

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



005246

ความสำคัญของผู้นำ

เมื่อมนุษย์อยู่กันเป็นหมู่คณะหรือชุมชน ย่อมจะมีลักษณะโดยธรรมชาติของกลุ่มอยู่อย่างหนึ่ง คือ มี "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม" เกิดขึ้นเสมอ มนุษย์มีวิวัฒนาการของการดำรงชีวิตก้าวหน้าไปมากกว่าสัตว์ประเภทอื่น ๆ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ต้องอาศัยและร่วมมือกันจนเกิดเป็นสังคมมนุษย์ขึ้น มนุษย์จำเป็นต้องรักษาสถาบันทางสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี สิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ ความเชื่อ ความปลอดภัย และความมั่นคงถาวร จึงทำให้กลุ่มคนที่รวมกันอยู่เป็นสังคมจำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยเหลือ ปกป้องคุ้มครอง ชักจูง และนำให้คนในสังคมนั้น ๆ ปฏิบัติต่อกันในทางที่สมาชิกของสังคมยอมรับ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ถ้าพิจารณากันโดยทางจิตวิทยาแล้ว มนุษย์มีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ แม้จะใคร่ชื่อว่าเกิดมาเป็น "คน" เหมือนกันก็ตาม แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในตัวคนหาได้เหมือนกันไม่ เช่น รูปร่าง หน้าที่า ทาทาง สติปัญญา ความคิด ความรู้สึก เจตนาคติ ค่านิยม ความสนใจ อารมณ์ ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นคุณภาพเฉพาะตัวทั้งสิ้น แม้แต่ฝาแฝดจริงซึ่งมีลักษณะทางบุคลิกภาพ เหมือนกันมากที่สุด ก็ยังไม่เหมือนกันทุกอย่าง¹ เมื่อเป็นเช่นนั้นคนเราจะเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามกันทุกคนย่อมเป็นไปได้ เพราะในการเป็นผู้นำของคนนั้นบางส่วนขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนตัวของคนด้วย

¹ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา และคนอื่นๆ "ความแตกต่างระหว่างบุคคล" เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาทั่วไป, ฉบับที่ ๒. (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๑๖), หน้า ๕๑-๕๒.

พันธกรรมและสิ่งแวดล้อม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ทำให้คนมีคุณภาพแตกต่างกัน บุคคลแต่ละคนมีจุดเริ่มของพัฒนาการไม่เหมือนกันและอยู่ภายใต้อิทธิพลที่ต่างกัน ถ้าบุคคลใดมีพัฒนาการมาโดยปกติ บุคคลนั้นย่อมมีบุคลิกภาพ และคุณลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองได้ดี และในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลใดมีพัฒนาการมาไม่ปกติ ก็ย่อมมีความเป็นตัวของตัวเองได้น้อย การกระทำหรือการตัดสินใจใด ๆ ของบุคคลประเภทนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นที่มีบุคลิกภาพ เข้มแข็งกว่า หรืออยู่ในอำนาจของการโน้มน้าวและชักจูงของบุคคลที่มีคุณภาพที่เหนือกว่า นอกจากนั้นสังคมและวัฒนธรรมตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี ยังสอนให้บุคคลรู้จักยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่นให้แสดงพฤติกรรมไปตามวิถีทางที่สังคมคาดหวังไว้ ด้วยเหตุนี้ ธรรมชาติของกลุ่มคนจึงต้องมีผู้นำและผู้ตามเกิดขึ้นในกลุ่ม แม้กลุ่มคนที่มีสมาชิกเพียงสองคน เมื่อคนหนึ่งเสนอความคิดแล้วอีกคนหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำและผู้ตามย่อมเกิดขึ้นระหว่างสัมพันธ์ภาพของบุคคลทั้งสองนี้ เพราะฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้นำ หรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมกัน เพราะเป็นสัมพันธ์ภาพของการปฏิบัติต่อกัน

ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ผู้นำย่อมมีบทบาทที่สำคัญ ต่อความสำเร็จของงานทุกครั้ง ผู้ที่เป็นหัวหน้างานซึ่งเกิดจากการแต่งตั้ง มักจะเป็นผู้ได้รับการคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้นำของกลุ่มคนผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จสมดังความมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ในทุกองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นองค์การทางการศึกษา การอุตสาหกรรม ธุรกิจ การปกครอง และการทหาร ย่อมต้องอาศัยการบริหารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานแทบทั้งสิ้น การบริหารเป็นกิจกรรมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยที่สุด ๔ อย่าง คือ

๑. ภารกิจ (The Task)
๒. องค์การรูปนัย (The Formal Organization)
๓. กลุ่มปฏิบัติงาน (The Work Group or Work Groups)

๔. ผู้นำ (The Leader or Leaders)¹

ภารกิจ (The Task)

องค์การจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีภารกิจหรืองานที่ต้องทำร่วมกัน องค์การ
 รูปแบบต่าง ๆ เช่น องค์การธุรกิจ การอุตสาหกรรม การทหาร หรือระบบโรงเรียน
 ต่างก็สร้างขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการภารกิจหรืองานของสังคม ภารกิจหรืองานของ
 องค์การอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและกาลเวลา หรืออาจจะเน้นหนัก
 ในบางลักษณะของงานตามช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

องค์การรูปนัย (The Formal Organization)

องค์การ หมายถึงกลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เป็นกลุ่มทางสังคม มีสมาชิกของ
 กลุ่มแบ่งแยกกันปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบต่อภารกิจ ของกลุ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
 ถ้าไม่มีภารกิจหรืองานองค์การย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งอาจจะมีหรือไม่มีผู้นำก็ได้
 แต่ถ้ามียุทธศาสตร์ใดมีผู้นำ กลุ่มคนนั้น ๆ ย่อมเป็นองค์การ² ความอยู่รอดขององค์การจึง
 ขึ้นอยู่กับผู้นำ และสมาชิกของกลุ่ม

กลุ่มปฏิบัติงาน (The Work Group or Work Groups)

กลุ่มปฏิบัติงานประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทที่ได้รับการคัดเลือกมาบรรจุ
 ในตำแหน่งงานอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์การรูปนัย องค์การหนึ่ง ๆ อาจจะมีกลุ่มปฏิบัติงาน
 หนึ่งกลุ่มหรือหลายกลุ่มซึ่งอาจจะมีสถานภาพต่างกัน ภายในกลุ่มปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่ง ๆ จะต้อง

¹ Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education
 (New York : Harper & Row, Publishers, 1957), p.161.

² Ralph M. Stogdill, "Leadership, Membership and
 Organization," Psychological Bulletin 1(January 1950) :3

มีการกำหนดงานเพื่อปฏิบัติแตกต่างกันไป เช่นในโรงเรียนขนาดเล็ก อาจจะมีกลุ่มปฏิบัติงานที่ประกอบด้วย ครูใหญ่ คณะครู และภารโรง ซึ่งต่างก็เป็นสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานด้วยกัน แต่การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของการทำงานจะทำให้คนเหล่านี้มีสถานภาพในองค์การแตกต่างกันไป

ผู้บริหารบางคนมักจะมีอาการพอใจเมื่อสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานเข้ากันได้ คือ มีความสามัคคีกลมเกลียวกันดี แต่ลักษณะของกลุ่ม เช่นนี้จะถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การหรือหน่วยงานไม่ได้ เพราะการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานควร จะเลือกผู้ที่มีความสามารถทางวิชาชีพ (professional competencies) ให้ตรงกับ ภารกิจหรืองานขององค์การเป็นสำคัญ ดังนั้นในองค์การหรือหน่วยงานหนึ่ง ๆ จึงต้องประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทตามความสามารถทางวิชาชีพ ขวัญในการทำงานของกลุ่มจะดีหรือไม่นั้นควรจะต้องว่าเป็นเกณฑ์รองหรือผลพลอยได้จากการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะไม่มีความสัมพันธ์ที่ว่า ขวัญในการทำงานสูง (high morale) แล้วจะทำให้ผลิตภาพสูง (high productivity) ตามไปด้วย¹ อาจจะทำให้เกิดผลิตภาพสูงหรือไม่สูงก็ได้

ผู้นำ (The Leader)

เมื่อสมาชิกคนหนึ่งขององค์การหรือหน่วยงานมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงานใหม่บรรลุผลสำเร็จ บุคคลนั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็น ผู้นำ หรือผู้บริหาร ผู้นำสูงสุดในองค์การอาจจะเลือกผู้นำกลุ่มย่อยให้รับผิดชอบภารกิจหรือ หน่วยงานเฉพาะอย่างในองค์การแทนผู้นำสูงสุดได้ ในกรณีเช่นนี้ถือว่าผู้รับผิดชอบและทำหน้าที่ แทนที่ใคร่เลือกดังกล่าวนี้ก็มีฐานะเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน เพราะอยู่ในฐานะเป็นผู้นำของ สมาชิกภายในกลุ่มย่อยของตน ซึ่งจะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบที่ถือว่าเป็นงานหลักสองอย่าง คือ ในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาหรือผู้ตัดสินใจ และในฐานะเป็นผู้นำของกลุ่ม

ที่กล่าวมาแล้วนี้ สรุปได้ว่าการบริหารงานซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์

¹

Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education,

ที่ของอาศัยส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยที่สุด ๔ อย่างดังกล่าวดังนั้น ถ้าขาดอย่าง
 หนึ่งอย่างใดของภารกิจก็จะดำเนินไปไม่ได้ ตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้โครงการดำรงอยู่ได้และ
 บรรลุถึงเป้าหมาย ก็คือผู้นำ และกลุ่มปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของกลุ่มจะดำเนินไปด้วย
 ความราบรื่นและมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันต้องอาศัยผู้นำเป็นสำคัญ "...จึงถือว่าผู้นำเป็น
 จุดดวงประทีปขององค์การ ผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ผู้นำเป็นเสมือน
 หลักชัยในการดำเนินงานต่อผู้ใดบังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม..."¹
 ดังนั้นผู้นำจึง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหาร เป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของผู้นำ

ในองค์การทางสังคมทุกประเภท จะประกอบด้วยกลุ่มบุคคลประเภทหนึ่ง ที่เรียก
 ว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกประเภทหนึ่ง
 ที่เรียกว่า "ผู้ตาม" การศึกษาในเรื่องผู้นำจากชีวิตของบุคคลธรรมดาสามัญทั่ว ๆ ไป
 ปรากฏว่า จะพบบุคคลที่เป็นผู้นำอยู่ในกลุ่มของบุคคลประเภทต่าง ๆ มากมาย เช่น
 กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจarmiของชุมชน กลุ่มบุคคลที่อาสา
 สมัครช่วยงานสาธารณะ บำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด
 กลุ่มบุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือ และกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ
 เป็นต้น²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, สารานุกรมการบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๔๘.

² Wendell Bell, Richard J. Hill, and Charles R. Wright, "Public Leadership," in Introduction to Educational Administration, eds. Roald F. Campbell; John E. Corbally, and John A. Ramseyer (Boston : Allyn and Bacon, 1962), pp. 159-160.

จึงเห็นได้ว่าความหมายของผู้นำมีความหมายกว้างที่ครอบคลุมไปถึงบุคคลหลายประเภท ในทางการบริหารยอมรับกันว่า ผู้ที่ดำรงอยู่ในตำแหน่ง "สูงสุด" หรือ "หัวหน้างาน" ย่อมเป็นผู้นำ แต่ก็ไม่ใช่ทุกคนเสมอไป ส่วนในทางสังคมศาสตร์ยอมรับกันว่าจะมีผู้นำอยู่ในสังคมทุกชั้น บุคคลธรรมดาสามัญที่ไม่มีสถานภาพโดยตำแหน่งใด ๆ ก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ บางคนเป็นผู้นำได้ในบางโอกาสและบางสถานการณ์เท่านั้น¹ ดังนั้นความหมายของผู้นำจึงมีขอบเขตกว้าง ซึ่งอาจจะหมายถึงบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในขอบเขตต่อไปนี้

๑. ผู้นำ หมายถึงบุคคลในหน่วยงาน ใครก็ตามที่อยู่ตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานยอมรับว่าเป็นผู้นำ ชาร์ตลและสโตกคิลด์ (Shartle and Stogdill)² ได้ใช้คำนิยามของผู้นำนี้เป็นแนวทางศึกษาภาวะผู้นำในกองทัพเรือ (the Ohio State University Studies in Naval Leadership) โดยกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นว่า "บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้องอาศัยความสามารถทางภาวะผู้นำ เป็นประชากรสำหรับศึกษาภาวะผู้นำ" กำหนดขึ้นเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นที่สะดวกในการสำรวจ ถ้าในกองทัพบกก็คือ นายพล ถ้าเป็นชุด (team) ก็คือหัวหน้าชุด (captain) ถ้าเป็นองค์การธุรกิจ ก็คือประธานขององค์การนั่นเอง แต่เมื่อใดที่ศึกษาวิเคราะห์กันแล้วพบว่า คำนิยามของผู้นำดังกล่าวนี้ เป็นสัมพันธภาพที่กว้างเกินไป ทำให้เกิดคุณค่าเชิงวิทยาศาสตร์น้อยไป ควรจะหาคำนิยามที่ได้จากทฤษฎีวิเคราะห์มาใช้³

¹ Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr., and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Third Edition. (Boston : Allyn and Bacon, 1968), p. 166.

² C.L. Shartle and R.M. Stogdill, Studies in Naval Leadership (Columbus, Ohio : Ohio State University Research Foundation, 1952).

³ Ibid., p. 6.

๒. ผู้นำ หมายถึงผู้ที่เป็นศูนย์กลางแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก เป็นความหมายของผู้นำที่ต่างไปจาก ข้อ ๑. เรดล (Redl)¹ ได้ทำการศึกษาโดยยึดถือผลงานของ فروยด์ (Freud)² เรดล มีความคิดว่า ถ้าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้ว แบบของภาวะผู้นำก็ย่อมแสดงออกได้หลายประเภท เรดลได้เสนอแนวคิดที่ว่า "บุคคลที่เป็นศูนย์กลาง" ย่อมมีสัมพันธ์ภาพทางอารมณ์กับสมาชิกคนอื่นหลายแบบ เรดลใช้คำว่า "ผู้นำ" กับสัมพันธ์ภาพที่เกิดจากความรักของสมาชิกที่มีต่อผู้เป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก เป็นความหมายของผู้นำที่ต่างกับความหมายที่ชาร์เทิลและสตัดคิลด์ได้เสนอไว้

๓. ผู้นำในความหมายของการเลือกทางสังคม สังคมมิติเป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกชอบพอระหว่างสมาชิกของกลุ่มคน โมเรโน (Moreno)³ ได้คิดนำมาใช้ และเจนนิงส์ (Jennings)⁴ ได้นำไปใช้ศึกษาโครงสร้างของภาวะผู้นำของกลุ่มคนขนาดเล็ก เป็นเครื่องมือที่ใช้ศึกษาที่ได้ผลดีมาก ปัจจุบันได้รับการปรับปรุงจนเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ได้เกือบทุกกลุ่มทั้งทางทหาร และองค์การทางธุรกิจ สมาชิกของกลุ่มสามารถเลือกบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือตนได้ และผู้นำที่ได้จากการเลือกโดยวิธีนี้

1 F. Redl, "Group Emotion and Leadership," Psychiatry, V (1942) : 573-596.

2 S. Freud, Group Psychology and Analysis of the Ego (London : International Psychoanalytic Library, 1922).

3 J.L. Moreno, Who Shall Survive ? (Washington, D.C. : Nervous and Mental Diseases Publishing Company, 1934).

4 Helen H. Jennings, Leadership and Isolation, First Edition (New York : Longmans, Green & Co., 1943).

โอกาสสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากกับผู้นำที่ได้จากการเลือกของบุคคลภายนอกและใช้เกณฑ์อื่น¹ แสดงว่า ผู้นำที่ได้จากการเลือกทางสังคมมีลักษณะเป็นผู้มีอิทธิพล เป็นผู้นำ เชนเดียวกับผู้นำที่ได้จากการเลือกโดยวิธีอื่น และเลือกโดยบุคคลนอกกลุ่ม

๔. ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้นำในความหมายนี้หมายถึง ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่นภายในกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีความสามารถดำเนินการริเริ่มในสถานการณ์ทางสังคมได้ดี เป็นผู้วางแผนและจัดการเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ซีแมนและมอร์ริส (Seeman and Morris)² ได้รายงานการศึกษาระยะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยสรุปว่า ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้อิทธิพล เป็นการกระทำของบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ให้เกิดความร่วมมือแบ่งงานกันทำ เป็นความสัมพันธ์กันโดยตำแหน่งระหว่างผู้นำกับสมาชิกคนอื่นที่มีอิทธิพลต่อกันโดยสายงาน

ความหมายของผู้นำตามที่ อรุณ รักธรรม³ ได้เขียนไว้ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา นำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ ผู้นำตามความหมายนี้หมายถึงบุคคลที่ใคร่รับแต่งตั้งให้เป็นผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง หรืออาจจะหมายถึงบุคคลที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับ

¹ Cecil A. Gibb, "The Sociometry of Leadership in Temporary Group," Sociometry, XIII (1950) : 226-243.

² M. Seeman, R.T. Morris, A Status Factor Approach to Leadership (Columbus, Ohio : Ohio State University Research Foundation, 1960), p.1.

³ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๑๘๘.

ให้เป็นหัวหน้าในการตัดสินใจ ผู้นำที่เกิดจากการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและอำนาจอิทธิพลจนสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือให้เป็นผู้นำ พฤติกรรมในการนำกลุ่มของผู้นำ อาจจะแสดงออกได้ทั้งในทางดีและชั่ว ก็ยอมรับถือว่าเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจคนได้ แต่การนำทางการบริหารงาน ยอมรับนับถือพฤติกรรมในการนำกลุ่มไปในทางที่ดี ผู้นำจะต้องใช้อิทธิพลไปในทางสร้างสรรค์ (positive influence) เพื่อประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน แต่ความหมายของผู้นำตามที่ พิชัน บุณยรัตพันธุ์¹ กล่าวถึง หมายถึงบุคคลที่มีความรู้ความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานของกลุ่ม ใช้ความรู้ความสามารถนั้น ๆ ช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำตามความหมายนี้เป็นผู้นำเกิดโดยสถานการณ์ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะให้ตรงตามความต้องการของสถานการณ์โดยไม่คำนึงถึงว่าผู้นำนั้น จะอยู่ในตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม แต่ในการบริหารงานของหน่วยงาน ผู้นำมักจะมีหมายถึง หัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น² ซึ่งมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ส่วนวิทยุ สาธร³ ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า หมายถึงบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความดี ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอยู่เหนือการกระทำหรือพฤติกรรม

¹ พิชัน บุณยรัตพันธุ์, การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๒๑๓-๒๑๔.

² สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๓๘๖.

³ วิทยุ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช ๒๕๑๖), หน้า ๑๕๓.

ของผู้อื่น ผู้นำตามความหมายนี้จึงไม่ได้หมายถึงเฉพาะผู้ที่ เป็นหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา สูงสุดเท่านั้น แต่อาจจะเป็นใครก็ได้ที่มีอำนาจและมี ฝีมือดีและมีคุณสมบัติในการจูงใจคนใหม่ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือตามคำสั่งของเขาได้ ก็ยอมถือใ้ควา มุคคณผู้นั้นเป็นผู้นำของกลุ่มคนได้

ความหมายของผู้นำตามที่ แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell and others)¹ กล่าวถึง มีความหมายเช่นเดียวกันกับที่ทริลโลญี่ สาธร กล่าวไว้ คือ หมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ มีความคิด มีความรอบรู้และมีความสามารถในการตัดสินใจจนทำให้คนอื่นในกลุ่มยอมรับนับถือ พฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ผู้นำมักจะแสดงออกต่อกลุ่มสมาชิก คือพฤติกรรมที่ผู้นำ มุ่งให้ความช่วยเหลือกลุ่มในการทำงาน โบลส์และเคฟเวนพอร์ท (Boles and Davenport)² ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำในลักษณะของการแสดงออกเช่นนี้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ช่วยเหลือผู้อื่นหรือช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถดำเนินการมุ่งไปสู่เป้าหมาย ที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับแล้ว ผู้นำตามความหมายนี้เน้นถึงพฤติกรรมผู้นำในการช่วยเหลือกลุ่ม เป็นประการสำคัญ

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ฮาลปิน (Halpin)³ ได้กำหนดความหมาย ของผู้นำไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือบุคคลที่อยู่ในฐานะอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำของผู้อื่น
๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำมากกว่าสมาชิกคนอื่นใน กลุ่มหรือในองค์การที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

¹ Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, p.162.

² Harold W. Boles, James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership (New York : Harper & Row, Publishers, 1975), p. 425.

³ Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education, p. 160.

๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร หรือเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลที่นำให้กลุ่มหรือองค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากสมาชิกให้เป็นผู้นำของกลุ่ม

๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลในหน่วยงานหรือในตำแหน่งที่มีอิทธิพลที่เกิดจากความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อมเป็นตัวจักรที่สำคัญในการนำกลุ่มคนให้ปฏิบัติตามไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานทุกระดับจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือ "ภาวะผู้นำ" เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกให้เกิดขึ้นได้ เพราะถือว่าเป็นกระบวนการมากกว่าที่จะเป็นคุณสมบัติประจำตัวของคน ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในกลุ่มคนขนาดเล็กไปจนถึงกลุ่มคนขนาดใหญ่ทั้งในแบบและนอกแบบของสถาบันหรือองค์กรทางสังคมต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำทางสังคม ภาวะผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำทางการบริหาร เป็นต้น ในทางรัฐประศาสนศาสตร์จะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำในการบริหารเป็นประการสำคัญ

เมื่อไรก็ตามถ้าบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีการกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผู้นับตามยอมเกิดขึ้น ความสัมพันธ์เช่นนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องตลอดไป เปรียบเหมือนมิตรภาพระหว่างบุคคลสองคน คนหนึ่งอาจจะ เป็นผู้นำ และอีกคนหนึ่งอาจจะเต็มใจเป็นผู้ตามตลอดไปได้ หรืออาจจะผลัดเปลี่ยนกันมีบทบาทเป็นผู้นำก็ได้¹

¹ Cecil A. Gibb, "Definition of the Leader," in Perspectives on the Group Process, ed. Gratton C. Kemp (Boston : Houghton Mifflin Company, 1964), p. 190.

ในทางการบริหาร "ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อกันไต่บังกับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"¹ ภาวะผู้นำตามความหมายนี้ เน้นในเรื่องการใช้อำนาจหรืออิทธิพลของผู้นำเหนือจิตใจของผู้ ไต่บังกับบัญชา เพื่อปฏิบัติการกิจให้ไต่ผลตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ แต่ถาพิจรณาถึง สัมพันธภาพของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม สโตกคิลล์ (Stogdill)² ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึงสัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของ กลุ่มโดยผู้นำเขาไปรวมค้ำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติ งานจนสำเร็จลุลวงโดยสมบูรณ์

ส่วนความหมายของภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ โบลส์และเคฟเวนพอร์ต (Boles and Davenport)³ แตกต่างไปจากของ สมพงษ์ เกษมสิน และของ สโตกคิลล์ คือ โบลส์และเคฟเวนพอร์ต พิจรณาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการริเริ่ม ให้มีการเปลี่ยนแปลงและการช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายซึ่งสมาชิก ของกลุ่มยอมรับ รวมทั้งการค้ำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และสนองความต้องการของ บุคคลในกลุ่ม ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงาน และคิดค้นหาวิธีปฏิบัติ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๓๕๓.

² Ralph M. Stogdill, Leadership, Psychology and Organizational Behavior (New York: Harper & Brothers, 1960), P. 177.

³ Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership, p. 117.

และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน แนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำตามนัยดังกล่าวนี้ ตรงกับแนวความคิดของ ลิพแฮม (Lipham)¹ และของ ฮาลปิน (Halpin)² ลิพแฮม ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การริเริ่มโครงสร้าง และวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อ การดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือการริเริ่ม เปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วน ฮาลปิน ให้ความหมายของภาวะ ผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของคนที่ในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผน และ การจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติดังกล่าว เกิดความร่วมมือในการทำงานในระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้ เน้นถึงพฤติกรรมผู้นำในการริเริ่ม หรือ เปลี่ยนแปลง เป็นสำคัญ เปรียบเหมือนกับเด็กสองคนกำลัง เล่นฟุตบอลอยู่ในสนาม เด็กคนหนึ่ง เสนอความคิดให้หยุด เล่น และชวนไปดื่มน้ำ เด็กอีกคนหนึ่ง ยอมรับและปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้นระหว่าง เด็กสอง คนนี้ เพราะเด็กคนแรกสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตน เปลี่ยนพฤติกรรมของคนอื่นได้ แต่ถา เด็กคนที่สอง ไม่ยอมรับข้อ เสนอที่จะหยุด เล่นฟุตบอลและยังคง เล่นต่อไป ภาวะผู้นำก็จะไม่เกิด ขึ้นระหว่าง เด็กสองคนนี้

ภาวะผู้นำกับการบริหารย่อมมีความหมายแตกต่างกันถ้ายึดถือค่านิยมดังกล่าวนี้ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกหรือการกระทำ เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของ บุคคลที่มีอำนาจ หรือเป็นตัวแทนของอำนาจที่จะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง แต่พฤติกรรมทาง การบริหาร เป็นพฤติกรรมในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้บริหารในการใช้โครงสร้าง ที่มีอยู่ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่เพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจึง เป็นผู้มีภาระ หน้าที่ในการดำรงรักษา (maintaining) มากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือวิธีการปฏิบัติ

¹ James M. Lipham, "Leadership and Administration," in Behavioral Science and Educational Administration, ed. NSSE (Chicago : The National Society for the Study of Education, 1964), p. 122.

² Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education, p. 169.

แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า การแสดงออกหรือการกระทำในอย่างหนึ่งจะสำคัญกว่าอีกอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำกับผู้บริหาร "...อาจเป็นบุคคลคนเดียวกันได้..."¹ ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นคนอื่นก็ได้ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการนำคนไปประพฤติหรือปฏิบัติภารกิจ ๆ ตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่บุคคลผู้นั้นไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

โดยแท้จริงแล้ว การบริหารขององค์กรหนึ่งองค์กรใดก็ตาม จำเป็นจะต้องใช้ทั้งพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงและการดำรงรักษา หรือภาวะผู้นำกับการบริหารควบคู่กันไป องค์กรจะอยู่รอดได้ก็ต้องมีทั้งการเปลี่ยนแปลง และการคงอยู่ทั้งสองอย่าง องค์กรจะไม่เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองเท่านั้น แต่จะต้องมีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมด้วย แต่ในบางลักษณะจะต้องดำรงรักษาไว้ให้เกิดความมั่นคงถาวรสืบไป สถานการณ์และสภาพแวดล้อมจะเป็นสิ่งกำหนดเองว่า การกระทำอย่างใดมีความสำคัญกว่ากัน ณ เวลานั้น ๆ ถ้าเกิดความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงองค์กรทางสังคม ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง สถานการณ์ เช่นนี้ย่อมต้องการภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำกับความเป็นหัวหน้า

ผู้นำเป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นผู้ใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน การใช้อิทธิพลของผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลที่เกิดขึ้นโดยการยอมรับนับถือด้วยความเต็มใจของสมาชิก เพราะเป็นการกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างนายจางกับคนใต้ ครูกับนักเรียน หรือข้าราชการกับประชาชน เป็นสัมพันธ์ภาพที่ไม่เรียกว่า ภาวะผู้นำ ถ้ายึดถือความหมายตามคำนิยามแล้ว ผู้นำกับหัวหน้ามีความหมายต่างกัน ในลักษณะที่สำคัญ คือ

¹ วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๔๔.

๑. หัวหน้าเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานขององค์การให้ดำรงอยู่ได้โดยไม่จำเป็นต้องเกิดการยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม
๒. เป้าหมายของกลุ่มกำหนดขึ้นจากคนที่หัวหน้า ไม่ได้กำหนดขึ้นจากกลุ่ม
๓. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกเต็มใจแบ่งงานหรือร่วมกันรับผิดชอบในการทำงาน มีน้อยหรือไม่มีเลย
๔. ความเป็นหัวหน้ามักจะทำให้เกิดช่องว่างทางสังคม (Social gap) ระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความผูกพันและความใกล้ชิดสนิทสนมมีน้อยกว่าสัมพันธ์ภาพของภาวะผู้นำ
๕. แบบของอิทธิพลที่ผู้นำกับหัวหน้าใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะต่างกัน มีแหล่งที่มาของอำนาจหน้าที่ต่างกัน อำนาจหน้าที่ของผู้นำเกิดจากการยอมรับของสมาชิก และเกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ส่วนอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าเกิดจากอำนาจหรืออิทธิพลของกลุ่มพิเศษอื่น ๆ ที่มีเหนือสมาชิกของกลุ่ม ไม่ได้เกิดจากผู้ตามในกลุ่มของตน¹

เราจะมองเห็นความเป็นหัวหน้างานได้ดีในองค์การบริหารธุรกิจ หัวหน้าจะใช้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเกิดจากตำแหน่งงานในองค์การ สภาพเช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังคำสั่งและยอมรับหัวหน้าโดยหน้าที่ ถ้าขัดขึ้นหรือไม่ปฏิบัติตามอาจต้องได้รับการลงโทษหรือต้องออกจากสภาพของสมาชิก ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีต่อหัวหน้าและที่มีต่อผู้นำนั้นแยกกันไม่ออกโดยเด็ดขาด แต่ก็เป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เหมือนกัน มีหัวหน้างานเป็นจำนวนไม่น้อยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลที่สร้างประโยชน์และนำความเจริญก้าวหน้าให้กับกลุ่มสมาชิก จึงเต็มใจให้ความร่วมมือรับแบ่งงานและความรับผิดชอบเพื่อผลประโยชน์และเป้าหมายร่วมกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ความเป็นหัวหน้าจึงกลายมาเป็นภาวะผู้นำซึ่งอาจจะเกิดขึ้นควบคู่กันไปได้

¹ Cecil A. Gibb, "Definition of the Leader," in Perspectives on the Group Process, ed. Gratton G. Kemp, pp.193-194.

อาศัยการวิจัยจากสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารการศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัยและทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
๒. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
๓. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่มอาจจะแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางดี
๔. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะเป็นสิ่งส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้
๕. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในองค์การ ในสถาบันหรือในสังคม ต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ในบางโอกาส และภายใต้สถานการณ์บางอย่าง
๖. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและการพูด
๗. ความต้องการของคนแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือของสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์อื่นได้
๘. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้ แต่เป็นผู้นำได้ในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก

๘. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุง สัมพันธภาพภายในสถาบัน

๑๐. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำ จึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์การ

๑๑. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบให้เป็นผู้นำมีความหมายแต่เพียงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้ง เขาขึ้นมาเท่านั้น

๑๒. พฤติกรรมผู้นำจะทำให้พลังสมดุลง่ายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมดุลง่ายของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปในทิศทางใดทางหนึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน หรือทำงานโดยใช้อิทธิพลภายในกลุ่ม แต่จะมีพฤติกรรมที่เป็นกลางไม่ได้

๑๓. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่เป็นคนกำหนดมาตรฐานในกลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่ใคร่แสดงเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งผู้นำจะ

๑๔. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลผลิตภาพ (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความสามารถ และทักษะทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม¹

¹ Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การที่จะกำหนดให้แน่นอนลงไปว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่อย่างไรนั้น นับว่าเป็นการยาก เพราะในบางสถานการณ์ ผู้นำอาจจะมีบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่อีกสถานการณ์หนึ่งผู้นำอาจจะมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง จากคำจำกัดความของ ผู้นำที่กล่าวมาแล้วนั้น บุคคลที่อยู่ในฐานะผู้นำจะมีการแสดงออกในการนำแตกต่างกันไป เพราะผู้นำ หมายถึงบุคคลหลายประเภท เช่นผู้นำในการบริหารงานในองค์การหรือในหน่วยงาน อาจจะเป็นผู้บริหารงานในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งอาจจะรวมไปถึงหัวหน้างานของกลุ่มย่อยด้วย ผู้นำในทางการเมืองก็อาจจะมีบทบาทและหน้าที่ บางอย่างต่างไปจากผู้นำในทางการบริหาร หรือผู้นำในกิจกรรมทางสังคมก็ย่อมจะมีบทบาทและหน้าที่ต่างจากผู้นำสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว เมื่อความแตกต่างว่าใครคือผู้นำ ยังมีอยู่ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำก็ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพของผู้นำและสถานการณ์ แต่เมื่อใดประมวลจากผลงานและแนวความคิดของนักวิชาการทางการบริหาร ก็อาจจะสามารถถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปได้ ภิญ โสธร¹ ได้รวบรวมบทบาท และหน้าที่ของผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่ควรทราบ คือ

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทและหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงาน ช่วยให้คนในหน่วยงานปฏิบัติงานไปควยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ รับผิดชอบและดูแลให้นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ในการวางแผนงานทุกชนิดย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติการจัดสรรอุปกรณ์ และการกำหนดตัวบุคคลให้ทำงาน รวมไปถึงการควบคุมการทำงาน ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

¹ ภิญ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕๕ - ๑๕๘.

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ การกำหนดนโยบายนั้นอาจจะมาจาก "เบื้องบน" หรือผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงขึ้นไป หรือมาจาก "เบื้องล่าง" คือได้มาจากคำแนะนำและมติของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเกิดจากความคิดของ "ผู้นำ" เองก็เป็นได้ การกำหนดนโยบายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำย่อมมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำจะต้องมีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ไม่ใ้หมายความว่าผู้นำจะต้องรอบรู้และชำนาญทางเทคนิคทุกอย่าง บางครั้งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในคานทาง ๆ คอยให้คำแนะนำอีกชั้นหนึ่ง ผู้ที่มีความชำนาญทางเทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือให้ความช่วยเหลือคนอื่นได้ บุคคลผู้นั้นอาจเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นได้

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) ผู้นำประเภทนี้มักจะมีคุณสมบัติพิเศษเป็นที่พอใจของกลุ่มได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนทำหน้าที่ติดต่อกับภายนอก คล้ายกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่มทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจากบุคคลภายนอก จนกลายเป็นศูนย์กลางของการติดต่อและเป็นตัวแทนของกลุ่มไปในที่สุด สำหรับผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม การติดต่อกับภายนอกในนามขององค์การหรือหน่วยงานย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมและดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม รักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือสมาชิกทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม สนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงเรื่องการทำงาน

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง หรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจที่จะให้คุณและโทษแก่บุคคลากรคนอื่นได้ จะกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจจะแสดงออกในทางการขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การชมเชย และการตำหนิ หรือการมอบหมายงานใหม่ากใ้หนอย งานยากและงานงาย เป็นต้น

๘. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถไกล่เกลี่ยระงับความขัดแย้งให้สงบและเข้าใจกันได้เสมอ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้นำของกลุ่มได้ในภายหลัง ดังนั้นการไกล่เกลี่ยกรณีขัดแย้งจึงเป็นบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำ และอาจจะกลายเป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มด้วย

๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) เมื่อสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ หรือปฏิบัติงานดีถูกตองรวดเร็วมีประสิทธิภาพจนเป็นที่น่าพอใจ ได้รับการยกย่องชมเชยอยู่เสมอ สมาชิกผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้นำของกลุ่มและเป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มได้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงจะต้องแสดงออกเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่ม หรือของผู้ใ้บังคับบัญชา

๑๐. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) บทบาทและหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำก็คือ การทำให้กลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อช่วยใ้กลุ่มดำรงอยู่ได้ แตกรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ไม่งายนัก ยิ่งบุคคลจำนวนมากในองคการหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ การขัดแย้งทางความคิด ความรู้สึก เจตนาคติ คานิยม และความตองการยิ่งมีมาก ถ้ามีคนหนึ่งภายในกลุ่มสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ลดหรือขจัดความแตกตางเหล่านี้ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนบุคคลนั้นเป็นที่นิยมยกย่องนับถือและเทอดทูนอยู่ในจิตใจของคนโดยทั่วไป บุคคลผู้นั้นอาจจะเป็ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มในทำนองเดียวกับผู้นำ หรือประมุขของประเทศ

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) ในองคการหรือกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน จะต้องมีผู้นำคนหนึ่ง หรือหลายคนรับผิดชอบการกระทำและการตัดสินใจของกลุ่ม แม้การ

ตัดสินใจบางอย่างเกิดจากสมาชิกภายในกลุ่ม หรือเกิดจากความเห็นชอบจากกลุ่ม ผู้นำจะ
 รับผิดชอบเมื่อเกิดการผิดพลาดในสมาชิกภายในกลุ่มไม่ได้ เพราะการกระทำใด ๆ
 หรือการตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นกิจการส่วนรวมของกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ที่จะต้อง
 รับผิดชอบเสมอ แม้การกระทำหรือการตัดสินใจนั้น ๆ จะมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกคนอื่น
 ไปทำก็ตามก็จะต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำอยู่

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำต้องเป็น
 ผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่จะต้องถ่ายทอดและสร้างความเชื่อความศรัทธาให้กับสมาชิกคนอื่นใน
 หน่วยงานหรือองค์กรของตน ตลอดจนสร้างคุณธรรมประจำใจ ชนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ
 ของกลุ่มให้เป็นผู้มีความคิดและอุดมการณ์เป็นของตนเอง

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีเมตตา (The Leader as Father Figure)
 ผู้นำจะต้องวางตัวให้เป็นบิดาที่เมตตาที่ใจดีมากกว่าให้โทษ แม้จะมีการลงโทษ
 บางในบางโอกาส ก็ควรจะลงโทษแบบบิดาที่กระทำต่อบุตร ผู้นำประเภทนี้ยอมประกอบไป
 ด้วยความรักความเมตตาและความหวังดี เป็นที่พึ่งทางใจแก่บุคคลในกลุ่มได้

๑๔. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat)
 ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการทำงาน บุคคลในกลุ่มมักจะไม่มีใครรับผิดชอบและให้โทษ
 ใดลงมาย ๆ มักจะชี้คโทษความผิดไปให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องอยู่ในฐานะและหน้าที่รับผิดชอบ
 ล้วนองใดก็ตามความผิดนั้นเกิดจากงานในหน้าที่ แม้จะมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบกัน
 แล้วก็ตาม แต่ผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบในกิจการนั้น ๆ อยู่

ถ้าพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้วนี้ จะพบว่าหน้าที่ของ
 ผู้นำย่อมประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหารเป็นบางส่วน เช่น การวางแผน การกำหนด
 นโยบาย การควบคุมงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้นำที่มุ่งให้งานขององค์กรสำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์ แต่หน้าที่อีกประการหนึ่งของผู้นำ เป็นหน้าที่ที่มุ่งความผูกพันสัมพันธ์ของกลุ่มปฏิบัติ
 งาน เช่น การให้คำแนะและให้โทษ การไกล่เกลี่ย ความมีเมตตากรุณา การรับผิดชอบ เป็นต้น

วอลล์และฮอว์กินส์ (Wall and Hawkins)¹ ก็ได้เสนอหน้าที่ของผู้นำ เช่นเดียวกับที่
 วิทยุ โสธร โคกลาวไว คือ

๑. ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารที่ดี (Good executive) การบริหารงานของ
 องค์การหรือหน่วยงานย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ เพราะผู้นำย่อมมีหน้าที่ประกอบด้วยการบริหาร
 งานและการนำกลุ่มปฏิบัติงาน และจะต้องบริหารงานให้เป็นที่พอใจตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒. ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker) การกำหนดนโยบาย
 ขององค์การ หรือหน่วยงานถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ เพราะในการบริหารงานจะต้อง
 มีนโยบายเพื่อกำเนินงานไปสู่เป้าหมาย หน่วยงานใดที่ไม่มีกำหนดนโยบายก็เปรียบ
 เหมือนเรือที่แล่นไปโดยปราศจากจุดหมายปลายทางหรือทิศทางที่แน่นอน แนวทางนโยบายบาง
 อย่างของหน่วยงานหรือองค์การเป็นนโยบายส่วนรวมที่เกิดมาจากสมาชิกของกลุ่ม แต่ผู้มี
 บทบาทสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ เพราะมีหน้าที่ตัดสินใจที่จะเลือกหรือกำหนดได้โดยอำนาจและ
 หน้าที่

๓. ผู้นำต้องเป็นผู้วางแผน (Planner) การวางแผนเป็นกระบวนการขั้น
 หนึ่งของการบริหารงานควบคู่กันไปกับการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดี
 ก็ต้องมีการวางแผนงานที่ดี เพราะการวางแผนช่วยให้การทำงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์
 และมีทิศทางที่แน่นอน ช่วยให้เกิดการประสานงานและขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งอาจจะเกิด
 ขึ้นได้ ตัวจักรที่สำคัญที่ทำให้เกิดการวางแผนงานก็คือผู้นำ ดังนั้นจึงถือว่าผู้นำจะต้องมีบทบาท
 และหน้าที่วางแผนการทำงานให้แน่นอนและชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามแผนได้
 อย่างถูกต้อง และตรงตามเป้าหมาย

๔. ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญ (Expert) ผู้ที่จะก้าวไปสู่ผู้นำ จะต้องมีความ

¹ Robert G. Wall and Huge Hawkins, "Requisites of Effective Leadership," in Management: A Book of Readings, eds. Koontz and O'Donnell (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964), pp. 396-400.

ความสามารถ มีทักษะ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะตั้งความมุ่งหวังต่อบทบาทของผู้นำว่าจะต้องเป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม ดังนั้น การแสวงหาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ จะต้องเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

๕. ผู้นำจะต้องมีหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative) ในเมื่อกลุ่มมีความจำเป็น หรือมีภารกิจที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกแล้ว ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการนี้ หรืออาจจะกำหนดสมาชิกคนอื่นของกลุ่มทำหน้าที่แทนก็ได้ แต่ความรับผิดชอบเมื่อมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้วก็ยังถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำอยู่

๖. ผู้นำเป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภายในระหว่างกลุ่ม (Control of internal relationship) การปฏิบัติจะบรรลุผลประการใด สัมพันธภาพของกลุ่มปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ผู้นำจะต้องนำกลุ่มปฏิบัติงานโดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นทักษะอย่างหนึ่งของผู้นำนอกเหนือไปจากความรู้และทักษะทางเทคนิค ผู้นำจะต้องพยายามรักษาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อรักษาความเป็นกลุ่มที่มั่นคงถาวรสืบไป

๗. ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในทางให้คะแนนและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments) บุคคลที่เป็นสมาชิกของสถาบันทางสังคมย่อมมีเอาบุคลิกภาพ (personality) ของตนเข้ามาในสถาบันด้วย บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน เพราะความเป็นตัวของตัวเอง แต่เมื่ออยู่ในระบบสังคมที่มีบทบาท (role) ที่แน่นอน ทุกคนจะต้องปรับตัวให้เป็นที่ไปตามบทบาทที่คาดหวังขององค์การ¹ ถ้าทุกคนในองค์การ

¹ W.J. Getzel and E.G. Guba, "Social Behavior and Administration Process," School Review 65 (December 1957): 423-441.

แสดงออกซึ่งพฤติกรรมใดก็ตามบทบาทขององค์การได้ ความมุ่งหวัง (expectation) ขององค์การก็เป็นไปตามเป้าหมาย แต่คนมีความต้องการส่วนตัวอันเกิดจากบุคลิกภาพของตน ยอมแสดงออกซึ่งความต้องการบางอย่างซัดกับความมุ่งหวังขององค์การ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีหน้าที่ดำเนินการควยวิธีการต่าง ๆ ในการนำคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จจุดลงตามความมุ่งหวังขององค์การควบคู่กันไปกับการสนองความต้องการส่วนบุคคลภายในองค์การ ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการให้คุณและให้โทษ หรือต้องอยู่ในฐานะเป็นผู้ให้ทั้ง "พระคุณ" และ "พระเดช" นั้นเอง

๘. ผู้นำมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ตัดสิน (Arbitrator) การบริหารงานหรือการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมมีปัญหามากน้อย เกิดขึ้นเสมอไม่มากก็น้อย ซึ่งอาจจะเกิดจากโครงสร้างของงาน หรือเกิดจากกลุ่มปฏิบัติงานด้วยกัน เมื่อบุคคลหลายคนปฏิบัติงานรวมกัน ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตามสภาพของงานและลักษณะของกลุ่ม ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำอาจต้องทำหน้าที่ระงับและตัดสินกรณีขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยทันที เพื่อรักษาความเป็นกลุ่มและความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกให้คงอยู่ตลอดไป

๙. ผู้นำมีบทบาทเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group symbol) ในบางสถานการณ์ ผู้นำบางคนมีอำนาจและมีเหนือจิตใจของกลุ่มมาก เป็นผู้สร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจนกลายเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม จนกลุ่มเกิดความเคารพนับถือและยกย่องให้เป็นตัวแทนหรือเป็นศูนย์รวมของจิตใจของกลุ่ม สร้างประโยชน์และเป็นที่ยิ่งของกลุ่มได้ทุกโอกาส จนสมาชิกของกลุ่มยกย่องให้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเช่นเดียวกับประมุขของประเทศ หรือพระมหากษัตริย์

๑๐. ผู้นำมีหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) ผู้นำของกลุ่มยอมเป็นผู้ที่สมาชิกของกลุ่มมอบความไว้วางใจให้นำกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน การแสดงออกของผู้นำทั้งในการปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงานจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกของกลุ่ม จะต้องวางตัวให้เป็นที่ยอมรับนับถือสมควรเป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่มได้

๑๑. ผู้นำต้องเป็นนักอุดมคติ (Ideologist) อุดมคติหมายถึงลักษณะของความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งยึดมั่น ความเชื่อและความคิดของคนสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในทางปฏิบัติ ในการดำรงชีวิตหรือในการบริหารงาน คนเรามักจะมีอุดมคติ

หรือความเชื่อเป็นแนวปฏิบัติ คนมีอคติเป็นของตนเองส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำ ถ้าผู้นำขาดอคติเสียแล้วก็เป็นการยากที่จะนำคนไปสู่เป้าหมายได้

๑๒. ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดแทน (Scapegoat) การปฏิบัติงานบางอย่างโอกาสยอมมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ได้เกิดจากผู้นำ แต่เกิดจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางส่วนอาจจะเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่และบางส่วนอาจจะเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาเองในการปฏิบัติตามหน้าที่ ผู้นำจะต้องมีความสำนึกต่อความรับผิดชอบงานของการทุกอย่างแม้ว่าตนเองจะไม่ได้เป็นผู้ทำ จะปิดความรับผิดชอบใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยสิ้นเชิงไม่ได้ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นผู้นำต้องใจกว้างและกล่าวรับผิดแทนได้

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ ฤทธิโย สาขร และ วอดลด์ กล่าวถึงนี้ ได้กล่าวไว้ตรงกันเป็นอย่างมาก กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีขอบเขตกว้างและค่อนข้างละเอียดกว่าคนอื่น แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่ คาร์ทไรท์และแซนเดอร์ (Cartwright and Zander) ที่ โบลส์และเดฟเวนพอร์ท (Boles and Davenport)¹ นำมาอ้างถึงนั้น มีอยู่เพียง ๒ ประการ คือ

๑. ช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มให้รู้จักคนทาวีซีหรือเครื่องมือเพื่อปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับกันแล้ว
๒. ช่วยตัดสินใจให้สมาชิกของกลุ่มพอใจและสามารถปฏิบัติตามได้

ถ้าพิจารณาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามความหมายนี้แล้ว ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ให้ความช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ช่วยเหลือให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงาน รู้วิธีการและเครื่องมือเพื่อปฏิบัติงานของกลุ่ม เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นผู้นำจะต้องช่วยตัดสินใจให้จนสมาชิกพอใจและสามารถปฏิบัติตามได้ ทำหน้าที่เหมือนกับ เป็นผู้ช่วยลดหรือขจัดความไม่แน่ใจ (uncertainty) ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้ปฏิบัติงานไปได้ด้วยความมั่นใจ

1. Harold W.Boles and James A.Davenport, Introduction to Educational Leadership, p. 116.

หน้าที่ของผู้นำโดยนัยดังกล่าวนี้ เปรียบเทียบได้กับมีคนหลงทางอยู่ในป่าลึก คัดสินใจไม่ได้ว่าจะไปทางไหนจึงจะไปสู่ทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการได้ ถ้ามีคนอีกคนหนึ่งสามารถนำทางออกจากป่ามุ่งไปสู่ทิศทางใดถูกต้อง ถือว่าคนที่สองได้ช่วยคนแรกให้เกิดความมั่นใจ โดยการลดหรือขจัดความไม่แน่ใจได้จนสามารถไปสู่ทิศทางหรือการกระทำที่ถูกต้องได้ บุคคลที่สองนี้ยอมได้ชื่อว่า ได้ทำหน้าที่ผู้นำโดยสมบูรณ์แล้ว

บุคคลที่บรรลุมaturity) ต้องมีความสามารถยอมรับ "จุดอ่อน" ของตนได้ก็เช่น เกี่ยวกับการยอมรับ "จุดเด่น" ของตน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนยอมรับความสำคัญและความสามารถของคนอื่น คนหนึ่งอาจจะยอมรับให้อีกคนหนึ่งช่วยตัดสินใจให้ เพราะตนเองมีความไม่แน่ใจ และเกิดความรู้สึกยอมรับในความสามารถของคนอื่น ดังนั้นความรู้และทักษะจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้นำ เพื่อช่วยการปฏิบัติงานของกลุ่ม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มทางสังคมเทคโนโลยี (Technological societies) ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของสมาชิกภายในกลุ่มได้

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่ โบลส์และเคฟเวนพอร์ท (Boles and Davenport)¹ กล่าวถึงนั้นมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างไปจากที่ คาร์คไรท์และแซนเตอร์ กล่าวมาแล้ว โบลส์และเคฟเวนพอร์ท ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ๒ ประการคือ

๑. มีหน้าที่ในการดำเนินการริเริ่มต่าง ๆ (to take initiative) ให้ได้ผลเป็นที่พอใจของกลุ่มสมาชิก

๒. มีหน้าที่ในการดำรงรักษา (to maintain) องค์กรหรือกลุ่มคนให้อยู่ในสภาพที่ดีและมั่นคงถาวรสืบไป บำรุงรักษาให้การปฏิบัติงานดำเนินต่อไปด้วยความเรียบร้อยและให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์

การดำเนินการริเริ่มตามความในข้อ ๑. เป็นการดำเนินการริเริ่มในการปฏิบัติงานเพื่อนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับ การริเริ่มดำเนินการเป็นกระบวน

¹ Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership, p.15.

การของภาวะผู้นำ เมื่อมีการริเริ่มเกิดขึ้น ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้น การริเริ่มนั้นรวมไปถึงการคิดค้นในสิ่งใหม่ (innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการควบคู่กันกับภาวะผู้นำ การคิดค้นสิ่งใหม่เป็นกระบวนการที่ทำให้มีผลผลิตใหม่ (new out put) เกิดขึ้น หรือมีเทคนิคใหม่ ๆ เกิดขึ้นที่นำมาใช้ในระบบสังคมได้ ดังนั้นการคิดค้นสิ่งใหม่ตามความหมายนี้ก็คือการสร้างสมรรถภาพใหม่ ๆ ของระบบให้เกิดขึ้นนั่นเอง มีความหมายกว้างกว่าการคิดประดิษฐ์สิ่งของ (invention) เพราะมีความหมายรวมไปถึงการนำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ เช่น เครื่องแปรรข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือความคิดใหม่ ๆ ในเรื่องการจัดการ เช่น การจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) หรือความคิดใหม่ ๆ ในเรื่ององค์การ เช่น การจัดบุคลากรโดยการแยกประเภทความแตกต่าง (differentiated staffing) เป็นต้น

ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทและหน้าที่ในการดำเนินการริเริ่ม (to take initiative) ในขณะที่เดียวกันผู้นำก็จะต้องดำรงรักษากิจการขององค์การให้ดำเนินต่อไปด้วยดี นั่นคือผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการบริหาร (administering) ด้วย ไลปแฮม (Lipham) โลกกล่าวมาแลว่าผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่รักษาโครงสร้างขององค์การไว้ให้คงอยู่ต่อไป และรักษาขวัญ (morale) ของบุคลากรด้วย ซึ่งหมายความว่า จะต้องบริหารทั้งงานและบุคคลนั่นเอง ผู้นำจึงได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีบทบาทในการนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำหน้าที่ในการบริหารด้วย แต่ความคิดเช่นนี้ นักบริหารบางคนไม่เห็นด้วย เช่น ลิฟแฮม (Lipham) โลกกล่าวเปรียบเทียบว่า บุคคลหนึ่งจะสวมหมวกสองใบในขณะเดียวกันย่อมไม่ได้ ซึ่งมีความหมายในแง่ของการบริหารชัดเจนอยู่แล้ว เช่น โครงสร้างของการบริหารหน่วยงานบางหน่วยงาน หรือแม้กระทั่งของระบบโรงเรียนจะมีสายการบังคับบัญชาเหมือนกัน คือ มีหัวหน้าสูงสุดหนึ่งคน มีรองหัวหน้าเป็นหัวหน้าชุดปฏิบัติการฝ่ายหนึ่ง กับรองหัวหน้าเป็นหัวหน้าชุดฝ่ายวางแผน (ริเริ่ม) แยกกันโดยเด็ดขาดเพื่อรับผิดชอบงานคนละฝ่าย ฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่วางแผน อีกฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่นำเอาแผนไปปฏิบัติ ทั้งสองฝ่ายมีผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง คือหัวหน้าสูงสุดเป็นผู้ควบคุม รับผิดชอบงานทั้งหมด จะเห็นได้ว่าผู้นำแต่ละฝ่ายทำหน้าที่เพียงอย่างเดียว คือไม่ "สวมหมวกสองใบในขณะเดียวกัน" นั่นเอง

แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้นำทางการศึกษาส่วนมากจะต้องเป็นผู้นำและทำหน้าที่เป็นผู้บริหารควย เพราะจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติกรให้เป็นไปตามนโยบาย นี่คือการบริหารและปกครองกลุ่มคนให้มีการเคลื่อนไหวและการกระทำไปในทางเดียวกัน นี่คือการนำหน้าที่ทั้งสองประการนี้จะต้องรักษาโครงสร้างให้ยืดหยุ่นพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนเป้าหมายบางอย่างขององค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้นเมื่อพิจารณาหน้าที่สองประการนี้ประกอบกันแล้ว บทบาทและหน้าที่ของผู้นำจึงประกอบไปด้วยภารกิจสองประการดังกล่าวนี้

ความคิดเห็นในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามความคิดของ ฮาลปิน (Halpin)¹ ซึ่งสรุปแล้วจะมีแนวความคิดคล้ายกันกับความคิดของ คาร์ตไรท์, แซนเคอร์, โบลส์และเคเพเวนพอร์ท ที่กล่าวมาแล้วนั้น ฮาลปิน ได้พิจารณาเห็นว่า บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำประกอบด้วยหน้าที่ ๒ ประการ คือ

๑. ผู้นำในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหา หรือเป็นผู้ตัดสินใจ (The leader as a problem solver or decision maker)
๒. ผู้นำในฐานะเป็นผู้นำของกลุ่ม (The leader as a group leader)

ผู้นำในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจ

ในฐานะที่เป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหาและเป็นผู้ตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้นำที่มีต่องาน ไม่ว่าจะเป็งานริเริ่มหรืองานประจำขององค์การซึ่งอาจจะเป็งานขององค์การที่ระบุไว้และกำหนดแน่นอน หรืองานที่ไม่ได้กำหนดไว้แน่นอนก็ตาม บ่อมเป็งานที่ต้องอาศัยการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้นำทั้งสิ้น ผู้นำต้องสามารถมองเห็นและแก้ปัญหาขององค์การหรือหน่วยงานได้

ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจัดลำดับของปัญหา รู้ว่าอะไรคือปัญหา ปัญหา นั้น ๆ เกิดจากอะไร แต่ละปัญหามีปัญหาอะไรสำคัญที่จำเป็นต้องรีบแก้ไขโดยด่วน เพราะ

¹ Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education, pp. 166 - 170.

ถ้าไม่รีบแก้ไขอาจจะกระทบกระเทือนอย่างอื่นได้ ในบางกรณีผู้นำอาจจะมอบอำนาจในการแก้ปัญหาให้กลุ่มย่อยดำเนินการ ก็ยังถือว่าเป็นการแก้ปัญหาและการตัดสินใจของผู้นำเพราะยังเป็นความรับผิดชอบขั้นสุดท้ายของผู้นำ นอกจากนั้น ปัญหาต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นตามกาลเวลาและสถานการณ์ บางคนแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยยึดบุคคลเป็นสำคัญ บางคนยึดภารกิจหรืองานขององค์การเป็นสำคัญ บางคนวางแผนแก้ปัญหาไว้ในระยะยาว แต่ผู้นำบางคนก็บริหารงานโดยคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น

ในกรณีที่มีการตัดสินใจโดยวิธีให้กลุ่มสมาชิกเป็นผู้ชี้ขาด ผู้นำจะต้องตัดสินใจว่า ควรจะให้ผู้อยู่ในขอบเขตอย่างไร ควรให้ตัดสินใจทุกเรื่องหรือไม่ ในสายการบังคับบัญชาขององค์การ การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ไม่ใช่เป็นการตัดขาดจากอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่เป็นการมอบงานและอำนาจเพื่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ในการตัดสินใจ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดเท่านั้นที่เสนอความคิดทั้งหมด และเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว การประชุมอภิปรายใด ๆ ควรเป็นไปเพื่อดึงเอาความรู้และความคิดจากสมาชิกให้มาก แม้ในบางกรณีการตัดสินใจจะเกิดจากมติของที่ประชุม แต่ก็ยังถือว่าเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำเช่นเดียวกับการมอบอำนาจ

ผู้นำในฐานะเป็นผู้นำกลุ่ม

ในฐานะเป็นผู้นำของกลุ่มในการปฏิบัติงานโดยตรง ผู้นำจึงมีบทบาทและหน้าที่ต่อกลุ่มควยภารกิจพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. สร้างความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Group achievement) คือ นำกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน บรรลุผลตามเป้าหมายของกลุ่ม
๒. สร้างความเป็นกลุ่มให้คงอยู่ (Group maintenance) คือ การบำรุงรักษาให้กลุ่มปฏิบัติงานยังคงความเป็นกลุ่ม ร่วมมือร่วมใจกันทำงานไม่แตกแยกหรือแกว่งออกไปจากทิศทางและเป้าหมายของกลุ่ม สร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิก ตลอดจนสร้างความพอใจในการทำงานของกลุ่ม โนมน้าวจิตใจของสมาชิกให้มุ่งเป้าหมายของกลุ่มเป็นสำคัญ รักษาบรรยากาศและสัมพันธภาพของกลุ่มให้คงอยู่เสมอ ตัดสินข้อขัดแย้ง

ให้เป็นทีพอใจแก่ทุกฝ่าย ให้กำลังใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้สมาชิกมีโอกาส
ได้รับรู้แผนงานและนโยบายต่าง ๆ ส่งเสริมให้สมาชิกเป็นคนที่สามารถนำตนเองได้
(self-direction) และส่งเสริมวิธีการทำงานร่วมกันภายในกลุ่ม¹

การดำรงรักษากลุ่มให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อจุดมุ่งหมาย ๒ ประการ
คือ

๑. ประสิทธิภาพของการทำงาน (effectiveness) หมายถึงงานสำเร็จ
ลุล่วงไปด้วยดีสมดังความมุ่งหมายในเวลาอันรวดเร็ว เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมของกลุ่ม
 ๒. ประสิทธิภาพของการทำงาน (efficiency) หมายถึงงานที่ทำไปนั้นให้
ผลเป็นที่น่าพึงพอใจของแต่ละบุคคล เป็นความพอใจที่เกิดขึ้นต่อบุคคลผู้ปฏิบัติงาน
- ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นสิ่งที่วัดกันได้จากงานนั้นเป็นไปตามความมุ่งหมาย
หรือไม่ ถ้าจะวัดประสิทธิภาพของการทำงานก็วัดจากความรู้สึกพึงพอใจของสมาชิกแต่ละคน

แบบของผู้นำ (Leadership Styles)

การศึกษาในเรื่องแบบของผู้นำ ได้มีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวาง และการพิจารณา
เรื่องแบบของผู้นำก็มีการพิจารณากันออกไปหลายทาง เช่นพิจารณาจากการใช้อำนาจของ
ผู้นำ พิจารณาจากสถานะ (status) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน พิจารณา
จากสถานการณ์ และพิจารณาจากพฤติกรรม เป็นต้น

อรุณ รัทธรรม² ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำที่พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ
ตามแนวความคิดของ แทนเนนบัม (Tannenbaum) และ ชมิดต์ (Schmidt) ไว้ ๗
แบบ ดังภาพประกอบ ดังนี้

¹Dorwin Cartwright and Alvin Zander, Group Dynamics : Research
and Theory (Evanston, Illinois: Row, Peterson & Company, 1953),

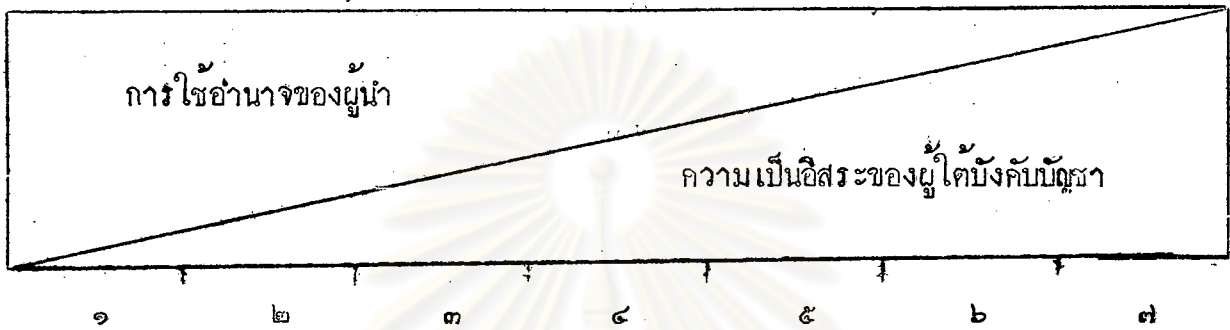
p. 541.

²อรุณ รัทธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า ๑๔๗ - ๑๔๘.

แบบพฤติกรรมของผู้นำ

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก
อำนาจที่ใช้โดยผู้นำ

ผู้นำแบบใหญ่โตบังคับบัญชา
มีอำนาจรวม



ภาพประกอบที่ ๑ แสดงแบบของผู้นำที่พิจารณาจากการใช้อำนาจ

ผู้นำมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจตัดสินใจมากน้อยจากซ้ายไปขวาอธิบายไว้ดังนี้
แบบที่ ๑. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง
หาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ไม่คำนึงถึงผู้ใต้บังคับ
บัญชาว่าจะมีความรู้สึกอย่างไรต่อการตัดสินใจของตน ไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ
ความคิดเห็น เป็นการใช้อำนาจบังคับ หรือให้ยอมรับ

แบบที่ ๒. ผู้นำหาทางเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยอมรับผลการตัดสินใจของ
ตน ต่างกับแบบที่ ๑. ก็โดยใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับ เพราะอาจจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น
ได้ ไม่ใช่วิธีบังคับหรือใช้อำนาจบังคับให้ยอมรับเหมือนแบบที่ ๑.

แบบที่ ๓. ผู้นำเสนอการตัดสินใจของตนแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
การใช้อำนาจการตัดสินใจแบบนี้ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอแนวความคิดเห็นบาง แต่ในขณะ
เดียวกันก็พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจไว้แล้ว

แบบที่ ๔. ผู้นำเสนอการตัดสินใจของตนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ได้
การตัดสินใจไว้แล้ว แต่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจด้วย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา
มีเหตุผลหรือวิธีการที่ดีกว่าก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามก็ยังพยายาม
ยึดมั่นการตัดสินใจของตนอยู่

แบบที่ ๕. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำในการตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้ยังไม่ได้ออกความคิดเห็นมาก่อน แต่มาขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นและคำแนะนำ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายผู้นำจะเป็นผู้ชี้ขาดเอง การเสนอปัญหาขึ้นมากเพื่อการอภิปรายให้ใคร่ครวญกันจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น เมื่อใคร่ครวญกันที่คิดที่สุด ผู้นำจะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

แบบที่ ๖. ผู้นำชี้แจงจากนั้นก็ปล่อยให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำแบบนี้ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงใจช่วยกันชี้ขาดปัญหา แต่ให้อยู่ในวงจำกัดที่ผู้นำเป็นผู้กำหนด ดังนั้นการตัดสินใจของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต้องอยู่ในขอบเขตที่กำหนดไว้ เมื่อใคร่ครวญกันที่คิดเป็นที่ยอมรับของกลุ่มแล้วจึงยอมรับการตัดสินใจนั้น ๆ

แบบที่ ๗. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด ผู้นำแบบนี้ยอมให้กลุ่มมีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น แต่การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจ หรือมีส่วนในการตัดสินใจจะต้องอยู่ในขอบเขตที่กำหนด หากไม่มีอิสระอย่างเสรีไม่ นั่นก็คือการตัดสินใจจะต้องมีทิศทาง เมื่อใคร่ครวญกันที่พอใจของกลุ่มแล้วจึงถือว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

การจำแนกประเภทผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำอีกอย่างหนึ่งที่มีแนวความคิดเกี่ยวกับกับแทนเนนบีมและซิมิคต์ แต่แบ่งแบบผู้นำออกเป็น ๓ แบบเท่านั้น คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic leader) หรือผู้นำแบบเผด็จการ ถือเอาตนเองเป็นใหญ่ ผู้นำแบบนี้จะออกคำสั่ง ออกความเห็น ออกระเบียบหรือกฎเกณฑ์เอง ไม่ยอมให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลย เพราะมีความเชื่อว่าความคิดเห็นของตนดีกว่าของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไม่ยอมปรึกษากับผู้ร่วมงาน การมอบหมายงานใช้วิธีการออกคำสั่งให้ผู้ลื้ทำตามโดยไม่ถามความสมัครใจของผู้ที่จะรับงานไปทำ ผู้นำแบบนี้มักจะปลื้กคนออกจากผู้ร่วมงานและไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเขาพบใคร่ครวญอย่างสะดวก

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำแบบนี้ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น การกำหนดนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือของหน่วยงานให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีส่วนร่วมควยเสมอ ถือว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งของ

หมู่คณะไม่ทำตนเป็นนายเหนือคนและเข้าร่วมกิจกรรมของหมู่คณะอยู่เสมอ การมอบหมายงานให้คนอื่นทำก็พิจารณาจากความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้นั้นเป็นสำคัญ ใช้เหตุผลร่วมกันในการตัดสินใจโดยมีการปรึกษาหารือ คำนึงถึงความพอใจของผู้นั้น การออกคำสั่ง ออกระเบียบกฎเกณฑ์มีการปรึกษาหารือ และรับฟังความคิดเห็นจากผู้นั้นก่อน

๓. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leader) เป็นผู้นำที่ใช้อิทธิพลต่อหมู่คณะเพียงเล็กน้อย ไม่ชอบใช้อำนาจหน้าที่ ถือว่าตนเองเป็นหัวหน้างานแต่ในนาม ให้อิสระและเสรีภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างกว้างขวาง มอบหมายงานใหญ่ใ้บังคับบัญชาหรือผู้นั้นทำโดยเสรี ตนเองจะไม่เข้าไปร่วมทำงานด้วย ทำตนเหมือนประธานของหมู่คณะที่คอยช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานเท่านั้น ตามใจผู้นั้นเกือบทุกเรื่อง ไม่มีคดีระเบียบกฎเกณฑ์มากนัก และมักจะไม่ใช้วิธีการทำหนี และชมผู้นั้น

แต่ถ้าจะพิจารณาจากสถานภาพ (Status) ของผู้นำ ก็จะแบ่งผู้นำออกได้ ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) เป็นผู้นำที่เกิดจากตำแหน่งหรือเป็นหัวหน้าที่กฎหมายรับรอง อำนาจและหน้าที่ของผู้นำเช่นนี้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

๒. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic leaders) เป็นผู้นำที่เกิดจากลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นบุคคลที่มีอำนาจและบารมีที่เกิดจากตนเอง (power) ซึ่งต่างกับผู้นำประเภทแรก เพราะผู้นำประเภทแรกนี้มีหรือใช้อำนาจตามกฎหมาย

๓. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) เป็นผู้นำที่อยู่ในฐานะเป็นที่เคารพยกย่องนับถือของคนโดยทั่วไป เช่น พระมหากษัตริย์ หรือประมุขของประเทศ²

¹ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๕๕ - ๑๖๐.

² H.H.Gerth and C.Wright Mills, From Max Weber: Essays in Sociology (New York : Oxford University Press, 1968), pp. 221-

ถ้าพิจารณาผู้นำจากการใช้อำนาจ (authority) ในองค์การของการทำงาน
รวมกัน อาจจะแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำที่ได้รับแต่งตั้ง (Designated leader) เป็นผู้นำในองค์การรูปนี้
ได้รับแต่งตั้งเป็นทางการ เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (positional
authority)

๒. ผู้นำที่เกิดจากความสามารถของตนเอง (Emergent leader) เป็นผู้นำที่
เกิดขึ้นโดยความรู้ความสามารถหรือลักษณะพิเศษของตนเอง เป็นผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์
ต่าง ๆ (situations) เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่โดยส่วนตัว (personal authority)¹

การจำแนกประเภทผู้นำโดยพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่และสถานภาพเช่นนี้
มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการจำแนกประเภทผู้นำของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)
ดังกล่าวแล้ว

ถ้าพิจารณาหน่วยงานหรือองค์การ เช่น โรงเรียน เป็นระบบสังคม
(social system) ตามแนวความคิดของ เกตเซล และ กิวบา (Getzel and Guba)
ซึ่งแยกระบบสังคมออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ

๑. สถาบัน (Institutions) ซึ่งประกอบด้วย บทบาท (role) และ
ความมุ่งหวัง (expectations) ที่ตั้งขึ้น หรือกำหนดขึ้นเพื่อทำให้เป้าหมายของระบบ
ประสบผลสำเร็จ

๒. บุคคล (Individuals) ประกอบด้วย บุคลิกภาพ (personalities)
และความต้องการส่วนตัว (need-dispositions) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในระบบสังคม²

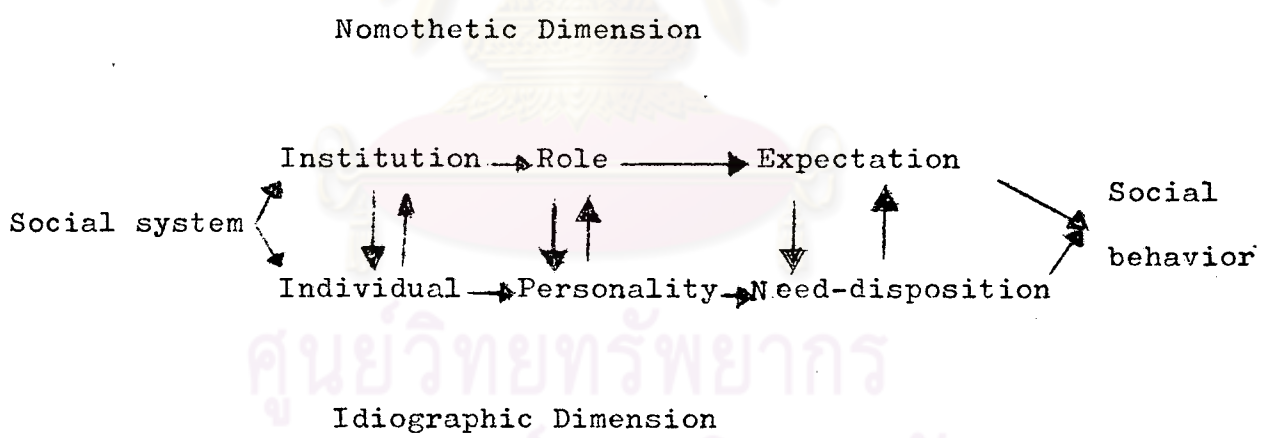
¹ Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership, p. 115.

² James M. Lipham and James M. Hoeh, Jr., The Principals: Foundations and Functions (New York : Harper & Row, Publishers, 1974), p. 53.

ดังนั้น ในระบบสังคมหนึ่ง ๆ จึงประกอบด้วย ๒ มิติ คือ

๑. สถาบันมิติ (Nomothetic dimension) ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความมุ่งหวัง (Institution-role-expectation) ในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และมีช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแบบแผน มีการกำหนดบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์การ

๒. บุคคลมิติ (Idiographic dimension) ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการส่วนตัว (Individual-personality-need-disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดย สถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจึงต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ให้ไปในทำนองเดียวกันเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะที่เดียวกันคนที่เขาไปอยู่ในองค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง ระบบสังคมทั้งสองมิตินี้ สามารถแสดงด้วยภาพประกอบได้ ดังนี้

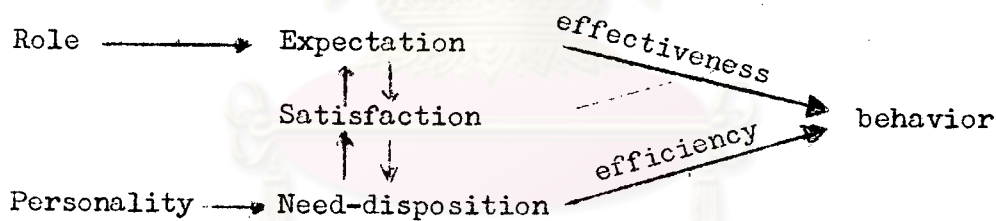


ภาพประกอบที่ ๒ แสดงมิติของพฤติกรรมในระบบสังคม

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น ๒ แบบ คือ

๑. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic leader)
๒. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leader)

แต่ในทางปฏิบัติ มักจะไม่พบผู้นำที่มุ่งสถาบันเป็นหลัก หรือมุ่งบุคคลเป็นหลักแต่อย่างเดียว แต่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาทั้ง ๒ แบบ ผู้นำประเภทนี้ อาจจะแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่งก็ได้ เรียกว่าผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional leader) คือมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งสถาบันและมุ่งบุคคล เพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความมุ่งหวังขององค์กร (expectation) กับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (need-disposition) เมื่อสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจ (satisfaction) ซึ่งกันและกันแล้ว พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดทั้งประสิทธิภาพ (effectiveness) และประสิทธิผล (efficiency) ซึ่งสามารถดัดแปลงให้เข้ากับแบบของ เกตเชล และ กิวบา ได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ ๓ แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพอใจ¹

¹ James M. Lipham and James M. Hoeh, Jr., The Principalship:

Foundations and Functions, p. 63.

ประสิทธิภาพ (effectiveness) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมฤทธิ์ผลสมดังความมุ่งหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นผลที่เกิดแก่ส่วนรวมซึ่งกำหนดขึ้นจากบทบาท (role) ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานของกลุ่มเป็นไปตามความคาดหวัง (expectation) พฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจจะเกิดประสิทธิภาพ หรือไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่ตั้งไว้ของแต่ละกลุ่ม เช่น พฤติกรรมของครูใหญ่คนเดียวกับนั้น ฝ่ายศึกษานิเทศก์อาจจะประเมินผลได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูในโรงเรียนอาจจะประเมินว่าไม่มีประสิทธิภาพก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับที่ตั้งความคาดหวังของบุคคลแต่ละกลุ่ม

ประสิทธิผล (efficiency) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความพอใจของบุคคลแต่ละคนที่ได้จากการปฏิบัติงาน เป็นผลที่เกิดโดยส่วนตัวไม่ใช่ส่วนรวม ประสิทธิผลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผลการปฏิบัติงานทำให้แต่ละคนเกิดความพอใจและตรงกับความต้องการของบุคคล พฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจจะให้ประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผลก็ได้ เช่น คณะครูปฏิบัติหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีตามที่ครูใหญ่คาดหวังไว้ แต่คณะครูไม่เต็มใจทำงานในสถานการณอนั้นเลย เมื่อเป็นเช่นนี้การทำงานเช่นนั้นจึงไม่มีประสิทธิผล เพราะเป็นการใช้อำนาจบังคับให้ทำ ดังนั้นประสิทธิผลของการทำงานจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความต้องการส่วนบุคคล (need-disposition)

ความพอใจ (satisfaction) ในที่นี้เป็นความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นความพึงพอใจของบทบาทความคาดหวังของสถาบันสอดคล้องตรงกับความต้องการส่วนตัวของบุคคล ในทางปฏิบัติแล้ว ความมุ่งหวังของสถาบัน กับ ความต้องการส่วนตัวจะเกิดขึ้นโดยสอดคล้องกันในโอกาสเดียวกันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะบทบาทของสถาบัน กับบุคลิกภาพของคนที่มักจะขัดแย้งกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ความพอใจที่เกิดขึ้นจึงอยู่ในระดับต่ำ แต่เมื่อไรก็ตามการปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจตามความคาดหวังของสถาบัน และผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจตรงตามความต้องการของตนแล้ว ก็จะทำให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้

การศึกษาแบบของพฤติกรรมผู้นำในระยะหลังนี้ เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้วจะปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติเป็นส่วนใหญ่ คือ มิติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติภารกิจ และมิติที่เกี่ยวกับการปฏิบัติต่อคน แต่ใครจะเรียกเป็นอย่างไรนั้นยอมแตกต่างกันไป เช่น อาจจะเรียก

พฤติกรรมแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic leader) และแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leader)¹ หรือมิติทางสัมพันธภาพ (Relationship) กับมิติทางภารกิจ (Task dimension)² หรือมิติทางมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) กับมิติทางการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ (Get out the work)³ หรือพฤติกรรมมุ่งผู้ตาม (Follower - oriented) กับ มุ่งงาน (Task - oriented)⁴ หรือมิติทาง Initiating Structure กับ Consideration⁵ เป็นต้น ซึ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในระยะหลังนี้ส่วนมากศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำทางมิติทั้งสองนี้ เป็นส่วนใหญ่

¹ W. J. Getzel and E. G. Guba, "Social Behavior and Administration Process," School Review, 65 : 423 - 441.

² William J. Reddin, "The 3 - D Management Style Theory," Training and Development Journal, (April 1967) : 8 - 17.

³ Edgar L. Morphet, et al. Educational Organization and Administration, 3d ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1974), p. 126.

⁴ Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership (New York : The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 1974), p. 376.

⁵ Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents (Chicago : Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959), p. 4.



การศึกษาภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำในองค์การรูปนัยที่ผ่านมา อาจจะแยกออกได้เป็น ๓ ทาง คือ การศึกษาจากทางจิตวิทยา ทางสังคมวิทยา และทางพฤติกรรมศาสตร์ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง ๓ ทางนี้โดยสรุป พร้อมด้วยความเป็นมา ความคิด และผลของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้เป็นตอน ๆ ไป

การศึกษาภาวะผู้นำทางจิตวิทยา

การใช้หลักการและแนวความคิดทางจิตวิทยาเพื่อศึกษาภาวะผู้นำนั้น ส่วนใหญ่ยึดหลักพื้นฐานทางจิตวิทยาที่ยอมรับกันว่า พฤติกรรมของแต่ละบุคคล ส่วนหนึ่งกำหนดขึ้นจากโครงสร้างของบุคลิกภาพของแต่ละคน โดยเฉพาะ บุคคลแต่ละคนจะมีความเป็นไปอย่างไร หรือจะเป็นคนเช่นไร บุคลิกภาพจะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรม ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำในระยะต้น ผู้ศึกษาจึงได้พยายามหุ่่มเหตุที่จะแยกและหาความแตกต่างระหว่างผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยยึดถือคุณลักษณะส่วนตัวเป็นสำคัญ เพราะเชื่อกันว่าคุณภาพและลักษณะส่วนตัวที่ทำให้คนเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในตัวคน ภาวะผู้นำจึงเกิดจากลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวคน (traits)

วิธีการที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำส่วนมากศึกษาโดยการวิเคราะห์และจำแนกลักษณะของผู้นำ คือศึกษาจากลักษณะผู้นำที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจซึ่งอาจจะใช้การทดลองและการสังเกตที่มีการควบคุม ส่วนเครื่องมือที่ใช้มักจะใช้แบบทดสอบเป็นส่วนมาก เช่นแบบทดสอบบุคลิกภาพประเภทรายงานตนเอง แบบบรรยายลักษณะผู้นำ โดยอาศัยผู้บังคับบัญชาเหนือกว่าและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้บรรยายผู้นำของตน หรืออาจจะใช้แบบรายการลักษณะบุคลิกภาพที่ดีและไม่ดีของผู้นำ รวมทั้งแบบลักษณะผู้นำที่ตรงกันข้ามซึ่งกันและกัน เช่น มีความกรุณาแต่เด็ดเดี่ยว มีความมั่นคงแต่ยืดหยุ่น ใช้วิธีการบังคับแต่ให้ความร่วมมือ เป็นต้น แต่บางครั้งผลของการศึกษานี้ ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เพราะผู้ทำการศึกษายางคนมักจะคิดสรุปเอาเองว่าคนเรา "เป็นผู้นำโดยกำเนิด" และมักจะเชื่อว่า "บุคลิกภาพที่ดี" จะเป็นตัว

กำหนดให้คนเป็นผู้นำในองค์การ¹

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะต่อมาจึงได้กลายมาเป็นการค้นหาคุณภาพส่วนตัวของผู้นำ โดยใช้วิธีการประเมินผล "เชิงวิทยาศาสตร์" ของการวัดบุคลิกภาพ เพราะมีความเชื่อว่าความล้มเหลวในการค้นหาลักษณะทางบุคลิกภาพที่เด่นของผู้นำนั้น สืบเนื่องมาจากได้ใช้วิธีการทางสามัญสำนึก (naive) ที่ไม่ถูกต้องนัก ผู้ทำการศึกษาในระยะต่อมาจึงได้คิดแปลงและพัฒนาเครื่องมือและวิธีการให้รัดกุมขึ้นเพื่อวัดคุณภาพของผู้นำ เช่น เซอร์สโตน (Thurstone)² ได้สร้างเครื่องมือทดสอบการรับรู้จากรูปภาพ และบัตรคำ (Card-sorting test) เพื่อนำมาใช้กับผู้บริหารโดยใช้ความสัมพันธ์ของตารางกับอายุเป็นเกณฑ์ของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จได้รับคะแนนสูงกว่าผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวทั้งในด้านความถูกต้องแม่นยำของการรับรู้และความสามารถในการแยกประเภทของแผนบัตร แชนเปิลและโดนัลด์ (Chapple and Donald)³ ได้สร้างเครื่องมือวัดการปฏิสัมพันธ์ (Interaction chronograph) ใช้วัดพฤติกรรมทางการพูด และพฤติกรรมที่ไม่ใช่การพูดของคนในขณะที่ทำการสัมภาษณ์กับบุคลากรฝ่ายนิเทศและบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายนิเทศ ได้สรุปผลการศึกษาว่า บุคลากรฝ่ายนิเทศมีลักษณะเหล่านี้เหนือกว่าบุคลากรที่ไม่ใช่ฝ่ายนิเทศ คือ ความคิดริเริ่ม ความรวดเร็วใน

¹ Ward G.Reeder, The Fundamentals of Public School Administration (New York : Macmillan Co., 1958), p. 21.

² L.L.Thurstone, A Factorial Study of Perception (Chicago : University of Chicago Press, 1944), pp. 140-141.

³ Eliot D.Chapple and Gordon Donald, Jr., "A Method for Evaluating Supervisory Personnel," Harvard Business Review, XXIV (Winter 1946) : 201-203.

การสื่อสัมพันธ์ และการปรับตัวได้ก็กับสถานการณ์ของการสัมภาษณ์ เฮนรี่ (Henry)¹ ได้หันมาใช้วิธีการระบายทางอารมณ์และความรู้สึก หรือบุคลิกภาพอย่างอื่น (Projective technique) โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception Test เป็นส่วนประกอบในการสัมภาษณ์และทดสอบข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน ๑๐๐ คน จากคำตอบของผู้บริหาร ๑๐๐ คนนี้สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ มีคะแนนสูงในค่านิยมที่ต้องการอยากได้งานประสบผลสำเร็จ มีความต้องการความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน มีความตื่นตัว (alertness) ในกิจกรรมต่าง ๆ และมีความสามารถในการจัดองค์การให้เหมาะสมกับสถานการณ์

หลังจากได้มีการสำรวจภาวะผู้นำทางจิตวิทยาไว้มากแล้ว ต่อมาได้มีผู้พยายามนำเอาผลจากการสำรวจไปวิเคราะห์เพื่อคนหาลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำอย่างกว้างขวาง สตีจอกคิลล์ (Stogdill)² ได้สำรวจผลงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำจาก ๑๒๔ ผลงาน ได้สรุปว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ มิได้เป็นผู้นำจากลักษณะทางบุคลิกภาพส่วนตัว แต่แบบอย่างของลักษณะส่วนตัวของผู้นำมีความสัมพันธ์กับลักษณะของกิจกรรมและเป้าหมายของกลุ่ม กิบบ์ (Gibb)³ ได้สนับสนุนผลการสำรวจของสตีจอกคิลล์ นี้ว่า การศึกษาเรื่องภาวะ

¹ William E. Henry, "The Business Executive : The Psychodynamics of a Social Role," American Journal of Sociology LIV (January 1949) : 286-291.

² Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature," Journal of Psychology, XXV (1948) : 35-71.

³ Cecil A. Gibb, "Leadership," in Handbook of Social Psychology, ed. Gardner Lindzey (Cambridge, Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co., 1954), p. 889.

ผู้นำที่แล่วมาโดยการค้นหาลักษณะส่วนตัวของผู้นำนั้นเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ไม่ได้ผล
 เพียงแะเมอร์ริล (Pierce and Merrill)¹ ก็ได้กล่าวสรุปในทำนองเดียวกันนี้ว่า
 ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่แล่วมามากจะมุ่งศึกษาและหาข้อสรุปในเรื่องลักษณะส่วนตัวของคน
 เป็นสำคัญ แต่แท้จริงแล่วลักษณะส่วนตัวของคนเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งของการศึกษาเรื่อง
 ภาวะผู้นำเท่านั้น ซึ่งยืนยันได้ว่าภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากบุคลิกภาพส่วนตัวเพียงอย่างเดียว
 จะตองพิจารณาองค์ประกอบอย่างอื่นด้วย ความไม่ประสบผลสำเร็จของการศึกษาภาวะผู้นำ
 โดยการค้นหาลักษณะทางบุคลิกภาพเพื่อเป็นแบบฉบับของผู้นำอาจจะเนื่องมาจากมีการวัดผล
 ไม่ดี ขาดข้อมูลเปรียบเทียบจากการวิจัยอย่างอื่น และไม่สามารถอธิบายให้เหตุผลได้เพียงพอ
 แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษาค้นคว้าในเรื่องภาวะผู้นำโดยอาศัยหลักพื้นฐาน
 ทางจิตวิทยาก็ยังเป็นที่ยอมรับกันว่า เป็นการศึกษภาวะผู้นำไปตามแนวความเชื่อหนึ่ง
 ที่เชื่อกันว่า สิ่งที่ทำให้คนเป็นผู้นำที่ดีคือ คุณภาพและลักษณะประจำตัวของคน การศึกษาค้น
 คว้าตามแนวความเชื่อนี้ได้กลายมาเป็นทฤษฎีหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่ง เป็นทฤษฎีแรกเริ่มของการ
 ศึกษาภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (The Trait Theory)²

ลักษณะผู้นำ

จากความเชื่อดังกล่าวนี้ ได้มีผู้ค้นหาลักษณะผู้นำโดยการสำรวจและศึกษาจาก
 ผู้นำไว้มากมาย สโตกคิลล์ (Stogdill)³ ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ

¹ Truman M. Pierce and C. E. Merrill, Jr., "The Individual and Administrator Behavior," in Administrative Behavior in Education, eds. Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (New York : Harper & Brothers, 1957), p. 332.

² A. W. Gouldner, "The Trait Theory," in Perspectives on the Group Process, ed. Gratton C. Kemp. (Boston : Houghton Mifflin Company, 1964), p. 203.

³ Ralph M. Stogdill, Journal of Psychology, XXV(1948): 62-63.

ลักษณะผู้นำจากหลายผลงานแล้วสรุปว่า ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะเหล่านี้เด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม คือ

๑. มีความสามารถทางสังคม (Sociability)
๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
๓. มีความอดทน (Persistence)
๔. รู้จักวิธีการทำงาน (Knowing how to get things done)
๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
๖. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ (Alertness to, and insight into situations)
๗. ให้ความร่วมมือดี (Cooperativeness)
๘. เป็นที่รู้จักและยกย่องนับถือโดยทั่วไป (Popularity)
๙. สามารถปรับตัวได้ดี (Adaptability)
๑๐. มีความสามารถในการพูด (Verbal facility)

และในการศึกษาคนควาต่อมาของสต็อกคิลด์ ยังพบอีกว่า ลักษณะส่วนตัวบางอย่างของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำจะมีลักษณะเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มของตน คือ

๑. มีสติปัญญาดี (Intelligence)
๒. มีความรู้ดี (Scholarship)
๓. เป็นที่พึ่งได้ (Dependability in exercising responsibilities)
๔. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมและงานสังคม (Activity and social participation)
๕. มีฐานะทางสังคมเศรษฐกิจดี (Socioeconomic status)

ความสามารถทางสติปัญญาและคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลมีความสัมพันธ์เป็นบวกกับภาวะผู้นำ ลักษณะส่วนตัวเหล่านี้ได้แก่ ความคิดริเริ่ม ความนิยมยกย่อง ความสามารถทางสังคม มีการตัดสินใจที่ดี มีอารมณ์ดี เต็มใจให้ความร่วมมือ แต่คุณสมบัติส่วนตัวเกี่ยวกับ

อายุ ความสูง รูปร่าง มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น¹
 ลักษณะผู้นำที่ดีที่ อรุณ รักธรรม² กล่าวถึง มีอยู่หลายลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำ
 ควรมี คือ

๑. ความรู้ (Knowledge)
๒. ความริเริ่ม (Initiative)
๓. ความกล้าหาญ (Courage)
๔. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
๕. ความแนบเนียน (Tact)
๖. ความยุติธรรม (Justice)
๗. ทาทาง (Bearing)
๘. ความอดทน (Endurance)
๙. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
๑๐. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
๑๑. ความตื่นตัว (Alertness)
๑๒. ความสามารถในการใช้ดุลพินิจ (Judgement)
๑๓. ความสงบเสถียร (Humility)
๑๔. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity)
๑๕. ความจงรักภักดี (Loyalty)
๑๖. การสังคม (Sociability)
๑๗. การบังคับตนเอง (Self-control)

ลักษณะผู้นำที่ดีตามที่ อรุณ รักธรรม กล่าวถึงนี้เป็นลักษณะของผู้นำที่กล่าวไว้
 โดยกว้าง เช่นเดียวกับที่ บรรจง ชูสกุลชาติ³ กล่าวถึง คือ (๑) มีเขาวินัยที่ดี

¹ Ralph M. Stogdill, Journal of Psychology XXV(1948) : 64.

² อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า ๒๐๗ - ๒๑๑.

³ บรรจง ชูสกุลชาติ, "ลักษณะของผู้นำที่ดี" บรรยายในการสัมมนาหัวหน้า
 งาน ที่โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย วันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๒๐.

- (๒) มีความรู้ (๓) มีการตัดสินใจที่ดี (๔) มีความเข้มแข็ง (๕) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (๖) รู้จักปรับตัวเข้ากับสังคมได้ (๗) มีอารมณ์ขันและยิ้มแย้มแจ่มใส (๘) มีบุคลิกภาพทางกายดี (๙) มีความอดทนและใจกว้าง (๑๐) มีอุดมคติ (๑๑) มีความรักเพื่อนมนุษย์ (๑๒) มีลักษณะไม่เห็นแก่ตัว (๑๓) มีความคิดริเริ่ม (๑๔) มีความกระตือรือร้น (๑๕) รู้จักประสานประโยชน์

นอกจากผู้นำควรมีลักษณะที่ดีดังกล่าวแล้วนี้ จะต้องพิจารณาควบคู่กันไปกับสมรรถภาพของผู้นำด้วย เพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงสมรรถภาพของตนเพื่อช่วยในงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้นำจึงอยู่ในฐานะรับผิดชอบให้เกิดความร่วมมือกันกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แต่เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์แล้วจะพบว่า ผู้นำไม่ได้เกิดจากคนที่มีลักษณะผู้นำที่ดีเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับกิจกรรมและเป้าหมายของกลุ่มซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะอย่าง ซึ่งต้องอาศัยสัมพันธภาพของการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจึงไม่เพียงแต่มีลักษณะผู้นำเท่านั้น แต่ต้องมีความสามารถและทักษะในการนำให้เกิดความร่วมมือกันทำงานจนสำเร็จ ไวลด์ (Wiles)¹ ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการนี้เทศ ๕ ประการ คือ

๑. ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Skill in leadership)
๒. ทักษะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Skill in human relations)
๓. ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม (Skill in group process)
๔. ทักษะเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร (Skill in personnel administration)
๕. ทักษะเกี่ยวกับการประเมินผลงาน (Skill in evaluation)

1

Kimball Wiles, Supervision for Better Schools, (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1955), pp.

นอกจากทักษะดังกล่าวนี้แล้ว ผู้นำจะต้องมีความสามารถอย่างอื่นประกอบด้วย เจนกินส์ (Jenkins)¹ ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางทหาร พบว่า ผู้นำทางทหารมีความสามารถเด่น ๔ อย่าง คือ

๑. มีความสามารถเด่นในความรู้ทั่วไป
๒. มีความสามารถเด่นในทางเทคนิค
๓. มีความสามารถเด่นในสาขาวิชาเฉพาะ
๔. มีความสามารถเด่นทางสติปัญญา

การศึกษภาวะผู้นำในเรื่องการปฏิบัติตนของผู้นำทางการศึกษา แอนเดอร์สัน (Anderson)² ได้สรุปและเสนอว่า ผู้นำควรปฏิบัติให้ใดดังนี้

๑. สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับคนอื่นได้
๒. สามารถนำหมู่คณะให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้
๓. ดำเนินชีวิตในระบอบประชาธิปไตยและนำมาใช้ในหน่วยงานได้
๔. รู้อะไร รู้อย่างไร และรู้วิธีการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
๕. เข่าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้
๖. สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกได้ว่าการร่วมมือช่วยเหลือของเขามีค่า

สำหรับคน

๗. สนใจและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองต่าง ๆ

¹ W.O.Jenkins, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems," Psychological Bulletin, 44(1947) : 75.

² Venon Anderson, "A Graduated Program for Leaders," Educational Leadership, 6(1948) : 144 - 145.

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเพื่อใช้ประโยชน์ในการเตรียมผู้บริหาร
 โรงเรียนของ ไมเออร์ส (Myers)¹ ได้ผลทำนองเดียวกันกับการศึกษาคุณค่าของสติอกคิดล์
 ไมเออร์ส พบว่า ลักษณะทางกายไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับภาวะผู้นำ แต่
 พบว่า ผู้นำส่วนมากมีลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ต่างกับคนอื่นในกลุ่มของตนอย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติ คือ สติปัญญา ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความร่วมมือ การริเริ่ม ความกระตือรือร้น
 ความอดทน ความมั่นคงทางอารมณ์ การตัดสินใจ ความนิยมยกย่อง และทักษะในการสื่อ
 สัมพันธ์

ลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำก็คือความสามารถหยั่งรู้จิตใจและความต้องการ
 ของสมาชิกภายในกลุ่มใด ลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ไวต่อความรู้สึกของคนโดยทั่วไป
 เอาใจใส่ต่อความต้องการของสมาชิกในด้านต่าง ๆ เช่น ให้ความสำคัญ ให้ความรัก ใ
 ความอบอุ่น ให้ความสนใจและอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา
 ได้มีผู้ศึกษาลักษณะของแฟรงคลิน รูสเวลต์ (Franklin Roosevelt) โดยใช้ตัวอย่าง
 ประชากร ๔๒๓ คน ผลการวิจัยสรุปว่า รูสเวลต์ เป็นผู้นำที่ให้ความอบอุ่นต่อประชาชน
 มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย เมื่อพบประชาชนทุกครั้ง ประชาชนมีความรู้สึกพอใจและยอมรับ
 ในตัวรูสเวลต์อย่างกว้างขวาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะรูสเวลต์เป็นบุคคลที่มีลักษณะไวต่อความ
 รู้สึกของประชาชนนับจำนวนเป็นล้าน ๆ รูจิตใจและความต้องการของประชาชนในขณะนั้น²

¹ Robert E. Myers, The Development and Implications of a Conception of Leadership in Education (Doctoral Dissertation, University of Florida, 1954), pp. 105-106.

² Murray Ross and Charles E. Hendry, New Understandings of Leadership (New York : Association Press, 1957), pp. 43-52,

ส่วน เบลล์ และ ฮอลล์ (Bell and Hall)¹ ได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความเห็นอกเห็นใจ โดยใช้เครื่องมือทดสอบที่เรียกว่า ไดมอนด์และเคอร์ (Dymond and Kerr tests) ผลการทดสอบปรากฏว่า ความเห็นอกเห็นใจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในระดับสูงกับภาวะผู้นำ ผลของการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่า ความเห็นอกเห็นใจเป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

ทักลาวมาแล้วจะเห็นว่าการศึกษาลักษณะผู้นำในระยะเริ่มแรก มีแนวความคิดในเรื่องคุณภาพของผู้นำเป็นประการสำคัญ การศึกษาคนควาของคนอื่น ๆ มักจะได้ลักษณะผู้นำที่ตรงกับลักษณะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว เพราะเป็นการค้นหาลักษณะต่าง ๆ ทางบุคลิกภาพของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล จึงดูเหมือนว่าผู้นำที่อยู่ในสถานการณ์ต่างกันจะต้องมีลักษณะผู้นำอย่างเดียวกัน แต่ความจริงแล้วลักษณะผู้นำบางอย่างเหมาะกับสถานการณ์บางอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น เพราะจะต้องแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และลักษณะของกลุ่ม บุคคลที่มาวมกันเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินงานของกลุ่มรวมกัน จะต้องมิกิจกรรมของกลุ่มโดยเฉพาะ จึงต้องมีข้อกำหนด หรือข้อจำกัดสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่ม ดังนั้นลักษณะผู้นำจึงต้องแปรเปลี่ยนไปตามลักษณะของกลุ่ม ผู้นำของกลุ่มหนึ่งจึงต้องมีลักษณะผู้นำแตกต่างไปจากลักษณะผู้นำของกลุ่มอื่น เพราะฉะนั้นลักษณะผู้นำจึงถือเป็นสากลไม่ได้

กิจกรรมของกลุ่มบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยลักษณะบางอย่างของผู้นำ เช่น ลักษณะและความสามารถทางกายมีความจำเป็นต่อการเลือกผู้นำในทางกีฬา แต่ลักษณะนี้ไม่จำเป็นสำหรับผู้นำของกิจกรรมอื่น ความสูงอาจมีประโยชน์สำหรับกีฬาบางประเภท แต่ไม่จำเป็นสำหรับกีฬาอย่างอื่น มุสโสลินี ฮิตเลอร์ และเลนิน ล้วนเป็นบุคคลที่มีรูปร่างเตี้ย แต่ก็ยังเป็นผู้นำของประเทศมหาอำนาจได้ หรืออนโปเลียน ซึ่งเป็นบุรุษร่างเล็กแต่มีความเก่งกล้าสามารถเป็นผู้นำของประเทศใดเช่นกัน บางคนเป็นผู้นำเพราะมีสติปัญญาเหนือกว่าคนอื่น

¹ Graham B. Bell and Harry E. Hall, Jr., "The Relationship Between Leadership and Empathy," Journal of Abnormal and Social Psychology, 49 (January 1954) : 156-157.

แต่บางคนเป็นผู้นำเพราะอำนาจประโยชน์ให้กับคนอื่น ดังนั้น "...ภาวะผู้นำจึงไม่ได้เป็นสิ่งที่มียู่ในตัวบุคคล แต่เกิดขึ้นจากสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม"¹ ลักษณะบางอย่างของผู้นำมีความไม่แน่นอน แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เช่น "ความเชื่อมั่นในตนเอง" ของผู้นำคนหนึ่งที่เคยมีอยู่ แต่เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่คับขันบางอย่างที่ล่อแหลมจนเอาตัวแทบไม่รอด ความเชื่อมั่นในตนเองที่เคยมีแทบจะไม่เหลืออยู่เลย เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งเป็นลักษณะทางสังคมของกลุ่มนั่นเอง

การศึกษาภาวะผู้นำทางสังคมวิทยา

เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำโดยอาศัยองค์ประกอบทางจิตวิทยายังไม่เพียงพอที่จะอธิบายให้เหตุผลของภาวะผู้นำใด นักวิจัยในระยะต่อมาจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำโดยอาศัยองค์ประกอบทางสังคมวิทยามากขึ้น ดังนั้นการศึกษภาวะผู้นำที่เคยมุ่งความสนใจลักษณะส่วนบุคคลจึงได้เปลี่ยนไปสนใจศึกษาบทบาทขององค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะและพฤติกรรมของกลุ่มที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ โดยอาศัยตัวแปรต่าง ๆ ขององค์กรเป็นพื้นฐาน

ความเป็นกลุ่มของคนแต่ละกลุ่มจะมีลักษณะหลายประการที่แตกต่างกัน ลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดให้เกิดพฤติกรรมภายในกลุ่มหนึ่ง ๆ ไม่เหมือนกัน ในเมื่อองค์ประกอบขึ้นควยกลุ่มบุคคล ภาวะผู้นำที่เกิดจากกลุ่มก็ต้องเกิดขึ้นตามลักษณะของกลุ่ม เฮมพิลล์ (Hemphill)² ได้จำแนกลักษณะของกลุ่มเป็น ๑๕ ลักษณะ คือ ขนาด ความยืดหยุ่น ความสามัคคี ความยึดหยุ่น ความมั่นคง ความกระจาย ความขัดแย้ง ความเป็น

¹ Cecil A.Gibb, "The Principles and Traits of Leadership," Journal of Abnormal and Social Psychology, XLII (1974) : 231.

² John K.Hemphill, Situational Factors in Leadership (Columbus : Ohio State University, 1949).

เอกลักษณ์ของกลุ่ม ความสนิทสนมภายในกลุ่ม การใช้อำนาจควบคุม สภาพของตำแหน่ง ความร่วมมือของกลุ่ม การใช้อำนาจบารมี ความพอใจของกลุ่ม และความเป็นอิสระ

เฮมพิลด์ พบว่า ลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มสมาชิกมีอยู่สองลักษณะที่มีสัมพันธ์สูงกับภาวะผู้นำมากกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ ความยึดมั่นของกลุ่มซึ่งเกิดจากความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม และความพอใจของสมาชิกของกลุ่ม

การทำงานร่วมกันของคนภายในกลุ่มเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน เพราะภายในกลุ่มย่อมมีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ ความแตกต่างนี้อาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ผู้นำคนหนึ่งจะต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งมีความคาดหวังในตัวผู้นำต่างกัน เช่น คณะครูในโรงเรียนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนอาคารสถานที่ให้พอเพียงและให้ไคมามากที่สุด แต่ฝ่ายงบประมาณกลับมีความคาดหวังให้ผู้บริหารโรงเรียนพยายามลดหรือทำให้ค่าใช้จ่ายทางการศึกษาต่ำที่สุด การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในกรณีเช่นนี้เพื่อให้เป็นไปตามบทบาทที่คาดหวัง โดยยึดประโยชน์ให้กับฝ่ายหนึ่ง อาจทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจได้

ความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความคาดหวังของบุคคลต่างกลุ่ม มีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ โมเซอร์ (Moser)¹ ได้ทำการศึกษาความขัดแย้งซึ่งเกิดจากความคาดหวังของกลุ่มบุคคลสองกลุ่มที่มีบทบาทของครูใหญ่ คือคณะครูในโรงเรียน และกลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาที่มีหน้าที่ต่างกันสองกลุ่มนี้ มีความคาดหวังต่อครูใหญ่ในเรื่องภาวะผู้นำต่างกัน และพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จะแปรไปตามกลุ่ม เมื่อครูใหญ่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับศึกษานิเทศก์ พฤติกรรมของครูใหญ่จะแสดงออกโดยมุ่งยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic behaviors) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงานให้ได้

¹ Robert P. Moser, "The Leadership Patterns of School Superintendents and School Principals," Administrator's Notebook, VI (September 1957) : 1-4.

ตามเป้าหมาย ยึดระเบียบปฏิบัติโดยเคร่งครัด และมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการรวมอำนาจ แต่เมื่อครูใหญ่มีสัมพันธภาพใกล้ชิดกับกลุ่มครู ครูใหญ่จะมีพฤติกรรมที่โน้มเอียงไปในทางยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic behaviors) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความต้องการส่วนบุคคล ยึดระเบียบปฏิบัติโดยยืดหยุ่น และมีพฤติกรรมที่แสดงออกในการกระจายอำนาจ

สวาน มอยเออร์ (Moyer) ¹ ได้ให้ครูตอบคำถาม ๘๐ ข้อ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรม "มุ่งผู้นำ" และพฤติกรรม "มุ่งกลุ่ม" ของครูใหญ่ พบว่ากันนี้ก็ได้ให้ครูประเมินค่าความพอใจส่วนตัวและความพอใจในอาชีพครูที่เกิดจากสถานการณ์ของการทำงาน ผลการศึกษาของมอยเออร์ปรากฏว่า ถ้ากลุ่มมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากเพียงใด สมาชิกภายในกลุ่มครูจะมีเจตนาดีและความพอใจจากสถานการณ์ของการทำงานสูงตามไปด้วย แสดงว่าสมาชิกของกลุ่มมีความคาดหวังต่อครูใหญ่ตรงกันจนมีความชัดเจนน้อยที่สุด ซึ่งนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาของโมเซอร์และมอยเออร์ ที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้กำหนดขึ้นจากลักษณะส่วนตัวของบุคคล แต่เป็นไปตามลักษณะของสัมพันธภาพของกลุ่ม เช่น ความขัดแย้ง ความพอใจ ความสามัคคีกลมเกลียว เป็นต้น ซึ่งลักษณะของกลุ่มดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ แต่การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ผ่านมากไม่ได้ปฏิเสธพื้นฐานใดพื้นฐานหนึ่ง เพราะได้มีการศึกษาทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคล และส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เป็นการศึกษาโดยยึดพื้นฐานทางจิตวิทยา ส่วนการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นการศึกษาที่ยึดพื้นฐานทางสังคมวิทยา แต่ได้มีผู้เริ่มศึกษาภาวะผู้นำในแนวใหม่ล่าสุดอยู่ในขณะนี้ โดยอาศัยพื้นฐานทางจิตวิทยา และทางสังคมวิทยาประกอบกัน ซึ่งเรียกว่า "การศึกษาภาวะผู้นำทางพฤติกรรม"

¹ Donald C.Moyer, "Leadership That Teachers Want," Administrator's Notebook, III (March 1955) 1-4.

การศึกษาภาวะผู้นำทางพฤติกรรมศาสตร์

การศึกษาภาวะผู้นำโดยวิธีการนี้ อาศัยพื้นฐานทั้งสองทาง คือพื้นฐานทางจิตวิทยา และพื้นฐานทางสังคมวิทยาประกอบกัน โดยยอมรับว่าทั้งบุคลิกภาพของบุคคล และบทบาทขององค์การจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สังเกตได้ภายในองค์การ ฮาลปิน (Halpin)¹ ได้อธิบายวิธีการศึกษาทางพฤติกรรมเพื่อศึกษาภาวะผู้นำไว้โดยสรุปว่า เป็นการศึกษามุ่งเน้นทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ (Observed behavior) มากกว่าที่จะมุ่งเน้นถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความสามารถแต่เพียงอย่างเดียวจะเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมไม่ได้ และไม่มีสมมุติฐานใดได้รับการยืนยันว่า พฤติกรรมผู้นำซึ่งผู้นำคนหนึ่งแสดงออกในสถานการณ์ของกลุ่มหนึ่ง จะนำไปใช้กับสถานการณ์ของกลุ่มหนึ่งได้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำนี้ ถูกกำหนดขึ้นจากคุณภาพและลักษณะประจำตัวของคนก็ได้ หรือกำหนดขึ้นจากสถานการณ์ก็ได้ หรืออาจจะกำหนดขึ้นจากทั้งคุณภาพประจำตัวและสถานการณ์ก็ได้ ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำทางพฤติกรรมจึงต้องคำนึงถึงตัวกำหนดพฤติกรรมทั้งสองทางประกอบกัน ไม่ควรยอมรับแต่เพียงตัวกำหนดทางใดทางหนึ่ง แล้วปฏิเสธตัวกำหนดอีกทางหนึ่ง

พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior)

พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เมื่อพิจารณาในเชิงพฤติกรรมแล้ว มีความหมายต่างกัน ถ้าจะถามว่า "ภาวะผู้นำคืออะไร" คำตอบจะมีความหมายไปในทางสมรรถภาพ (capacity) บางอย่างที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงแสดงถึงคุณภาพและลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยธรรมชาติซึ่งเป็นลักษณะประจำตัว เช่น สติปัญญา ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดริเริ่ม เป็นต้น สมรรถภาพสำหรับภาวะผู้นำของคนมีแตกต่างกัน เพราะสมรรถภาพเหล่านี้เกิดจากคุณภาพภายในของคน เป็นส่วนประกอบที่มีอยู่ในตัวคน (intrinsic

¹ Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School

factors) ถ้าสามารถวัดสมรรถภาพของคนได้ว่าคุณคนแต่ละคนมีอยู่มากน้อยกว่ากันเพียงใด เราก็จะสามารถคัดเลือกผู้นำจากกลุ่มคนต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการฝึกคนเพื่อให้เกิดทักษะเป็นผู้นำจึงไม่เกิดประโยชน์อันใด เพราะความสามารถและสมรรถภาพของผู้นำ เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในตัวคน เพียงแต่หาวิธีและเทคนิคที่เหมาะสมเป็นเครื่องมือวัดสมรรถภาพของภาวะผู้นำได้ เราก็สามารถเลือกผู้นำได้ แต่ถ้าจะถาม "พฤติกรรมผู้นำคืออะไร" คำตอบจะมีความหมายไปในทางพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observed behavior) มากกว่าความสามารถและสมรรถภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน พฤติกรรมผู้นำกับความสามารถของผู้นำจะมีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่นั้นยังไม่มีหลักฐานยืนยัน แต่พฤติกรรมผู้นำอาจจะ เป็นพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นจากลักษณะภายในของบุคคลหรือจากสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ หรือเกิดจากทั้งสองอย่างประกอบกันก็ได้ แต่เมื่อพิจารณาในด้านพฤติกรรม การที่จะฝึกบุคคลให้เป็นผู้นำ ให้มีพฤติกรรมผู้นำเฉพาะอย่าง จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการโน้มน้าวและชักจูง ให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยการฝึกอบรม ต่างกับภาวะผู้นำที่พิจารณาจากความสามารถประจำตัวของคนซึ่งมีระดับความสามารถที่ตายตัว ดังนั้นการกำหนดตัวบุคคลเพื่อเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับ การเลือก (selection) แต่ไม่ใช่การฝึก (training)

พฤติกรรมผู้นำ เป็นการกระทำหรือการแสดงออกต่าง ๆ ของผู้นำในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นรวมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของผู้นำในการนำคนปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ ดังกล่าว ผู้นำสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมได้หลายลักษณะ เพราะคำว่า "พฤติกรรม" นั้นตามความคิดของ ฮาลปิน (Halpin) มีความหมายกว้าง เป็นการกระทำทุกอย่างที่สังเกตเห็นได้ (Overt actions) รวมไปถึงการแสดงออกทางการรับรู้ (perceptions) เจตนาคติ (attitudes) ความคิด (thoughts) ความรู้สึก (feelings) และการพูด (verbalizations)¹ ดังนั้น การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำ จึงมุ่งศึกษาแต่เฉพาะพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการนำกลุ่มคนในองค์การหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ

¹ Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education,

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่ได้ศึกษากันมาเมื่อก่อนสงครามโลกครั้งที่สองนั้น ผู้ศึกษาส่วนมากต่างก็มุ่งความสนใจไปศึกษาลักษณะประจำตัวของบุคคลเพื่อความเป็นผู้นำ จนเรียกกันมาจนทุกวันนี้ว่า ลักษณะผู้นำ (Traits of leadership) เป็นการศึกษา ที่พยายามค้นหาลักษณะประจำตัวของบุคคลต่าง ๆ ที่เหมาะกับภาวะผู้นำเป็นส่วนใหญ่ เพราะ เชื่อกันว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะประจำตัวที่มีอยู่ในบุคคลโดยเฉพาะ ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๕๕ ได้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ร่วมกันทำโครงการศึกษาภาวะผู้นำที่เรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Studies) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากผลการวิเคราะห์ ของ เบิร์ด (Bird) เจนกินส์ (Jenkins) และ สโตกคิลล์ (Stogdill) ที่พบว่า การศึกษาภาวะผู้นำโดยอาศัยการศึกษาจากลักษณะประจำตัวของบุคคลดังกล่าวไม่ได้ผลและ หาเหตุผลสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ เพราะวา

๑. การเลือกผู้นำโดยอาศัยการพิจารณาจากลักษณะประจำตัวของคนได้ผล เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
๒. ลักษณะประจำตัวที่ทำให้นำและผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำแตกต่างกันนั้น มีมากมาย หลายลักษณะจนกำหนดแน่นอน และตัดสินไม่ได้ว่าลักษณะไหนสำคัญกว่ากัน
๓. ลักษณะประจำตัวของบุคคลที่จำเป็นสำหรับผู้นำต้องแปรเปลี่ยนไปตาม สถานการณ์และยึดถือเป็นหลักแน่นอนไม่ได้
๔. การศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดถือลักษณะประจำตัวของคน เป็นการศึกษาที่ไม่ คำนึงถึง การปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่ม¹

1

Ralp M. Stogdill, "Leadership Behavior : Consideration and initiating Structure," Handbook of Leadership (New York : The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., 1974), p. 128.

เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำโดยอาศัยลักษณะทางบุคลิกภาพไม่ได้ผลดังกล่าวนี้นักผู้ทำการศึกษาในระยะต่อมา จึงได้หันมาสนใจศึกษาทางพฤติกรรมของผู้นำจากบุคคลในองค์กรหลายอาชีพ โดยให้ระบุและกล่าวถึงพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติหน้าที่อยู่ว่าเขาแสดงออก หรือมีพฤติกรรมอย่างไรบ้าง และให้ระบุควยวาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นได้ผลเป็นอย่างไรปรากฏว่าโคขอความพรรณาถึงพฤติกรรมผู้นำประมาณ ๑๘๐๐ ขอความ เฮมพิลล์และคุนส์ (Hemphill and Coons)¹ ได้สำรวจและแบ่งแยกพฤติกรรมนี้ออกเป็นหมวดหมู่ได้ ๘ ด้านด้วยกัน คือ

๑. พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน (Integration)
๒. พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
๓. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production emphasis)
๔. พฤติกรรมที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม (Representation)
๕. พฤติกรรมที่แสดงออกของความเป็นมิตร (Fraternization)
๖. พฤติกรรมในการดำเนินงานองค์กร (Organization)
๗. พฤติกรรมในการประเมินผลงาน (Evaluation)
๘. พฤติกรรมในการริเริ่ม (Initiation)
๙. พฤติกรรมในการใช้อำนาจและอิทธิพล (Domination)

เฮมพิลล์และคุนส์ ได้จัดรวมขอความสร้างเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือเรียกสั้น ๆ ว่า LBDQ เป็นแบบแรกซึ่งประกอบด้วยขอความพรรณาพฤติกรรมผู้นำ ๑๕๐ ขอความ ต่อมาในปีเดียวกัน

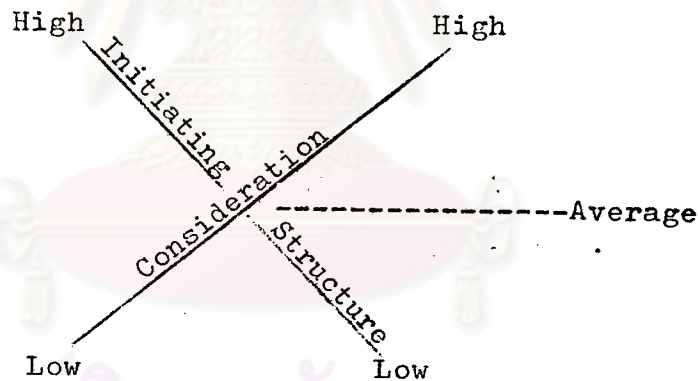
¹ John K. Hemphill and Alvin E. Coons, Leader Behavior Description (Columbus, Ohio : Personnel Research Board, Ohio State University, 1950) (Mimeographed)

ฮาลปินและวินเนอร์ (Halpin and Winer)¹ ได้นำแบบทดสอบนี้ไปใช้ทดสอบผู้บังคับการบิน ๕๒ คน กับนักบินที่เป็นผู้บังคับบัญชา ๓๐๐ คน ได้แยกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติพื้นฐาน ๒ มิติ คือ Initiating Structure และ Consideration มิติทั้ง ๒ ด้านนี้ มีความหมายดังนี้

๑. Initiating Structure หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกทางสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการพยายามที่จะสร้างสรรคองค์การใหม่แบบแผนที่ดี มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี และมีวิธีการปฏิบัติที่ดี

๒. Consideration หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในทางมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเคารพนับถือและความอบอุ่นที่มีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน²

มิติของพฤติกรรมผู้นำทั้งสองนี้ แสดงให้เห็นโดยลักษณะของกราฟได้ดังนี้



ภาพประกอบที่ ๔ แสดงมิติทั้งสองของพฤติกรรมผู้นำ³

¹ Andrew W. Halpin and B. James Winer, The Leadership Description of the Airplane Commander (Columbus, Ohio : Ohio State University Research Foundation, 1952), p. 96.

² Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents, p. 4.

³ Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, p. 162.

การกระทำหรือการแสดงออกของผู้นำทั้งสองค่านี้นี้วัดด้วยแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ถ้าพฤติกรรมผู้นำค่าน Consideration อยู่ในเกณฑ์สูง แสดงว่าผู้นำนั้นให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความต้องการส่วนตัวของสมาชิกของกลุ่ม และรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่มไว้คงอยู่ ถ้าพฤติกรรมผู้นำค่าน Initiating Structure อยู่ในเกณฑ์สูง แสดงว่าผู้นำนั้นดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายที่แน่นอน เป็นที่ประจักษ์ชัดแจ้งแก่สมาชิก ข้าราชการให้สัมฤทธิ์ผลได้สมบูรณ์ และได้ผลผลิตตามมาตรฐานกำหนดขององค์การหรือหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีคะแนนสูงทั้งสองค่าน พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับตำแหน่งหรือสถานภาพ แต่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่มีผลต่อคนอื่น

มิติของพฤติกรรมผู้นำทั้งสองนี้ ได้แยกโดยอาศัยพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) จากคำตอบของนักบิน ๓๐๐ คน โดยให้พรรณนา หรือบรรยายพฤติกรรมของผู้นำของตนซึ่งเป็นผู้บังคับการบิน ๕๒ คน ดังกล่าวแล้ว เมื่อได้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบออกเป็น ๒ ค่าน แล้วจึงได้สร้างข้อความสำหรับพฤติกรรมทั้ง ๒ ค่านนี้ ข้อความเดิมของค่าน Consideration มีอยู่ ๒๔ ข้อความ มีระดับความเชื่อมั่น (reliability) .๘๔ (แก้ไขโดยใช้สูตร Spearman - Brown) ข้อความของค่าน Initiating Structure มี ๒๕ ข้อความ มีระดับความเชื่อมั่น .๘๖ ต่อมาแบบสอบถาม LBDQ ได้รับการปรับปรุงและจัดพิมพ์ข้อความทั้งสองค่าน ค่านละ ๑๕ ข้อความ ค่าประมาณของความเชื่อมั่น เป็น .๘๓ และ .๘๖ ตามลำดับ

แบบสอบถาม LBDQ ประกอบด้วยข้อความสั้น ๆ ที่กล่าวถึงพฤติกรรมซึ่งผู้นำอาจจะแสดงออกในทางใดทางหนึ่ง ให้สมาชิกของกลุ่ม หรือผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างของผู้นำของค่านนั้น ผู้นำแสดงออกมากน้อยอย่างไร โดยการกาเครื่องหมาย (checking) ลงตามของควมถึง ๕ ระดับ คือ บอยที่สุด บอย ปานกลาง นาน ๆ ครั้ง และไม่เคยเลย แต่ละค่านมี ๑๕ ข้อความ และแต่ละข้อให้คะแนนตามมาตรวัด (scales) ตั้งแต่ ๔ ถึง ๐ ช่วงคะแนนของแต่ละค่าน มีตั้งแต่ ๐ ถึง ๖๐ ข้อความ ๑๕ ข้อของแต่ละค่าน มีดังนี้

Initiating Structure

๑. แสดงออกซึ่งทัศนคติใญ่ร่วมงานเข้าใจชัดเจน
๒. ใช้ความคิดใหม่ ๆ มาทดลองปฏิบัติร่วมกับผู้ร่วมงาน
๓. ใช้วิธีการปกครองที่เด็ดขาด
๔. กำหนดผู้ร่วมงานเมื่อบกพร่อง
๕. ชูกลใญ่ร่วมงานเข้าใจได้ดี
๖. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน
๗. ทำงานโดยไม่มีแผนงาน
๘. รักษามาตรฐานที่แน่นอนของการปฏิบัติงาน
๙. เน้นให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา
๑๐. ใญ่ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน
๑๑. วางตัวใญ่ร่วมงานทุกคนเข้าใจใญ่กาย
๑๒. ใญ่ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบขอมบังคับ
๑๓. ใญ่ร่วมงานทราบความมุ่งหวังของคนที่คาดว่าจะได้จากผู้ร่วมงาน
๑๔. ใญ่ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ
๑๕. ใญ่ร่วมงานร่วมมือกันทำงาน

Consideration

๑. ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานเป็นส่วนตัว
๒. ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจอยากเป็นสมาชิกของหมู่คณะ
๓. วางตัวใญ่ร่วมงานเข้าใจใญ่กาย
๔. ใญ่เวลารับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
๕. หลีกเลียงการพบปะกับคนโดยทั่วไป
๖. เอาใจใส่ดูแลสวัสดิภาพของผู้ร่วมงานทุกคน
๗. กระทำการใด ๆ โดยไม่อธิบายและใช้เหตุผล

- ๘. ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน
- ๙. ไม่ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ
- ๑๐. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเหมือนกับเป็นผู้เท่าเทียมกับตน
- ๑๑. เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ๑๒. ให้ความเป็นมิตรและพบปะไต่ถาม
- ๑๓. เมื่อพูดคุยกับผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจ
- ๑๔. นำเอาคำแนะนำของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
- ๑๕. ใหญ่ผู้ร่วมงานเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญก่อนจะนำไปปฏิบัติ

แบบสอบถามที่ให้สมาชิกของกลุ่ม หรือผู้ใดบังคับบัญชาพรรณารายบรรยายพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมที่เป็นจริงสำหรับผู้ร่วมงาน หรือผู้บังคับบัญชาตอบ เรียกว่า LBDQ-Real, Staff แต่เมื่อเพิ่มคำถามเพียงเล็กน้อยเข้าไป ก็สามารถปรับปรุงเครื่องมือนี้เพื่อใช้วัดพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติหรือที่ควรจะเป็นได้ โดยเพิ่มคำว่า "ควรจะเป็น" แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ มากน้อยเพียงไร โดยให้ผู้ผู้นำเป็นผู้ตอบแบบสอบถามเอง แบบสอบถามนี้เรียกว่า LBDQ-Ideal, Self ในทำนองเดียวกัน อาจจะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาตอบแบบสอบถามที่เขาเชื่อหรือคิดว่าผู้นำของตน "ควรจะเป็น" แสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงไร เรียกแบบสอบถามนี้ว่าแบบ LBDQ-Ideal, Staff ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้บังคับบัญชาตอบตามความคิดเห็นของตนว่าผู้นำของตนควรจะเป็นอย่างไร

มิติของพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดังกล่าว คือ Initiating Structure และ Consideration ไม่เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ แต่เป็นการกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แบบสอบถามนี้จึงเป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์เฉพาะ เช่น ในฐานะเป็นผู้บังคับการบิน หรือในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียน แต่ไม่นำไปใช้วัดลักษณะและความสามารถเฉพาะตัว (Intrinsic capacity) ของบุคคลผู้นำจะนำแบบของพฤติกรรมไปใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันใดหรือไม่ก็ยังเป็นปัญหาอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม บรรยากาศบางอย่างขององค์กรหรือหน่วยงาน สามารถทำให้คนเปลี่ยน

แบบภาวะผู้นำของคนให้เข้ากันได้¹

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีการศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยหลักและวิธีการจำแนกพฤติกรรมผู้นำในสองมิติอย่างกว้างขวาง ฮาลปิน (Halpin)² ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบินพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะได้รับคะแนนสูงทั้งสองด้าน คือ ด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ส่วน เฮมฟิลล์ (Hemphill)³ ได้ทำการศึกษาระดับผู้บริหารแผนกในวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผลของการวิจัยที่ได้ปรากฏออกมาเช่นเดียวกันกับผลของการศึกษาของฮาลปิน คือ ผู้บริหารแผนกที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีคะแนนสูงทั้งสองด้าน ต่อมา ฮาลปิน (Halpin)⁴ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนจากกลุ่มประชากร ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มกรรมการศึกษา ผลการศึกษาปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือที่ต้องการจะเป็นพฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูงทั้งสองด้านเช่นกัน และในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ของ

¹ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The Macmillan Company, 1966), pp. 81-90.

² Andrew W. Halpin, "The Leader Behavior and Effectiveness of Aircraft Commanders" Leader Behavior: Its Description and Measurement, pp. 156-182.

³ John K. Hemphill, "Patterns of Leadership Behavior Associated with Administrative Reputation in the Department of a College," Journal of Educational Psychology XLVI(November 1955) : 385-401.

⁴ Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents, p. 79.

อีเวนสัน (Evenson)¹ ก็ปรากฏผลออกมาในทำนองเดียวกัน
 สต็อกคิลล์ (Stogdill)² ได้รวบรวมผลของการวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่คนอื่น
 ใดทำได้ ซึ่งเห็นสมควรจะนำมากล่าวไว้ในที่นี้เฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในสอง
 มิตินี้ คริสต์เนอร์ (Christner) และ เฮมพิลล์ (Hemphill) ได้ทำการศึกษามูลค่าการ
 ในกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาในปี ๑๙๕๕ พบว่า ทักษะของกุ่มนักบินที่มีต่อกัน มีการเปลี่ยนแปลง
 ตามช่วงระยะเวลาของพฤติกรรมผู้นำซึ่งเป็นผู้บังคับการบิน เมื่อกลุ่มนักบินให้คะแนน
 พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับการบินในด้าน Consideration ใว้สูง กลุ่มนักบินก็จะให้คะแนน
 ในหมู่พวกตนในด้านมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสนทนาพูดคุยกันในเรื่องหน้าที่การ
 งาน และความเต็มใจในการรับใว้สูงตามไปด้วย และเมื่อกลุ่มนักบินให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำ
 ของผู้บังคับการบินในด้าน Initiating Structure ใว้สูง กลุ่มนักบินก็จะให้คะแนนใน
 หมู่พวกตนใว้สูงในด้านมิตรภาพ และความเชื่อมั่น ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรม
 ผู้นำที่แสดงออกในการบังคับบัญชาสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้ใ้บังคับบัญชา หรือพฤติกรรมของ
 ผู้ใ้บังคับบัญชามีการเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าผู้บังคับบัญชามีคะแนนพฤติกรรม
 สูงทั้งสองด้าน ผู้ใ้บังคับบัญชาจะมีคะแนนสูงในด้านมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และ
 ความพอใจในการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจตามไปด้วย

ฮาลปิน (Halpin) ได้ทำการศึกษามูลค่าการในกองทัพอากาศเช่นเดียวกันในปี
 ๑๙๕๔ เกี่ยวกับความพอใจในการฝึกของนักบิน พบว่า ผู้บังคับการบินที่ได้รับคะแนนสูงในด้าน
 Consideration มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความพอใจในการฝึกของนักบิน ($r = .48$)

¹ Warren L. Evenson, "Leadership Behavior of High School Principals," National Association of Secondary-School Principals Bulletin, XLIII (September 1959) : 96-101.

² Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership, pp. 129 -

ฮอลโลแมน (Holloman) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของบุคลากรฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนในหน่วยงานของกองทัพอากาศ พบว่าผู้บังคับบัญชาชั้นสูงมีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้ฝึกสอนฝ่ายทหารและฝ่ายพลเรือนไม่แตกต่างกัน ทั้งในด้าน Consideration และด้าน Initiating Structure ทั้ง ๆ ที่คาดหวังไว้ว่า ผู้ฝึกสอนฝ่ายทหารจะมีคะแนนทั้ง ๒ ด้าน สูงกว่าผู้ฝึกสอนฝ่ายพลเรือน แต่ผู้บังคับบัญชากลับมีความเห็นว่าผู้ฝึกสอนฝ่ายทหารจะแสดงพฤติกรรมผู้นำ ทั้งด้าน Consideration และ Initiating Structure สูงกว่าผู้ฝึกสอนฝ่ายพลเรือน

รัช (Rush) ได้เสนอรายงานผลการวิจัยที่ให้นักบิน ๒๑๒ คน ประเมินค่าพฤติกรรมผู้นำของตนโดยใช้เครื่องมือของ เลมทิลด์ (LBDQ) พบว่าผู้นำที่ได้รับการให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Consideration สูง มีส่วนสัมพันธ์กับความสนิทสนมของกลุ่ม และสัมพันธ์กับความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม และพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure สูง คะแนนพฤติกรรมด้านความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม และความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติ ได้รับการให้คะแนนสูงตามไปด้วย

ในวงการอุตสาหกรรมก็เช่นกัน เฮาส์ (House) พิลเลย์ (Filley) และ เคอร์ (Kerr) ได้ทำการศึกษาบุคลากรของบริษัท ๓ บริษัท โดยทดสอบสมมติฐานของ ฟลีชแมน (Flieshman) และ แฮร์ริส (Harris) ที่ว่าพฤติกรรมทางด้าน Initiating Structure เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ของพฤติกรรมด้าน Consideration กับการพึงพอใจต่องาน พบว่า พฤติกรรมด้าน Initiating Structure มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความพอใจของบุคลากรที่มีต่อบริษัท พฤติกรรมด้าน Consideration มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความพอใจ และความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง สโตกคิลด์ (Stogdill) ก็ได้ศึกษามูลค่าบุคลากรในบริษัท จำนวน ๒๗ บริษัท เมื่อปี ๑๙๖๕ ปรากฏผลในทำนองเดียวกัน คือ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกจ้าง และพฤติกรรมด้าน Consideration มีความสัมพันธ์กับความพอใจ และความเป็นอิสระในการทำงาน ฟลีชแมน (Flieshman) และ ซิมมอนส์ (Simmons) ได้ทำการศึกษาประสิทธิภาพของหัวหน้าช่างชาวอิสราเอล ในปี ๑๙๖๖ พบว่าหัวหน้าช่างที่มีพฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration

และ Initiating Structure สูง เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
 ถาผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านนี้ต่ำจะปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพน้อยกว่า จากการศึกษา
 ของ ยูคิล (Yukl) ในปี ๑๙๖๘ พบว่า ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leader)
 มักจะได้รับการให้คะแนนพฤติกรรมในด้าน Initiating Structure สูง และพฤติกรรม
 ด้าน Consideration ต่ำ ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ซีเกล (Siegel) ในปี ๑๙๖๘
 พบว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งด้าน Consideration และด้าน Initiating Structure
 ไม่มีความสัมพันธ์กับการวัดทางบุคลิกภาพแต่อย่างใด

ในวงการพยาบาลก็ได้มีผู้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในเทศการพยาบาล คือ แอนเดอร์สัน
 (Anderson) ในปี ๑๙๖๔ ได้ทำการวิจัยและพบว่า ผู้นำในเทศการพยาบาลฝ่ายปฏิบัติการได้รับ
 การให้คะแนนสูงในด้าน Consideration แต่ผู้นำในเทศการพยาบาลฝ่ายประสานงานกลับไม่
 รับการให้คะแนนสูงในด้าน Initiating Structure ตามที่คาดหวังไว้ นีลลีย์ (Nealy)
 และ บลัด (Blood) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้นำในเทศการพยาบาลที่ต่างระดับกัน
 สองระดับในปี ๑๙๖๕ และได้รายงานผลการวิจัยว่า ผู้นำในเทศการพยาบาลสองระดับที่ได้รับการ
 ให้คะแนนสูงในพฤติกรรมด้าน Consideration คะแนนของผู้ใต้บังคับบัญชาจะสูงในด้าน
 ความพอใจงาน และเมื่อคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure สูง ความพอ
 ใจงานของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต้นเท่านั้นจะสูง แต่พยาบาลผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปลายให้
 คะแนนความพอใจงานอยู่ในระดับต่ำ

สำหรับผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ๒ มิตินี้ ในวงการศึกษาก็ได้นำ
 ไปใช้กันอย่างกว้างขวาง ในปี ๑๙๕๕ เฮมฟีลล์ (Hemphill) ได้ใช้แบบทดสอบ LBDQ
 ศึกษาภาวะผู้นำของผู้เป็นหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง เกี่ยวกับความมีชื่อเสียงใน
 การบริหาร พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์เป็น .๓๖ กับพฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration และ
 มีค่า .๔๘ กับพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure นั่นคือความสามารถในการ
 บริหาร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน

ชาร์พ (Sharpe) ได้ทำการศึกษาระดับของครูใหญ่ โดยใช้คณะครู
 คณะกรรมการศึกษา และครูใหญ่ เป็นกลุ่มประชากรในการศึกษา ประชากร ๓ กลุ่มนี้

มีความคิดเห็นตรงกันในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ คณะครูและกรรมการศึกษาให้คะแนนพฤติกรรมที่แสดงออกจริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของครูใหญ่ไม่ต่างกันมาก พฤติกรรมที่เป็นจริงมีค่าน้อยกว่าเกณฑ์พฤติกรรมที่ควรจะเป็นเพียงเล็กน้อย ในปี ๑๙๖๔ บาวแมน (Bowman) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าครูใหญ่ให้คะแนนตนเองว่าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่สูง และมองตนเองว่าเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในฐานะเป็นตัวแทนอย่างกว้างขวาง ฟาสต์ (Fast) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้าน Consideration กับด้าน Initiating Structure ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในปี ๑๙๖๔ พบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่ทั้ง ๒ ด้านนี้มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความพอใจของครู และพบต่อไปอีกว่า เมื่อพฤติกรรมที่ควรจะเป็นกับพฤติกรรมที่เป็นจริงของครูใหญ่ยิ่งต่างกันมาก ความพอใจของคณะครูยิ่งต่ำลง ไมคลอส (Miklos) ได้รายงานผลการวิจัยว่าเมื่อคะแนนพฤติกรรมของครูใหญ่ด้าน Initiating Structure อยู่ในเกณฑ์สูง ความเข้าใจตรงกันของคณะครูอยู่ในเกณฑ์สูง และความคิดเห็นตรงกันระหว่างคณะครูกับครูใหญ่ยิ่งสูงมากขึ้น ความคิดเห็นตรงกันในเรื่องความคาดหวังในบทบาทระหว่างคณะครูกับครูใหญ่จะมีสูงสุด เมื่อครูใหญ่ได้รับการให้คะแนนสูงทั้งด้าน Consideration และด้าน Initiating Structure ฮันท์ (Hunt) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่ ๕๐ คน ในปี ๑๙๖๔ โดยให้คณะครูประเมินค่าพฤติกรรมของครูใหญ่ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ปรากฏว่าพฤติกรรมที่เป็นจริงของครูใหญ่ทั้งด้าน Consideration และด้าน Initiating Structure มีค่าต่ำกว่าพฤติกรรมที่ควรจะเป็นเพียงเล็กน้อย แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงใกล้เคียงกับความคาดหวังของคณะครู ฟลอคโค (Flocco) ได้ศึกษาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑,๒๐๐ คน ในปี ๑๙๖๕ พบว่า พฤติกรรมด้าน Consideration กับด้าน Initiating Structure ไม่มีความสัมพันธ์กับการทดสอบทางบุคลิกภาพ ผู้บริหารที่ได้รับการประเมินค่าพฤติกรรมด้าน Consideration และ Initiating Structure ไว้มาก เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และในปีเดียวกันนี้ เบลล์ (Bell) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของศึกษานิเทศก์ก็ปรากฏผลออกมาในทำนองเดียวกัน คือ พฤติกรรมด้าน Consideration และ Initiating Structure ของศึกษานิเทศก์ ไม่สัมพันธ์กับคะแนนทดสอบบุคลิกภาพของศึกษานิเทศก์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ฮันเตอร์ (Hunter) ได้รายงานผลของการวิจัยไว้ในปี ๑๙๕๕ ว่า คณะครูและกรรมการบริหารโรงเรียนได้ประเมินค่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนขนาดเล็กทั้งสองด้าน และต่อมาในปี ๑๙๖๔ ผลการวิจัยของ ชาเตอร์ส (Charters) ก็สนับสนุนผลการวิจัยของ ฮันเตอร์ คือปรากฏว่า กรรมการบริหารโรงเรียนได้ให้คะแนนพฤติกรรมผู้นำตาม Consideration และ Initiating Structure ของศึกษานิเทศก์โรงเรียนขนาดใหญ่สูงกว่าพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนขนาดเล็ก

เซอร์จิโอแวนนีและคณะ (Sergiovanni and others)¹ ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำที่คณะครูชอบ ปรากฏว่า คณะครูส่วนมากชอบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่สองแบบผสมกันระหว่าง Consideration กับ Initiating Structure และคณะครูมองเห็นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้

เวอร์ธิงตัน (Worthington)² ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่โดยใช้ตัวอย่างประชากร ๕ กลุ่ม คือ ศึกษานิเทศก์ ๕ คน ผู้ช่วยครูใหญ่ ๕๗ คน หัวหน้าแผนก ๒๐๐ คน และอาจารย์ใหญ่ ๒๗ คน ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อศึกษาว่า แต่ละกลุ่มของตัวอย่างประชากรดังกล่าวจะมอง

¹ Thomas J. Sergiovanni, et al. "Toward a Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings," Educational Administration Abstracts, Vol. 4, No. 2 (Fall 1969) : 54.

² Jo Ann Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principals and other Significant Educational Leaders," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1975) : 1237-8-A.

พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างไร ผลของการวิจัยปรากฏว่า กลุ่มของครูใหญ่มีความเห็นตรงกันในพฤติกรรมผู้นำของตนทั้งสองด้าน คือศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะมีความเห็นตรงกันกับครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่มีความเห็นไม่ตรงกันกับความเห็นของครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์กับครูใหญ่มีความเห็นต่างกันในการพิจารณาคำ Consideration กับ Initiating Structure อย่างไม่มีนัยสำคัญ หัวหน้าแผนกมีความเห็นไม่ตรงกันกับครูใหญ่ในคำ Initiating Structure แต่คำ Consideration ไม่แตกต่างกัน กลุ่มหัวหน้าแผนกให้คะแนนพฤติกรรมของครูใหญ่ตาม Consideration และ Initiating Structure คำความมีchyฐานมากกว่ากลุ่มอื่น ส่วนศึกษานิเทศก์ก็ให้คะแนนพฤติกรรมของครูใหญ่ตาม Consideration และ Initiating Structure สูงกว่ามีchyฐานมากกว่ากลุ่มอื่น

เคยาน (Cayan) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับรูปแบบของการจัดการในการบริหารของคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะเกษตรและคณะเทคนิคของมหาวิทยาลัยแห่งนิวยอร์ก ผลของการวิจัยปรากฏว่า

๑. กลุ่มผู้ร่วมงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ เห็นว่ากระบวนการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าที่ควรจะเป็น พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์มีค่าต่ำ ชาคลักษณะของความเป็นผู้เป็นที่ดี ไม่มีการทำงานเป็นคณะในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและวิธีการปฏิบัติ
๒. อธิการบดีมีความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของคณบดีต่างกันกับความเห็นของผู้ร่วมงาน อธิการบดีมีความเห็นว่าการทำงานเป็นคณะและวิธีการประนีประนอมของคณบดีฝ่ายวิชาการตรงกับรูปแบบของการบริหารในอุดมคติ ความคิดเห็นของอธิการบดีต่างกันกับความเห็นและความคาดหวังของนักวิชาการ

Peter Josept Cayan, "A Study of the Leader Behavior and Managerial Style of Academic Deans at the Agricultural and Technical Colleges, State University of New York," Dissertation Abstracts, Vol.36, No.3 (September 1975) : 1196-A.

๓. ผู้ร่วมงานฝ่ายวิชาการและอธิการบดี มีความเห็นต่างกันในเรื่องแบบของ การบริหารของคณะที่ฝ่ายวิชาการ ผู้ร่วมงานมีความเห็นว่าคณะที่เอาใจใส่เฉพาะเรื่องปรัชญา การวางแผนงาน และวิธีการปฏิบัติ แต่คานผลงานและคานความสัมพันธ์น้อย ส่วนอธิการบดีกลับ มีความเห็นว่า คณะที่ฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทางคาน Consideration และ Initiating Structure สูง

ค็อกซ์ (Cox)¹ ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำคาน Consideration กับคาน Initiating Structure ของคณะที่ฝ่ายการสอนของ วิทยาลัยชุมชนแห่งรัฐคาโรไลนาเหนือ ในลักษณะที่เป็นจริงและอุดมคติ ใช้กลุ่มตัวอย่าง ประชากร ๓ กลุ่ม คือ อธิการบดี ๒๗ คน คณะที่ฝ่ายการสอน ๒๗ คน และคณะอาจารย์ ๓๐๕ คน ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .๐๕ สรุปผล ของการวิจัยได้ ดังนี้

๑. คะแนนพฤติกรรมผู้นำทั้งสองคาน ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควร จะเป็น (ในอุดมคติ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของคณะอาจารย์กับ อธิการบดี คณะอาจารย์กับคณะที่ฝ่ายการสอน และอธิการบดีกับคณะที่ฝ่ายการสอน

๒. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังในพฤติกรรม ผู้นำที่มีต่อคณะที่ฝ่ายการสอนอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นจึงต่าง กันมาก

สำหรับพฤติกรรมผู้นำที่ยับยั้งและบีคังงานเป็นหลักในการบริหารนั้น ผลงานวิจัย ที่ปรากฏออกมาพอสรุปได้ว่า

¹ Edward Wilton Cox, "Superiors' and Subordinates Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts, Vol.35, No. 5 (November 1974) : 2568-9-A.

- ๑. พฤติกรรมผู้นำที่ยึดบุคคล ไม่สัมพันธ์กับผลผลิตภาพโดยตรง
- ๒. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใฝ่หาค้นหาความคาดหวัง มีความสัมพันธ์กับผลผลิตภาพของกลุ่ม
- ๓. ในบรรดาพฤติกรรมที่มุ่งบุคคล พฤติกรรมที่ให้อิสระแก่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในกิจการของกลุ่ม และพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่ให้อำนาจสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความคุ้นใจ มีความสัมพันธ์กับความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม
- ๔. ในบรรดาพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน พฤติกรรมที่เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่มในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม
- ๕. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งบุคคล มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๖. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานในการปฏิบัติงานให้ไต่ตามความคาดหวังมากเกินไป มักจะไม่มีสัมพันธ์เป็นบวกกับความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงเห็นได้ชัดว่า พฤติกรรมผู้นำแต่ละอย่างมีผลต่างกัน แล้วแต่ละลักษณะและสถานการณ์ของกลุ่ม พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งบุคคลมักจะสร้างความพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่อาจจะทำให้เกิดผลผลิตภาพของกลุ่มสูง หรือไม่ทำให้ผลผลิตภาพของกลุ่มสูงก็ได้ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานก็เช่นกัน อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ พฤติกรรมที่แสดงออกตรงตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจและความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม พฤติกรรมผู้นำที่ส่งเสริมความสามัคคีกลมเกลียวของกลุ่ม ก็คือพฤติกรรมผู้นำที่ให้อิสระในการเข้ามามีส่วนร่วม พฤติกรรมที่ส่งเสริมสวัสดิการและพฤติกรรมที่ให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้เกณฑ์ศึกษาจากพฤติกรรม ทางด้าน Consideration และ Initiating Structure ในประเทศไทย ได้มีผู้สนใจทำการศึกษาแพร่หลาย เมื่อไม่นานมานี้เอง สมาน วีระกำแหง¹ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการ

¹ สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยครูราชภัฏวชิรวิทยาดงใหญ่, ๒๕๑๔), หน้า ๕๑-๕๔.

บริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ กับกลุ่มตัวอย่างประชากร ๒ กลุ่ม คือ ผู้บริหารวิทยาลัยครู ๒๒ คน และอาจารย์ของวิทยาลัยครู ๒๖๔ คน จากวิทยาลัยครู ๒๒ แห่ง จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูที่เป็นจริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือในอุดมคติ ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของคณะอาจารย์ทั้งสองด้าน
๒. กลุ่มอาจารย์กับกลุ่มผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นในเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูไม่แตกต่างกันทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้างรูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีการติดต่อ และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
๓. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นต่างกันในเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของพฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration
๔. ความเห็นของอาจารย์ และของผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครู ควรจะมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน
๕. อาจารย์แสดงออกถึงความต้องการที่จะให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเชื่อว่าตนมีความสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้มากกว่าที่เป็นอยู่

จากผลของการวิจัยนี้เห็นได้ว่า ผู้บริหารมักจะให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานให้ สอดคล้องกับผลสรุปของ ฮาลบิน ที่ว่า พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็น (Ideal) ของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรจะสูงทั้งด้าน Consideration และ ด้าน Initiating Structure

รัตนา ทองสมบูรณ์¹ ได้ทำการศึกษาเกณฑ์ปกติของพฤติกรรมกรรมการบริหาร
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ
สอบถามครู ๒๖๔ คน จาก ๘ โรงเรียน ผลของการวิจัย พบว่า

๑. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสาย
อาชีพด้าน Initiating Structure มีค่าร้อยละ ๕๒.๒๘ + ๒ ด้าน Consideration
มีค่า ๕๒.๔๒ + ๒.๗๒ ซึ่งเห็นได้ว่าพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอน
ปลายสายอาชีพ อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

๒. มีอยู่ ๓ โรงเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนสูงกว่าปกติทั้งสองด้าน และ
มีอยู่ ๓ โรงเรียนมีคะแนนต่ำกว่าปกติทั้งสองด้าน มีอยู่หนึ่งโรงเรียนที่พฤติกรรมของผู้บริหาร
โรงเรียนมีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ต่ำ แต่ด้าน Consideration
สูงกว่าปกติ ส่วนอีกโรงเรียนหนึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating
Structure อยู่ในระดับปานกลาง แต่ด้าน Consideration สูงกว่าปกติ ผลของ
การวิจัยนี้ให้ข้อสังเกตได้คือว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสาย
อาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำเป็นส่วนมาก ควรจะได้รับการเอาใจใส่และหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์
และคุณวุฒิ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหารอีกลักษณะหนึ่ง และเป็นเรื่องที่น่า
สนใจมาก คือการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล² ได้ทำการวิจัยไว้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๗๒

1. รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๗๖ - ๗๘.

2. Vichit 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.

ซึ่งเป็นการวิจัยระดับปริญญาเอกที่ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับเพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลของการวิจัยพบว่า

๑. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำค่าน Consideration สูงกว่าครูใหญ่หญิง ส่วนครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำค่าน Initiating Structure สูงกว่าครูใหญ่ชาย

๒. ครูใหญ่ที่ใ้รับการศึกษาระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งค่าน Consideration และ Initiating Structure สูงกว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

๓. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทในสาขาวิชาการศึกษา อักษรศาสตร์ และวิชากฎหมายมาแล้วในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาของสาขาอื่น ๆ ครูใหญ่ที่ใ้รับการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาบริหารและการนิเทศการศึกษาคือจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้ศึกษาต่อในสาขาวิชานี้

๔. ประสบการณ์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์อยู่ในระหว่าง ๑-๕ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองค่าน สูงกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านี้

๕. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและการมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ผ่านประสบการณ์เหล่านี้เลย การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนก็ได้มีผู้ศึกษาในเรื่องนี้กันอยู่บ้าง เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในอีกลักษณะหนึ่งเพื่อค้นหาว่าพฤติกรรมแบบใดมีผลต่อขวัญและกำลังใจของครูผู้ใ้บังคับบัญชา ณรงค์ รมณีกุล¹ ได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๗ โดยศึกษาจาก ครูประถมศึกษาในจังหวัด

¹ ณรงค์ รมณีกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, ๒๕๑๗), หน้า ๓๑.

สุโขทัย ผลของการวิจัยปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบอัคราธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยมส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไรมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษาอนุปริญญาและสูงกว่า ส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิทางการศึกษาค่ำกว่า จากผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าแบบของพฤติกรรมผู้นำและคุณวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ มีส่วนส่งผลต่อกำลังใจของครู หรือขวัญในการทำงานของคณะครูในโรงเรียน ตรงกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ที่กล่าวมาแล้ว

การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาเป็นพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งที่สามารถสร้างความพอใจและความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยของ เขียน แสงหนุ่ม¹ ได้ยืนยันความจริงในเรื่องนี้ว่า ในกรณีที่ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยยึดถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำเร็จในการทำงานในระดับที่สูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองาน เป็นสำคัญอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ยึดมนุษยสัมพันธ์ เป็นหลัก มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ยึดงาน เป็นสำคัญ และ ไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำทั้งในค่าน Consideration และ Initiating Structure มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารงานของผู้นำเป็นอย่างมาก ฟิรส์คคี่ ทองมาก² ได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๑๘ โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชา

¹ เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริญญาโทบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๘), หน้า ๓๖ - ๓๗.

² ฟิรส์คคี่ ทองมาก, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๘), หน้า ๑๒๐ - ๑๒๑.

การในวิทยาลัยครู ๑๕ แห่ง จากกลุ่มตัวอย่างประชากร ๓ กลุ่มคือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยครู หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และอาจารย์ในวิทยาลัยครูรวมทั้งสิ้น ๔๘๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม LBDQ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมผู้นำ ผลของการวิจัยปรากฏว่า

๑. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู ในแต่ละท่านของทุกคนอยู่ในระดับปานกลาง มีอยู่เพียง ๓ คนที่มีพฤติกรรมค่าน Consideration อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้ว พฤติกรรมค่าน Consideration สูงกว่า ค่าน Initiating Structure เล็กน้อย

๒. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง ผู้อำนวยการให้ความคิดเห็นสูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายวิชาการอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ความคิดเห็นของผู้อำนวยการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการสูงกว่าความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และ .๐๕ ตามลำดับ

๓. ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก และในระดับที่สูงมาก ($r = .๕๘$) ความสามารถในการบริหารงานวิชาการกับพฤติกรรมผู้นำค่าน Consideration และค่าน Initiating Structure ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการมีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ในระดับที่สูงมากและใกล้เคียงกัน ($r = .๕๗$ และ $.๕๖$ ตามลำดับ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานบริหารการศึกษา

ในสังคมประชาธิปไตยถือว่าการศึกษาก็คือเป็นภารกิจหรือกิจกรรมที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ และเป็นสิ่งช่วยให้สังคมคงอยู่และเจริญรุ่งเรืองยิ่งขึ้น การให้และการจัดการศึกษาแก่ประชาชนในสังคมจึงมีความสำคัญในระดับสูง การศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อมุ่งสร้างเสริมคุณภาพของพลเมืองให้สามารถดำรงชีวิต และทำประโยชน์แก่สังคม ทำให้สังคมมั่นคงและปลอดภัย ดังนั้น การลงทุนทางการศึกษาแม้จะให้ผลสะท้อนกลับช้า แต่ก็คุ้มค่าสำหรับการลงทุน ในเมื่อการลงทุนนั้นเป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

งานบริหารการศึกษา จึงเป็นภารกิจที่สำคัญเพื่อให้ได้ผลตามความมุ่งหมายดังกล่าว นักการศึกษาจึงได้พยายามวางหลักการและทฤษฎีในการบริหารงานโรงเรียน โดยอาศัยการศึกษา ค้นคว้า การทดลอง และประสบการณ์ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักวิชาการทางบริหารการศึกษาได้พยายามศึกษาค้นคว้าและจำแนกงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนไว้หลายลักษณะด้วยกัน ผลการวิจัยเรื่องการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาคที่ ประจวบ วจนะรัตน์¹ ได้ทำไว้เมื่อ พ.ศ. ๒๕๒๐ ได้จำแนกงานของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ๕ ประเภท คือ

๑. อำนวยการบริหารทั่วไปในโรงเรียน
๒. ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน
๓. ควบคุมการวัดผลการเรียนและการสอนของครูและนักเรียน
๔. ควบคุมและดูแลการเรียน การอบรมสั่งสอนนักเรียน
๕. นิเทศและแนะนำครูในเรื่องหลักสูตร การสอน การวัดผล การจัดกิจกรรม และนิทรรศการต่าง ๆ

¹ ประจวบ วจนะรัตน์, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา ๙" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑๔.

๖. แนะนำนักเรียนในเรื่องการเรียน ความประพฤติ การวางแผน และอุปสรรคต่าง ๆ
๗. เป็นผู้แทนของโรงเรียนในการดำเนินกิจการต่าง ๆ
๘. ควบคุมดูแลและรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ และงานสารบรรณ
๙. ควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์การศึกษาต่าง ๆ

การจำแนกงานบริหารโรงเรียนโดยลักษณะนี้ จะปรากฏให้เห็นว่าผู้วิจัยได้จำแนกงานไว้ถึง ๕ ประเภท บางประเภทของงานมีลักษณะซ้ำซ้อนกัน เช่น การควบคุมดูแลการสอนของครู (ข้อ ๖.) และการควบคุมดูแลการเรียนของนักเรียน (ข้อ ๘.) ไม่น่าจะเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องแยกออกจากกัน ความจริงก็คือภารกิจในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นงานทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง แต่การจำแนกงานบริหารโรงเรียนที่ พันัส หันนากินทร์¹ ได้แบ่งประเภทของงานเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. งานด้านวิชาการ
๒. งานด้านบริการนักเรียน
๓. งานด้านธุรการและการบริหารทั่วไป

สำหรับงานด้านวิชาการ ได้แบ่งลักษณะของงานออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. งานเกี่ยวกับครู ได้แก่ การจัดหาครูมาทำการสอน การจัดแบ่งหน้าที่ครูให้รับผิดชอบงาน การประชุมนิเทศครูใหม่ การสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานของครู การส่งเสริมความรู้ความสามารถของครู การประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานของครู การพิจารณาความดีความชอบ การนิเทศการสอน และการปกครองครู เป็นต้น
๒. งานเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาของหลักสูตร

¹ พันัส หันนากินทร์, หลักบริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๓), หน้า ๔๘ - ๕๐.

การจัดทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การเลือกแบบเรียน และตำราประกอบการเรียน การสอน การจัดและทำให้บริการของห้องสมุดโรงเรียน การวัดผลการเรียนการสอน เป็นต้น

งานบริการนักเรียน ได้แก่ การจัดบริการแนะแนว การปฐมนิเทศ การให้ความสะดวก และสวัสดิการแก่นักเรียนในคานต่าง ๆ เช่น การคมนาคม การรับประทานอาหาร ใหญ่ทุนการศึกษา การตรวจสุขภาพและอนามัย ตลอดจนการปฐมพยาบาลเมื่อเจ็บป่วยโดยกะทันหัน การจัดกิจกรรม เช่น ทัศนศึกษา การกีฬา การดนตรี และศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนกิจกรรม ประเภทส่งเสริมความประพฤติ และการรักษาระเบียบวินัย

ส่วนงานธุรการและการบริหารทั่วไป ได้แก่ งานทะเบียนนักเรียน การบัญชี การเงิน การรักษาพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน การรักษาอาคารและสถานที่ การติดต่อกับสถานศึกษา และองค์การอื่น ๆ รวมไปถึงการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนด้วย

สมิธและคณะ (Smith and others)¹ ได้แบ่งแยกงานของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ๘ ประเภท คือ งานในหน้าที่ทั่วไป งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคลากร ที่ทำหน้าที่สอนและไม่ไช้ผู้สอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารเกี่ยวกับการเงิน งานบริหารเกี่ยวกับอาคารและสถานที่ และงานบริหารเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารแต่ละประเภทนี้มีความสำคัญและความจำเป็นมากน้อยต่างกัน สมิธและคณะ ได้แยกแยะความสำคัญของงานแต่ละประเภทดังกล่าวโดยคิดเป็นร้อยละ ดังนี้

| | | |
|--|--------|----|
| งานบริหารวิชาการ | ร้อยละ | ๔๐ |
| งานบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอนและไม่ไช้ผู้สอน | ร้อยละ | ๒๐ |
| งานบริหารกิจการนักเรียน | ร้อยละ | ๒๐ |
| งานบริหารในหน้าที่ทั่วไป | ร้อยละ | ๕ |

¹ Edward W. Smith, Stanley E. Kronse and Mark M. Atkinson, The Educator's Encyclopedia (New Jersey : Prentice-Hall, 1961),

| | | |
|-----------------------------------|--------|---|
| งานบริหารการเงิน | ร้อยละ | ๕ |
| งานบริหารเกี่ยวกับอาคารและสถานที่ | ร้อยละ | ๕ |
| งานบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน | ร้อยละ | ๕ |

จากการลำดับความสำคัญของงานบริหารโรงเรียนดังกล่าวนี้ จะเห็นว่า สมัชและคณะ ใ้ทำงานบริหารวิชาการมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง งานบริหารบุคลากร และงานกิจการนักเรียนเป็นอันดับรอง แต่งานบริหารเกี่ยวกับการเงินมีความสำคัญไม่มากนัก พอ ๆ กับงานบริหารกิจการอื่น ๆ ซึ่งต่างกับงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยที่ผู้บริหารโรงเรียนมักจะถือว่าการเงินเป็นเรื่องสำคัญที่ควรเอาใจใส่ และระมัดระวังเป็นพิเศษ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากระบบบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยต้องอาศัยระเบียบปฏิบัติของทางราชการเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณจะต้องรัดกุม และให้เป็นไปตามวิธีการปฏิบัติของทางราชการ เพราะระบบการศึกษาของไทย รัฐเป็นผู้ควบคุมกิจการเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณของโรงเรียนอยู่ในวงจำกัด และต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบและวิธีการของทางราชการ ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อน ความผิดพลาดจึงมักจะเกิดขึ้นได้เสมอ

แอนเดอร์สัน และ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke)¹ ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเด็นที่สำคัญว่าจะต้องมีหน้าที่เหล่านี้ คือ

๑. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
๒. ศึกษาทฤษฎีทางการศึกษาและนำมาใช้ร่วมกับคณะครูอาจารย์
๓. จัดโปรแกรมทางการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียนและชุมชน
๔. จัดบริการแนะแนวสำหรับนักเรียน และงานบริการต่าง ๆ แก่ครู
๕. คัดเลือกและสรรหาครูมาทำการสอนในโรงเรียน

¹Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, Secondary School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp. 10-11.

๖. พัฒนาและจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เหมาะกับวัยของผู้เรียน
 ส่วน ชาร์เตอร์ จูเนียร์ (Charter, Jr.)¹ ได้กล่าวสรุปถึงงานบริหาร
 โรงเรียนไว้ว่า การบริหารโรงเรียนอย่างน้อยที่สุดควรประกอบด้วยลักษณะของงาน ๓
 ประเภท คือ

๑. การคัดเลือกและสรรหาครูมาทำการสอนในโรงเรียน
๒. ประสานงานและพิจารณาหลักสูตร
๓. การรักษาและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จะเห็นวาทกรรมบริหารโรงเรียนที่ ชาร์เตอร์ กล่าวไว้ มุ่งเน้นเพียง ๒ ประเภทเท่านั้น คือ
 งานวิชาการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านอื่น ๆ ในการบริหารโรงเรียนยังมี
 อีก แต่ ชาร์เตอร์ ไม่ได้อ้างถึง เช่นเดียวกับ มิลเลอร์ (Miller)² ได้กล่าวถึงงาน
 ของผู้บริหารโรงเรียนโดยมุ่งเน้นถึงความสำคัญของงานวิชาการแต่อย่างเดียว งานบริหาร
 วิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน ที่สำคัญที่สุดก็คือการจัดโปรแกรมการสอน
 การปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน การวัดผลเพื่อติดตามการเรียนการสอน และการจัดบริการ
 ในการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างดี

โครงการความร่วมมือเพื่อศึกษาการบริหารการศึกษาาระหว่างรัฐทางใต้ของ
 สหรัฐอเมริกา (Southern States Cooperative Program in Educational
 Administration)³ ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับการอุปถัมภ์จากนาย เคลล็อก

¹ N.S.S.E., "Behavioral Science in Educational Administration,"
The Sixty-Third Year Book of the N.S.S.E. (U.S.A., N.S.S.E., 1974),
 p. 245.

² Van Miller, The Public Administration of American School,
 (New York : The Macmillan Company, 1965), p. 175.

³ Ralph B. Kimbrough and Michael Y. Nunnery, Educational
 Administration : An Introduction (New York : Macmillan Publishing,
 1976), p. 164.

ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของโรงเรียนไว้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๕ ได้สรุปงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนไว้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๕ แบ่งงานบริหารการศึกษาออกเป็น ๘ ประเภท คือ

๑. งานเกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
๒. งานบริหารกิจการนักเรียน
๓. งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
๔. งานบริหารบุคลากร
๕. งานบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่
๖. งานบริหารเกี่ยวกับการคมนาคมของโรงเรียน
๗. งานบริหารองค์การและโครงสร้าง
๘. งานเกี่ยวกับธุรการและการเงิน

จะเห็นว่างานบริหารระบบคมนาคมของโรงเรียนเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของงานบริหารการศึกษา ส่วนงานบริหารองค์การและโครงสร้างนั้นเป็นงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดองค์การและโครงสร้างของงาน แต่งานบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ได้แยกออกไปจากงานธุรการและการเงิน

ในปีเดียวกันนี้เอง ได้มีการทบทวนงานบริหารการศึกษากันอีก ได้มีการเปลี่ยนแปลงแต่เฉพาะชื่อของงานบางประเภทเท่านั้น แต่ลักษณะของงานปฏิบัติงานยังคงมีอยู่เช่นเดิม กลุ่มผู้ทำการศึกษาได้กล่าวถึงงานบริหารอีกอย่างหนึ่ง คือ "งานส่งเสริมสวัสดิการของบุคลากร" ซึ่งงานประเภทนี้ก็คืองานบริหารบุคลากรนั่นเอง งานบริหารการศึกษาทั้ง ๘ ประเภทนี้ ถึงแม้ว่าเวลาล่วงเลยมา ๒๕ ปีแล้ว แต่ก็ยังเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เทคนิคของการปฏิบัติบางอย่างอาจจะเปลี่ยนไป แต่ประเภทของงานบริหารก็ยังเป็นอยู่เช่นเดิม แต่อาจจะมีการรวมประเภทของงานที่คล้ายกันบางอย่าง เข้าไว้เป็นงานประเภทเดียวกันก็ได้

แอนเดอร์สันและคณะ (Anderson and others)¹ ได้ทำการศึกษางานในการบริหารโรงเรียนโดยการสัมภาษณ์ศึกษานิเทศก์ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีงานที่สำคัญ ๕ ประเภท คือ

๑. งานที่สัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับชุมชน ให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการการศึกษา โดยอาศัยผู้นำในท้องถิ่น และประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของท้องถิ่น

การบริหารงานการศึกษาในประเทศไทยโดยลักษณะตาม ข้อ ๑. นี้ในระดับมัธยมศึกษา เรายังไม่เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นจัดทำ เพราะการศึกษาในระดับมัธยมศึกษายังอยู่ในความควบคุมดูแลของรัฐบาล การที่จะให้บุคคลในท้องถิ่น หรือให้ชุมชนมีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของโรงเรียนจึงเป็นไปได้ เพราะระบบการเก็บภาษี และการอุดหนุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินที่ให้กับโรงเรียนยังเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของรัฐบาลอยู่ โอกาสที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในการศึกษาของชาติจึงอยู่ในวงจำกัด และทำได้ในบางลักษณะเท่านั้น คือในส่วนที่ส่งเสริมและอุดหนุน ส่วนการบริหารและการดำเนินการนั้นถือว่าเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาล ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นผู้ประสานสัมพันธ์กับชุมชนเสียเอง

๒. งานด้านธุรการและการเงิน รวมไปถึงงานธุรการที่เกี่ยวกับกิจการนอกโรงเรียนและการให้บริการแก่บุคคลากรในโรงเรียน

๓. งานเกี่ยวกับการพัฒนา อาคาร สถานที่ การจัดหา และการบำรุงซ่อมเสริม

๔. งานบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ งานที่เกี่ยวกับหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน และโปรแกรมต่าง ๆ ทางวิชาการของโรงเรียน

๕. งานให้บริการและสวัสดิการแก่บุคคลโดยทั่วไปและบุคคลากรของโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาบุคคลให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพของความเป็นครู

¹ Walter A. Anderson, March Beauchamp and Quill E. Cope, Responsibilities of School Administrators (New York : Department of School Administration, New York University, 1952), p. 4.

การแยกประเภทของงานบริหารการศึกษาตามแนวความคิดของ กริฟฟิธส์ (Griffiths)¹ มีลักษณะของการจำแนกงานที่คล้ายคลึงกับการจำแนกของ แอนเคอร์สัน คือได้จำแนกงานบริหารการศึกษาไว้ ๔ ประเภท คือ

๑. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
๒. งานด้านวิชาการ
๓. งานด้านบุคลากร
๔. งานธุรการและการเงิน

การจำแนกงานบริหารการศึกษาของอีกคนหนึ่งที่ได้จำแนกงานบริหารการศึกษาสำหรับโรงเรียน คือ การจำแนกงานตามความคิดของ ฟิสค์ (Fisk)² ซึ่งพอสรุปได้ว่า งานบริหารการศึกษามีอยู่ ๔ ประเภท คือ

๑. งานบริหารการศึกษาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน ถือว่าโรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชน โรงเรียนกับชุมชนจึงควรมีส่วนในการช่วยพัฒนาชุมชน และให้บริการเท่าที่ควรจะเป็น และในทำนองเดียวกัน โรงเรียนจะดำรงอยู่ได้ก็ด้วยศรัทธาและการสนับสนุนจากชุมชน ชุมชนจึงควรมีส่วนอุปถัมภ์และให้ความช่วยเหลือโรงเรียนตามโอกาสอันควร

๒. งานบริหารทางคานวิชาการ ถือว่าเป็นงานหลักของการบริหารงานโรงเรียน เวลาทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจึงเป็นงานวิชาการเสียเป็นส่วนใหญ่

๓. งานบริหารบุคลากรทุกประเภท ซึ่งนับตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ การพัฒนา และการปรับปรุงบุคลากรประเภทต่าง ๆ ของโรงเรียน บุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้มีความสำคัญ งานหน่วยงานนี้คือบุคคลผู้ปฏิบัติงาน (Group work) หรือ

¹ Daniel E.Griffiths, Human Relations in School Administration (Appleton-Century-Croft, 1965), pp.3-13.

² Robert S.Fisk, The Task of Educational Administration, (New York : Harper & Row, 1957), pp. 211-225.

มีบุคคลที่หย่อนความรู้ความสามารถ องค์กรหรือหน่วยงานก็ยอมไปไม่รอด ดังนั้น จึงถือว่า การบริหารบุคลากรของโรงเรียนจึงเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่ง

๔. งานบริหารเกี่ยวกับธุรการ การเงิน อาคารและสถานที่ ในวงการบริหาร การศึกษาถือว่า เป็นงานบริหารที่สำคัญรองมาจากงานวิชาการ การโต้วาที หรือการมีอยู่ซึ่ง อาคารสถานที่ ที่ใหญ่โตโอ้อา หรือกว้างขวาง แดงงานวิชาการและงานอื่น ๆ หากสมรรถภาพ เสียแล้ว อาคารและสถานที่นั้น ๆ ก็ขาดประโยชน์ต่อการศึกษาที่แท้จริง เพื่อให้เกิดประโยชน์ ที่แท้จริงสมกับการลงทุนของทางราชการอันได้จากภาษีอากรของประชาชน อาคารสถานที่ของ โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนให้บริการบ้างตามโอกาส อันควร ไม่ใช่ปิดตายหลังเลิกเรียนแล้ว หรือในวันหยุดราชการ ซึ่งหาประโยชน์ไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเอาใจใส่ต่อการบริหารอาคารสถานที่ของโรงเรียนเพื่อให้เกิดประโยชน์เต็มที่

การจำแนกงานบริหารการศึกษาในระบบโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย มีลักษณะอย่างเดียวกันกับงานบริหารการศึกษาของ กรีฑาทีมและของฟิสต์ สำหรับแนวความคิดของคนอื่นก็มีลักษณะคล้ายกัน แต่เมื่อจัดหมวดหมู่ประเภทของงานแล้ว จะปรากฏประเภท ของงานออกมา ๕ ประเภท คือ

๑. งานบริหารทางวิชาการ
๒. งานบริหารบุคลากร
๓. งานบริหารกิจการนักเรียน
๔. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน
๕. งานบริหารธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และบริการต่าง ๆ

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้บริหารงาน โรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นระดับที่สำคัญในการพัฒนากำลังคนเพื่อให้เป็นกำลังของ ชาติ เป็นผู้ที่อยู่ในฐานะและตำแหน่งระดับหัวหน้าและผู้นำของหน่วยงาน ย่อมจะต้องเป็นบุคคล

ที่มีความสำคัญที่มีส่วนสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้กับวงการบริหารการศึกษาซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงความมุ่งหมายแห่งการจัดการศึกษาของชาติ พฤติกรรมที่แสดงออกในการบริหารการศึกษาในคานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้นเป็นสิ่งที่สังเกตและประมาณค่าได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะมีหรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและควรแก่การศึกษาวิจัย ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยยึดถือพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะของงานบริหารการศึกษาทั้ง ๕ ประเภทของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นสำคัญ



ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย