



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ผู้สอนวิชาวิทยาศาสตร์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11" นี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่างๆ ของไทยและของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกนำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา
2. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา
3. ผู้นำ
4. ภาวะผู้นำ
5. ประเภทของผู้นำ
6. พฤติกรรมผู้นำ
7. ลักษณะ ของผู้นำที่ดี
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา

ตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาในประเทศไทย เพิ่งจะเริ่มมีการกำหนดคุณสมบัติหน้าที่และความรับผิดชอบกันขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2509 นี้เอง (สิรพันธ์ ศรีโชติ 2515 : 52) ซึ่งในขณะนั้นในระดับมัธยมศึกษา เรียกว่า หัวหน้าสายวิชา (กานดา ตาระลวีลดี และคณะ 2517 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) สำหรับโรงเรียนที่ใช้หลักสูตรแบบกว้าง เรียกว่า หัวหน้าหมวดวิชา (อุจิต อาศัยบุญ 2519 : 12) แต่ในวงจจุบันโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกแห่งเรียกตำแหน่งนี้ว่า หัวหน้าหมวดวิชา จากระเบียบของกรมวิสามัญศึกษา (2509 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กำหนดคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มิใช่ลักษณะเป็นผู้นำที่ดี
2. เป็นผู้มิเวลารับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี บริบูรณ์

3. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ หรือ ป.ม. หรือเทียบเท่า และเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการสอนในหมวดวิชานั้น ๆ ได้ดี

4. ต้องทำการสอนในหมวดวิชานั้น ๆ ไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 10 ชั่วโมง สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย และไม่น้อยกว่าสัปดาห์ละ 12 ชั่วโมง สำหรับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

5. โรงเรียนที่จะแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาได้นั้น ต้องมีครู ที่ทำการสอนในหมวดวิชานั้นๆ ดังนี้คือ ครูหัวหน้าหมวดวิชา 1 คน มีครูในหมวดวิชานั้นไม่น้อยกว่า 3 คน

สมัคร ช่างนก (2514 : 138) ได้เสนอแนะว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถปกครองผู้ร่วมงานในหมวดวิชาได้และประสานงานกับหมวดวิชาอื่นได้เป็นอย่างดี

2. มีความยุติธรรม มีความจริงใจต่อทุกคน

3. มีความรับผิดชอบต่องาน สู้อภัยล้ละ อุทิศตนเพื่องาน

4. มีความสามารถหรือถนัดในหมวดวิชาอย่างแท้จริง

5. มีความคิดริเริ่มดี และหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2522 กรมสามัญศึกษา (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้มีคำสั่งเกี่ยวกับการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชาขึ้นใหม่ เรียกว่า "ระเบียบกรมสามัญศึกษาว่าด้วยการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา และรองหัวหน้าหมวดวิชา พ.ศ. 2522" (โดยได้ยกเลิกคำสั่งกรมวิสามัญศึกษาที่ 253/2509 ลงวันที่ 9 สิงหาคม 2509) มีใจความว่าข้าราชการครูที่จะได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหมวดวิชา ต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิและตำแหน่งดังนี้

ก. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยมีวิชา เอกหรือวิชาโทตรงกับวิชาในหมวดวิชาที่จะได้รับการแต่งตั้ง และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า อาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ข. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่ได้รับการแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี และได้ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

ค. มีวุฒินุปริญญาหรือเทียบเท่า โดยเคยทำการสอนวิชาในหมวดที่จะได้รับแต่งตั้งมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่า อาจารย์ 1 หรือเทียบเท่ามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการของสถานศึกษา และสามารถจัดการงานวิชาการใดวิชาหนึ่งในหมวดวิชาที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี

3. มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

4. เป็นที่เคารพนับถือของข้าราชการในสถานศึกษานั้น
5. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

สันถนี อโณทยานนท์ (2523 : 76-77) ได้ทำ การวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้า-
หมวดวิชาพลานามัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค โดยส่งแบบสอบถามไปยังหัวหน้าหมวด-
วิชาและครูอาจารย์ในหมวดวิชา สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าหมวดวิชา พบ
ว่า หัวหน้าหมวดวิชาควรมีลักษณะดังนี้

1. ควรมีลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล
ตรงต่อเวลา และมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ควรมีลักษณะทางอารมณ์ที่มั่นคง หนักแน่น และเยือกเย็น
3. ควรมีความสามารถด้านการควบคุมครูอาจารย์ในหมวดวิชา ในการตัดสินใจ และด้าน
มนุษยสัมพันธ์
4. ควรมีลักษณะในการทำงานดังนี้คือ มีระเบียบในการทำงาน สามารถ แบ่งงานได้ตรง
ความถนัดของแต่ละคน อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวมเสมอ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานเต็มความ
สามารถ และปรับปรุงอยู่เสมอ
5. ควรมีความประพฤติดังนี้คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาวิชาความรู้อยู่เสมอ
หนักเอาเบาสู้ไม่ห่อถอย และมีความยุติธรรม
6. ควรมีลักษณะทั่วไปคือ มีบุคลิกดี มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือของทุกคน และ
เป็นผู้มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ

พวลี หันนาดินทร (2524 : 154) กล่าวว่า คุณลักษณะอันสำคัญของหัวหน้าหมวดวิชาคือ
ความสามารถในการปกครองคน เป็นผู้ที่อุทิศใจให้ความร่วมมือ หัวหน้าหมวดวิชาจะ
ต้องเก่งในด้านวิธีสอน วิธีวัดผล และการนิเทศการสอน ส่วนความสามารถในเชิงวิชาการนั้น
เป็นสิ่งจำเป็น อย่างน้อยหัวหน้าหมวดวิชาจะต้องเป็นที่พึ่งของครูในหมวดวิชานั้น ๆ ได้ แต่ดู
เหมือนจะน้อยกว่าความสามารถในการปกครองคนในหมวดวิชาของตน เพราะหัวหน้าปกครอง
คนในหมวดวิชาของตนไม่ได้แล้ว งานของหมวดวิชาที่ย่อมจะเจริญไปไม่ได้

พิทักษ์ เกิดคง (2526 : 119) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน
หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้า
หมวดวิชา และครูอาจารย์ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าหมวดวิชา
สรุปโดยเรียงคุณลักษณะที่มีความถี่อยู่ในลำดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว

- 1.1 มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคลากรอื่น ๆ
- 1.2 มีความรับผิดชอบสูง และเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 1.3 มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่
- 1.4 มีบุคลิกลักษณะดี และคล่องแคล่ว ว่องไวในการปฏิบัติงาน

2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

- 2.1 มีความรู้และประสบการณ์สูงพอที่จะให้คำปรึกษา แนะนำเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับงานในหมวดวิชา
- 2.2 มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และตรงตามสาขาวิชาที่รับผิดชอบ
- 2.3 มีความรู้พื้นฐานในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี
- 2.4 เคยผ่านการเลื่อนมาหลายระดับชั้น
- 2.5 เคยทำการเลื่อนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2.6 เป็นผู้สนใจการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมานี้มีสรุปได้ว่าหัวหน้าหมวดวิชาควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. คุณลักษณะเฉพาะตัว ประกอบด้วย

- 1.1 มีลักษณะของผู้นำ
- 1.2 มีมนุษยสัมพันธ์
- 1.3 มีคุณธรรมและประพฤติดี
- 1.4 เป็นผู้มีระเบียบและมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
- 1.5 มีความคิดริเริ่มและกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ วิทยาการใหม่ ๆ
- 1.6 เป็นที่ไว้วางใจและยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน
- 1.7 เป็นผู้ส่งเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย
- 1.8 มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
- 1.9 มีความสามารถในการปกครองและดูใจคน
- 1.10 เสียสละ อุทิศเวลาเพื่อส่วนรวม
- 1.11 หนักแน่นคิดที่ต่อวิชาชีพ

2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย

- 2.1 มีวุฒิและประสบการณ์
- 2.2 มีพื้นความรู้ทั่วไปอย่างกว้างขวาง
- 2.3 มีความสามารถในการสอนและถ่ายทอดความรู้

2.4 มีความสามารถในการตีความงานวิชาการ

2.5 มีความรู้ในสาขาวิชาที่รับผิดชอบเป็นอย่างดี

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชา

ในส่วนที่เกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สุรินทร์ สรรสิริ (2507 : 6) ได้กล่าวไว้ ในการสัมมนาหัวหน้าหมวดวิชาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีของสถาบันฝึกหัดครูทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2507 ดังนี้

1. ความรับผิดชอบในด้านการเรียนการสอน มี

1.1 นิเทศการสอน

1.2 สัตครูเข้าสอนให้เหมาะกับความถนัด เล่นอหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

1.3 สัตครูสอนแทนครูในหมวดวิชาที่ไม่สามารถมาสอนได้

1.4 สัตวางแผนโครงการสอนระยะยาว และระยะสั้น เป็นสัปดาห์ เดือน ภาค และปี

1.5 สัตเรื่องการเงินให้เหมาะสมกับโครงการและความจำเป็น

1.6 ตกกลงร่วมกันระหว่างคณาจารย์ภายในหมวดวิชา เรื่องการทดลอบ และประเมิน

ผลการเรียนของนักเรียน

1.7 บางกรณีควรร่วมและปรึกษากับครูอาจารย์ในหมวดวิชาในเรื่องการออกข้อลอบ

1.8 สัตกิจกรรมร่วมหลักสูตร เพื่อส่งเสริมความรู้และความเข้าใจให้แก่นักเรียน

1.9 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด

2. การประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ เพราะวิชาบางหมวดอาจมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งควรจะไปพร้อม ๆ กันได้ และควรมีการประชุมอาจารย์ในหมวดวิชาอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อประสานงาน ติดตามผลการเรียนของนักเรียน สัตสินได้ตก และช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนอ่อน

กรมวิชามัธยมศึกษา (2509 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ระบุหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. วางแผนการสอนและปฏิบัติงานอย่างอื่น ๆ ของหมวดวิชาร่วมกับครูในหมวดให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหลักสูตรและนโยบายของโรงเรียน

2. แนะนำหรือนิเทศครูในล่ายเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วิธีสอนและสัตกิจกรรม เสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับวิชานั้น

3. ควบคุมดูแลเรื่องการวัดผล ให้เป็นไปตามระเบียบ ให้ถูกหลักวิชาวัดผล จุดมุ่งหมายของการสอนวิชานั้น ๆ และรวบรวมสถิติผลการลอบของนักเรียนไว้เป็นหลักฐาน

4. ควบคุมครูในหมวดวิชา ให้ดำเนินงานไปตามแผนที่วางไว้ และสัตครูสอนแทนในกรณีที่สำคัญ อาจารย์ใหญ่มอบหมาย

5. ประชุมครูในหมวดวิชาโดยสม่ำเสมอ อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อปรับปรุงงาน หรือ ช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน การวัดผล ระเบียบวินัยของโรงเรียนและอื่น ๆ
6. ส่งเสริมครูในหมวดวิชาให้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่ เสมอ ทั้งนี้โดยไม่เสียเวลาราชการ
7. ประสานงานกับผู้บริหาร ครูหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ๆ ศึกษานิเทศก์ ชุมนุมชน และแหล่ง วิชาการที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ
8. ดูแลรักษาห้องประจำวิชา และวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนหาอุปกรณ์การสอนในหมวดวิชานั้น ๆ
9. ประเมินผลของหมวดวิชา สรุปรายงานการปฏิบัติงาน เสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวด วิชาให้ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ทราบ
10. มีส่วนร่วม เสนอความคิดเห็นต่อครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ เพื่อประกอบการพิจารณาความดี ความชอบของครูในหมวดวิชา

ชูจิต อาศัยบุญ (2519 : 36-45) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้า หมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ในส่วนที่หัวหน้าหมวดวิชา เข้ามีส่วนร่วมด้วย ได้แก่

- 1.1 การเป็นผู้ประสานงานในวิทยากรในท้องถิ่น เข้าร่วมสัปดาห์กิจกรรมในหมวดวิชาที่ตน

รับผิดชอบ

- 1.2 การเผยแพร่ข่าวที่เกี่ยวข้องกับหมวดวิชาให้ผู้ปกครองนักเรียนได้ทราบ
- 1.3 การรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอนของครู
- 1.4 การติดต่อกับผู้ปกครองเมื่อนักเรียนมีปัญหา
- 1.5 การสนับสนุนให้ครูในหมวดวิชาไปเยี่ยมเยียนนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนที่บ้าน
- 1.6 การเข้าร่วมกิจกรรมของสมาคมผู้ปกครองและครู หรือสมาคมนักเรียนเก่าของ

โรงเรียน

2. ด้านวิชาการ

หัวหน้าหมวดวิชา นอกจากจะเป็นผู้นำครูในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ แล้ว ยังต้องสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นส่วนหนึ่งของกิจการนักเรียน เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้นักเรียนอีกด้วย เช่น

- 2.1 การสนับสนุนชุมนุมต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายแนะแนว
- 2.2 บริการให้คำแนะนำในการเลือกวิชาเรียนของนักเรียน
- 2.3 เป็นผู้กำหนดจำนวนกลุ่ม หรือจำนวนชั้นของวิชา เลือกในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

2.4 เป็นผู้ดูแลการทำสมุดประจำชั้น บัญชีเรียกชื่อ และงานเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

งานที่หัวหน้าหมวดวิชาได้รับผิดชอบต่อบุคลากรในหมวด ของตน ๆ ได้แก่

3.1 การปฐมนิเทศครูใหม่

3.2 การให้คำปรึกษาแก่ครูในด้านวิชาการ หรืองานส่วนตัว

3.3 การสำรวจความพึงพอใจในการทำงานของครูในหมวด

3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในหมวด

3.5 การเสนอความดีความชอบของครูภายในหมวดต่ออาจารย์ใหญ่เพื่อพิจารณา

4. ด้านบริหารงานธุรการ การเงิน บริการ และอาคารสถานที่

ในระดับหัวหน้าหมวดวิชางานบริหาร ธุรการ การเงิน บริการ และอาคารสถานที่นั้น หัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบสิ่งเหล่านี้ เฉพาะในหมวดวิชาของตน เช่น

4.1 การดูแลรักษาห้องประจำวิชา ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ของหมวด

4.2 การจัดทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ของหมวด

4.3 การทำงานประมาณรายจ่ายของหมวดเสนออาจารย์ใหญ่

4.4 การสั่งซื้อและควบคุมพัสดุสำหรับหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

จากระเบียบของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2522 : ไม่ปรากฏเลขหน้า)

ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ทำการสอนวิชาในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ดังนี้

ก. ระดับอนุบาลหรือประถมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนเวลาเรียน หรือ

ข. ระดับมัธยมศึกษา สัปดาห์ละไม่น้อยกว่า 10 คาบ

2. ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาจัดทำโครงการเรียน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเลือกเรียนโครงการนั้น

3. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ให้เป็นไปตามหลักสูตร และรายการสอน

4. จัดทำโครงการงบประมาณรายจ่ายในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

5. วิเคราะห์หลักสูตร และข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

6. นิเทศงานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ ผลิต เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการใช้วัสดุอุปกรณ์ของข้าราชการในหมวดวิชานั้น

7. ดำเนินการจัดหาสื่อการเรียน เช่น หนังสืออุเทศ วัสดุฝึก เอกสารประกอบการเรียนการสอน สำหรับใช้ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

8. ศึกษาค้นคว้า ประเมินผล วิเคราะห์และวิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขปัญหางานวิชาการในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

9. ดำเนินการทดสอบ กำหนดแนวออกข้อสอบ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อสอบวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่รับผิดชอบ

10. ติดต่อประสานงานทางด้านวิชาการกับข้าราชการครูทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

ล่ว่าง ปานมัน (2522 : 70) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้

ดังนี้

1. กำหนดงานสอนให้แก่ครูในหมวดวิชา
2. ประชุมครูในหมวดวิชาชี้แจงงาน
3. ปฏิมนิเทศครูใหม่
4. นิเทศและสำธิตการสอนแก่ครูในหมวดวิชา
5. ควบคุมการทำโครงการสอนและแผนการสอนของครูในหมวดวิชา
6. จัดครูสอนแทนเมื่อครูในหมวดวิชาขาด
7. ควบคุมและจัดทำการประเมินผลการสอนในหมวดวิชา
8. สำนับสนุนปรัชญาของโรงเรียนและนโยบายของโรงเรียน โดยให้ครูในหมวดวิชาดำเนิน การสอนและจัดกิจกรรมสนองปรัชญาและนโยบายนั้น ๆ
9. กำหนดรูปแบบข้อสอบ และจัดทำข้อสอบวิชาในหมวดวิชา
10. ทำสถิติความก้าวหน้าของนักเรียนในการเรียนในหมวดวิชา
11. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะให้นักเรียนผ่านแต่ละรายวิชาในหมวดวิชา
12. ร่วมพิจารณาตัดสินผลการสอบรายวิชาในหมวดวิชา
13. ติดต่อประสานงานกับผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับหนังสือ อุปกรณ์การสอน ฯลฯ อันจำเป็นในการเรียนการสอน
14. จัดทำรายการหนังสือ อุปกรณ์การสอนในหมวดวิชา
15. จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหมวดวิชา

ชัยยุทธ ศรีสจร และคณะ (2523 : 6-7) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของ

หัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการควบคุมการสอนและให้คำแนะนำการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน วิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาของตน
2. ศึกษารวบรวมคัดครูอาจารย์ เข้าสอนในวิชาต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายวิชาการ

3. วางโครงการและดำเนินการปรับปรุงการเรียนการสอนภายในมหาวิทยาลัย
4. สืบค้นงานประมาถประจําปีในมหาวิทยาลัยของตน เสนอต่อฝ่ายวิชาการ
5. ประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในโรงเรียน
6. รับผิดชอบในการประเมินผลการศึกษาในมหาวิทยาลัยของตนให้เป็นไปตามระเบียบโดยประสานงานกับแผนกวัดผล
7. สืบค้นตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยของตน
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการทำข้อสอบ เก็บตัวอย่างข้อสอบเพื่อการค้นคว้าให้เป็นหมวดหมู่
9. สืบค้นมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งการคัดลอกแบบในกรณีครูขาด
10. เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงงานในมหาวิทยาลัยต่อฝ่ายวิชาการ
11. ดูแลรักษาห้องประจําวิชา และครุภัณฑ์ วัสดุของมหาวิทยาลัย
12. ควบคุมบัญชีครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย
13. ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย ส่งรายงานการปฏิบัติงานและข้อคิดเห็นของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของตนส่งต่อผู้อำนวยการ โดยส่งผ่านฝ่ายวิชาการ
14. เสนอความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
15. วิเคราะห์หลักสูตร และข้อสอบต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบ เพื่อให้สอนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร
16. ศึกษาค้นคว้าประเมินผล วิเคราะห์ วิจัย เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการในหมวด

พิทักษ์ เกิดคง (2526 : 36-38) ได้สรุปหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาเกี่ยวกับงานด้าน

ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. การใช้และพัฒนาหลักสูตร
 - 1.1 การวิเคราะห์ ปรับปรุง รายละเอียด เนื้อหาวิชาในหลักสูตร
 - 1.2 การควบคุม สืบค้นทำแผนการสอน บันทึกทำการสอน
 - 1.3 สืบค้นทำแผนการเรียน
 - 1.4 ติดตามผลการเรียนของนักเรียน
2. การนิเทศงานวิชาการ
 - 2.1 แนะนำวิธีการสอน และมอบหมายงาน
 - 2.2 ทดลองวิธีสอนใหม่
 - 2.3 ประชุม ปรึกษา แก้ไขปัญหาการสอน
 - 2.4 แนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือ ครูอาจารย์ให้ได้มีโอกาสติดตามศึกษาริทยากรใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 - 2.5 สืบค้นหาวิทยากร มาให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการในมหาวิทยาลัย
 - 2.6 แนะนำการใช้อุปกรณ์สื่อการเรียนต่าง ๆ
3. การวัดผล และประเมินผลการเรียน
 - 3.1 กำหนดรูปแบบข้อสอบ สร้างแบบทดสอบ

- 3.2 วิเคราะห์ข้อสอบและจัดทำข้อสอบมาตรฐาน
- 3.3 กำหนดเกณฑ์การผ่านและตัดสินผลการเรียน
- 3.4 ควบคุมการวัดผลการเรียน
4. การส่งเสริมงานวิชาการ
 - 4.1 สอนประจำในหมวดวิชา
 - 4.2 เชิญวิทยากรมาช่วยในการเรียนการสอน
 - 4.3 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาทางวิชาการ
 - 4.4 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดและแหล่งวิทยาการอื่น ๆ
 - 4.5 จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร แสดงและประกวดผลงานของนักเรียน
 - 4.6 วางโครงการปรับปรุง พัฒนางานในหมวดวิชา
 - 4.7 ติดตามการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อร่วมมือกับครูอาจารย์
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
 - 4.8 ส่งเสริม เผยแพร่ งานวิชาการของครูอาจารย์
5. อุปกรณ์และสื่อการเรียน
 - 5.1 พิจารณา คัดเลือกแบบเรียน หนังสือประกอบการเรียนการสอน
 - 5.2 จัดทำตำรา เอกสารประกอบการเรียนการสอน
 - 5.3 จัดเตรียม หนังสือประกอบการเรียนการสอนและคู่มือครู
 - 5.4 จัดซื้อ จัดทำอุปกรณ์สื่อการเรียนร่วมกับครูอาจารย์ในหมวดวิชา
 - 5.5 จัดทำบัญชีพัสดุ ครุภัณฑ์ในหมวดวิชา
 - 5.6 ควบคุมการใช้ พสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อการเรียน ห้องปฏิบัติการ
 - 5.7 จัดทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา
6. การประสานงานและสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน
 - 6.1 ประสานงานกับหมวดวิชาอื่น ๆ และบุคลากรในโรงเรียน
 - 6.2 ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของสมาคมครูผู้ปกครอง
 - 6.3 รับฟังข้อคิดเห็น เสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารในโรงเรียนจากผู้ปกครองนักเรียน
 - 6.4 นำวิทยาการใหม่ ๆ ออกเผยแพร่ให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับรู้และนำไปปฏิบัติ
 - 6.5 ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ในท้องถิ่น
 - 6.6 ร่วมมือกับฝ่ายแนะแนว
 - 6.7 ช่วยเหลืองานอื่น ๆ ที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย
7. การบริหารบุคลากรในหมวดวิชา
 - 7.1 ปฐมนิเทศครูใหม่
 - 7.2 เล่นออกความคิดเห็นแก่ผู้บริหาร เกี่ยวกับการคัดเลือกครูใหม่
 - 7.3 พัฒนาครูอาจารย์ในหมวดวิชา
 - 7.4 จัดอัตราค่าส่งครูในหมวดวิชา
 - 7.5 ติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในหมวดวิชา เพื่อประเมินความสามารถ
 - 7.6 เล่นออกความคิดเห็นในการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในหมวดวิชา

เจ บี เอ็ดมันสัน และคณะ (J. B. Edmonson and others 1956 : 100)

ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. แจกจ่ายและระงับรักษาแบบเรียนที่ได้รับมา
2. กำหนดหนังสือประกอบการเรียน
3. ประดิษฐ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สื่อการเรียนการสอนในหมวดวิชา
4. อำนวยความสะดวกในการใช้ห้องสมุด อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา
5. รับผิดชอบรายวิชาที่เปิดสอนในหมวดวิชา
6. รับผิดชอบในรายวิชาที่มีความสัมพันธ์กับรายวิชาต่าง ๆ ในหมวดอื่น ๆ
7. สืบหาและเสนอแนะแบบเรียนใหม่ ๆ
8. เสนอแนะงานที่ได้มอบหมายให้ครู-อาจารย์ในหมวดวิชาทำ
9. แนะนำครูใหม่ในหมวดวิชา
10. รับผิดชอบเกี่ยวกับปัญหาในหมวดวิชาของ นักเรียน ผู้ปกครอง และ ครู-อาจารย์
11. สืบหาให้มีการประชุมหมวดวิชา และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
12. กำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานวิชาการในหมวดวิชา
13. รับผิดชอบการสอนในหมวดวิชา

✓ ฮาร์ล อาร์ ดักลาส (Harl R. Douglass 1964 : 29) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าหมวดวิชาไว้ดังนี้

1. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้กำหนดจุดประสงค์และสาระสำคัญขั้นต่ำสุดของแต่ละวิชาที่ทำการสอน
2. ประมุนประนีกับครูใหม่ให้ทราบระเบียบและกฎข้อบังคับต่าง ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตลอดจนหลักสูตรและประมวลการสอน
3. แนะนำหนังสือ วารสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ครูในหมวดวิชา
4. ช่วยในการวางแผนและดำเนินการทดลองทางการศึกษาแก่ครูในหมวดวิชา
5. แนะนำการใช้อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา วิธีสอนใหม่ ๆ
6. วางแผนการใช้งบประมาณรายจ่าย
7. เป็นผู้เฝ้าในการพิจารณาแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ
8. ช่วยผู้บริหารพิจารณาเลือกครูใหม่
9. เป็นผู้เฝ้าในการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขประมวลการสอน
10. ทำบัญชีพัสดุ เครื่องมือ และแบบเรียนในหมวดวิชา
11. สืบหาตำราของหมวดวิชา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า หัวหน้าหมวดวิชาทำหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1. วางแผนการสอนเป็นระยะร่วมกับครูในหมวดวิชาให้เป็นไปตามหลักสูตร

2. ให้คำแนะนำหรือฝึกอบรมครูในหมวดวิชา เรื่อง หลักสูตร ประมวลการสอน หนังสือแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ การใช้อุปกรณ์การสอน วีซีดีสอน และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่สัมพันธ์กับหมวดวิชานั้น ๆ
3. สัตทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหมวดวิชา
4. ควบคุมดูแลการเรียนการสอนในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบให้เป็นไปตามโครงการและสัคครูสอนแทนในกรณีทีครูขาด หรือผู้บริหารโรงเรียนมอบหมาย
5. ประชุมครูในหมวดวิชา โดยสม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อเสนอแนะให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาด้านวิชาการ
6. สัตทำงบประมาณประจำปีของหมวดวิชา
7. สัตหา สร้าง ดัดแปลงอุปกรณ์ให้มืใช้ในการสอนวิชาหมวดนั้น และสัตทำบัญชี วัสดุ-อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ของหมวด พร้อมทั้งดูแลรักษาห้องประจำวิชา
8. สัตทำข้อสอบ วัดผล ควบคุมเรื่องการวัดผลให้เป็นไปตามระเบียบวัดผล
9. สัตนิเทศการ ล่าริตกิจกรรม ส่งปลัณงาน สัตตั้งชุมนุมทางวิชาการเพื่อให้นักเรียนเกิดทักษะ ประสบการณ์
10. ประเมินผลการเรียนการสอนของหมวดวิชา ส่งปรายงานการปฏิบัติงานและเสนอข้อคิดเห็นของครูในหมวดวิชาต่อผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
11. ประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาอื่น ชุมชน และสถาบันอื่นที่จะให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ
12. ส่งเสริมให้ครูในหมวดวิชาได้เข้ารับการอบรมเพื่ออให้มีควมรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อยู่เสมอ
13. เสนอผลงานของครูในหมวดวิชาต่อผู้บริหารโรงเรียน เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
14. เสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหมวดวิชา และโรงเรียน

ผู้นำ (Leader)

โดยเหตุที่เรื่องราวของผู้นำเป็นเรื่องสำคัญ จึงได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้มากมาย ซึ่งมีส่วนที่แตกต่าง และใกล้เคียงกันบ้างดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2512 : 22) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้เป็น 2 นัย คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้มาโดยการแต่งตั้ง หรือการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้นับได้ว่า เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่งหรือความต้องการของตนได้ ตามนัยนี้ ผู้เป็นผู้นำจึงไม่จำเป็นต้อง เป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้ นับได้ว่า เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือเป็นผู้นำนอกแบบ

เยาวพา เดชะคุปต์ (2522 : 129) ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือ บุคคลที่พยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มได้กำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้นโดยวิธีการที่เหมาะสม ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่มีอำนาจสูงสุด แต่คือผู้ที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานร่วมกันได้"

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ได้ให้หลักในการพิจารณาผู้นำว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้ อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคน มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และ มีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

อรุณ ธีรธรรม (2527 : 187) ให้ความหมายผู้นำว่า "ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"

แอนดรู ดับบลิว ฮัลปิน (Andrew W. Halpin 1966 : 27-28) ได้ให้คำนิยามครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน

5 อย่างดี คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรือมีอิทธิพลต่อคน ในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือ หัวหน้าในหน่วยงาน

เฮอร์เบิร์ต เอ ไซมอน (Herbert A. Simon 1968 : 103) กล่าวว่า "ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการของกลุ่มได้ ผู้นำนี้อาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานนั้นหรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้

ภาวะผู้นำ (Leadership)

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง เพราะการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานนี้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กรเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์กร (อรุณ รักธรรม 2527 : 188) การให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำนั้นแต่ละบุคคลให้ความหมายแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่าผู้ให้ความหมายยึดถืออะไรเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน ว่าสิ่งใดบ้างที่ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ

กมล ชูทรัพย์ และคณะ (2516 : 153) ได้ให้ความหมายโดยวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามรูปศัพท์ว่าคือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

เกาวัลย์ นันทาทิวัฒน์ (2521 : 203) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำคือความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่อิทธิพล ให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นที่ต้องการของผู้นำ"

พวล หนานาคินทร์ (2524 : 69) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ขบวนการที่บุคคลคนหนึ่งใช้อำนาจหรืออิทธิพลทางสังคมเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามที่ต้องการ"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 286) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"

ประหยัด ศิริวิหะ และ ชำนาญ อาสินสำจาร์ (2527 : 59) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรมความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลหนึ่งต่ออีกบุคคลหนึ่งในระบบสังคมโดยที่ผู้ถูกใช้อิทธิพลจะยอมรับอิทธิพลนั้นด้วยความเต็มใจ"

จอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry 1966 : 493) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของกัารใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ"

ดัลตัน อี แมคฟาร์แลนด์ (Dalton E. Mc Farland 1970 : 303) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรือ อำนวยความสะดวก หรืออิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้"

จอห์น เอ็ม ไอแวนเชวิช และคณะ (John M. Ivancevich , and others 1977 : 273) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน หรือมากกว่า 2 คน ที่บุคคลหนึ่งในจำนวนนั้น พยายามที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่ง หรือต่อกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล"

พอล เฮอร์เซย์ และ เคนเนท เอช บลังชาร์ด (Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard 1977 : 84) ได้ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมาย ตามสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่"

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ชักจูงให้บุคคลอื่นเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ของสังคม ซึ่งจะยืดถืออะไรเป็นเกณฑ์ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของผู้นำได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

เอ็ดวิน ซี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo 1966 : 230-232) ได้จำแนกประเภทของผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภทคือ

1. ผู้นำในทางลบ (Negative leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรือรวมอำนาจมากที่สุด
2. ผู้นำในทางบวก (Positive leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

เอกชัย กี่ลุ่ยพันธ์ (2527 : 89) จำแนกประเภทของผู้นำตามการได้มาซึ่งอำนาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) คือผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจบังคับบัญชาตามกฎหมาย
2. ผู้นำเฉพาะตัว (Charismatic leaders) เป็นผู้นำที่ได้มีตำแหน่งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่เป็นผู้ที่เกิดจากขณะใจคนอื่น การยอมรับของคนอื่น และได้อำนาจบารมี (Power) มาด้วยตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำแบบนี้มักมีตำแหน่งทางสังคม การเมือง การบริหารราชการที่น้อยกึ่ง โดยมุ่งหวังให้ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือองค์การที่ไม่ได้อยู่ใช้อำนาจปกครองบังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 97) จำแนกประเภทของผู้นำตามการใช้อำนาจ

แบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจสอบติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องทำงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ทำงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

กล่าวโดยสรุป ประเภทของผู้นำแบ่งได้เป็นหลายแบบขึ้นอยู่กับว่าจะยึดถืออะไรมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง เช่น แบ่งตามลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำ แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ เป็นต้น

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

กลุ่มคนที่ปฏิบัติงานร่วมกัน วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เหมือนกันคือ ความสำเร็จของงาน ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำย่อมสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นว่ามีลักษณะการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือข้อบกพร่องอย่างไร การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เจ. สตีบสว เกทเชลส์ และ อี. ซี. กูบรา (J. W. Getzels and E. G. Guba) อ้างถึงใน วิทยุ สาร 2526 : 262) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใต้เดอดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) คือผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น และการตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางสั่งการ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใด คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความลွย ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็

ไม่สนใจ หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้ก็จะสั่งการทันที คือถือว่าการคบหา ส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งประสานประโยชน์ (The transactional leader) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มมอล่วยไม่ไห้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่องประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป

นอกจากนี้มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง และมีผู้นำไปใช้ในการวิจัยกันมาก โดยนำหลักมนุษยสัมพันธ์ และการงานเข้ามาศึกษา เกี่ยวข้องแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้าน (Andrew W. Halpin 1966 : 86)

1. พฤติกรรมด้านกิลสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดี
2. พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2519 : 407) กล่าวว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านกิลสัมพันธ์หรือให้ความสำคัญต่องาน จะมีลักษณะดังนี้

1. จะมีความสนใจหรือให้ ความสำคัญต่องานที่ทำ
2. ถือว่าคนงานเป็นสื่อ หรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้
3. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มิให้งานที่ทำนั้นต้องเสียหาย
4. จะไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิขาดของเขาแต่ผู้เดียว

ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ หรือให้ความสำคัญกับคนงาน หรือผู้ร่วมงานจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจในความสำเร็จ และทุกขุ์ชของคนที่บังคับบัญชาของตน.
2. จะไม่ทำตนเป็นผู้คอยขัดขวางหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามกลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เตือน และสนับสนุน
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดีด้วยทฤษฎีวิธีให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้ร่วมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือ เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของ เขา

จะเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์จะ เน้นความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งย่อมทำให้มีการควบคุมงานมาก และผู้ร่วมงานจะมีอิสระ เสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ จะเน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำชนิดนี้จะ เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานมาก ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ อย่างไรก็ดีตาม ถึงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบ จะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และเป็นพฤติกรรมที่แยกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้นำส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบแต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป (จรรยา สุวรรณชาติ และ ดวงเดือน พันธุมภาวิน 2521 : 103) ถ้าหากหัวหน้าหรือผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด ในทางตรงข้ามถ้ามีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำ ก็ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้างานที่แย่ไม่ได้ (Andrew W. Halpin 1957 : 39-51) แต่ไม่ว่าพฤติกรรมผู้นำจะเป็นแบบกิจสัมพันธ์ หรือ มิตรสัมพันธ์ก็ตาม เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ดีด้วยกันทั้งนั้น สำคัญที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ผลดีในทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้ (Fred E. Fiedler 1958 : 243-257) นอกจากนี้ขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมมีแนวโน้มไปในทางที่ว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลงส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็กผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น (John K. Hemphill 1949 : 4)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ มีการแบ่งไว้หลายแบบ แต่ที่นิยมและนำมาใช้ในการวิจัยกันมากที่สุด พฤติกรรมผู้นำที่แบ่งไว้ 2 ด้าน คือด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยที่ผู้นำส่วนมากจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดี



ลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดี มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน การจะเป็นผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้หน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ย่อมเป็นเรื่องยาก แต่การเป็นผู้นำที่สามารถที่จะฝึกอบรมได้ ดังนั้นลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ดีจึงเป็นเรื่องที่ควรได้รับความสนใจ ดังเช่น ชาติ มณีศรี (2523 : 118-120) ให้ความเห็นว่าผู้นำที่ดีโดยทั่วไปควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในหน้าที่การงานอย่างเต็มที่
2. รักหมั่นรักคน ไม่อวดลาภยศ
3. ไม่ใช้ผู้น้อยเป็นเครื่องมือเพื่อเอาหน้า
4. ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ไม่ยอมให้ผู้อื่นประจบสอพลอได้ดี
7. ไม่ยอมให้ภรรยายุ่งกับราชการ
8. วางตัวเป็นผู้ใหญ่
9. เคารพในสิทธิของผู้อื่น
10. เล่มอดทน เล่มอปลาย
11. ทำให้ผู้น้อยรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชาสนใจในตัวเขา
12. ทำงานไม่สับสน ท้าสำเร็จเป็นขึ้นเป็นอัน
13. ส่งเสริมความสามัคคี และความเข้าใจอันดีในระหว่างกัน
14. ไม่ฉันทาผู้น้อยสับหลัง
15. ยอมรับผิดชอบเมื่อตนทำผิด
16. ทำงานดีทั้งต่อหน้าและสับหลัง
17. มีวิธีการแยกกายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ
18. ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ถ้อยคำที่สุภาพ
19. ไม่เห็นแก่ตัว มีใจเป็นนักกีฬา
20. ชื่นชมความรู้สึกร่วมกัน
21. เป็นมิตรที่ดี
22. คิดถึงสวัสดิภาพของผู้น้อย
23. เข้าใจเสมอว่า ผู้น้อยอาจจะมีอะไรดีกว่าตน แต่เขายังไม่มีโอกาส
24. ไม่ประจานความผิดของผู้น้อย
25. รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้น้อย ทั้งส่วนตัวและราชการ
26. มีศีลธรรมอันดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต
27. มีมนุษยสัมพันธ์
28. พยายามทำงานด้วยตนเอง มากกว่าใช้ผู้น้อย

29. เปิดโอกาสให้ผู้ย่อยแสดงความสามารถเต็มที่
30. ทำงานให้ผู้ย่อยเห็นอกเห็นใจ มากกว่าใช้อำนาจบังคับ
31. รู้จักแบ่งงานให้คนอื่นทำ และไว้วางใจ
32. ไม่คอยจับผิด
33. มีบุคลิกลักษณะดี ยิ้มแย้ม โภคาปราศย์อ่อนโยน
34. หนักแน่น สุขุม ไม่หุนเหิน
35. ไม่เอาเรื่องส่วนตัวปนกับราชการ
36. เป็นผู้ปรับปรุงตนเองให้ทันกับเหตุการณ์ของโลก
37. ไม่เป็นคนเห็นแก่ผู้มีสินจ้าง
38. ตรงไปตรงมาและเปิดเผย
39. ใจคอกว้างขวาง ช่วยเหลือผู้ย่อยเมื่อมีทุกข์ร้อน
40. มีโครงการในการทำงาน และงานก้าวหน้าเสมอ
41. ยกย่องและชมเชยผู้มีความสามารถในที่ประชุม
42. มีความคิดริเริ่ม
43. มีความยุติธรรม ปราศจากอคติ
44. มีพรหมวิหาร 4
45. เป็นคนมีความรู้ ความสามารถในการงาน
46. เป็นที่ปรึกษาของผู้ย่อยด้วยความเห็นอกเห็นใจ และให้ความช่วยเหลือตามสมควร
47. ยอมสละกำลังกาย กำลังใจ และกำลังทรัพย์เพื่อประโยชน์ส่วนรวม
48. เป็นนักประชาธิปไตย
49. พึงความคิดเห็นของผู้ย่อย
50. ส่งเสริมผู้ย่อยที่ทำงานจริง และแนะนำช่วยเหลือให้มีความเจริญก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 296-297) กล่าวว่า การจะเป็นผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัต

อื่นได้โดย

1. ต้องซื่อสัตย์ถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องสร้างมีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องเริ่มแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหาร ๘
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน

13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้ง หรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเดินต่อข้าวสือ หรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเล หรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่ง และอำนวยความสะดวก
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแค้นอยู่เบื้องหลัง
27. จะต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard , อ้างถึงใน วิทยุ สำนักร 2526 : 264-265) กล่าวว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธวิธีพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้อีก 5 ประการ เป็นการเพิ่มเติมไปจากลักษณะอย่างอื่น คือ

1. ความมีชีวิตชีวา และทนทาน
2. ความล้ามาธในการตัดสินใจ
3. ความล้ามาธในการจงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความฉลาดมีสติปัญญา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะสำคัญหลายประการ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้มีฝีมือ และคุณสมบัติเหมาะสม ต้องรู้จักงานที่รับผิดชอบ รู้จักการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชาคนที่สำคัญ คือต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้แบบสอบถาม LBDQ ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ผู้วิจัยรวบรวมมาศึกษามีดังต่อไปนี้

ทริคักดิ์ ทองมาก (2519 : 125-126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และอาจารย์รวมทั้งสิ้น 480 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงในระดับปานกลางทุกด้าน
2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทุกด้านของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองสูงกว่าความคิดเห็นของผู้บริหารทุกด้าน แต่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์
3. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทุกด้านในทางบวก ในระดับที่สูงมาก และใกล้เคียงกัน

ธีระชัย ปุณณโชติ และคณะ (2520 : 54-56) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 105 คน และครู-อาจารย์จำนวน 2,787 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของทั้งผู้บริหารและครู-อาจารย์ทั่วประเทศรวมทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารเอง และครู-อาจารย์ทั่วประเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริง และที่ควรจะเป็น ยกเว้นพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เท่าที่เป็นอยู่จริง กับที่ควรจะเป็น ทั้งของผู้บริหารเองและครู-อาจารย์ทั่วประเทศเห็นว่าพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารที่ควรจะเป็นสูงกว่าคะแนนพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงทุกด้าน

กล้าหาญ สู้ดแล่น (2521 : 101-104) ได้ศึกษาพฤติกรรมการความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจำนวน 57 คน และศึกษานิเทศก์จังหวัดจำนวน 262 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริง กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำค่อนข้างสูงอยู่แล้ว แต่กลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดมีความเห็นว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับปานกลางทั้งพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์

2. พฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดกับกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ควรจะเป็นทั้งพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของกลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด กับกลุ่มศึกษานิเทศก์จังหวัดไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. พฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นกับพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤติกรรมการเป็นผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์จังหวัด พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริ เจริญชัย (2521 : 42) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อาจารย์วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของอธิการวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ และผลงานของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ย

2. พฤติกรรมผู้นำของอธิการ และผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤทธิ์ ศิริบรรณศัพท์ (2522 : 89-92) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษา อาจารย์ที่ปฏิบัติงานด้านกิจการนิสิตนักศึกษาและ นิสิตนักศึกษาที่ทำงานด้านกิจกรรมในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร รวมตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 973 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นร่วมกันของผู้บริหาร, อาจารย์ และนิสิตนักศึกษา ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ผู้บริหารกับนิสิตนักศึกษา และอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พฤติกรรมทางการบริหารในสภาพที่ควรจะเป็นนั้น การคาดหวังของผู้บริหารกับอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่การคาดหวังของผู้บริหารกับนิสิตนักศึกษา และอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้นด้านมิตรสัมพันธ์

3. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกิจการนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ในสภาพที่เป็นอยู่จริงกับสภาพที่ควรจะเป็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่พฤติกรรมทางการบริหารในสภาพที่ควรจะเป็นตามความคาดหวังร่วมกันของผู้บริหาร อาจารย์และ นิสิตนักศึกษา สูงกว่าสภาพที่เป็นอยู่จริง

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : 83-88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากอง ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าสำนักงานที่เทียบเท่ากอง ในกระทรวงศึกษาธิการ รวม 67 หน่วยงาน หน่วยงานละ 10 คน รวมกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 670 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในทางบวก

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ปานกลาง และต่ำ แตกต่างกัน มีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2525 : 54-55) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อธิการ รองอธิการ หัวหน้าสำนักงานอธิการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก และอาจารย์รวมทั้งสิ้น 588 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารวิทยาลัยครู ด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูด้านกิจสัมพันธ์กับด้านมิตรสัมพันธ์ สูงกว่าความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็นด้านกิจสัมพันธ์กับที่เป็นอยู่จริงด้านมิตรสัมพันธ์ตามความเห็นของผู้บริหาร สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารวิทยาลัยครูด้านมิตรสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เทต แก้วกลสิกรรม (2527 : 43-44) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ อาจารย์และข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่รับราชการในปี พ.ศ. 2526 จำนวน 572 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์และข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหง เห็นว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีพฤติกรรมการบริหารแบบมิตรสัมพันธ์สูงกว่าแบบกิจสัมพันธ์

2. อาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่มีผู้บริหารแบบกิจสัมพันธ์แต่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ข้าราชการมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่มีผู้บริหารแบบมิตรสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่มีผู้บริหารแบบกึ่งสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมกึ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และข้าราชการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เอ็ดเวิร์ด วิลสัน คอกซ์ (Edward Wilton Cox 1974 : 2568-2569-A)

ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของคณบดีฝ่ายวิชาการ ตามการรับรู้และคาดหวังของอธิการและคณาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน ในสภาพที่เป็นอยู่จริงและที่ควรจะเป็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างการรับรู้ของ

- ก. คณาจารย์กับอธิการ
- ข. คณาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
- ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำแสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมากที่สุดที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นสูงแตกต่างกันชัดเจนมาก

โจ แอน เวิร์ธิงตัน (Jo Ann Worthington 1975 : 1237-1238-A)

ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ศึกษานิเทศก์จำนวน 9 คน อาจารย์ใหญ่จำนวน 27 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่จำนวน 57 คน และหัวหน้าหมวดวิชาจำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่า

- 1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของตน
- 2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่
- 3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชาไม่เห็นพ้องกับการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ผลการรับรู้ระหว่างศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านกึ่งสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ
6. หัวหน้าหมวดวิชา ไม่เห็นพ้องกับอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ แต่พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
7. หัวหน้าหมวดวิชา เป็นกลุ่มที่ให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานมากที่สุด
8. ศึกษานิเทศก์เป็นกลุ่มที่ให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานมากที่สุด

โทมัส อี ทรูตต์ (Thomas E. Truitt 1975 : 85-9) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 21 แห่ง โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร คืออาจารย์ใหญ่และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์มีความเห็นว่าอาจารย์ใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ แต่ตัวอาจารย์ใหญ่เองเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
2. ในสภาพที่เป็นอยู่จริงอาจารย์ใหญ่มีความเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่า ความเห็นของอาจารย์ แต่ในสภาพที่ควรจะเป็นควรมีความเห็นของอาจารย์ใหญ่กับอาจารย์ไม่แตกต่างกัน
3. ความเห็นของอาจารย์ใหญ่เกี่ยวกับผลงานของโรงเรียนมีแนวโน้มที่จะมากกว่าตามความเห็นของอาจารย์
4. พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก
5. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มากกว่าพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์

กาเลน เอ็ดวิน ไรค์ (Galen Edwin Rike 1977 : 73 82-7383-A)

ได้ศึกษาบทบาทที่คาดหวังและการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของคณะผู้อำนวยการห้องสมุดของรัฐ โดยกลุ่มตัวอย่างประชากรคือ ผู้อำนวยการของห้องสมุดของรัฐ จำนวน 41 คน ผู้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ 108 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้อำนวยการ 164 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้อำนวยการห้องสมุดของรัฐ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นความจำเป็นในการปรับปรุงภาวะผู้นำของกลุ่มในหน่วยงานของตน
2. กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่ม ได้ตอบว่าผู้อำนวยการควรจะมีพฤติกรรมผู้นำ

สูงทั้งต่องานแต่การจะกำหนดลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดสำหรับทุกหน่วยงานนั้นเป็นไปได้

3. ความสอดคล้องในเรื่องความคาดหวังในบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมากกว่าความสอดคล้องในเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร

4. ผู้บริหารอาจจะเผชิญกับความขัดแย้งในบทบาท เพราะว่าผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะให้พฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

5. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมิตรสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 3 กลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารได้รับอิทธิพลจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร เช่น ระยะเวลาที่ทำงานในห้องสมุด ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ปริญาสูงสุดที่ได้รับ ตลอดจนเพศ

7. ภาวะผู้นำของผู้บริหารได้รับอิทธิพลจากลักษณะของหน่วยงาน ขนาดของหน่วยงาน และขอบข่ายในการบังคับบัญชา

วิลเลียม เคอร์ติส ไอเคน (William Curtis Aiken 1977 : 5074-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของ โรงเรียนอาชีวศึกษา ในรัฐเทนเนสซี โดยตัวอย่างประชากรคือ ผู้อำนวยการ อาจารย์ในโรงเรียน 30 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารได้ประเมินพฤติกรรมผู้นำของตนเองสูงกว่าที่อาจารย์ประเมิน
2. ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงกับที่ควร จะเป็นของผู้บริหาร ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ และด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าที่เป็นอยู่

จากผลงานวิจัยเท่าที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ได้มีการนำแบบสอบถาม LBDQ ไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง ผลการวิจัยส่วนมากพบว่า

1. ผู้นำมักประเมินพฤติกรรมของตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน
2. พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่จริงต่ำกว่าพฤติกรรมที่ควรจะเป็นมาก

3. ในสภาพที่เป็นอยู่จริง พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มักจะสูงกว่าพฤติกรรมด้าน

กิลสัมพันธ์

4. บุคคลต่างกลุ่มกันมักมีแนวโน้มที่จะประเมินพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

5. พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับผลงาน ความสามารถในการบริหารงาน

ช่วย และความพึงพอใจ

6. ภาวะผู้นำได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะส่วนตัวและลักษณะของสถานการณ์



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย