



เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ โรงเรียนซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ควบคุมดูแล บังคับบัญชากิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา ดังนั้นหน้าที่ในการบริหารงานทุกด้านจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการบริหารงานในโรงเรียนนั้น บุคลากรประกอบด้วยบุคคลสองประเภทคือ ผู้บริหารกับคณะครูอาจารย์ บุคคลทั้งสองประเภทนี้มีบทบาทในการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหารเปรียบประดุจดวงประทีปของโรงเรียน เป็นจุดรวมพลังของคณะครูอาจารย์ ดังนั้นกิจการของโรงเรียนจะเจริญไปได้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะหัวหน้างานเป็นสำคัญ ดังที่ อาษา เมฆสวรรค์ กล่าวไว้ว่า "หัวหน้างานเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวมคุณภาพและลักษณะของหัวหน้างาน จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน มีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก" ¹ ในการดำเนินงานให้ลุล่วงไปด้วยดีและราบรื่น โดยให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม ผู้บริหารที่ดีจึงควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและมีความสามารถในการบริหารงานในระดับสูงพอ จึงจะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

¹กรมการปกครอง, หลักการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510),
หน้า 195.

ในบทนี้จะได้อธิบายถึง ความหมายของผู้นำ, ความเป็นผู้นำ, ประเภทของผู้นำ, ลักษณะของการเป็นผู้นำ, พฤติกรรมความเป็นผู้นำ และงานบริหารการศึกษา ตามลำดับความหมายของผู้นำ

ผู้นำเกิดขึ้นได้หลายลักษณะ เช่น อาจเกิดขึ้นโดยคุณสมบัติส่วนตัว หรือโดยการได้รับแต่งตั้งจากทางราชการ หรือโดยได้รับการยกย่องขึ้นจากหมู่คณะก็ได้

ผู้นำซึ่งเกิดขึ้นโดยคุณสมบัติส่วนตัว

ผู้นำอาจจะเกิดขึ้นโดยบุคคลผู้นั้น มีคุณสมบัติส่วนตัวเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ดังที่ กูลด์เนอร์ (Gouldner) กล่าวว่า "ผู้นำ คือบุคคลที่มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนจะเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน"² ซึ่งตรงกับแนวความคิดของ ฮัลพิน (Halpin) ซึ่งกล่าวว่า "ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา"³ และตรงกับแนวความคิดของ อรุณ รักรธรรม ซึ่งกล่าวไว้ว่า "ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (decision-maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"⁴

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

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

⁴ อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 194.

ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติตามความเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขา ได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด⁵ ตามแนวความเห็นนี้ผู้นำจักต้องมีเทคนิค ในการใช้อิทธิพลทั้งในแง่ของความมากน้อยและแบบรูป เพื่อให้สามารถควบคุมคนอื่นให้รวมมือ กันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้⁶

ผู้นำในทางปฏิบัติ

ผู้นำในด้านการปฏิบัติงานประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่จะช่วยให้บุคคลอื่นได้เข้ามารวมมือประสานงานกัน⁷

จากแนวความคิดนี้ ตรงกับแนวความคิดของ ฮัลปิน (Halpin)⁸ ที่ว่า ผู้นำคือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ แต่แคทซ์ (Katz) และคาน (Kahn)⁹ ใดมีความเห็นแตกต่างออกไป กล่าวคือ เขากล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้กระทำกิจการที่มีอิทธิพลทุกอย่างต่อองค์การหรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด (แต่คงมีความหมายเหมือนกันคือ มีอิทธิพลต่อการดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เช่นเดียวกัน)

⁵ วิทยุ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 140.

⁶ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburge, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York : Alfred A. Knopf, 1968), pp. 102-110.

⁷ Gouldner, op.cit., p. 5.

⁸ Halpin, op.cit., p. 27-28.

⁹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization (Willy, 1966), pp. 42-44.

ผู้ที่มีความเห็นเกี่ยวกับผู้นำโดยกล่าวถึงรายละเอียดในหน้าที่ของผู้นำคือ พร็ซทัส (Presthus)¹⁰ ซึ่งได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ จูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและประสานงาน

อีกผู้หนึ่งที่ได้ให้ความหมายของผู้นำในแง่ของความรับผิดชอบ คือ (Stogdrill)¹¹ กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทั้งหมดแต่ผู้เดียว ทว่าความรับผิดชอบในที่นี้ตามความหมายของ เจนนิ่งส์ (Jennings)¹² หมายถึง ผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับ การวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การ ติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในเรื่องสำคัญ ๆ ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การหรือในงานที่ปฏิบัติอยู่

ผู้นำในแง่ของการใช้อำนาจและอิทธิพล

ผู้นำในแง่นี้ เซอร์วูด (Sherwood)¹³ ให้ความเห็นว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพล (Influencer) เพื่อเป็นแนวทางให้เกิดอิทธิพล (Influence) ต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน จากแนวความคิดนี้ตรงกับแนวความคิดของ ภิญโญ สาร¹⁴ ซึ่งได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความถูกต้อง ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเห็นอกในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (inter-personal relation)

¹⁰John M. Pfiffner, Robert V. Presthus, Public Administration (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92-93.

¹¹Halpin, Loc.cit.

¹²Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership", Kootz and O'Donnell (eds.), Management : A book of Reading (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 388.

¹³John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administration Organization (New Jersey : Prentice-Hall, inc., 1965), p. 350.

¹⁴ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 139-140.

ผู้นำในแง่ของบทบาท

ผู้นำในแง่นี้ ซีระ รุกเจริญ¹⁵ ได้กล่าวไว้ว่า

ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนเองได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader) ซึ่งแนวความคิดนี้ตรงกับแนวความคิดของ ฮัลพิน (Halpin)¹⁶ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ

แต่ แคทเทล (Cattell)¹⁷ กล่าวว่า ถ้าจะให้หน่วยงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างใดโดยตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยเหลือให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

ในแง่ของผู้นำโดยตำแหน่ง ซีระ รุกเจริญ¹⁸ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้ง ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader) และเมื่อพูดถึงสถานภาพของผู้นำ สมพงษ์ เกษมสัน¹⁹ ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า "หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน"

¹⁵ซีระ รุกเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

¹⁶Halpin, Loc.cit.

¹⁷Cattell referred from Fred E. Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 8.

¹⁸ซีระ รุกเจริญ, เรื่องเดิม หน้าเดียวกัน.

¹⁹สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 396.

จากความหมายของผู้ที่ได้อธิบายไว้ข้างต้นนี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติส่วนตัวเกินกว่าผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง และมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ใช้อำนาจอิทธิพลทุกทาง เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้บางทีเรียกว่า "การเป็นผู้นำ" เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของทุกคนในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใฝ่บังคับบัญชาและผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้นๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใฝ่บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใฝ่บังคับบัญชา ต่อสถาบันและต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นเอกประการ²⁰

อรุณ รักธรรม²¹ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน โดยกล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใฝ่บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ อำนวยการ (Directing) โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน (Process of Communication) ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้รวมมือรวมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตน

นักการศึกษาบางท่านได้เน้นภาวะผู้นำถึงพฤติกรรมในการแสวงหาการกระทำให้บรรลุเป้าหมาย ดังที่ แมคเคนซี (Mackenzie)²² ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง

²⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 395-396.

²¹ อรุณ รักธรรม, เรื่องเดิม, หน้า 196.

²² Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey, and Associates, Instructional Leadership (New York : Bureau of Publications, Teacher College, Columbia University, 1954), p. 4.

พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย แนวคิดนี้ บาร์ตกี (Bartky)²³ กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหาร ต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติ อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ Simon²⁴ ได้มีความเห็นพ้องตามแนวคิดนี้ โดยกล่าวว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจ

ถ้าพิจารณาการดำเนินงานเป็นกลุ่มและเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการเคลื่อนไหวของกลุ่มที่เรียกว่า กลุ่มพลวัต (Group Dynamic) นักการศึกษาบางท่านได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยเน้นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ เพื่อให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายโดย เจนสันและคณะ (Jenson & Other)²⁵ ได้กล่าวสรุปไว้ว่า

ภาวะผู้นำ หมายถึง การรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อนำกลุ่มหรือองค์การ จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง แต่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ใหม่นี้มีความหมายชัดเจน

ส่วนแนวคิดของ เฮอร์ซี กับบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard)²⁶ มีความเชื่อว่า

004381

²³John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University, 1956), p. 15.

²⁴Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York : The Free Press, 1957), pp. 1-7.

²⁵Theodore J. Jenson, David L. Clark, Educational Administration (Chicago : The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p.414.

²⁶Paul Hersey, Keneth N. Blanchard, Management of Organization Behavior (2nd ed., New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), p. 68.

ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มีผู้การ
บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ สถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูป
ของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปร เปลี่ยนไปด้วย

แนวความคิดนี้ตรงกับผลการวิจัยของ แซนฟอร์ด (Sanford)²⁷ ซึ่งได้สรุปผลงาน
วิจัยเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า

1. ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกกรณีไม่มี หรือหากจะมีเราก็
ไม่อาจอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง
2. ในสถานการณ์เฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมผู้นำจะแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วย
งาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่
หรือสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม

✓ สมัยก่อนมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเกิดมาจากเชื้อสายตระกูล ตระกูลไหนบรรพ
บุรุษเคยเป็นผู้นำ ลูกหลานที่เกิดตามมาก็จะมีลักษณะผู้นำด้วย ลักษณะผู้นำจะฝึกอบรมให้เกิดขึ้น
ไม่ได้ แต่ ทมสัน (Thompson)²⁸ ได้ยืนยันว่า ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลอย่างหนึ่ง ซึ่ง
เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ที่พยายามใช้อิทธิพลนั้นดึงดูดให้ผู้ร่วมงาน มีความคล้อยตามและ
ยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นช่วย ความเป็น
ผู้นำนอกจากจะเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ จากผลของ
ความเชื่อนี้ ปัจจุบันจึงได้มีการอบรมเตรียมผู้ที่จะไปเป็นผู้บริหารชั้น เรียกว่า อบรมเตรียมผู้
บริหาร เช่น อบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเตรียมผู้ที่จะไปดำรงตำแหน่งครู
ใหญ่ อาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนนายอำเภอ เตรียมตัวผู้ที่จะไปดำรง
ตำแหน่งนายอำเภอ ต่อไปคงจะขยายไปทุกวงการ

²⁷ Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership", in
Theory Research in Administration, by Andrew W. Halpin, (New York :
Macmillan Company, 1966), p. 51.

²⁸ Simon, and Others, loc.cit.

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำควรจะเป็นไปตามแนวคิดของ แมคเคนซี (Mackenzie)²⁹ ที่ได้เสนอไว้ว่า ความเป็นผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. นำไปสู่การสนองความต้องการและความพึงพอใจของผูรรวมงาน
2. นำไปสู่การใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผูรรวมงานใช้ความพยายามของ
คนทำงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดการจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก
3. ทำให้ผูรรวมงานแต่ละคนทุ่มเทกำลังความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหา
อย่างเต็มที่

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้นำ
ที่แสดงออกในการตัดสินใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผูรรวมงานใน
สถานการณ์ต่าง ๆ โดยให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผูรรวมงานพึงพอใจที่จะใช้ความพยายาม
ของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการช่วยกันแก้ปัญหา
อย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเภทของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ (Style of Leadership) จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรม
ของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานขององค์การใดเป็นอย่างดี สำหรับแบบของผู้นำนี้ได้อีก
การแยกศึกษาพิจารณาหลายแบบหลายอย่าง สุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด
เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ ภาวะแวดล้อม การปฏิบัติงานหรือ
ลักษณะของสังคม ฯลฯ เป็นต้น³⁰

ได้มีผู้แบ่งประเภทของผู้นำไว้หลายแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ใดจะยึดถืออะไรเป็นเกณฑ์ใน
การแบ่ง บาร์ตกี (Bartky)³¹ ได้เสนอการแบ่งประเภทของผู้นำไว้ 4 ประการโดยพิจารณาจาก

²⁹ Mackenzie, and Others, op.cit., p. 21.

³⁰ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 398.

³¹ John A. Bartky, op.cit., p. 4.

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

แต่ รัช (Ruch)³² กล่าวว่า โดยทั่วไปผู้นำมี 4 ประเภท คือ

1. Force Leader ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจตามกฎหมาย และอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)
2. Paternalistic Leader ผู้นำประเภทนี้พยายามที่จะสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ลูกน้องมีอิสระเสรี
3. Bargaining Leader ผู้นำประเภทนี้พยายามรักษาผลประโยชน์ของตนและของกลุ่ม
4. Mutual means Leader ผู้นำประเภทนี้เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่หัวหน้าให้ทุกคนมีส่วนร่วมกิจกรรมของกลุ่ม และทุกคนพึงพอใจ

อาษา เมฆสวรรค์³³ ได้พิจารณาแบ่งประเภทของผู้นำคล้ายของ บาร์ตกี (Bartky) แต่ได้พิจารณาละเอียดลงไปกว่า กล่าวคือ ได้พิจารณาประเภทผู้นำเป็น 2 นัยคือ

- ก. พิจารณาจากตำแหน่งสถานะของการเป็นผู้นำ เป็น 3 ประเภท คือ
 1. ผู้นำที่เป็นหัวหน้างานตามกฎหมาย (Legal Leader) มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้
 2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (Charismatic Leader) มีอำนาจ มีความ

³² Floyd L. Ruch, Psychology and life (Chicago : Scott, Foreman, 1964), p. 427.

³³ อาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลปะ ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน," หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2510), หน้า 212-214.

สำคัญต่อการเป็นผู้นำของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นอย่างมาก

3. ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้ เป็นตำแหน่งที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย

ข. ลักษณะและวิธีทำงานของผู้นำ แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบ เช่นเดียวกัน คือ

1. ผู้นำแบบอัตตนิยม (autocratic Leader) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. แบบเจ้านาย มีลักษณะสำคัญบางประการ ดังนี้

1. ถือตัวเป็นใหญ่
2. ไม่ฟังความคิดเห็นคนอื่น
3. ไม่ชอบให้ใครค้าน
4. ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่
5. วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ โดยถือความเห็นของตนแต่ผู้เดียวเป็นสำคัญ

ข. แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้ลักษณะสำคัญคล้ายข้อ (ก) แต่จะถือเอาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนลูกหลาน หรือญาติผู้น้อยของตน จึงมีความเมตตากรุณามากกว่าแบบแรก แต่คงถือว่าตนเองมีความสำคัญและเป็นใหญ่ยิ่งกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายนั่นเอง

2. แบบปล่อยตามสบาย (Free-rein Leader หรือ Laissez faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวากันเองมากกว่า ชาติลักษณะของการเป็นงานที่เข้มแข็งมักทำตามลูกน้องเสมอ ไม่มีการตัดสินใจเป็นของตนเอง

3. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ไม่ถือเอาใจคนเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงมักให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ก่อนเสมอ. ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่สรุปได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

ก. เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำของลูกน้อง และเป็นครูของผู้ใต้บังคับ

บัญชาด้วย

ข. ฟังความคิดเห็นคนอื่น มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ส่วนวิธีการนั้นอาจถือเสียงข้างมากตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอง หลังจากได้ฟังข้อเท็จจริง และความเห็นของคนอื่นแล้วจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)³⁴ ได้แบ่งประเภทของผู้นำเช่นเดียวกับ อาซา เมซสวอร์ค แต่เรียกแหล่งที่แบ่งต่างกัน กล่าวคือ อาซา เมซสวอร์ค เรียกว่า พิจารณาสถานะของผู้นำ (Status) ส่วน แมกซ์ เวเบอร์ เรียกว่า แบ่งตามแหล่งของอำนาจที่ได้มา ซึ่งเขาแบ่งได้เป็น 3 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย จึงมีอำนาจและความรับผิดชอบตามกฎหมายระบุไว้
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งเป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม

การแบ่งประเภทผู้นำตามแบบของ อาซา เมซสวอร์ค มีผลงานการวิจัยของ ไวท์ (White) และลิปพิตต์ (Lippitt)³⁵ สนับสนุนในการแบ่งประเภทผู้นำ โดยพิจารณาลักษณะและวิธีทำงานของผู้นำ การวิจัยของเขาได้เปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างผู้นำประเภทต่าง ๆ ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. ผู้นำแบบประเภทประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
2. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด
3. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย จะเป็นผู้นำที่สร้างความไม่พอใจและเกิดความรุกราน

³⁴H.H. Gerth, C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1968), pp. 221-224.

³⁵John A. Bartky, op.cit., p. 103.

1. Hard-nose administrator คือผู้นำแบบใช้อำนาจเป็นธรรม เกรงวินัย ไม่สนใจเรื่องน้ำใจลูกน้อง
2. Human-relation administrator เป็นผู้นำมุ่งเอาน้ำใจคน พยายามให้ลูกน้องมีความสุข เชื่อว่าจะได้ผลผลิตมากขึ้นจากลูกน้อง ใช้ความรักเป็นเครื่องมือในการบริหาร
3. The manager-by-pressure บริหารงานตามอารมณ์ที่จะให้ได้ผลผลิตมากน้อยตามต้องการ
4. Manager of Situation เป็นหัวหน้าที่ไข่มิตรภาพ ความเห็นอกเห็นใจเป็นเครื่องมือในการบริหาร แม้ว่าจะมีอำนาจถูกต้องตามที่กำหนดไว้ เขาก็จะใช้ในทางรุนแรงน้อยที่สุด มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกระดับ มีความรู้ ยอมรับนับถือหลักการ และเทคนิคที่จะทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพและเป็นผู้สามารถในทุกสถานการณ์

จากการแบ่งประเภทผู้นำตามแบบนี้ เราพอจะเปรียบเทียบกับกรแบ่งแบบอื่นที่กล่าวมาแล้วได้ คือ แบบที่ 1 และ 3 เปรียบได้กับผู้นำแบบเผด็จการ แบบที่ 2 เปรียบได้กับผู้นำแบบปล่อยตามสบาย และแบบที่ 4 คือผู้นำแบบประชาธิปไตย

การแบ่งประเภทผู้นำดังที่กล่าวมาแต่ละคนยังแบ่งไม่ละเอียดมากนัก เรดดีน (Reddin)³⁸ ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลงานในแง่ประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นการแบ่งที่ทันสมัย ละเอียดชัดเจน และน่าสนใจ ได้แบ่งไว้ 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบประกอบด้วย 4 แบบย่อยดังนี้ คือ

1. แบบหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

³⁸William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), pp. 205-234.

ก. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มี ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

ข. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่ง อื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวถ้อยคำที่เสียดแทงผู้อื่น ไม่ได้ขัดแย้งหรือคัดค้านการ กระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อย ไว้ให้ได้

ค. แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีคำอ้าง ถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีสั่งงาน ผู้ร่วมงาน จะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

ง. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จ ของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาด ความสามารถ เป็นผู้นำที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประ นอมอยู่ตลอดเวลา

2. แบบหัวหน้าที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย

ก. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของ งานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผล สำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้า เช่นนี้พบเสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

ข. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความ สามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงาน อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

ค. แบบผู้เผด็จการที่มีศีล (Menevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศีลในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรมมาก

ง. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจทีมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

ประเภทผู้นำตามที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำใดแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ โดยยึดเกณฑ์ดังนี้ คือ

1. ลักษณะการปฏิบัติงาน
2. หน้าที่
3. ตำแหน่งของอำนาจหน้าที่
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่

การศึกษาพิจารณาประเภทผู้นำ (Types of Leadership) นับว่าเป็นเรื่องที่มีความลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่า ลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situation) ของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่ง เพราะผู้นำก็คือ บุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานะแวดล้อมและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ³⁹

แต่อย่างไรก็ตาม ไม่มีผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะที่จะดีและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นล้วนแต่มีสัมฤทธิ์ผลในงานมากน้อยต่างกันไป แต่ทว่ายอมรับกับความสัมพันธ์ระหว่างงานกับบุคลิกลักษณะของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน นั่นคือรวมทั้งตัวหัวหน้า คือ ผู้นำด้วย

ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี

ตามที่กล่าวถึง ผู้นำ ภาวะผู้นำ และประเภทของผู้นำแล้วนั้น ยังมีคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกล่าวถึงคือ ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี

ลิเคอท์ (Likert)⁴⁰ ได้ศึกษาพบว่า คุณภาพของการ เป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบฉบับของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบฉบับของผู้นำมีผลอย่างสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน ทัศนคติ การเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่งยิ่งเสียกว่าองค์ประกอบอื่นใด การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถและคุณสมบัติอันเหมาะสม สามารถประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

โดยลักษณะทั่วไปของผู้นำ กูดี้ (Goode)⁴¹ ได้เสนอความเห็นไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบด้าน
3. พุกและเขียนงานทางาย ๆ

⁴⁰Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p. 25.

⁴¹Cecile E. Goode, อ้างจาก บุญชนะ อัครดารา, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์พระจันทร์, 2500), หน้า 5-6.

4. มีร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่อน อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นบังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

ตามความเห็นนี้ ได้เน้นถึงคุณลักษณะส่วนตัวกับความสามารถในการบริหาร และ
เชน (Shane)⁴² ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้เข้าที่ในลักษณะคุณสมบัติส่วนตัว และในการ
บริหารเชนเดียวกัน โดยกล่าววา

1. ไม่เป็นคนหูเบา เชื่อง่าย เรื่องบางเรื่องต้องใช้เวลาไตร่ตรองให้รอบคอบ
ก่อนจะตัดสินใจทำอะไรลงไป
2. ไม่เป็นคนหยาบโหรง ผู้นำต้องมีความตั้งใจจริง มีความมานะบากบั่นใน
การทำงาน ไม่ตำหนิว่าผู้อื่นผิด แล้วยกย่องตนเองว่าถูก
3. ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ
4. ผู้นำที่ดีไม่ควรพุดลอบใจอย่างเดียว หากแต่จะต้องกระทำตามที่พูดเอาไว้
ด้วย เพื่อสร้างศรัทธาความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน
5. ไม่ยึดมั่นในความเชื่อของตนเองมากเกินไป ควรจะยอมรับฟังความคิด
เห็นของคนอื่นบ้าง และพร้อมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หากพบวิธีการที่ดีกว่า
6. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกอย่างเต็มที่และเป็นตัวของตัวเอง ไม่
ควรใช้อิทธิพลใด ๆ ไปบังคับให้ผู้ร่วมงานเกิดความหวาดกลัว ยอมทำตามความประสงค์ของ
ผู้นำ
7. มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

⁴²Harold G. Shane and Wilbur A. Yauch, Creative School Adminis-
tration (New York : Henry Holt and Company, 1957), pp. 517-519.

8. พยายามทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา ไม่ทิ้งงานให้ค้างและพยายามทำงานทุกอย่างเต็มกำลังและความสามารถ

9. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

10. มีอารมณ์มั่นคง ไม่โลเล

11. เป็นคนกระตือรือร้นทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

12. ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ควรสำคัญผิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น

13. ไม่เป็นคนมักง่าย ทำอะไรต้องมีหลักเกณฑ์

14. มีการปรับปรุงระเบียบวิธีทำงานให้ทันสมัยและรัดกุมอยู่เสมอ ไม่ควรจะใช้วิธีการเก่า ๆ อย่างซ้ำซาก

อีกผู้หนึ่ง ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะของผู้หน้าที่ดี โดยเน้นถึงลักษณะส่วนตัวและความสามารถในการบริหาร คือ ศาสตราจารย์ เฮอเบิร์ต เฮช แคสสัน (Herbert H. Casson)⁴³ ได้เสนอไว้ว่า

1. ตัดสินใจไ้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ที่ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้เฝ้าในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ

⁴³Herbert H. Casson, อ้างจาก สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 368.

8. ไม่หวงแหนหรือยึดมั่นตาย
9. สร้างมริวารและบูรณงานทวยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผูโต่บั้งคัษบัญชา
11. ในรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
12. มีอุคตมการอ่ทาวไกลและทรงคุดคา

สเปน และคคะ (Spain & Others)⁴⁴ ไคกลาวถึงผู้นำ โดยเนนลักษณะ
สวนตัวในการ เป็นผู้นำที่คไวกังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความรูกวางขวาง
3. มีความกระตือรือร้น
4. มีความ เป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

ตามที สเปนและคคะ กลาวไว้นจะเห็นไคว่า มุงที่จะสร้างควมสัมพันธ์ที่คกับ
บูรณงานมากกว่านุงงาน

ลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ทั้งในคานลักษณะ สวนตัวและลักษณะการบริหารงาน
อาษา เมฆสวรรค⁴⁵ ไคกลาวไวว่า จะตอง

1. มีความเฉลียวฉลาดมากและมีไหวพริบทันคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูก
นอง อยาให้โดน "คม" ไค

⁴⁴Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principle (New York : Rinehart and Company, Inc., 1956), pp. 19.

⁴⁵อาษา เมฆสวรรค, เรื่องเดิม, หน้า 201.

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ว้อเล
3. มีความเค็ดเคียวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพเป็นมิตร เมตตากวกรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องาน และผู้ร่วมงาน

ตามที่ อาษา เมฆสวรรค์ ไทกลาวมานี้ เราจะเห็นได้ว่าเน้นในเรื่อง คุณสมบัติ ส่วนตัว ความสามารถในการบริหารงาน ความสัมพันธ์ภาพ คุณธรรม และความสำเร็จของงาน

อีกผู้หนึ่งที่ไทกลาวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดี โดยเน้นวิธีการทำงานแบบประชาธิปไตยคือ ซาซส์ (Sachs)⁴⁶ ไทกลาวว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งาน

งานของตน

⁴⁶Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach (Boston : Houghton Hifflin Company, 1966), pp. 3-4.

ความสำเร็จของผู้นำในการนำหน่วยงาน เราจะวัดได้จากสิ่งต่อไปนี้ประกอบกัน

คือ

1. ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
2. ความเคารพเชื่อฟังและความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
3. ขวัญและสามัคคีธรรมของคณาจารย์ที่อยู่ในองค์กรแห่งนั้น ⁴⁷

ความสำเร็จของผู้นำ เป็นผลมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. การมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ
2. ความไวในความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
3. ความอดทน แรงจูงใจ และแรงกระตุ้น รวมทั้งความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ
4. โชค ⁴⁸

คือ

และความล้มเหลวของผู้นำย่อมมีแหล่งที่มาจากความสามารถในการบริหารงานของผู้นำ ดังนี้

1. ประสพปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ได้ (Unsolvable)
2. การคาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ผิดและไม่เหมาะสม
3. การใช้ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ผิด
4. การขาดความสามารถที่จะแก้ปัญหา (grappling) ที่เผชิญอยู่ผิด ⁴⁹

⁴⁷ อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเดิม, หน้า 200.

⁴⁸ Bartky, op.cit., p. 132.

⁴⁹ Ibid., p. 133.

นอกจากความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารแล้ว ลักษณะและพฤติกรรม
ที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง คือ

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ที่ไม่เหมือนคนทั่ว ๆ ไป โดยปกติ
2. หลงและหลงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานา ไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมค้อย
5. ขาดเหตุผล
6. หูเบา
7. ขาดความเที่ยงธรรม
8. วางตัวใหญ่เกินไป
9. ชอบใช้อำนาจลงอาญา ไม่ชอบให้ใครแสดงความเห็นหรือโต้ทาน ⁵⁰

ความสามารถในการบริหารงานของผู้นำเป็นลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี มีความสำคัญยิ่งไปกว่าคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี มีความสำคัญยิ่งไปกว่าคุณลักษณะส่วนตัว เพราะการที่ผู้นำจะยอมรับ ศรัทธาและร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อ ผู้นำได้แสดงให้เห็นว่า มีความสามารถอย่างแท้จริง เมื่อปี ค.ศ. 1955-1958 คณะอาจารย์แผนกบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยเพนเนลล์ ⁵¹ ได้ทำการวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหาร การศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงานสูง ปรากฏว่ามีดังต่อไปนี้

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. คำแนะนำอย่างฉลาด

⁵⁰ อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเดิม, หน้า 201-202.

⁵¹ M. Chester Nolte, An Introduction of School Administration Selected Reading (New York : The Macmillan Company, 1966), pp.385-389.

4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากที่ได้พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำความผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มเมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการ ยิงกาประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูดและจับใจความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วม กำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน
16. เสนอแนะและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจและการเมืองอย่าง

หลักแหลม

18. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของ
ชุมชน หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ

ตามที่กล่าวมานี้ พอจะสรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีดังนี้ คือ

1. มีลักษณะส่วนตัวดี กล่าวคือ มีบุคลิกลักษณะดี มีร่างกาย จิตใจและอารมณ์
สมบูรณ์ มีสติปัญญาสูง มีความรอบไวในความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงาน
และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีความอดทน มีแรงจูงใจ ไม่เป็นผู้ที่ทวงอำนาจ กล่าปฏิบัติงานพอ
สมควร มีเหตุมีผล รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดี

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน กล่าวคือ มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี
ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้
ปัญหา คาดการณ์เกี่ยวกับสถานการณ์ (Situation) ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

พฤติกรรมของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานนั้น มีลักษณะวิธีการปฏิบัติงานและมีผลงานเป็นอย่างไร การศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้นำมีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องหัวหน้างานและหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ เพราะเนื่องจากโครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจหน้าที่ และการปกครองบังคับบัญชาอย่างไรในโลกนี้ จึงควรจะได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำในองค์การต่อไป

ตามลักษณะดั้งเดิมของการบริหารในยุคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) จะเน้นค่านางานเพียงด้านเดียว ต่อมาเมื่อมีความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความสัมพันธ์อันดีกับอีกด้านหนึ่ง นักวิชาการจึงแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้าน หรือ 2 มิติ คือ ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ ⁵²

ถึงแม้ว่าโลกจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้น แต่นักวิชาการทั้งนักทฤษฎีและนักวิจัยก็ลงความเห็นตรงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำว่ามี 2 ด้าน คือ พฤติกรรมของผู้นำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล และพฤติกรรมของผู้นำที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตามพฤติกรรมนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ข้อสังเกตถึงความแตกต่างระหว่างองค์การที่มีประสิทธิภาพ และองค์การที่มีประสิทธิผลโดยกล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ และจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อ สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเครื่องจูงใจให้รวมกันตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกในองค์การ ⁵³

⁵²A. Pual Mase, Handbook of Small Group Research (New York : Press, 1962), p. 293.

⁵³Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938), Chapter 7.

จุดมุ่งหมายของผู้นำในการที่จะรักษาให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น คาร์ทไรท์ (Cartwright) และแซนเดอร์ (Zander) ได้ให้ความเห็นในสาระสำคัญไม่แตกต่างจากของบาร์นาร์ด (Barnard) เขาให้ความเห็นว่า กิจกรรมซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานใหม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นมีดังนี้คือ

1. กิจกรรมเพื่อให้งานบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ของกลุ่ม
2. กิจกรรมเพื่อบำรุงรักษาให้กลุ่มขึ้นหยักอยู่ได้

กิจกรรมตามที่ คาร์ทไรท์ (Cartwright) และ แซนเดอร์ (Zander) ได้ยกมานี้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์ของกลุ่ม อันได้แก่ "การริเริ่ม" "การจูงใจให้ผู้ร่วมงานตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้" "การชี้แจงการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดแจ้ง" "การพัฒนาโครงการต่าง ๆ" "การประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว" "การจัดทำรายงานแสดงถึงข้อดีและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว"

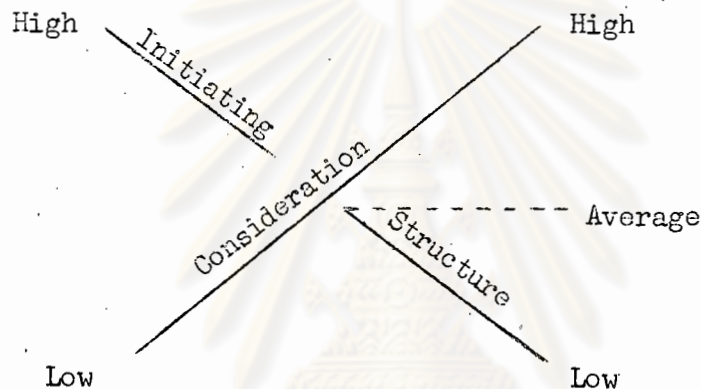
พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรักษารูปแบบองค์กรให้ดำรงอยู่ได้ มีความหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้ทราบถึง "การให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่น" "มีการอภิปรายกันในเรื่องต่าง ๆ" "จัดให้มีการช่วยเหลือและบำรุงนำใจผู้ร่วมงาน" "มีการแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับองค์กรให้ผู้ร่วมงานทราบทุกระยะโดยทั่วถึงกัน" "กระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเอง" และ "ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน"⁵⁴

ในทำนองเดียวกัน คาห์น (Kahn) และ แคทซ์ (Katz) ได้พิจารณาพฤติกรรม 2 ด้านนี้ ในหมู่ของศึกษานิเทศก์ สรุปได้ว่า ศึกษานิเทศก์บางกลุ่ม มุ่งความสัมพันธ์กับผู้

⁵⁴Dorwin Cartwright and Alvin Zander, Group Dynamics : Research and Theory (Evanston, III. : Row, Peter Peterson, & Co., 1953) , p. 541.

งาน กล่าวคือ มุ่งการจูงใจผู้ร่วมงาน โดยการสร้างความพึงพอใจและสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงาน ส่วนศึกษานี้เหตุผลที่มุ่งผลงานนั้นตรงกันข้ามคือ มุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เน้นผลผลิตที่เพิ่มขึ้น และการรักษาจุดมุ่งหมายของสถาบัน 55

ชาร์เทิล (Shartle) และคณะซึ่งได้ทำการวิจัยที่ Ohio ได้พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ "ด้านมนุษยสัมพันธ์" และ "ด้านการปฏิบัติงาน" 56 ซึ่งต่อมาทั้งสองด้านนี้ ฮัลพิน (Halpin) 57 และ เฮมฟีลล์ (Hemphill) 58 ได้ตั้งชื่อเสียใหม่ว่าเป็นด้าน "Consideration" และด้าน "Initiating Structure"



รูปที่ 1 แสดงพฤติกรรมของผู้นำ

⁵⁵Robert L. Kahn and Daniel Katz, "Leadership Practices in Relation to productivity and Morale" in Cartwright and Zander, *op.cit.*, pp. 554 - 570.

⁵⁶Carroll L. Shartle, Executive Performance and Leadership (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1956), p. 120.

⁵⁷Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commanders," Harvard Educational Review, 1955, 25, pp. 18-32.

⁵⁸John K. Hemphill, "Leadership Behavior Associated with the Administrative Reputation of College Department," Journal of Educational Psychology, Vol. 46, No. 7, November 1955.

พฤติกรรมของผู้นำที่คอยเครื่องมือ Leader Behavior Description Questionnaire
 ภาวะพฤติกรรมทางการบริหารสูงทางคาน Consideration แสดงว่า ผู้นำสนใจในความตอง
 การของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี ภาวะพฤติกรรมสูงทางคาน
 Initiating Structure ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งงานเป็นหลัก เช่น มีการชี้แจงจุดมุ่งหมาย
 ของกลุ่มอย่างชัดเจน จัดแบ่งงานให้สมาชิกทำ เน้นที่มาตรฐานของผลผลิต

นักวิชาการมีความเห็นว่า มีเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 เกณฑ์
 คือ "เกณฑ์มุ่งการปฏิบัติงาน" และ "เกณฑ์มุ่งรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่ม" ไมล์
 (Miles) ไทกลาวว่า ส่วนใหญ่เมื่อนำให้ความรู้เรื่องงาน ความชำนาญในการปฏิบัติงาน
 หรือปรับปรุงองค์การเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปนั้น ผู้นำมักจะล้มให้สิ่งที่สมาชิกฟัง
 ประรณนาไป⁵⁹ สโตกคิล (Stogdill) ได้ให้เกณฑ์สำหรับวัดพฤติกรรมของกลุ่มที่มีประ
 สิทธิผลมี 3 เกณฑ์คือ เกณฑ์ผลผลิต เกณฑ์ขวัญและกำลังใจ และเกณฑ์ผลรวม⁶⁰

จากแนวคิดของ ฮัลปิน (Halpin) ไมล์ (Miles) ชาร์เทิล (Shartle) และ
 สโตกคิล (Stogdill) จะเห็นได้ว่า ทั้งหมดยืนยันว่า ไม่มีพฤติกรรมทางการบริหารคาน
 ใดที่ใช่เพียงคานเดียวแล้วได้ผลในสังคม พฤติกรรมเหล่านี้มักจะใช้รวม ๆ กัน จึงจะเกิด
 ประโยชน์ต่อการบริหารงาน

จากผลการวิจัยของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรม
 ของผู้นำมี 2 คานเช่นเดียวกัน คือ

1. Initiating Structure คือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

ก. การชี้แจงการปฏิบัติงาน การจำแนกงาน การจัดสายการบังคับบัญชาให้
 รวมนงานทราบอย่างชัดเจน

⁵⁹Matthew B. Miles, Learning To Work in Groups (New York : Teachers
 College, Columbia University, 1959), p. 19.

⁶⁰Ralph M. Stogdill, Individual Behavior and Group Achievement
 (New York : Oxford University Press, 1959), Chapter VI.

ข. จัดตั้งโครงสร้างขององค์การ แจงให้ทราบว่ามี การติดต่อกันอย่างไร
 แจงแผนงานต่าง ๆ ขององค์การอันเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้ ผู้ร่วมงานทราบ

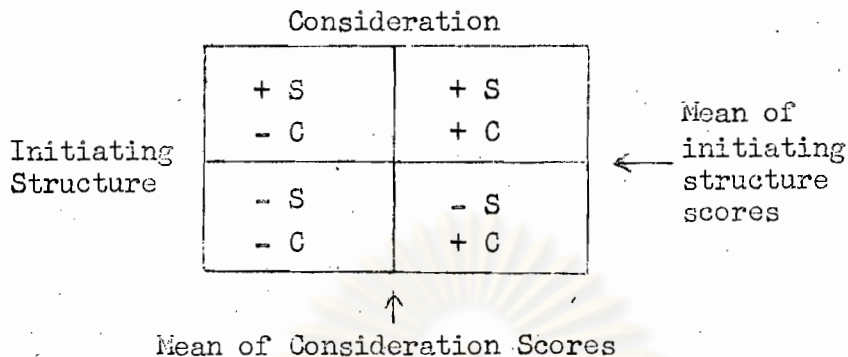
2. Consideration คือ พฤติกรรมของผู้นำในความสัมพันธ์กับ เคารพ
 นับถือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างอบอุ่นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และระหว่าง
 ผู้ร่วมงานด้วยกัน

ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจึงแบ่งได้อย่างชัดเจนจากคณะผู้วิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ
 นี้ ซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย เครื่องมือที่ใช้วัดพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 2 ด้าน
 นี้คือ แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)⁶¹

ฮัลปิน (Halpin) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ
 initiating structure และ consideration โดยแสดงเป็นรูปสี่เหลี่ยมได้ 4 รูป⁶²
 ผลงานนี้ได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวาง สำหรับผู้ที่ประสงค์จะวิเคราะห์ความเข้าใจ
 และการควาหมายพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร นอกจากนี้ ฮัลปิน (Halpin) ยัง
 กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมสะท้อนให้เห็นว่ามีพฤติกรรมทาง
 การบริหารสูงทั้งด้าน initiating structure และ consideration จุดมุ่งหมาย
 ของโรงเรียนก็ควรมีผลสัมฤทธิ์ในทำนองเดียวกันคือ จะต้องบำรุงรักษาขวัญของคณะครู และ
 ความพยายามที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน

⁶¹ Lloyd E. McCleary and Stephen P. Hencley, Secondary School Administration (New York : Dodd, Mead & company, 1970), p. 116.

⁶² Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents (2nd. ed., Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959), p. 10.



รูปที่ 2 Initiating Structure and Consideration as Co-ordinate Dimensions of Administrator Behavior

ตามแนวคิดของการวิจัยที่นำมาอ้างนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้านคือ ด้าน consideration และ initiating structure ในภาพจะแทนด้วยเครื่องหมายบวกทั้งสองด้านคือ ในรูปสี่เหลี่ยมบนขวามือ เมื่อผู้บริหาร เน้นพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าอีกด้านหนึ่ง ในภาพจะชี้ให้เห็นโดยใช้เครื่องหมายบวกและลบเป็นสัญลักษณ์ คือในสี่เหลี่ยมบนขวามือและล่างขวามือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมต่ำทั้งสองด้าน ในภาพจะชี้ให้เห็นโดยเครื่องหมายลบทั้งสองด้าน คือในสี่เหลี่ยมรูปล่างขวามือ

อีกแนวหนึ่ง เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารซึ่งมีลักษณะคล้าย ๆ กัน แต่แบ่งละเอียดกว่าที่กล่าวมาแล้วนั้นคือ เกทเซลส์ (Getzels) และกิบบา (Guba) ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำจากการศึกษาเรื่อง การบริหารซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคม ไกลไกลวาววาว การบริหารจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีองค์การซึ่งมีโครงสร้างและสายการบังคับบัญชา มีการติดต่อสัมพันธ์กันภายในระบบสังคมนั้น กระบวนการทางการบริหารประกอบด้วย การแสวงหาบุคลากร การแสดงบทบาท และการแสวงหาเครื่องอำนวยความสะดวกเพื่อนำมาช่วยในการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จภายใต้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ การปฏิบัติงานทางการบริหารคือ การติดต่อสัมพันธ์กันภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง จากความคิดนี้พฤติกรรมของผู้นำในระบบสังคม คือการสัมพันธ์ 3 ด้าน ซึ่งแสดงให้เห็นใน

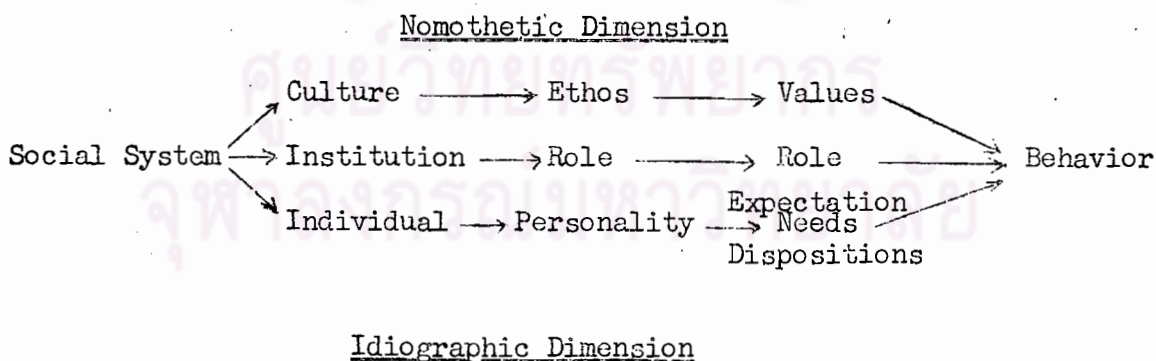
รูปที่ 3 ตามรูปชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ 3 แบบ คือ

1) พฤติกรรมที่เน้นค่านางาน คือ พฤติกรรมที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคนหรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญ สถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นของตนเองเป็นแนวทัศนคติ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดก็ตามคำนึงถึง ความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่เป็นอะไร หากแต่พิจารณาว่า เหมาะสมกับบุคคลเป็น คน ๆ ไป คือ การคบหากันเป็นส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3) พฤติกรรมที่เน้นค่านางานและความสัมพันธ คือ พฤติกรรมที่เน้นทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วอะลุ่มอล่วยไม่ตองให้ฝ่ายใดต้องเสียประโยชน์มากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ใดทั้งประโยชน์ของหน่วยงานและของบุคคล ⁶³

รูปที่ 3 แสดงพฤติกรรมในระบบสังคมแบบของ Getzels-Guba



⁶³J.W. Getzels, and E. G. Guba "Social Behavior and Administrative Process," School Review, Vol. 65, December, 1957, pp. 423-441.

ตอบคำถามที่ว่าพฤติกรรมทางการบริหารมุ่งด้านใดจึงจะดี ฟิวดเลอร์ (Fiedler) ได้ศึกษาเรื่องนี้พบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีทั้งสองอย่าง ความสำคัญอยู่ที่ว่า แต่ละแบบใดนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของเหตุการณ์หรือไม่เพียงใด เพราะทั้งสองแบบนี้จะนำไปใช้ให้ได้ดีในทุกสถานการณ์นั้น ย่อมเป็นไปได้ไม่ได้⁶⁴ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ แซนด์ฟอร์ด (Sandford) ซึ่งได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า ผู้นำในสถานการณ์หนึ่งย่อมแตกต่างกับผู้นำในอีกสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่หรือสรุปได้ว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม⁶⁵

เฮมฟีลล์ (Hemphill) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำ สรุปได้ว่า พฤติกรรมมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์แวดล้อมอย่างมาก และจากการศึกษาเรื่องขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดใหญ่ จะทำให้พฤติกรรมของผู้นำโน้มเอียงไปในทางที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานน้อยลง กฎและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน ให้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมากขึ้น สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก พฤติกรรมของผู้นำโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมากขึ้น มีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน กฎและระเบียบข้อบังคับสำหรับผู้ร่วมงานมักจะได้รับการยกเว้นหรือมีการใช้กฎและระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานน้อยลง⁶⁶

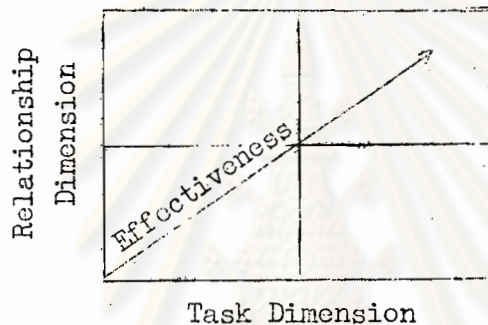
⁶⁴Fred E. Fiedler "Interpersonal Perception Group Effectiveness." in R. Tagiuri and L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Stanford 1958), pp. 243-257.

⁶⁵Filmore H. Sandford, op.cit., p. 51.

⁶⁶John K. Hemphill, Monograph No. 32 : Situational Factors in Leadership (Columbus, Ohio State University, 1949), p. 4.

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า เฉพาะแกนมุ่งงานและแกนมุ่งสัมพันธภาพเพียง 2 แกน หรือ 2 มิติ ย่อมไม่เป็นการเพียงพอที่จะชี้ชัดลงไปว่า หัวหน้าแบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุด ฉะนั้นจากแนวคิดเรื่อง Contingency Model ของฟิเดเลอร์ (Fiedler) ⁶⁷ และ 3-D Management Style Theory ของเรดดีน (Reddin) ⁶⁸ ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็น Tri-Dimensional Leader Effectiveness Model นำไปสู่แนวคิดเรื่องมิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension)

Adding An Effectiveness Dimension



แนวคิดเรื่องมิติประสิทธิผลนี้เป็นวิธีสุดท้ายที่จะชี้ให้เห็นชัดว่า ลักษณะหัวหน้างานจะดีหรือไม่เพียงใด ถ้าหน่วยงานที่หัวหน้างานปฏิบัติอยู่ ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายก็แสดงว่า ลักษณะหัวหน้างานของผู้นั้นยังไม่ดี แต่ถ้าปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย แม้ลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้างานจะเน้นหนักในด้านงานหรือความสัมพันธ์กับสมาชิกในหน่วยงานมากน้อยกว่ากัน หรือเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์กับสมาชิกในหน่วยงานเท่า ๆ กันก็ตาม ลักษณะหัวหน้างานนั้นนับว่าใช้ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งใดว่างานจะมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำว่า ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์ที่มุ่งงานหรือความสัมพันธ์กับบุคคลเหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด

⁶⁷Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness, p. 151.

⁶⁸William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory" Training and Development Journal, (April, 1967), 8-17.

ส่วนระบบพฤติกรรมทางการบริหารของสังคมไทยในทัศนะของ จุมพล สวัสดิ์วิทยากร⁶⁹

มี 4 ระบบ คือ

1. ระบบพ่อปกครองลูก (Paternal Approach) ความสามารถ ประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าองค์กร ตามระบบนี้ พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่า เป็นระบบสั่งการ ความคิดริเริ่มมาจากเบื้องสูง พฤติกรรมการบริหารจึงมีลักษณะรับคำสั่งมากกว่าเสนอความคิดเห็น

2. ระบบกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ (Legal Approach) พฤติกรรมที่ปรากฏคือ การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วนตามตัวบทกฎหมาย ยึดหยุ่นไม่ได้ การปฏิบัติงานก็ล่าช้า

3. ระบบทหาร (Military Approach) พฤติกรรมที่เห็นคือ ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นความลับเสียหมด มีการสร้างอาณาจักรแห่งความกลัวในรูปแบบต่าง ๆ ใครจะล่วงล้ำเขาไปไม่ได้

4. ระบบจริยธรรม (Mores) ใค้แก่ นำคำสอนทางศาสนา ศีลธรรม จารีต วัฒนธรรม ประเพณีมาปรับใช้ เป็นระบบบริหารงาน พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นคือ การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปในแบบกันเอง

สรุปแล้วพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร มีอยู่หลายมิติด้วยกัน แต่ที่นิยมกันอย่างแพร่หลายถือว่ามี 2 มิติ คือ Initiating Structure (มุ่งงาน) Consideration (มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคล) ส่วนที่เพิ่มขึ้นจาก 2 มิตินี้ เป็นส่วนที่ผสมผสานระหว่าง 2 มิติหลักดังกล่าว การจะชี้ชัดลงไปว่า พฤติกรรมแบบไหนจะดีที่สุดนั้น ตามความเป็นจริงก็ทุกแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ของผู้บริหารที่จะสามารถปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่

⁶⁹จุมพล สวัสดิ์วิทยากร, "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของไทย" วารสารการบริหาร, 1 : 1 (พฤศจิกายน, 2513), 4-8.

กำลังเผชิญอยู่เพียงใจ และเมื่อนำไปใช้แล้วเกิดประสิทธิผลดี แม้อลักษณะหัวหน้าจะเบนคานงานหรือคนในคณะคานมากน้อยเพียงใดก็ตาม ก็นับว่าเป็นหัวหน้างานที่ใช้ได้ ในทางตรงกันข้าม ถ้านำไปปฏิบัติแล้วไม่ประสบผลสำเร็จก็แสดงว่าลักษณะหัวหน้างานยังใช้ไม่ได้

ผลการวิจัยที่ตั้งอยู่บนกฎเกณฑ์ทางทฤษฎีที่ถูกต้อง จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของตนดีขึ้น ต่อไปนี้เป็นผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร

1. ฮัลปิน (Halpin) ได้ศึกษาพบว่า คณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีพฤติกรรมสูงทางด้าน Initiating Structure ส่วนบุคคลากรในโรงเรียนต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารสูงทางด้าน Consideration⁷⁰ ในการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารกองทัพอากาศในสหรัฐอเมริกา สรุปผลได้ในทำนองเดียวกันคือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีความเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทางด้าน Initiating Structure⁷¹ กวิตซ์คาว (Guetzkow) ได้ทำการศึกษาและค้นพบในทำนองเดียวกันว่า หัวหน้าแบบเผด็จการ "ผู้ใดบังคับบัญชาไม่ยอมรับ แต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปยอมรับ" ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมของผู้นำที่มีใจแบบเผด็จการ "ผู้ใดบังคับบัญชาจะยอมรับ แต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปจะไม่ยอมรับ"⁷² ในการศึกษาของโมเซอร์ (Moser) โดยตามพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ประจำอำเภอจากศึกษาธิการอำเภอและคณะครูในโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือแตกต่างกับที่แสดงออก

⁷⁰ Halpin, op.cit., p. 78.

⁷¹ Andrew W. Halpin, "The Leadership and Combat Performance of Airplane Commander," Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. XLIX, No. 1, January, 1954, pp. 19-22.

⁷² Harold Guetzkow, Groups, Leaders, and Men (New Brunswick, New Jersey : Carnegie Press, 1951), p. 171.

คอคณะครู และในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังพบอีกว่า ศึกษาธิการอำเภอต้องการให้ครูใหญ่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทางคาบ มุ่งงานและความสัมพันธ์กับบุคคล มีส่วนน้อยที่ต้องการให้สูงทางคาบ มุ่งงาน ⁷³

ในทำนองเดียวกัน ซีแมน (Seeman) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 77 โรงเรียน และครูจำนวน 1065 คน ได้พบว่า การที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับ

- ก) สถานภาพของผู้ตอบ
- ข) อำนาจและบทบาทของผู้ตอบที่ดำรงอยู่
- ค) สถานันที่ผู้ตอบสังกัดอยู่
- ง) กระบวนการบริหารของแต่ละโรงเรียน ⁷⁴

การคาดหวังพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ที่มีความเห็นขัดแย้งกันนั้น เฮนเคลย์ (Hencley) ได้ศึกษาและสรุปไว้ว่า ไม่ได้มีแต่ในวงการศึกษานั้น ในวงการอื่น ๆ เช่น ธุรกิจต่าง ๆ กลุ่มผู้ประกอบการ และกลุ่มกรรมกร ก็มีความเห็นขัดแย้งกัน ⁷⁵ ความคาดหวังที่ขัดแย้งกันในพฤติกรรมของครูใหญ่ บัฟฟิงตัน (Buffington) ⁷⁶ และ

⁷³ Robert P. Moser, "The Leadership Patterns of School Superintendents and School Principals," Administrator's Notebook, Vol. VI, No. 1, September, 1957, pp. 1-4.

⁷⁴ Melvin Seeman, "Role Conflict and Ambivalence in Leadership", American Sociological View, Vol. XVIII, No. 4, August, 1953, pp.373-380.

⁷⁵ S. P. Hencley, "A Typology of Conflict Between School Superintendents and Their Reference Groups" (Ph.d. Dissertation, Department of Education, University of Chicago, 1960)

⁷⁶ Reed L. Buffington, "The Job of the Elementary School Principal as Viewed by Parents," Dissertation Abstract (Ed.d. dissertation, Stanford University, 1954), Vol. 14, No. 6, pp. 943-944.

เม็คซ์เกอร์ (Medsker)⁷⁷ ก็ศึกษาไคณเจเนเดียวกัน

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจ ความมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและทัศนคติที่มีต่อภาวะการทำงาน

ในเรื่องทัศนคติที่มีต่อตัวผู้บริหาร โมเยอร์ (Moyer) ได้ศึกษาและค้นพบว่า ครูส่วนมากเห็นว่าทัศนคติของตนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมีผลต่อภาวะการทำงาน และมีครูอีกบางส่วนมีความเห็นว่า ภาวะการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่⁷⁸ บราวน์ (Brown) และเนิทเซิล (Neitzel) ได้ศึกษาและค้นพบคล้าย ๆ กันนี้ว่า ระดับขวัญของสมาชิกจะต่ำ ถ้าเกิดการขัดแย้งกันระหว่างผู้นำกับผู้นร่วมงาน⁷⁹ แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้ศึกษาเรื่องความขัดแย้งที่มีในบทบาทของครูใหญ่ในหมู่ครูได้พบว่า

- ก. หมู่ครูที่เห็นด้วยกับบทบาทของครูใหญ่จะแสดงออกในด้านความไว้วางใจในตัวครูใหญ่เป็นอย่างมาก
- ข. หมู่ครูที่มีความเห็นคล้าย ๆ กับครูใหญ่จะแสดงออกถึงความพอใจในตัวครูใหญ่มากกว่าครูที่ไม่เห็นด้วยกับบทบาทของครูใหญ่
- ค. ทั้งครูใหญ่และครูในโรงเรียนมีความเห็นตรงกันว่า ต้องการให้แต่ละ

⁷⁷Leland L. Medsker, "The Job of the Elementary Principal as Viewed by Teachers," Dissertation Abstract (Ed.D. dissertation, Stanford University, 1954), Vol. 16, No. 6, pp. 946-947.

⁷⁸Donald C. Moyer, "Teachers' Attitudes Toward Leadership as They Relate to Teacher Satisfaction" (Doctoral dissertation, University of Chicago, 1954).

⁷⁹C. G. Brown and Betty J. Neitzel, "Communication, Supervision, and Morale," Journal of Applied Psychology, Vol. XXXVI, No. 10, April, 1952, pp. 86-91.

ฝ่ายปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล⁸⁰

3. การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าใจผิดและค่านิยมที่แตกต่างกันกับการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เกทเซลด (Getzels) ได้สรุปไว้ว่า ความยากลำบากในการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กรไม่ขึ้นอยู่กับ ความซับซ้อนขององค์กรและความแตกต่างในค่านิยมที่เปิดเผย แต่ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนที่ไม่เปิดเผยและความเข้าใจผิดกันมากกว่า⁸¹ มีการศึกษาทำนองนี้อีกมาก เช่น สเล็ทเทน (Sletten) ได้สรุปว่า ทักษะคติและค่านิยมที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับคณะกรรมการศึกษาของโรงเรียน⁸² ในการพิจารณาอิทธิพลของค่านิยมที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนกับคณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียน แอบบอท (Abbot) ได้ศึกษาและให้ข้อสังเกตว่า อิทธิพลของค่านิยมที่แตกต่างกันไม่เพียงแต่ทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อลักษณะการรับรู้ที่ถูกต้องของผู้ที่ดำรงตำแหน่งอื่นของแต่ละคนอีกด้วย⁸³

⁸⁰Merton V. Campbell, "Self-Role Conflict Among Teachers and Its Relationship to Satisfaction, Effectiveness, and Confidence in Leadership" (Ph.D. dissertation, University of Chicago, 1958).

⁸¹J. W. Getzels, "Changing Values Challenge the School," School Review, Vol. LXV, No. 1, Spring, 1957, p. 1.

⁸²Vernon Sletten, "A Related Study of the Opinions of Montana School Board Members and Superintendents on Selected Board Policy Practices" (Doctoral dissertation, University of Oregon, 1954).

⁸³Max G. Abbot, "Values and Value-Perception in Superintendent School Board Relationships," Administrator's Notebook, Vol. IX, No. 4, December, 1960.

4. พฤติกรรมของผู้นำมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร สตอกคิล (Stogdill) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า "ทฤษฎีความสัมพันธ์ขององค์กรที่สนับสนุนความคิดนี้เรียกว่า input - output ไม่อยู่ในภาวะสมดุล" ตัวประกอบของทฤษฎีนี้ได้แสดงไว้ในรูปที่ 4 ซึ่งชี้ให้เห็นถึง output ของกลุ่มไม่ไว้แค่เพียงสมาชิกซึ่งเป็น input เท่านั้น แต่จะต้องวัดตัวแปรซึ่งเป็นสื่ออื่น ๆ ในองค์กรอีกด้วย ⁸⁴

รูปที่ 4. Stogdill's Theory of Organizational Achievement

<u>Member Inputs</u>	<u>Mediating Variables</u>	<u>Group Outputs</u>
Behavior	Formal Role Structure Structure	Achievement
Performance	Function Responsibility	Productivity
Interaction	Status Authority	Morale
Expectation	Purpose Operations	Integration
Group Structure and Operations Effects		

⁸⁴Ralph M. Stogdill, "Individual Behavior and Group Achievement,"

Ibid., p. 13.

สรุปแล้ว จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร พอจะสนับสนุนข้อความดังต่อไปนี้คือ

1. ถึงแม้ว่าพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารจะเกิดจากการสัมพันธ์ภายในกลุ่มก็ตาม แต่ยังมีพฤติกรรมที่นอกเหนือจากนี้อีก
2. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะที่คงที่ หรือบุคลิกลักษณะที่เปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมในลักษณะแตกต่างกัน ยิ่งกว่านั้นถึงแม้ว่าผู้นำจะเคยแสดงออกของพฤติกรรมทางการบริหารอย่างหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งและประสบผลสำเร็จ ก็ไม่แน่ว่าพฤติกรรมอย่างนั้นเมื่อแสดงออกมาอีกจะประสบผลสำเร็จในสถานการณ์อื่น ๆ
3. อำนาจและภาวะผู้นำ มีความหมายไม่เหมือนกัน ผู้นำทำหน้าที่นำไม่ใช่บังคับ ผู้นำแบบเผด็จการเชื่อว่าเขาซึ่งมาจากสถานภาพ แต่ไม่ใช่ความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำ
4. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้นำมีลักษณะทั้ง ความสามารถในการคิดริเริ่มในการผลิต โดยการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตามความมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้ และความสามารถในการทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความสามัคคี ร่วมมือกันปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์กันในหน่วยงาน
5. ค่านิยมที่บ่งชี้ที่สำคัญในกระบวนการภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรับทราบค่านิยมของบุรุษรวมงาน เพื่อจะได้แสวงหาสิ่งที่จะนำมาสนองค่านิยมเหล่านั้น แต่ข้อนี้บางครั้งอาจจะขัดกันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฮัลปิน (Halpin)

ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

สำเร็จ และได้พบว่ามีองค์ประกอบ 2 อย่างคือ "group achievement" และ "group mantainance"⁸⁵ และได้ให้แนวคิดที่ว่า จะไม่มีองค์การใดที่จะดำรงอยู่ได้ ถ้าหากไม่สามารถจัดแบ่งงานให้แก่สมาชิกอย่างเหมาะสม เพื่อจะได้ปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และได้ให้เหตุผลการวัดไว้ดังนี้

1. Group Achievement : วัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกรูมว่ามีมากน้อยแค่ไหน

2. Group Mantainance : วัดในส่วนที่เป็นความมั่นคงของกรูม "ขวัญ" "ความร่วมมือ" ของสมาชิกในกรูมในการปฏิบัติงาน และสิ่งๆอย่างอื่น ๆ ที่แสดงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน⁸⁶

ในปี ค.ศ. 1957 เวอร์ซิงตัน (Worthington)⁸⁷ ได้ทำการศึกษาเพื่อจะให้

⁸⁵ Andrew Halpin, "Paradigm for Research on Administrator Behavior," in Roald Campbell and Russell Gregg (eds), Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Bros., 1957), pp. 169-171.

⁸⁶ Ibid., p. 169.

⁸⁷ Jo Ann Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School principals as Perceived by the principal and Other Significant Educational Leaderships," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1957), 1237-8-A.



ทราบว่าคุณคณบดีในกลุ่มต่าง ๆ กัน และในระดับที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นหรือความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกันหรือไม่ เขาได้ใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน แต่ให้ทุกกลุ่มประเมินค่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน ใช้แบบสอบถาม LBDQ โดยมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ใหญ่ ที่พิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณากลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยอาจารย์ใหญ่ 27 คน หัวหน้าแผนก 200 คน และศึกษาธิการ 9 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีความเห็นไม่ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure แต่ในด้าน Consideration มีความเห็นไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนความเข้าใจ ต่ำกว่ามัชฌิมฐานในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure และ Consideration นั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัชฌิมฐานนั้น ปรากฏว่าศึกษาธิการมีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่น

จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า บุคคลต่างกลุ่มกันในระดับสูงด้วยกันมีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ต่างกันมากนัก ส่วนกลุ่มที่มีระดับต่ำกว่ามีความเข้าใจต่างออกไป

ในปี ค.ศ. 1967 เบลล์ (Bell)⁸⁸ ได้ทำการวิจัยเรื่อง " A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administration" เพื่อต้องการสำรวจและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวและการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในความรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของศึกษานิเทศก์ ที่ได้รับคะแนนตามเงื่อนไขต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกัน

ก. พวกใดคะแนนสูงทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration

ข. พวกใดคะแนนสูงด้าน Consideration แต่ได้คะแนนต่ำทางด้าน Initiating Structure

ค. พวกใดคะแนนต่ำด้าน Consideration แต่ได้คะแนนสูงทางด้าน Initiating Structure

ง. พวกใดให้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

2. คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ไม่มีสหสัมพันธ์กันกับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหารของศึกษานิเทศก์

⁸⁸Thomas 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. 2049A - 2050A.

3. การนำเอาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบของตงมิได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการ

จากผลการวิจัยของ เบลล์ (Bell) นี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำ บุคลิก ลักษณะเฉพาะของตัวศึกษาธิการ และการนำเอาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในความรับผิดชอบของตงไม่มีความสัมพันธ์กัน

ในข้อที่ว่า คณะครูในโรงเรียนชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่แบบไหน ในปี ค.ศ. 1968 เซอร์จิอวานนิและคณะ (Sergiovanni & Other)⁸⁹ ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูโดยทั่ว ๆ ไปจะชอบภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างแบบ Initiating Structure กับแบบ Consideration แสดงว่าคณะครูต้องการให้ครูใหญ่มุ่งงานกับดูแลเอาใจใส่ในความเป็นไปในตัวเขาด้วยพร้อม ๆ กันไป

ความแตกต่างในความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของผู้บริหารในวงการต่าง ๆ แตกต่างกันหรือไม่นั้น ในปี ค.ศ. 1969 เคลาดา (Kelada)⁹⁰ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business Executive in Indiana เพื่อต้องการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ผู้บริหาร (เจ้าอาวาส) และผู้บริหารธุรกิจโดยใช้แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำสองด้าน คือ Initiating Structure และด้าน Consideration ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

⁸⁹Thomas J. Sergiovanni (et.al.), "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings", Educational Administration Abstracts (UCEA), (Vol. 4, No. 2, Fall 1969), p. 54.

⁹⁰Fouad S. Kelada, "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business Executive in Indiana," Dissertation Abstracts, (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 30, No. 10, April 1970), p. 3685 A.

1. ความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารวัด และความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารธุรกิจในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติด้าน Consideration มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเข้าใจของคนทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน Initiating Structure
2. ความเข้าใจของครูใหญ่กับคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ด้าน Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความเข้าใจของผู้บริหารธุรกิจและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของผู้บริหารธุรกิจทั้งด้าน Consideration และด้าน Initiating Structure แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
4. ความแตกต่างระหว่างสถาบัน ทำให้เกิดความแตกต่างด้านความคิดเห็นและความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากกฎเกณฑ์และค่านิยมของสถาบันต่างกัน ฯลฯ

จากผลการวิจัยของ เกลาดา (Kalada) จะเห็นได้ว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติที่ต่างอาชีพ สถาบัน และระดับ มีความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ปรัชญา ความมุ่งหมาย ค่านิยม และกฎเกณฑ์ของสถาบันแตกต่างกัน

เกลาดา (Kalada) ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติจึงไม่ทราบว่าเป็นความจริงนั้นเป็นอย่างไร เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำระหว่างที่เป็นจริงและควรจะเป็น ชโรเคอร์ (Schroeder)⁹¹ ได้ทำการวิจัยเรื่อง

⁹¹Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institution of High Education," Dissertation Abstracts, Vol. 30, No. 12 (June 1970), 5209-A.

"Leadership Behavior of Department Chairman in Selected State Institutions of High School Education" เพื่อต้องการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาคาน Initiating Structure และคาน Consideration ในความเป็นจริงและในอุดมคติ การวิจัยปรากฏผลว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำคาน Initiating Structure และ Consideration ในคานความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะอาจารย์
2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาในคาน Consideration ใ้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสค แต่อนุสาสคคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติคาน Initiating Structure ของหัวหน้าแผนกใ้สูงกว่าคณะอาจารย์
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติคาน Initiating Structure ตัวหัวหน้าแผนกเองคาดหวังใ้สูงกว่าความคาดหวังของคณะอาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชาใ้กับคณะอาจารย์เห็นความเห็นใ้ไกลเคียงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาคาน Consideration
4. อนุสาสคและหัวหน้าแผนกวิชาใ้มีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชาใ้มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะใ้ยิ่งใ้ความสำคัญใ้ยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น 68% ของอนุสาสค และ 62% ของหัวหน้าแผนกวิชาใ้มีความเห็นว่ หัวหน้าแผนกวิชาควรจะใ้ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารควย

จากผลการวิจัยของ ชโรเดอ์ (Schroeder) จะเห็นใ้ได้ว่า ความคาดหวังความเป็นผู้นำในอุดมคติในคาน Initiating Structure ของตัวผู้บริหารเองจะคาดตัวเองใ้สูงกว่าคาน Consideration ส่วนผู้ร่วมงานจะคาดหวังความเป็นผู้นำในอุดมคติในคาน Consideration ของผู้บริหารใ้สูงกว่าคาน Initiating Structure ซึ่งอาจสรุใ้ได้ว่า ผู้บริหารมุ่งงานสูง ส่วนผู้ร่วมงานต้องการใ้หม่งคานความสัมพันธ์สูง

ส่วนในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผูรร่วมงานที่มีอยู่ต่อนำ เหาะ และ คณะ (House & Others)⁹² ได้ทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัยและฝ่ายพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง ปรากฏผลการวิจัยว่า

1. แมวาระดับสหสัมพันธ์จะแตกต่างกันมาก แต่พฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration กับความพึงพอใจของผูรร่วมงานมีสหสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างชัดเจนทั้ง 3 บริษัท

2. พฤติกรรมด้าน Initiating Structure กับความพึงพอใจของผูรร่วมงานมีสหสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับที่ไม่สูงนัก

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นำด้าน Consideration ผูรร่วมงานมีความต้องการสูงกว่าด้าน Initiating Structure ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ Schroeder (Schroeder)

การวิจัยทำนองเดียวกันนี้ คอกซ์ (Cox)⁹³ ใช้แบบสอบถาม LBDQ เพื่อศึกษา พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration ของ คณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคารโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและใน อุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากรได้แก่อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณะ อาจารย์ 305 คน (ได้รับแบบสอบถามคืนมาเพียง 199 คน) จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

⁹²Robert 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), 19-30.

⁹³Edward 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.

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของ

- ก. คณะอาจารย์กับอธิการ
- ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ
- ค. อธิการกับคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. คะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับสูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวัง จึงแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก

จากการวิจัยในลักษณะเดียวกัน ฝอย (Foy)⁹⁴ ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการ สอนถึงระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผล การวิจัยสรุปได้ว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรม ทั้ง 2 ด้าน สูงขึ้นกว่าเดิมมากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า Initiating Structure เช่นที่แสดงอยู่ในขณะนี้

จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้ร่วมงานต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สูงทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration และไม่ต้องการให้ด้านใด สูงกว่าด้านใด

พฤติกรรมความเป็นผู้นำยอมรับอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ อีกมาก คอนนอลลี (Connolly)⁹⁵

⁹⁴Francis 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.

⁹⁵John P. Connolly, "The Relationship of Selected Personal Characteristics to the Perceived Leader Behavior of Chief School Administrators," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 1 (July 1975), 58-9-A.

ไต่คว้าวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ์ การวิจัยซึ่งไต่กระทำต่อ 90 เขต โรงเรียนในรัฐนิวยอร์คพบ ข้อสรุปว่า

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน
2. ประสบการณ์ของการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ในทางลบกับ Initiating Structure ส่วนประสบการณ์กับ Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันตามนัยสำคัญทางสถิติ
3. ไม่มีความสัมพันธ์โดยนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชนและรายจ่ายต่อหัวของนักเรียนกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด
4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของโรงเรียนกับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
5. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโดยรวม ๆ ลักษณะของสถานการณ์และพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารโรงเรียน มีสหสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ
6. ลักษณะของสถานการณ์เป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร

จากผลการวิจัยเราจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่มีอิสระในตัวเองที่จะแสดงออกมานั้นอย่างนี้ตลอดไป แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่น ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุให้พฤติกรรมความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงไป

ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้น อาจจะได้มาโดยการเลื่อนขึ้นมา กับได้รับเลือกตั้งขึ้นมา จึงอยากจะทราบว่า ผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ มีพฤติกรรมเหมือนกันหรือต่างกัน

วูล์ฟ (Wolf)⁹⁶ ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทันทีที่ได้รับเลือกเข้ามา การวิจัยใช้แบบสอบถาม Career Pattern Questionnaire ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน 418 คน และใช้แบบสอบถาม LBDQ กับศึกษานิเทศก์อำเภอ และผู้ร่วมงาน 174 คน ปรากฏผลดังนี้

1. ศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เมื่อเปรียบเทียบกับศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามา

- มีวาระการดำรงตำแหน่งยาวนานมากกว่า
- เมื่อเข้ารับตำแหน่งอายุมากกว่า สำหรับเขตโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและเล็กที่สุด
- โดดเด่นพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าเล็กน้อย ยกเว้นโรงเรียนที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก

2. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของศึกษานิเทศก์ทั้ง 2 ประเภท แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3. วาระของการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศึกษานิเทศก์ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมากับคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure

4. อายุแรกเข้าดำรงตำแหน่งของศึกษานิเทศก์ทั้ง 2 ประเภท ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านใดมากนัก

5. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด 25% ของศึกษานิเทศก์ เป็นประเภทที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด 31.2% ของศึกษานิเทศก์ เป็นประเภทที่ได้รับ

⁹⁶Leland Richard Wolf, "An 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.

เลือกเข้ามา

6. กอนจะมารับตำแหน่งโดยวิธีการเลือกขึ้นมา 68% เป็นอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมชั้นสูง

7. สำหรับศึกษานิเทศกรทุกคน Initiating Structure และ Consideration มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

8. 80% ของศึกษานิเทศกรได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดใหญ่ เคยเป็นศึกษานิเทศกรมาก่อนแล้ว ในขณะที่ 46% ของศึกษานิเทศกรได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดเล็ก เคยเป็นศึกษานิเทศกรมาก่อน

จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมทางการบริหาร ของศึกษานิเทศกรทั้งที่ได้เป็นตำแหน่งและได้รับเลือกขึ้นมา ไม่แตกต่างกันและอายุแรกเข้าดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางการบริหาร ตลอดจนศึกษานิเทศกรทั้ง 2 ประเภทนี้ พฤติกรรมทางการบริหาร ทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

พฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้นำนอกจากจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบริหารอีกด้วย เคย์น (Cayan)⁹⁷ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและแบบรูปของการบริหารของคณบดีฝ่ายวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ กลุ่มผู้ร่วมงานของคณบดีฝ่ายวิชาการมีความเห็นว่า คณบดีมีความยืดหยุ่นในการบริหารน้อยไป พฤติกรรมคอยทั้งมุ่งงานและคำนึงความสัมพันธ์ ยังขาดลักษณะความเป็นผู้นำที่น่านิยม ความเห็นของผู้ร่วมงานมีนัยสำคัญในข้อที่ว่า คณบดีไม่ใ้ช้การทำงานเป็นทีมในเรื่องกำหนด ปรักฎษา การวางแผน และการประเมินผล แต่ใช้วิธีทำงานแบบคอยหลังเข้าคลอง เกี่ยวกับการ

⁹⁷Peter Joseph Cayan, "A Study of the Leader Behavior and Managerial Style of Academic Dean at the Agricultural and Technical Colleges, State University of New York," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1975), 4196-A.

กำหนดปรัชญา การวางแผนและการกำหนดแผนปฏิบัติ

2. ความเห็นของประธานสถาบันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดี ๆ แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการในแง่ลำดับที่ของความมากน้อย การทำงานเป็นทีม และการใช้วิธีประเมินประสิทธิผลในทัศนะของประธานสถาบัน สอดคล้องกับแบบรูปของการบริหารในอุดมคติ ซึ่งไม่ตรงกับทัศนะของผู้อำนวยการ แม้ว่าความคิดเห็นและความคาดหวังของประธานสถาบันจะไม่ต่างกับความคิดเห็นและความคาดหวังของคณบดี ๆ ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แต่ก็ต่างกับความคิดเห็นและความมุ่งหวังของนักวิชาการอย่างเห็นได้ชัด

3. ประธานสถาบันและผู้อำนวยการ มีความเห็นแตกต่างกันในแบบรูปของการบริหารของคณบดี ๆ ผู้อำนวยการมีความเห็นว่า คณบดี ๆ ใส่ใจแต่เรื่อง ปรัชญา การวางแผน และการนำไปปฏิบัติ แต่คอยทั้งด้านผลงานและด้านความสัมพันธ์ ซึ่งตรงกันข้ามกับประธานสถาบันที่มีความเห็นว่าคณบดี ๆ มีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูง เกี่ยวกับความแปรปรวนของแบบรูปในการบริหารงาน พบว่าลักษณะความไม่อยู่กับรองบรองอยู่ในระดับปานกลาง ประธานสถาบันมีความเห็นว่ามี ความแปรปรวนของแบบรูปปรากฏให้เห็นในการบริหารงาน 3 เรื่องคือ การกำหนดปรัชญา การวางแผน และการประเมินผล

พฤติกรรมทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสำหรับประเทศเรานั้น เพิ่งได้รับความสนใจเมื่อไม่กี่ปีมานี้เอง คือในปี พ.ศ. 2513 สมาน วีระกำแหง⁹³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสภาพที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น (ในอุดมคติ) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

⁹³ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91-94.

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ ทุกด้าน
2. อาจารย์ กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร กับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์ กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องเกี่ยวกับการแสดงออก ซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูรวมงาน
4. อาจารย์ และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหาร สูงทั้งสองด้าน
5. อาจารย์ ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ได้ผลตรงกับผลการวิจัยของ ชโรเคอร์ (Schroeder) ในข้อที่ว่า ผู้บริหารให้คะแนนตนเอง เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าครูรวมงาน และตรงกับผลการวิจัยของ ฟอย (Foy) ในข้อที่ว่า ครูรวมงานประสงค์ให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่

นอกจากการ เปรียบเทียบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างพฤติกรรมที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น อันเป็นการ เปรียบเทียบกับเกณฑ์ ซึ่งเป็นความคิดเห็นแล้ว พฤติกรรมความเป็นผู้นำยังสามารถเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งขึ้นได้อีกวิธีหนึ่ง ในวิธีนี้

รตนา ทองสมบูรณ์⁹⁹ ได้วิจัยในแนวนี้นับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ โดยใช้แบบสอบถามกรู 264 คน จาก 8 โรงเรียน ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ ด้านความคิดริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ 52.88 ± 2 ด้านความเกรงใจ (Consideration) 56.42 ± 2.73 ซึ่งเห็นได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียนมี 3 โรงเรียนคือ โรงเรียนเลขที่ 4, 6 และ 7 มีพฤติกรรมบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน โรงเรียนที่ 1, 2 และ 5 ต่ำกว่าปกติทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ 8 มีพฤติกรรมด้านความคิดริเริ่มต่ำ และด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ และโรงเรียนที่ 3 ด้านความคิดริเริ่มปานกลาง แต่ด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ

แต่เพื่อให้ทราบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะมีองค์ประกอบอื่นหรือไม่ที่สามารถมีอิทธิพลมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นในปี ค.ศ. 1972 วิจิตร์ วีระกุล¹⁰⁰ ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานครพบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่ชาย

⁹⁹รตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 77-78.

¹⁰⁰Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand : as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 71.

2. ครูใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูง หรือวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการ ศึกษาอักษร ศาสตร และวิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหารและการนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้มีการศึกษาต่อในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

การวิจัยในทำนองเดียวกันนี้ ราฟิง อัมเรศ¹⁰¹ ได้พบว่า คุณวุฒิ สภาพการ ศึกษา และความเกรงใจ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมากกว่าวัยวุฒิ ขอคนพบนี้สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ วิจิตร วีระกุล นอกจากความเกรงใจ

ในด้านความพึงพอใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อแบบพฤติกรรมทางการบริหาร ของผู้บริหาร เขียน แสงหนุ่ม¹⁰² วิจัยพบว่า ในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสำเร็จในระดับสูงกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญอย่างไม่

¹⁰¹ ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.

¹⁰² เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 36-37.

มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ไต่บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือนุขสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ไต่บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ไต่บังคับบัญชา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 พีรศักดิ์ ทองมาก¹⁰³ ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าวิชาในวิทยาลัยครู สรุปผลการวิจัยว่า

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู

หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration มีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure

พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ตามความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการสูงกว่าความคิดเห็นของผู้อำนวยการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .10

¹⁰³พีรศักดิ์ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 125-126.

2. ระดับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู

หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ สูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ แต่ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ อย่างไรก็ตามมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในทางบวก และในระดับที่สูงมาก ($r = 0.98$)

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในทางบวก ในระดับสูงมากและไม่แตกต่างกัน ($r = 0.96$ และ 0.97 ตามลำดับ)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในโรงเรียนจะก้าวหน้าไปหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวจักรสำคัญคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนของโรงเรียนนั้น ๆ โดยจะต้องรู้เสียก่อนว่า งานบริหารโรงเรียนมีอะไรบ้าง ไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่สามารถดำเนินกิจการภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ งานที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องให้ความสนใจ และรับผิดชอบนั้น ตามความเห็นของ แอนเดอร์สันและคณะ (Anderson and Others)¹⁰⁴ ซึ่งทำการวิจัย

¹⁰⁴Walter A. Anderson, and Others, Responsibility of School Administrators (New York : Department of Administration and Supervision, New York University, 1952), p. 135.

โดยสัมพันธศึกษาธิการจำนวน 20 คน และได้สรุปว่า งานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำมีอยู่ 5 ประเภท คือ

1. การทำงานประสานกับประชาชน
2. การบริหารงานธุรการต่าง ๆ ในสำนักงานศึกษาธิการหรือในโรงเรียน
3. การบริหารและพัฒนาอาคารสถานที่และบริเวณต่าง ๆ ตลอดจนการซ่อมแซมและจัดทิวทัศน์ ภูมิทัศน์ สำหรับอาคารสถานที่
4. การบริหารงานคณาวิชาการ ได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน โครงการการสอน และโครงการทางวิชาการอย่างอื่นของโรงเรียน
5. การให้บริการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษาโดยทั่วไป และการช่วยเหลือพัฒนาวิชาการศึกษา ตลอดจนอาจชี้แนะผู้บริหารให้ก้าวหน้าเป็นที่นิยมนับถือ

มิลเลอร์ (Miller)¹⁰⁵ มีความเห็นเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาละเอียดลงไปกว่าของ แอนเดอร์สันและคณะ ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกไปถึง 10 ประการคือ

1. งานเกี่ยวกับนักเรียน
2. โปรแกรมการสอน
3. การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน
4. การบริหารบุคคลที่ทำหน้าที่สอน
5. การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ทางวิชาการ
6. อาคารเรียน
7. อุปกรณ์
8. บริการเสริมวิชา
9. การเงิน
10. การประเมินผล

¹⁰⁵Van Miller, The Public Administration of American School (New York : The Macmillan Company, 1965), pp. 175-440.

จากผลการศึกษาวิจัยของ แรมเซเยอร์และคณะ (Ramseyer and others)¹⁰⁶ ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาให้ฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของอเมริกานั้นได้สรุปความเห็นไว้ว่า งานบริหารโรงเรียนมี 8 ประเภท คือ

1. การพัฒนาการสอน กิจกรรมประกอบการสอน และการตีความ และขยายความหลักสูตรและประมวลการสอน
2. การปกครองนักเรียนและการแนะแนว
3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. การบริหารงานบุคคล ครูและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน
5. การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน
6. การจัดระบบบริหารโรงเรียน การแบ่งสายงานและการมอบอำนาจหน้าที่
7. การบริหารธุรการ การเงิน และบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. การติดตามประเมินผลเพื่อแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ

อีกท่านหนึ่งที่กำลังกล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้อย่างละเอียดคือ วิลสัน (Wilson)¹⁰⁷ ได้กล่าวว่ามีงานอยู่หลายประเภทได้แก่

1. งานด้านทะเบียนและสถิติต่าง ๆ
2. งานด้านสัมพันธ์กับชุมชน
3. งานด้านนิเทศและประเมินผล
4. งานด้านการจัดบริการ
5. งานด้านการจัดการ

¹⁰⁶John A. Ramseyer, and others, Factors Affecting Educational Administration, CPEA Services, (Columbus, Ohio : College of Education Ohio State University, 1955), pp. 18-56.

¹⁰⁷Robert E. Wilson, Educational Administration, (Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Book, Inc., 1966), pp. 8-13.

- ๖ 6. งานคานาปกครอง
7. การตัดสินใจ
8. สั่งการ
9. การจัดรูปโครงหรือเค้าโครงของการบริหาร
10. การจูงใจและการริเริ่ม
11. งานคานบุคคล
12. งานคานอาคารสถานที่
13. งานการเงิน

แอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke)¹⁰⁸ ได้แยกหน้าที่โดยทั่วไปของครูใหญ่ ที่มีเวลาบริหารโรงเรียนเต็มที่ว่า หน้าที่ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษานั้นมีเป็นผู้นำในการวางแผนหลักสูตร ศึกษาอภิปรายเกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษาและความก้าวหน้าของการมัธยมศึกษากับคณะครูและผู้บริหารของทั้งงานโรงเรียน จัดโปรแกรมการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และความต้องการของประเทศ พัฒนาการแนะแนวและการให้คำปรึกษา จัดบริการช่วยเหลือ เช่น ค่ายสุขภาพอนามัย การจัดรถรับส่ง และการจัดบริการอาหารกลางวัน แสวงหาและจัดระเบียบ อุปกรณ์ห้องสมุดและอุปกรณ์การสอน รวมทั้งการให้บริการ เข้าร่วมในการคัดเลือกครู และการจัดครูเขาสายวิชาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการสอน พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างขวัญของบุคลากรในโรงเรียน และพัฒนาให้นักเรียนให้เป็นพลเมืองดี บำรุงรักษาขวัญของคณะครูให้ดียิ่งขึ้น

กัญญา สาร¹⁰⁹ ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยเฉพาะกล่าวว่า งานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สำคัญ ๆ มี การสอนและการพัฒนาหรือใช้หลักสูตร การ

¹⁰⁸Laster W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 10-11.

¹⁰⁹กัญญา สาร, เรื่องเดิม, หน้า 442.

บริหารกิจการนักเรียน การสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารบุคลากรในโรงเรียน การบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ การจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน การบริหารการเงิน และธุรการต่าง ๆ

ริสค์ (Risk)¹¹⁰ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานบริหารการศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบมี 4 ประเภท เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ริสค์ มีความเห็นไม่แตกต่างจากคนอื่น ๆ แต่ได้นำข้อปลีกย่อยมารวมเป็นประเภทเดียวกันคือ

1. การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
2. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาหรืองานในสถานวิชาการ
3. การบริหารงานบุคลากร นับตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ พัฒนา และปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน ตลอดจนการให้พินิจจากงานหรือออกจากโรงเรียน
4. งานบริหาร ธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการต่าง ๆ

จากแนวความคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้จะเห็นได้ว่า แม้จะแตกต่างกันไปในรายละเอียดและจำนวนข้อก็ตาม แต่เมื่อสรุปแล้วจะเห็นได้ว่างานบริหารการศึกษามี 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. งานบริหารวิชาการ
2. งานบริหารบุคคล
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานบริหาร ธุรการ การเงิน อาคารสถานที่และบริการต่าง ๆ
5. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

¹¹⁰ Robert S. Fisk. "The Task of Educational Administration," in Roald F. Campbell and Russell T. Gregory (eds), Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Row, 1957), pp. 211-225.

งานบริหารวิชาการ

การบริหารงานด้านวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนา และการปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของการศึกษา¹¹¹ วิธีการบริหารงานวิชาการนิยมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้เสรีภาพทางวิชาการ (Academic Freedom) อันเป็นผลให้เกิดความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ทำให้องค์การบริหารหรือโรงเรียนก้าวหน้าต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ จะยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้น¹¹²

จากเอกสารประกอบการสัมมนา บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมซึ่งได้มีข้อเสนอของ คำนวน เพชรแก้วและคณะ¹¹³ เกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านวิชาการไว้อย่างสั้น ๆ ว่า ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดดำเนินการในเรื่องหลักสูตร ประมวลการสอน ตารางสอน แบบเรียน การจัดชั้นเรียน อุปกรณ์การสอน ปรับปรุงการสอน นิเทศการสอน จัดให้มีกิจกรรมเสริมหลักสูตรและทำการวัดผลการ ศึกษา

ในปี ค.ศ. 1971 วิลเลียมส์ (Williams)¹¹⁴ ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานในหน้าที่

¹¹¹ วิทยุ โสธร, "การบริหารงานด้านวิชาการ" วารสารแนะแนว ช.ค.-ม.ค. 2516, หน้า 63.

¹¹² ทรงศักดิ์ ศรีภักดิ์สินธุ์, "การบริหารงานด้านวิชาการ" เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องการบริหารการศึกษาและประชากรศึกษา วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม 2517, หน้า 4-5.

¹¹³ คำนวน เพชรแก้วและคณะ, เอกสารประกอบการสัมมนาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515, หน้า 17.

¹¹⁴ Charles Owen Williams, "An in-Depth Investigation of Explicit Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School Principals," Dissertation Abstracts, (University Microfilms) Vol.32, No. 9, March 1972, p. 4909-A.

ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในอินเดียมา ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารด้านวิชาการของครูใหญ่คือ ครูใหญ่ส่วนมากใช้เวลาในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนน้อย มักจะมอบหมายความรับผิดชอบในการประเมินผลและปรับปรุงการสอนไว้กับหัวหน้าสาขาวิชาและเชื่อตามรายงานที่หัวหน้าสาขาวิชาเสนอมา การเยี่ยมห้องเรียนของครูใหญ่มีจำกัดและใช้เวลาน้อย ยิ่งโรงเรียนใหญ่เท่าไรเวลาที่ครูใหญ่มีให้แก่โครงการปรับปรุงการสอนของครูยิ่งน้อย ส่วนมากครูใหญ่มักจะให้คำแนะนำมากกว่าจัดให้มีการอบรม ครูใหญ่ทุกคนพยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานและทำความเข้าใจในความรูทางการศึกษาใหม่ ๆ อยู่เสมอ ครูและนักเรียนมักไม่มีส่วนร่วมในการประเมินผลและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การประเมินผลครูจากการวิจัยฉบับเดียวกันนี้ ทราบว่าครูมองครูใหญ่ว่าเป็นผู้ซึ่งอาจช่วยแก้ปัญหาให้ได้เมื่อถูกร้องขอ ส่วนมากยอมรับว่าครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประเมินผลครู ควบคุมการสังเกตการสอน การใช้แบบทดสอบ และการประชุมปรึกษาหารือ และครูยอมรับว่าครูใหญ่จำเป็นต้องใช้หัวหน้าสาขาวิชารวมในกระบวนการประเมินผล

เมื่อพิจารณาความเห็นจากนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านดังที่กล่าวแล้ว พอสรุปได้ว่าการบริหารวิชาการคือ การจัดเรื่องการเรียนรู้การสอน หลักสูตร ประมวลการสอน อุปกรณ์การสอน รวมทั้งการนิเทศการสอนและการวัดผล เพื่อที่จะให้บรรลุผลทางวิชาการและต้องมีการกระจายความรับผิดชอบไปยังผู้ร่วมงานด้วย

งานบริหารบุคคล

การบริหารงานบุคคลหรือบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใจ ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์¹¹⁵

นีโกร (Nigro)¹¹⁶ ได้ให้คำจำกัดความอย่างสั้น ๆ ว่า เป็นศิลปะในการ

¹¹⁵ สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารบุคลากรแผนใหม่" หลักบริหาร (พระนคร : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย 2512), หน้า 102.

¹¹⁶ Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (Henry Holt & Co., 1958), p. 36.

เลือกคนใหม่ ไซคนเก่าให้มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานบุคคลนี้ สมพงษ์ เกษมสิน¹¹⁷ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานบุคคล บุญชนะ อัครถาวร¹¹⁸ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักทั่วไปในการบริหารงานบุคคลว่า คือการที่จัดให้บุคคลเขาทำงานในองค์การ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนให้เหมาะสม และให้ทำงานที่เป็นประโยชน์มากที่สุดที่จะทำได้ โดยให้สวัสดิการพอสมควร ให้มีจิตใจที่จะตั้งใจทำงาน และเมื่อออกจากราชการก็ให้มีโอกาสรับบำเหน็จบำนาญหรือเงินทดแทนพอสมควร และยังได้แบ่งขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลออกไปอีก คือ

1. การที่จะจัดให้ใครมาซึ่งบุคคล
2. การที่จะใช้บุคคลนั้นให้เป็นประโยชน์
3. การที่จะบำรุงรักษาบุคคลนั้นไว้ให้ได้
4. การที่จะสร้างเสริมสมรรถภาพของการทำงานแต่ละคนไว้ให้ดียิ่งขึ้น

จากผลการวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ¹¹⁹ ซึ่งวิเคราะห์งานบริหารบุคคลของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อปี พ.ศ. 2513 ปรากฏว่า ครูใหญ่จัดทำกิจกรรมเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการเอาใจใส่การทำงานของครูอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ส่วนการบำรุงรักษาบุคลากร

¹¹⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, เรื่องเดิม, หน้า 5.

¹¹⁸ บุญชนะ อัครถาวร, "เทคนิคการบริหารงานบุคคล" ประมวลคำบรรยายในการอบรมครูใหญ่สังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดที่วราขอาณาจักร 2514 (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2514), หน้า 115.

¹¹⁹ สมบัติ จันทภูมิ, "การวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 167-168.

การพัฒนาบุคลากร การโอนย้ายและเลื่อนตำแหน่งและรักษาเกณฑ์การทำงานอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง งานของครูใหญ่ที่จัดไว้คืออยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำคือ การประเมินผลงาน

จากความคิดเห็นที่กล่าวมานี้พอจะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลคือ กระบวนการที่จะให้ใดคนหนึ่ง มีความสามารถเข้ามาสู่หน่วยงาน พร้อมกับสนับสนุนส่งเสริมให้เขาทำงานตามความถนัดและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้ใดมีความรู้ความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าทั้งผู้ปฏิบัติงานและของหน่วยงาน

งานบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียนหมายถึง การนิเทศกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการสอนในห้องเรียนทั้งหมด¹²⁰ เบนท์ (Bent)¹²¹ กล่าวว่า การบริหารกิจการนักเรียนจะเริ่มตั้งแต่ การรับนักเรียน จัดนักเรียนเข้าชั้น การวัดผลและรายงานไปจนถึงการให้ประกาศนียบัตร

วิญญู สาธร¹²² ได้จัดแบ่งหัวข้อใหญ่ ๆ ในการบริหารกิจการนักเรียนไว้ดังนี้

1. การสำมะโนนักเรียนและการทำนายปริมาณนักเรียน
2. การรับนักเรียน การแบ่งกลุ่ม และการเลื่อนชั้น
3. การรายงานเกี่ยวกับนักเรียน
4. การรักษาระเบียบวินัยของโรงเรียน
5. บริการแนะแนวนักเรียน
6. บริการเกี่ยวกับสุขภาพนักเรียน
7. กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน

¹²⁰ วิญญู สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 186-211.

¹²¹ Rudyard K. Bent, Administration of Secondary School, (McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960), pp. 257-277.

¹²² วิญญู สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 186-208.

พนัส หันนาคินทร¹²³ กล่าวว่า งานด้านบริการนักเรียน มีการจัดการแนะแนว การปฐมนิเทศ การให้ความสะดวก และสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดการจราจร กิจกรรมนักเรียน การกีฬา การควบคุมความปลอดภัย การรักษาวินัย

ผลงานการวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ¹²⁴ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจการนักเรียนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2513 ปรากฏผลว่า ครูใหญ่ได้ทำงานเกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร การจัดบริการแนะแนว และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง ส่วนการส่งเสริมความปลอดภัยและการรักษาระเบียบวินัยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ตามที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่า กิจการนักเรียนคือ การจัดทำมีการช่วยเหลือแนะนำแก่นักเรียนทั้งที่เป็นการส่วนตัวและเป็นหมู่คณะ อันเกี่ยวกับการศึกษาเล่าเรียน การจัดสวัสดิการ ให้การรักษาพยาบาลและการจัดกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้ฝึกฝนตนเองตามความถนัดและความสนใจของตน ตลอดจนอบรมให้เป็นพลเมืองดีของชาติ

งานบริหารงานธุรการ การเงิน

งานธุรการ เป็นเรื่องของการให้บริการแก่งานต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดให้¹²⁵ การบริหารธุรการ

¹²³พนัส หันนาคินทร, หลักการบริหารโรงเรียน (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 7-8.

¹²⁴สมบัติ จันทภูมิ, เรื่องเดิม, หน้า 168-169.

¹²⁵Leo M. Casey, School Business Administration, The Center for Applied Research in Education (New York : Education Inc., 1964), p. 117.

โรงเรียนจะประกอบด้วย การบริหารการเงิน งานธุรการ และการบริหารอาคารสถานที่¹²⁶

พนัส หันนาคินทร์¹²⁷ ได้แบ่งงานธุรการโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. งานเกี่ยวกับการสารบรรณ
2. งานเกี่ยวกับการเงิน
3. งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
4. งานเกี่ยวกับการควบคุมพัสดุและครุภัณฑ์
5. งานเกี่ยวกับทะเบียนนักเรียน ตลอดจนการออกไปรับรองต่าง ๆ และการจัดรายงานกิจการต่าง ๆ
6. งานเกี่ยวกับการดูแลรักษาอาคารสถานที่
7. งานเกี่ยวกับประชาสัมพันธ์

ภิญโญ สาธร¹²⁸ กล่าวว่า งานธุรการที่ครูใหญ่จะต้องจัดทำมี การจัดการโรงเรียน ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการทำงานของครู งานที่เกี่ยวกับกิจการนักเรียน เช่น บริการข่าวสาร เวลามาเรียนของนักเรียน รายงานถึงผู้ปกครอง ระเบียบวินัยของโรงเรียน งานสารบรรณที่เกี่ยวกับการ ร่าง รั้ง โต้ตอบ งานงบประมาณ ที่เกี่ยวกับการเงิน บัญชี พัสดุ ครุภัณฑ์ การบำรุงรักษา

ตามแนวคิดเห็นต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการการเงิน เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนในงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งงานธุรการประกอบด้วยงานต่าง ๆ คือ งานสารบรรณ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์

¹²⁶Rudyard K. Bent and McCann, Lloyd E., Administration of Secondary Schools, (McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960), p. 356.

¹²⁷พนัส หันนาคินทร์, เรื่องเดิม, หน้า 227.

¹²⁸ภิญโญ สาธร, เรื่องเดิม, หน้า 288-301.

และงานอาคารสถานที่ ตลอดจนการจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้แก่บุคคลของโรงเรียนและชุมชน

งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทั้งขึ้นด้วยความต้องการ ความกดดันของสังคม และดำรงอยู่ด้วยความเชื่อถือ ความร่วมมือของประชาชน โรงเรียนจึงเป็นสถาบันหนึ่งที่อยู่กับวิถีชีวิตกับประชาชน และควรมีความสัมพันธ์กันอย่างดี ทั้งในแง่ผู้ให้บริการแก่ชุมชนและรับบริการจากชุมชน ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันในลักษณะกระบวนการ สองทาง (Two-way Process) เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดความราบรื่นในการดำเนินงานของโรงเรียน

ภิญโญ สาร¹²⁹ กล่าวว่า งานประชาสัมพันธ์ที่โรงเรียนควรจัดให้มีคือ สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหมู่ครู สร้างความสัมพันธ์ระหว่างศิษย์เก่ากับศิษย์ปัจจุบันและครู สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ครูกับผู้ปกครองของนักเรียนชั้น จัดตั้งสมาคมผู้ปกครองและครู จัดกิจกรรมช่วยเหลือชุมชน เช่น กิจกรรมศาสนา กิจกรรมประเพณีของท้องถิ่น จัดตั้งคณะกรรมการประชาชนขึ้น เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ทั้งสมาคมต่าง ๆ ขึ้น ตามความจำเป็นและเหมาะสม จัดกิจกรรมเป็นสื่อสัมพันธ์กับประชาชน เช่น กิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียน สิ่งพิมพ์และเอกสารต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งในชั้น การศึกษา การอาชีพและการหย่อนใจ ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับประโยชน์โดยตรงบ้างตามสมควร

ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ผู้บริหารหรือครูใหญ่ทุกคน ควรจัดให้มีกิจกรรมของโรงเรียน เพื่อการประชาสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะที่โรงเรียนตั้งอยู่ในสังคมประชาธิปไตย โรงเรียนจึงควรเป็นของประชาชน ดำเนินการโดยประชาชน

¹²⁹ภิญโญ สาร, เรื่องเดิม, หน้า 222-230.

และเพื่อผลประโยชน์ของประชาชน กิจกรรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น
อย่างยิ่งที่โรงเรียนควรจะทำใหม่ขึ้น

เกี่ยวกับเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนนี้ Stoops และคณะ (Stoops and
others)¹³⁰ ได้ให้ความเห็นไว้ว่า

1. ต้องรับข่าวและให้ข่าวแก่ชุมชน โดยจะต้องรับรูข่าวความเป็นมาของ
ชุมชนและขณะเดียวกัน ต้องแสดงให้ประชาชนทราบถึงปัญหา และวิธีดำเนินงานของโรง
เรียน
2. สร้างความสัมพันธ์ที่กระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. ให้ประชาชนมีความเข้าใจโรงเรียนมากที่สุด
4. การสร้างความสัมพันธ์ของกระทำต่อเนื่องติดต่อกันไป
5. โรงเรียนควรให้ข้อมูล หรือข่าวที่น่าสนใจ ง่ายต่อการเข้าใจและเหมาะ
สมกับเหตุการณ์ปัจจุบันแก่ชุมชน

ในการที่จะทำให้ชุมชนมีความเข้าใจต่อโรงเรียนนั้น มีวิธีการมากมายหลายวิธี
สมบูรณ์ จันทรวงศ์พรหม¹³¹ ได้เสนอวิธีการไว้ดังนี้ คือ

1. จัดตั้งฝ่ายประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน
2. เชิญผู้ปกครองมารวมประชุมชี้แจงกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
3. ตั้งสมาคมครูและผู้ปกครอง
4. ตั้งสมาคมศิษย์เก่า

¹³⁰ Emery Stoops, and M.L. Raffaty Jr. Practices and Trends in School Administration (New York : Gim and Company, 1961), pp. 515-519.

¹³¹ สมบูรณ์ จันทรวงศ์พรหม, และคณะ, "บทบาทครูใหญ่ประถมศึกษา" บทบาทของ
ผู้บริหารการศึกษา เอกสารประกอบการสัมมนาของนิสิตปริญญาโท แผนกวิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2515, หน้า 41-45.

5. ร่วมทำประโยชน์ให้กับท้องถิ่น
6. ให้ประชาชนมีโอกาสใช้สถานที่และเครื่องมือของโรงเรียน
7. จัดกิจกรรมให้นักเรียนให้ชุมชนเขามามีส่วนร่วม

โจนส์ (Jones)¹³² ได้เสนอให้โครงการเชิญผู้ปกครองไปเยี่ยมโรงเรียน เขาอธิบายว่า อาจเชิญผู้ปกครองวันละ 5 คน ตามลำดับตัวอักษรหน้าชื่อให้ไปถึงโรงเรียน เวลาประมาณ 10.00 น. หลังจากรับแจกตารางเรียนและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนแล้ว ผู้ปกครองจะเลือกชมกิจการหรือบริเวณโรงเรียนใดตามความสนใจของแต่ละบุคคล โรงเรียนจะเชิญชวนผู้ปกครองรับประทานอาหารในโรงอาหารของโรงเรียนด้วย ระหว่างที่อยู่โรงเรียนจะเปิดโอกาสให้คุยกับนักเรียนในปกครองและได้อภิปรายปัญหาของนักเรียนกับคณะครู ก่อนกลับครูใหญ่จะขอความเห็นเกี่ยวกับกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียนจากผู้ปกครอง ประโยชน์จากโครงการนี้คือ ทำให้ผู้ปกครองเข้าใจในโรงเรียนดีขึ้น ได้รู้จักคุ้นเคยกับคณะครูและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ลูกหลานของตนศึกษาอยู่

วิลเลียมส์ (Williams)¹³³ ได้ศึกษาวิจัยงานในหน้าที่ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในอินเดียนา คำนวณงานประชาสัมพันธ์โรงเรียนพบว่า ครูใหญ่ไม่ค่อยใช้ครูและนักเรียนให้เป็นประโยชน์ต่องานประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อกับผู้ปกครองกับโรงเรียนโดยการเยี่ยมเยียนมีน้อย และจากผลงานวิจัยของ สมบัติ จันทภูมิ¹³⁴ ในเรื่องเดียวกันนี้พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพระนคร ติดต่อกับผู้ปกครองและจัด

¹³² James J. Jones, C. Jackson Salisbury, Ralph L. Spencer, Secondary School Administration (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), pp. 398-399.

¹³³ Charles Owen Williams, "An In-Depth Investigation of Explicit Tasks Performed by Selected Indiana Junior High School Principals," Ibid, p. 4909-A.

¹³⁴ สมบัติ จันทภูมิ, เรื่องเดิม, หน้า 169.

บริการชุมชนอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง การจัดให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียน อยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ

จากแนวความคิดต่าง ๆ ตามที่กล่าวมานี้ พอจะสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบเกี่ยวกับภาระหน้าที่ของโรงเรียนต่อชุมชน การให้บริการทั้งทางวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับประชาชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันอันจะนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อสร้างสังคมให้เจริญยิ่งขึ้น

ตามที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า งานที่เป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมี 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. งานบริหารวิชาการ
2. งานบริหารงานบุคคล
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานบริหารงานธุรการและการเงิน
5. งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

การที่โรงเรียนจะเจริญขึ้นได้ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานทั้ง 5 ด้านนี้ให้ก้าวหน้าวิธีการบริหารงานเหล่านี้ให้บรรลุเป้าหมาย โดยหาวิธีโน้มน้าวใจผู้ร่วมงานคือ ครู อาจารย์ในโรงเรียนให้ขุติสแรงกาย และแรงความคิด อย่างสุดความสามารถของแต่ละคน เพื่อร่วมมือกันดำเนินกิจการของโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การที่ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จเช่นนี้ได้ ผู้ร่วมงานจะต้องมีขวัญดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จึงจะทุ่มเทความสามารถให้แก่งานอย่างเต็มที่ใด สภาวะการณ์เช่นนี้จะเกิดขึ้นได้นั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารงานทั้ง 5 ประเภทนี้

เครื่องมือวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีชื่อเสียงและมีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษาคือ แบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยได้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้ 2 มิติ หรือ 2 ด้าน คือ

1. ด้าน Consideration เป็นพฤติกรรมด้านความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผูรรวมงาน คือ เน้นในด้านความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล
2. ด้าน Initiating Structure เป็นพฤติกรรมความสนใจในผลงานมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องของผูรรวมงาน

ดังนั้น เพื่อให้ทราบถึงพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร ในการบริหารงาน ทั้ง 5 ประเด็น จึงได้นำแบบสอบถาม LBDQ มาประยุกต์ใช้กับการวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย