

บทที่ 2

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนถือว่าเป็นสถาบันทางสังคมสถาบันหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างความเจริญให้กับสังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น สว่าง ปานมัน (2522: 63) กล่าวว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และการอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองดีของชาติ การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์และศิลป์ มีกลวิธีในการดำเนินการอย่างละเอียด ประณีต การบริหารโรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายจะต้องเป็นการบริหารที่มีระบบ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นภารกิจที่โรงเรียนจะต้องตระหนักอยู่เสมอคือ ทำอย่างไรโรงเรียนจะสามารถบริการ พัฒนาผู้เยาว์ให้เป็นผู้ใหญ่ในวันข้างหน้าอย่างมีคุณภาพ

โรมัส เจ. เคอแรน (Thomas J. Curran) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมชั้นสูง Drury เมือง North Adams มลรัฐ Massachusetts ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สรุปลักษณะ 11 ประการ ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ดังนี้ (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร 2527: 10-11)

1. มีอาจารย์ใหญ่ที่เข้มแข็ง (A principle who is an Active leader) กล่าวคือ จะต้องเป็นคนที่มีมองครอบครัวของโรงเรียน (School family) อย่างทะลุปรุโปร่ง อันได้แก่ ตัวนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และสมาชิกในชุมชน การมองบุคคลเหล่านี้อย่างทะลุปรุโปร่งก็เพื่อให้รู้ถึงความต้องการของเขา และหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการของเขา อาจารย์ใหญ่จะต้องมีความรู้ในกิจการของโรงเรียนโดยเฉพาะในขอบข่ายของหลักสูตรการสอนของครู และความเจริญงอกงามของนักเรียน

ภาวะผู้นำเป็นความจำเป็นสุดท้ายสำหรับความสำเร็จของกลุ่มคนในองค์การ ภาวะผู้นำถือเป็นชุดของหน้าที่ในการสร้างและดำรงไว้ ซึ่งกลุ่มคน ทำให้งานบรรลุความสำเร็จช่วยให้กลุ่มคนมีความรู้สึกสบาย ช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน และทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายเหล่านี้

2. มีบรรยากาศในโรงเรียนในทางบวก (A Positive School Climate) ซึ่งเป็นหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่จะพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งบรรยากาศในทางบวกในที่ซึ่งครูทำงานและ

ในที่ซึ่งนักเรียนเรียน เพราะปัจเจกบุคคล (individuals) และกลุ่มต่าง ๆ (groups) จะมีค่านิยม และการรับรู้ในสิ่งที่มีค่าและความหมายแตกต่างกันไป

ภาวะผู้นำในการปรับปรุงบรรยากาศ จำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสนองตอบต่อผู้เกี่ยวข้อง ความคาดหวังและสภาพในปัจจุบันหรือการริเริ่มความคาดหวังในสภาพใหม่ ๆ วัตถุประสงค์สุดท้ายก็คือ การปรับปรุงการเรียน อาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียนมากกว่าคนอื่น ๆ ส่วนครูก็มีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ดีเหมือนกับอาจารย์ใหญ่ แต่เป็นบรรยากาศในห้องเรียน

3. มีนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและใช้การได้
(Agreeable and Workable Discipline Policies and Procedures)

ปัญหาเกี่ยวกับวินัยของนักเรียนเป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่ง วินัยที่มีประสิทธิผลจะต้องยุติธรรม คงเส้นคงว่า นโยบายและกระบวนการของวินัยจะต้องได้รับการพัฒนา สื่อความหมาย และนำออกมาใช้กับทุกคนในครอบครัวของโรงเรียน สำหรับสิทธิและความรับผิดชอบของนักเรียน จะต้องเป็นที่ยอมรับและระบุไว้อย่างชัดเจนในระเบียบวินัยของทางโรงเรียน ครูจะต้องมีสิทธิใช้อำนาจที่ชอบธรรมได้ อาจารย์ใหญ่จะต้องขอความร่วมมือเพื่อพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวินัยที่มีประสิทธิผลจากครอบครัวของโรงเรียน การสื่อความหมายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย การศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นมาก

4. มีครูที่มีความคาดหวังสูงในตัวนักเรียน (Teachers who have High Expectations for Students)

อาจารย์ใหญ่จะต้องพิจารณาถึงเจตคติ การฝึกอบรม แรงจูงใจ การติดต่อ การพัฒนา การประเมินผล การเกี่ยวข้อง ขวัญ ความมั่นคง วิธี แบบ บทบาท และการสร้างความสัมพันธ์ของครูต่อนักเรียน และบุคคลอื่น ๆ ในครอบครัวของโรงเรียน

โรงเรียนที่บรรลุผลการเรียนของนักเรียนในระดับสูง จะมีครูที่ยอมรับจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของโรงเรียน มีความผูกพันสูง และมีความคาดหวังสูงในตัวนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และยอมรับความรับผิดชอบ สำหรับทำให้เป้าหมายของนักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์

5. มีผู้ปกครองที่เข้าเกี่ยวข้องในกระบวนการทางการศึกษา (Parents who are involved in Educational Process) กล่าวคือ ผู้ปกครองจะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีบทบาทที่เข้มแข็งในการศึกษาของหนุ่มสาว จะต้องยอมรับว่าผู้ปกครองเป็นทรัพย์สิน (asset) อย่างหนึ่ง

6. มีวิธีการประเมินหลักสูตรที่ดี (Productive Methods of Evaluating the Curriculum)

หลักสูตรของโรงเรียน จะต้องไม่เป็นเนื้อหาวิชาที่ตายตัว ถ้าหากเราต้องการให้บุคคลรุ่นใหม่ มีอนาคตที่ดีกว่า ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า หลักสูตรจะหันเหไปกับทุกแนวโน้ม อย่างไรก็ตาม หลักสูตรจะต้องมีการประเมินอยู่บ่อย ๆ

บุคลากรทางการศึกษา จะต้องตระหนักถึงการศึกษามีประสิทธิผล (effective education) สนองต่อความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน

7. มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการสอนของครู (Efficient Methods of Evaluating Teacher Performance)

อาจารย์ใหญ่จะต้องประกันว่า ครูทุกคนสอนได้ดี อาจารย์ใหญ่จะต้องสนับสนุนให้ครูได้ใช้จุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของตัวเอง มันเป็นหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งนับวันจะมีความจำเป็นเพิ่มขึ้น

8. มีการพัฒนาและประเมินผลความเจริญงอกงามของนักเรียนอย่างเป็นลำดับ (Consequential Methods of Developing and Evaluating Student Growth)

มีนักเรียนหลายคนที่สมัครเข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยไม่มีจุดหมาย ไม่มีแนวความคิดเกี่ยวกับโอกาสในการประกอบอาชีพ ไม่สนใจที่จะใช้ความสามารถ และไม่มีควมสนใจในการเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกคนอื่น ๆ จะต้องริเริ่มสนับสนุนให้นักเรียนประสบกับผลสัมฤทธิ์ ครูจะต้องยอมรับว่านักเรียนแต่ละคนเรียนในระดับที่แตกต่างกัน และมีรูปแบบการเรียนที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน



9. มีปรัชญาการศึกษาที่เป็นจริง (A Realistic Philosophy of Education) กล่าวคือ ครอบครัวยุทธศาสตร์ของโรงเรียนจะต้องยอมรับในความต้องการต่าง ๆ ของนักเรียน จะต้องจัดให้มีหลักสูตรที่ยืดหยุ่น เพื่อสนองต่อความต้องการเหล่านี้ ปรัชญาจะต้องสนับสนุนครอบครัวของโรงเรียนให้รับผิดชอบต่อการให้การศึกษาแก่นักเรียนที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้ทำหน้าที่ จนสุดความสามารถในขอบข่ายต่าง ๆ

10. มีโปรแกรมกิจกรรมของนักเรียนที่ดี และเพียงพอ (An Extensive and Adequate Student Activities Program)

กิจกรรมของนักเรียนได้แก่ องค์การนักเรียน ชมรมต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ของโรงเรียน กีฬา เป็นต้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรของโรงเรียนเหมือนกับวิชาอื่น ๆ

11. มีบริการนักเรียน (Significant Student Services) บริการนักเรียนที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การแนะแนวผู้ให้คำปรึกษาคือ ผู้เชี่ยวชาญทางการให้คำปรึกษา คนเรามีความต้องการความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากคนอื่น เพื่อที่จะสามารถเข้าใจในตัวเองได้ บริการแนะแนวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

จากลักษณะ 11 ประการข้างต้นที่เกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่ Curran ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหาและการแก้ปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ Massachusetts ดังกล่าวข้างต้นนั้น ย่อมเป็นที่สังเกตได้ว่า องค์ประกอบที่จะทำให้อะไรโรงเรียนมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไปนั้น ย่อมอาศัยปัจจัยอื่น ๆ มากมาย มาเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บรรลุผลได้ อย่างไรก็ตามโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษาก็เป็นโรงเรียนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งกรมสามัญศึกษาอันเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบก็พยายามที่จะให้โรงเรียนทั่วไปอื่น ๆ ได้ประสบความสำเร็จเช่นกันด้วย

ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นกำเนิดขึ้นจากราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ในโอกาสเสด็จพระราชดำเนิน เพื่อทรงเปิดงานศิลปหัตถกรรมของนักเรียนและ

พระราชทานรางวัลแก่เจ้าของโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนาอิสลาม ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2506 ซึ่งทรงปรารภกับหม่อมหลวงปิ่น มาลากุล รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการขณะนั้นว่า มีพระราชประสงค์จะพระราชทานรางวัลแก่นักเรียนที่มีความประพฤติดี มีความมานะพยายามศึกษาเล่าเรียนได้ผลดี รวมทั้งโรงเรียนที่จัดการศึกษาดี จนนักเรียนสอบได้ผลดีมากเป็นส่วนรวม สมควรได้รับพระราชทานรางวัล (กรมวิชาการ 2525: 127)

ในการพระราชทานรางวัลให้แก่โรงเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าว แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา สำหรับโรงเรียนระดับมัศึกษานั้น กระทรวงศึกษาคัดเลือกโรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาได้ผลดี โดยพิจารณาผลการสอบไล่ของนักเรียนที่สอบไล่^{ได้}ลำดับที่ 50 คนแรกของแต่ละแผนกจากผลการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย ในปีแรก ให้พิจารณาโรงเรียนซึ่งควรรับพระราชทานรางวัลจากโรงเรียนซึ่งจัดการเรียนการสอนดีมีนักเรียนสอบได้ลำดับที่ 1 - 50 คนแรก จำนวนมากติดต่อกัน 5 ปี ส่วนโรงเรียนที่มีผลการจัดการเรียนการสอนดีตามหลักดังกล่าวให้ได้รับรางวัลชมเชย ในการพิจารณารายละเอียดของการคัดเลือกโรงเรียนนั้น จะพิจารณาว่า นักเรียนที่สอบได้อันดับ 1 - 50 คนแรก เรียนตั้งแต่ชั้น ม.ศ. 1-5 และให้คะแนนชั้นละ 1 คะแนน โรงเรียนที่ได้คะแนนดี 9 โรงเรียน จะได้รับโล่พระราชทานชมเชย ^{จ. 10/51 พระราชทานไว้เมื่อ 1/5/51} เป็นรางวัลพระราชทาน ถ้ามีคะแนนเท่ากัน ให้เพิ่มจำนวนรางวัลมากกว่า 9 โรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการได้นำเรื่องนี้เสนอนายกรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีพิจารณาเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2507 แล้ว มีมติเห็นชอบกับกระทรวงศึกษาธิการเสนอ และได้ให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาจัดงบประมาณให้ตั้งแต่ พ.ศ. 2508 เป็นต้นไป ให้ ก.พ. ทราบในส่วนที่จะจัดให้ผู้รับรางวัลพระราชทานทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป และได้มีหนังสือราชเลขาธิการนำความกราบบังคมทูลฯ ต่อมาราชเลขาธิการได้มีหนังสือแจ้งเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เมื่อ 30 มีนาคม 2507 แจ้งว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงมีพระราชปรารภว่า สำหรับนักเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นว่ามีได้จัดสอบประจำปีรวมกันและเห็นควรระงับการพระราชทานรางวัลแก่นักเรียนชั้นประถมศึกษาชั้นนั้น ทรงเห็นว่าสำหรับการสอบชั้นประโยคประถมศึกษาตอนปลาย (ป. 7) ซึ่งเป็นการสอบตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการนั้นก็เป็นการสอบทั่วประเทศเหมือนนักเรียนมัธยมศึกษา หากจัดให้มีการพระราชทานรางวัลได้ ก็น่าจะพระราชทานรางวัลที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 ของประเทศไทย สำหรับผู้สอบได้คะแนนเป็นอันดับที่ 4 - 10 ก็อาจ

รับรางวัลชมเชยโดยไม่บอกอันดับด้วยก็ได้ ส่วนรางวัลสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาควรให้มีรางวัลที่ 1 ที่ 2 และที่ 3 ของแต่ละแผนรวมเป็น 9 รางวัล สำหรับรางวัลพระราชทานแก่โรงเรียนนั้นมีพระราชดำริว่า ควรให้เอาคะแนนรวมของคะแนนสอบไล่ปลายปีของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 5 ซึ่งได้ที่ 1 - 3 หรือ 1 - 5 มาเฉลี่ยสำหรับแต่ละโรงเรียน และจะพระราชทานรางวัลแก่โรงเรียนที่มีคะแนนเฉลี่ยดังกล่าวตามลำดับที่ 1 ที่ 2 และที่ 3

ต่อมารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ล.ปิ่น มาลากุล) ได้เสนอในที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อ 7 เมษายน 2507 ว่าได้ไปเฝ้าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อกราบบังคมทูลเกี่ยวกับเรื่อง รางวัลพระราชทานแก่นักเรียนที่เล่าเรียนดีและโรงเรียนซึ่งมีนักเรียนเล่าเรียนดีและทุนเล่าเรียนหลวงแล้ว จึงขอมติคณะรัฐมนตรีเพื่อดำเนินการในเรื่อง

1. การรื้อฟื้นระบบการให้ทุนเล่าเรียนหลวงโดยถือผลการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลายของกระทรวงศึกษาธิการเป็นการสอบชิงทุน ทั้งนี้ตั้งแต่การสอบประจำปีการศึกษา พ.ศ. 2506 เป็นต้นไป
2. กำหนดทุนให้แก่แผนกวิทยาศาสตร์ปีละ 3 ทุน แผนกศิลปะปีละ 3 ทุน และแผนกทั่วไปปีละ 3 ทุน
3. มอบให้ ก.พ. เป็นเจ้าของเรื่อง วางระเบียบทุนเล่าเรียนหลวง โดยปรึกษาหารือกับกระทรวงศึกษาธิการในรายละเอียด
4. ให้ ก.พ. พิจารณากำหนดประเภท และจำนวนทุนสำหรับไปศึกษาวิชาในต่างประเทศ สำหรับกระทรวงทบวงกรมเสียใหม่ เพื่อให้ประเภทและทุนเล่าเรียนหลวงรวมอยู่ด้วย

สำหรับรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนผู้สำเร็จการศึกษาชั้นประโยคประถมศึกษากับประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.ศ. 5) กระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดระเบียบเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป คณะรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยกับข้อเสนอดังกล่าว เว้นการสอบแข่งขันเพื่อรับทุนเล่าเรียนหลวงนั้น ให้ ก.พ. พิจารณาข้อกำหนดผู้ที่มีสิทธิเข้าสอบแข่งขัน ในการนี้สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีหนังสือเสนอราชเลขาธิการ เพื่อนำความกราบบังคมทูลฯ ด้วย

ต่อมาเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2507 สำนักราชเลขาธิการได้ส่งหนังสือแจ้งสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเรื่องระเบียบว่าด้วยรางวัลพระราชทานและทุนเล่าเรียนหลวงว่า พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตามหลักเกณฑ์ แห่งร่างระเบียบกระทรวงศึกษา

ธิการว่าด้วย รางวัลพระราชทานแก่นักเรียน และโรงเรียน พ.ศ.2507 ให้ดำเนินการเพื่อเป็นการทดลองดูผลไปก่อน และโปรดเกล้าฯให้เพิ่มเติมหลักเกณฑ์รางวัลพระราชทานอีก ดังนี้

1. รางวัลสำหรับระดับประถมศึกษา โปรดเกล้าฯให้เพิ่มรางวัลชมเชยเป็น 12 รางวัล พระราชทานแก่นักเรียนในภาคการศึกษาทั้ง 12 ภาค ภาคละ 1 คน

2. รางวัลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา โปรดเกล้าฯ ให้เพิ่มรางวัลโล่ สำหรับพระราชทานแก่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลติดต่อกันถึง 3 ปี เป็นพิเศษด้วย และโรงเรียนที่ได้รับพระราชทานรางวัลโล่แล้วนั้นก็ให้มีสิทธิชิงรางวัลประจำปีและรับพระราชทานโล่ได้อีกต่อไป

การดำเนินงานในระยะแรก (พ.ศ. 2505 - 2517)

หลังจากได้ดำเนินการสอบประโยคมัธยมศึกษาตอนปลาย ประจำปีการศึกษา 2506 แล้ว กระทรวงศึกษาธิการได้มีหนังสือแจ้งสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีว่าได้ดำเนินการคัดเลือกนักเรียนมัธยมศึกษาตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พ.ศ. 2507 แล้ว ส่วนการดำเนินการสอบนักเรียนซึ่งสำเร็จประโยคประถมศึกษาตอนปลายใช้เวลานานมาก จึงต้องรอไว้ให้รับพระราชทานรางวัลในปีการศึกษาถัดไป ดังนั้นในปีการศึกษา 2506 จึงมีนักเรียนผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 คน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 9 โรงเรียน เข้ารับพระราชทานรางวัล ปีต่อมาจึงมีนักเรียนและโรงเรียนประถมศึกษารับพระราชทานรางวัล ประจำปีการศึกษา 2506 และ 2507 พร้อมกับนักเรียนและโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งรับพระราชทานรางวัลประจำปีการศึกษา 2507 การดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับพระราชทานรางวัลนั้น กระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พ.ศ. 2507 เป็นหลัก

การดำเนินงานในระยะที่สอง (พ.ศ. 2518 - 2521)

ในปี พ.ศ. 2518 กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2518 และได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2518 เพื่อแก้ไขเรื่องกำหนดอายุของนักเรียน การดำเนินงานสอบคัดเลือก กำหนดเวลาของการดำเนินงาน และชื่อหน่วยราชการซึ่งเปลี่ยนแปลงที่กำหนดในประกาศ

ซึ่งได้แบ่งส่วนราชการในกระทรวงศึกษาธิการใหม่ ต่อมา เมื่อกระทรวงศึกษาธิการแก้ไขปรับปรุงระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2518 ทั้งนี้ เพื่อให้การวัดผล และการประเมินผลการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักการ และโครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลายที่ประกาศใช้ใหม่ในขณะนั้น สาระของระเบียบการวัดผลและประเมินผลที่เปลี่ยนมากคือการให้มีการวัดผลประเมินผล การเรียนเป็นรายวิชา และอนุมัติผลการวัดผลโดยความเห็นชอบของกลุ่มโรงเรียน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียน และโรงเรียน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2519 ขึ้น การเปลี่ยนแปลงในระเบียบฯ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานฯ ได้แก่ การกำหนดจำนวนรางวัลซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะกำหนดเป็นคราว ๆ และให้กรมวิชาการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนมัธยมศึกษาที่สมควรรับพระราชทานรางวัล

การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรและระเบียบการวัดผลประเมินผลการเรียน ทำให้เกิดปัญหาการเปรียบเทียบผลการเรียนระหว่างโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ กรมวิชาการจึงคัดเลือกนักเรียนตามแผนการเรียน ซึ่งได้แก่แผนการเรียนเน้นหนักทางด้านวิทยาศาสตร์ แผนการเรียนเน้นหนักทางด้านภาษา และแผนการเรียนเน้นหนักทางด้านวิชาชีพ ซึ่งมีผลการเรียนดีเด่นมาตลอด มีความประพฤติเรียบร้อย อายุไม่เกิน 20 ปีบริบูรณ์ มีระดับคะแนนเฉลี่ยจากชั้น ม.ศ.4 ถึง ภาคเรียนที่ 1 ของชั้น ม.ศ.5 ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป สำหรับการสอบนั้น กรมวิชาการจัดทำข้อสอบให้จังหวัดคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น แล้วส่งกระดาษคำตอบพร้อมด้วยข้อสอบให้กรมวิชาการตรวจกระดาษคำตอบ จัดทำผลการสอบและพิจารณาผลการสอบ เสนอกระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อได้ดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยรางวัลพระราชทานฯ ((ฉบับที่ 3) พ.ศ.2519 ไประยะหนึ่งแล้ว กรมวิชาการได้รับทราบปัญหาจากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งสนใจการดำเนินงานนี้ นอกจากนั้นกรมวิชาการได้ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานไว้ส่วนหนึ่ง จึงได้เชิญผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาระเบียบฯ ว่าด้วยรางวัลพระราชทานฯ เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักสูตรและส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น หลังจากนั้นจึงได้เสนอกระทรวงศึกษาธิการออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนและโรงเรียน พ.ศ. 2522 สาระของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงครั้งนี้ได้แก่ การกำหนดหัวข้อของเกณฑ์มาตรฐาน 4 ข้อ คือ

- ก. ผลการเรียนรู้และความประพฤตินักเรียน
- ข. การบริหารโรงเรียนทางด้านวิชาการ
- ค. การบริหารโรงเรียนทางด้านธุรการ
- ง. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

นอกจากนั้นได้กำหนดให้สำนักงานศึกษาธิการ เขตด้วยความร่วมมือของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดรับผิดชอบการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนในเขตแต่ละเขต เนื่องจากมีรายละเอียดของการดำเนินงานมากขึ้น ในระเบียบฯ จึงระบุให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศรายละเอียดของการดำเนินงานไว้ในประกาศกรมวิชาการ เรื่องกำหนดจำนวน มูลค่าของรางวัล กับหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้แก่ การกำหนดให้นักเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทานมีสองระดับคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่วนรางวัลพระราชทานให้โรงเรียนนั้นได้กำหนดเพิ่มเติมว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่รับพระราชทานมีสองประเภท คือ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในตำบลสำหรับภูมิภาคหรือโรงเรียนขนาดเล็กสำหรับส่วนกลาง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอสำหรับภูมิภาคหรือโรงเรียนขนาดกลางสำหรับส่วนกลาง กับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในจังหวัดสำหรับส่วนภูมิภาคหรือโรงเรียนขนาดใหญ่สำหรับส่วนกลาง ทั้งนี้เพื่อให้โอกาสแก่โรงเรียนที่มีขนาดและที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกัน ได้มีโอกาสแข่งขันบนพื้นฐานใกล้เคียงกันซึ่งจะทำให้มีโอกาสได้รับรางวัลพระราชทานมากขึ้น

นอกจากนั้นยังกำหนดในประกาศกรมวิชาการ เกี่ยวกับ เกณฑ์ของการพิจารณาความประพฤติได้ 4 ข้อ คือ

- ก. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของโรงเรียน
- ข. มีความเสียสละต่อส่วนรวม
- ค. มีน้ำใจนักกีฬา
- ง. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและ
- จ. มีความสุภาพเรียบร้อย

เมื่อเปิดโอกาสให้กว้างขวาง เช่นนี้แล้วจึงทำให้ค่าใช้จ่ายในการจัดรางวัลเพิ่มมากขึ้น คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน เพื่อรับรางวัลพระราชทานซึ่งมีกรมวิชาการ

ทำหน้าที่สำนักงาน เลขานุการจึง เสนอกระทรวงศึกษาธิการ เปลี่ยนรางวัลพระราชทานจากโล่ เป็นประกาศนียบัตรแทน

การดำเนินงานในระยะที่สาม (พ.ศ. 2523 เป็นต้นมา)

สืบเนื่องจากกรมวิชาการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามระเบียบว่าด้วยรางวัลพระราชทานฯ พบว่ามีสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2523 หลายประการอันได้แก่

1. กรมวิชาการและกรมต้นสังกัดโรงเรียนคือ กรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้ร่วมมือจัดทำแบบประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องจุดหมาย หลักการ โครงสร้าง เกณฑ์การใช้หลักสูตรและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการเรียน รวมทั้งการบริหารงานซึ่งกรมต้นสังกัดกำหนด พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการดำเนินงานประเมินผล การดำเนินงานของโรงเรียน

2. เนื่องจากในปีการศึกษา 2523 เป็นปีที่มีนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นสองหลักสูตร คือ หลักสูตรฉบับ พ.ศ. 2503 กับหลักสูตรฉบับ 2521 จึงกำหนดรางวัลให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น เป็น 2 กลุ่ม ให้สอดคล้องกับนักเรียนสองกลุ่มที่เรียนตามหลักสูตรแต่ละฉบับ

3. ได้กำหนดขอบเขตของการทดสอบนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เป็นนักเรียนที่เรียนตามแผนการเรียน เน้นหลักคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ แผนการเรียนที่เน้นหนักภาษาและสังคมศึกษา แผนการเรียนที่เน้นหนักวิชาอาชีพ ดังนั้นข้อสอบที่ใช้ในปีนี้จึงขยายขอบเขตมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา

4. เนื่องจากเห็นว่าเกียรติบัตรเป็น เอกสารที่จะช่วยให้นักเรียนผู้รับรางวัลพระราชทานตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลพระราชทาน รวมทั้งจะเป็นสิ่งเตือนใจให้สำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ ในอันที่จะรักษาเกียรติยศและคุณความดีตลอดไป จึงกำหนดให้มีเกียรติบัตรเป็นรางวัลพระราชทาน เพิ่มจากเงินรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนอีกด้วย

5. เนื่องจากคณะกรรมการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน เห็นว่าโรงเรียนสาธิตเป็นหน่วยงานซึ่งจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ของแต่ละมหาวิทยาลัย หรือของกรมการฝึกหัดครูมีลักษณะและหน้าที่ เฉพาะกิจ กล่าวคือ

ก. เป็นสถานที่ซึ่งจัดให้นิสิต นักศึกษาในคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ หรือวิทยาลัย
ครู สังกัดการสอนและฝึกสอน

ข. เป็นแหล่งทดลองและวิจัยทางการศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัย
และกรมฝึกหัดครูจะพิจารณาตามหลักการและเสรีภาพทางวิชาการ

ค. เป็นแหล่งสาธิตการสอนให้เป็นแบบอย่างอันเหมาะสมแก่สภาพและความเป็นอยู่
ของประเทศ ทั้งด้านการบริหารและการดำเนินงานทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ

ง. มีสิ่งแวดล้อมและความพร้อมด้านบุคลากร กระบวนการเรียนการสอนตลอดจน
การสนับสนุนจากผู้ปกครองดี อันมีผลทำให้โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษา เป็นที่ยอมรับนับถือว่า
ผลการดำเนินงานตอบสนองจุดมุ่งหมายเฉพาะของมหาวิทยาลัย เป็นที่นิยมและยอมรับนับถือ
อย่างกว้างขวางทั่วประเทศและต่างประเทศ การดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน
รับรางวัลพระราชทานเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้แก่โรงเรียนทั่วไปมาก ดังนั้นเมื่อโรงเรียนทั่วไป
มีสภาพแวดล้อมและความพร้อมต่างจากโรงเรียนสาธิตจึงเห็นสมควรให้โรงเรียนสาธิตแข่งขัน
กันเอง แต่เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการให้โรงเรียนสาธิตแข่งขันกันเองไม่ทัน
ดังนั้นในปีการศึกษา 2523 จึงไม่มีนักเรียนและโรงเรียนสาธิตได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ารับ
พระราชทานรางวัล

6. ได้เร่งรัดการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนให้เร็วขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้
กรมวิชาการได้กำหนดว่าให้สามารถนำผลการดำเนินงานขึ้นกราบบังคมทูลพระมหากษัตริย์
โปรดเกล้าฯ พระราชทานรางวัลของแต่ละปีในต้นปีการศึกษาถัดไป

ในการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2524 กรมวิชาการและคณะกรรมการดำเนินงาน
คัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทานได้ปรับปรุงการดำเนินงานอีกดังนี้

1. ปรับปรุงแบบประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและคู่มือการดำเนินงาน
ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

2. กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาที่รับรางวัลพระราชทานเป็นสามขนาด คือ
ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้กำลังใจและเปิดโอกาสให้โรงเรียนซึ่งมีขนาด
และที่ตั้งแตกต่างกัน มีโอกาสแข่งขันกันเอง ปรับปรุงตนเอง และมีทางที่จะได้รับรางวัลพระราชทาน
มากขึ้น

3. ได้กำหนดขอบเขตของการทดสอบนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายให้สอดคล้องกับโครงสร้างของหลักสูตรและแผนการเรียนของนักเรียน กล่าวคือ ให้มีจำนวนฉบับของข้อสอบเท่ากันทุกแผนการเรียน โดยเฉพาะแผนการเรียน เน้นหนักวิชาอาชีพ มีข้อสอบที่วัดผลความรู้ความสามารถด้านอาชีพอีกด้วย

4. คณะกรรมการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียน และโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ได้พิจารณาข้อเรียกร้องจากโรงเรียนสาธิตให้นักเรียนเข้าสอบแข่งขันคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานแล้ว เห็นว่าแม้โรงเรียนสาธิตจะมีสภาพแวดล้อมและความพร้อมแตกต่างกับโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนทั่วไปก็ตาม แต่ก็เห็นว่าการแข่งขันในวงจำกัดของนักเรียนจะมีผลทางจิตวิทยาแก่นักเรียนสาธิต ประกอบกับเห็นว่าการแข่งขันทั่วไปทั่วประเทศของนักเรียนเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนมุ่งฝึกฝนตนให้มีความมานะพากเพียรพยายามเพื่อความ เป็นเลิศทางวิชาการ จึงมีมติให้นักเรียนสาธิตเข้าสอบแข่งขันคัดเลือกเข้ารับรางวัลพระราชทาน ส่วนการคัดเลือกโรงเรียนนั้น เนื่องจากคณะผู้แทนโรงเรียนสาธิตซึ่งประชุมร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกรมวิชาการและผู้แทนคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน พิจารณาเห็นว่า

ก. แบบประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนสาธิตและคู่มือการดำเนินงานประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน ควรจะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และแนวการดำเนินงานของโรงเรียนสาธิตจึงเห็นว่า ควรพัฒนาแบบประเมินผลและคู่มือให้ละเอียด รอบคอบ กว้างขวาง ซึ่งจะต้องใช้เวลาในการพิจารณา มาก และ

ข. ควรมีเวลาในการประเมินผลการดำเนินงานตลอดปีการศึกษา เพื่อจะได้ทราบ และพัฒนาข้อมูลได้ละเอียดและกว้างขวาง จากหลักการดังกล่าวนี้ จึงเห็นว่า ยังไม่ควรประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนสาธิตในปีการศึกษา 2524 ดังนั้นในปีการศึกษา 2524 จึงไม่มีโรงเรียนสาธิตเข้ารับการคัดเลือก เพื่อรับพระราชทานรางวัล

5. เรงรัดการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนซึ่งจะรับพระราชทานรางวัลให้ทันตามเป้าหมาย กล่าวคือสามารถนำผลการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนรับรางวัลพระราชทานได้ เป็นปีแรก

หลักเกณฑ์การประเมิน

โรงเรียนที่มีสิทธิจะได้รับรางวัลพระราชทานนั้น จะต้องจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่น
ในด้านต่อไปนี้ (กรมวิชาการ 2525: 300)

1. ผลการเรียนรู้และความประพฤติของนักเรียน
2. การบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ
3. การบริหารโรงเรียนด้านธุรการ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ในการประเมินแต่ละด้านดังกล่าว มีรายละเอียดของการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน
4,3,2,1,0 (กรมวิชาการ 2525: 356-359)

หมวด 1 ผลการเรียนรู้และความประพฤติ

- 1.1 ผลงานในสมุดงานของนักเรียน
- 1.2 ผลงานของนักเรียนในห้องเรียน และ/หรือชุมนุมทางวิชาการ
- 1.3 ความมีระเบียบวินัยของนักเรียน
- 1.4 มารยาทของนักเรียน
- 1.5 ความสนใจและความตั้งใจเรียน
- 1.6 การทำงานเป็นหมู่คณะ

หมวด 2 การบริหารงานวิชาการ

- 2.1 การจัดบรรยากาศในห้องเรียน
- 2.2 การจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม
- 2.3 การให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน
- 2.4 การฝึกให้นักเรียนค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม
- 2.5 การใช้เอกสารหลักสูตร
- 2.6 การใช้สื่อการเรียน และเก็บรักษา
- 2.7 การจัดและใช้บริการห้องสมุด

- 2.8 การจัดแผนการเรียน
- 2.9 การจัดคาบเวลา
- 2.10 การสอนซ่อมเสริม
- 2.11 การจัดครูเข้าสอนและการสอนแทน
- 2.12 การแนะแนว
- 2.13 การนิเทศงานวิชาการ
- 2.14 การประเมินผลการเรียนการสอนในโรงเรียน

หมวด 3 การบริหารงานด้านธุรการ

- 3.1 โรงเรียนจัดทำงานสารบรรณให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
- 3.2 โรงเรียนจัดทำบัญชีหลักฐานเกี่ยวกับการเงินถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน
- 3.3 โรงเรียนจัดหา เก็บ และใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ ได้ถูกต้อง ตามระเบียบ เพียงพอตามความจำเป็นและสะดวกต่อการใช้
- 3.4 การจัดการด้านสุขภาพ อนามัยให้แก่นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน
- 3.5 โรงเรียนจัดให้มีการดูแลและบำรุงรักษาบริเวณอาคารสิ่งปลูกสร้าง
- 3.6 โรงเรียนดูแลควบคุมอาหาร น้ำดื่มและน้ำใช้ให้สะอาดถูกสุขลักษณะ สำหรับบริการนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน
- 3.7 โรงเรียนจัดให้มีห้องส้วมและที่ปัสสาวะที่ถูกสุขลักษณะและเพียงพอกับจำนวนนักเรียนและบุคลากรในโรงเรียน
- 3.8 โรงเรียนจัดสวัสดิการให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์
- 3.9 โรงเรียนส่งเสริมและให้กำลังใจแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน

หมวด 4 ความสัมพันธ์กับชุมชน

- 4.1 โรงเรียนให้บริการหรือความร่วมมือแก่ชุมชน
- 4.2 โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือหรือส่งเสริมจากชุมชน
- 4.3 โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- 4.4 โรงเรียนได้มีการสร้างสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานหรือสถาบันอื่นในชุมชน

4.5 โรงเรียนขอความร่วมมือจากแหล่งวิทยากร สถานประกอบการและ
สถานประกอบอาชีพอิสระ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

4.6 โรงเรียนสร้างเกียรติประวัติของโรงเรียน



หลักเกณฑ์และวิธีคัดเลือกโรงเรียน

ในการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นเพื่อรับพระราชทานรางวัล ตั้งแต่ปีการศึกษา 2523 -
2526 นั้น ใช้หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนดังนี้ (กรมวิชาการ 2525: 323-324)

1. โรงเรียนในส่วนภูมิภาค

ก. ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนทุกสังกัด โดยถือ
แนวปฏิบัติตามแบบสำรวจการประเมินมาตรฐานโรงเรียนที่คณะกรรมการกำหนด ภายใต้ข้อบังคับ
ข้อ 7 แห่งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยรางวัลพระราชทานแก่นักเรียนโรงเรียน พ.ศ.
2522, 2525 โดยแยกตามประเภทของโรงเรียน คือ โรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับ
มัธยมศึกษา สำหรับโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา แยกพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนขนาดละ
1 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน
2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 - 1500 คน
3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1501 คนขึ้นไป

ข. ให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดส่งผลการพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนยอดเยี่ยม
แต่ละประเภทตามจำนวนที่ส่งเข้าประกวดไปยังเขตการศึกษาของตน พร้อมด้วยเอกสารประกอบ
การพิจารณาทั้งหมด

ค. ให้สำนักงานศึกษาธิการเขต พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนยอดเยี่ยมตามแบบ
สำรวจการประเมินผลมาตรฐานโรงเรียนของคณะกรรมการฯ ตามจำนวนรางวัล แล้วส่งผลการ
คัดเลือกโรงเรียน พร้อมด้วยเอกสารประกอบการพิจารณา ทั้งหมดไปยังกรมวิชาการ

ง. ให้คณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเพื่อรับพระราชทาน
รางวัล ตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนเสนอกระทรวงศึกษา-
ธิการดำเนินการต่อไป

2. โรงเรียนในส่วกลาง ให้นำหน่วยงานดังต่อไปนี้ พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนทุกสังกัด โดยแยกพิจารณาโรงเรียนที่เปิดสอนนักเรียนตามระดับชั้นคือ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา สำหรับระดับมัธยมศึกษาพิจารณาดังนี้ คือ ให้กรมวิชาการร่วมมือกับกรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมอาชีวศึกษาคัดเลือกโรงเรียนยอดเยี่ยมตามจำนวนรางวัล เมื่อหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น พิจารณาคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียนยอดเยี่ยมได้แล้ว ให้ส่งรายชื่อ นักเรียนและโรงเรียนพร้อมด้วย เอกสารประกอบการพิจารณาทั้งหมดให้กรมวิชาการภายในเดือน มีนาคม เพื่อตรวจสอบเอกสาร และนำเสนอคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน โดยตรวจสอบเอกสารประกอบการพิจารณาคัดเลือกนักเรียนและโรงเรียน และอนุมัติผล นำเสนอกระทรวงศึกษาธิการดำเนินการนำความกราบบังคมทูลต่อไป (กรมวิชาการ 2525: 324-325)

จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนที่ผ่านการคัดเลือก เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในแต่ละขนาด จากคณะกรรมการแต่ละชั้นตอนนั้น ย่อมแสดงถึงว่าได้ผ่านการพิจารณากลั่นกรองกันอย่างรอบคอบ ถี่ถ้วน ตามหลักเกณฑ์การพิจารณากันมากพอสมควรจากคณะกรรมการ โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นได้รับพระราชทานรางวัล จึงถือว่าเป็นโรงเรียนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา

อย่างไรก็ตามความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาดังกล่าวของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่ได้รับพระราชทานรางวัลนั้น ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น ย่อมเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริกาญจน์ โกลุมภ์ 2517: 49) ท่านมีบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้นำของโรงเรียนที่ต้องคอยควบคุมกิจการในโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่ง อรุณ รักรธรรม (2527: 188) กล่าวว่า ผู้นำ เปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ ผู้นำย่อมเป็นหลักที่สำคัญยิ่งต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงานอื่น เป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมจะมีผลสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงานและผลงานขององค์การ แต่ละแห่งเป็นอันมาก

ความหมายของผู้นำ

เนื่องจาก "ผู้นำ" มีอยู่ทั่วไปในทุกสังคม เช่น ในกองทัพก็มีแม่ทัพเป็นผู้นำกองทัพ ในวงการธุรกิจก็มีผู้อำนวยการหรือผู้จัดการเป็นผู้นำของพนักงาน ในวงราชการก็มีข้าราชการชั้นผู้ใหญ่เป็นผู้นำของข้าราชการ (ฉัตรวรุณ ดันนะรัตน์ 2519: 1) คำว่า "ผู้นำ" จึงมีความหมายที่กว้างขวางออกไป ซึ่งนักวิชาการทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้คำนิยามดังต่อไปนี้

เอฟ. ซี. บาร์ตเลตต์ (F.C. Bartlett อ้างถึงใน นิพนธ์ ศศิธร ไม่ปรากฏปีพิมพ์, 268) ให้ความหมายผู้นำว่าเป็นเสมือนสถาบัน เสมือนผู้พิชิต หรือเกลี้ยกล่อมให้บุคคลอื่นทำอะไรตามใจได้

ซี. ดับบลิว. ชาง (C.W. Chang อ้างถึงในสัญญา สัญญาวิวัฒน์ 2523: 206) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถดึงเอาการตอบสนองที่จำเป็นและสร้างสรรค์จากผู้อื่นเพื่อปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้เสร็จสิ้นไป

ฮัลปิน (Halpin 1966: 27-28) ให้คำนิยามความหมาย ผู้นำว่าเป็น ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 อย่างดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหวังดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ในทัศนะของนักวิชาการไทย สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 220) ให้ความหมายว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก คือ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

อรุณ รักรธรรม (2527: 187) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับ ค่ายยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการบังคับบัญชาและจะนำผู้ใต้บังคับ บัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

ภิญโญ สาธร (2526: 259) ให้คำนิยามความหมายของผู้นำ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มี อิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำ ที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

โสภณ ชูพิกุลชัย และคณะ (2515: 219) ให้นิยามผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ซึ่งมีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่ชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำก็คือ บุคคลใดก็ตามที่สามารถมีอิทธิพลและบทบาทในการวินิจฉัย สิ่งการ ประสานงาน จูงใจผู้ร่วมงาน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือผู้ร่วมงาน และ รับผิดชอบในการบริหารงานทุกอย่างในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยเหตุนี้ ผู้นำจึงส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความล้มเหลวขององค์การ เป็นอย่างมาก

ความเป็นผู้นำ (Leadership)

คำว่า "ความเป็นผู้นำ" ในภาษาไทย มีคำที่ใช้แทนกันหลายคำ เช่น การเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ ประมุขศิลป์ หรือมุขภาพ เป็นต้น แต่คำที่ปรากฏใช้บ่อยที่สุดคือ ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ ซึ่งความหมายของคำดังกล่าวเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็น การพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสมสามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน จะดำเนินไปด้วยดีบรรลุ

วัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปะในการบริหารงานก็คือ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเอง

กมล อุดลพันธุ์ (ไม่ปรากฏปีพิมพ์: 213) กล่าวว่า ในการอำนวยการของนักบริหาร มีปัจจัยที่สำคัญหลายประการที่จะช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดีได้ผลงานออกมาตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกเหนือไปจากการที่นักบริหารที่ดีจะต้องมีหลักในการวินิจฉัย สั่งการในการปฏิบัติงาน และรู้จักวิธีติดต่อสั่งงานหรือส่งข้อความ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานกันโดยถูกต้องและสอดคล้องกันตลอดทั้งองค์การแล้ว ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เป็น เรื่องของนักบริหาร เองที่จะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือบุคลิกภาพ หรือประมุขศิลป์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ปฏิบัติปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งย่อมจะได้ผลงานดีกว่าที่เพียงรู้สึกว่า เป็นหน้าที่ที่จะต้องทำเท่านั้น โดยไม่รู้สึกว่าตนเองมีความรับผิดชอบ มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้นด้วย

ความเป็นผู้นำจึง เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะ เป็นผู้ทำลายขวัญของคณาและจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของคณาให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่ขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (องชัย สันติวงษ์ 2516: 393) เพราะผู้นำที่ดีก็คือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำในการบริหารงานโดยสามารถปรับภาวะแวดล้อมเพื่อใช้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด

เกี่ยวกับความหมายของความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นมีความหมายหรือคำจำกัดความมากมาย ดังนี้

พอล เฮอร์ซี และ เคนเนธ เอช. บลันชาร์ด (Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard 1974: 68) เห็นว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็ต้องแปรเปลี่ยนไปตามด้วย

เฟรด อี. ฟิดเลอร์ (Fred E. Fieldler 1967: 48) ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำเป็นการริเริ่มกระทำ ซึ่งมีผลทำให้ปฏิกริยาร่วมของกลุ่ม เป็นอัน เดียวกันและนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือการนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เอ. เจ. ทัมพ์สัน (A.J. Thompson 1980: 58) เห็นว่าความเป็นผู้นำ เป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลดึงดูดให้ผู้ร่วมงานมีความ เห็นคล้อยตาม และยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นช่วย

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead 1970: 20) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ เป้าหมายหรือความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นนิยมชมชอบ

อรุณ รักธรรม (2527: 187) ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการณ์และอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย หรือภาวะผู้นำก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ผู้อื่นร่วมฟังร่วมใจกับคนดำเนินการ ไปสู่จุดหมายของคนได้

อุทัย ทิรัญโต (2520: 19) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือหมู่ผู้ตามร่วม ใจกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยที่คน เหล่านั้น เห็นว่าเป็นสิ่งที่ปรารถนา

ฉายศิลป์ เขียวชาญพิทักษ์ (2519: 7) กล่าวถึงความหมายของความเป็นผู้นำว่า คือ กระบวนการกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

กมล ชูทรัพย์ และคณะ (2516: 152-153) ให้ความหมายภาวะผู้นำโดยวิเคราะห์ ตามรูปศัพท์ซึ่งมีความหมาย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้อง เป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้อง เอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

จากแนวความคิดดังกล่าวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ พอจะสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ตั้งไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

โรดเนย์ ดับบลิว เนปีเออร์ และ แมทธิ เค. เกอร์เชนเฟลด์ (Rodney W. Napier & Matti K. Gershenfeld. 1973 : 136 - 151) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการ คือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership - as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership - as Situation ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership - as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด

ราล์ฟ เอ็ม. สต็อกคิลล์ (Ralp M. Stogdill) (อ้างถึงใน สมเกียรติ ประสิทธิวุฒิเวชช์ 2522 : 23) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. Great man Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership

2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ (Action), การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) ได้เชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางในที่ดีเหมาะกับสถานการณ์

5. Humanistic Theory เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละบุคคลมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เข้าใจ และสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้นจะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่า ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนทำอะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้นำ จะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

รูปแบบของผู้นำ

ในการศึกษารูปแบบของผู้นำนั้นจะเป็นการช่วยให้วิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะของการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งในการแบ่งรูปแบบของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ นั้น ได้มีการพิจารณาหลายรูปแบบหรือหลายลักษณะ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่แบ่งนั้นว่าจะมุ่งยึดลักษณะใด เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาซึ่งพิจารณาได้หลายแบบดังนี้

ก. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ อาษา เมฆสวรรค์ (2510: 211-213) แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย (lagal leader) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับขององค์การ เช่น อธิบดี หรือหัวหน้ากอง หรือผู้จัดการ ก็ย่อมจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล (charismatic leader) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้ามาก เช่น เราจะพบว่าอธิบดีเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายเหมือนกัน แต่มิได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันทุกคน เราจะพบว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (charisma) ของหัวหน้างานแต่ละคน เป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้คือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลายตามขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นหรือสังคม เช่น สุลต่าน พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

ข. พิจารณาจากการที่ผู้นำใช้อำนาจ พิจารณาจากแบบของผู้นำ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเข้าไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมิได้อยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้น และคนงานมีโอกาสนาน้อย ดังจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการ

ประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire or Free - rein Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าว ย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้ (ธงชัย สันติวงษ์ 2516: 394)

จอห์น เอฟ. ฟลานาแกน (John F. Flanagan) แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งในเรื่องงานเป็นสำคัญ (Single Leadership pattern) ผู้นำแบบนี้คิดว่าประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาอยู่ที่งาน การวางแผนและการวินิจฉัยสั่งการรวมทั้งการนำแผนและการวินิจฉัยสั่งการไปปฏิบัติโดยวิธีการแบ่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบระหว่างผู้นำระดับต่าง ๆ กับบุคคลอื่น ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อบันดาลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล ลักษณะผู้นำแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian)

2. ผู้นำที่ตระหนักในเรื่องผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย โดยคิดว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัยความพอใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม ลักษณะของผู้นำแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นแบบประชาธิปไตย (Democratic)

3. ผู้นำที่ตระหนักในเรื่องประสิทธิภาพที่สูง เนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Leadership reinforcement pattern) ผู้นำแบบนี้คิดว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ก็โดยการให้สิ่งจูงใจรางวัลที่จะเป็นตัวกำหนดการเพิ่มผลงานและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน (อ้างถึงใน อวยชัย ชะบา 2523: 181-182)

เจ. ดับบลิว. เกทเซลส์ และ อี.จี. กูบา (J.W. Getzels & E.G. Guba)

ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจที่มีผลเทียบเคียงกับที่กล่าวข้างต้น มี 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic leadership) ผู้นำแบบนี้ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะต้องมีการทำลายน้ำใจหรือทำให้เกิดความเดือดร้อน แต่ก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ลักษณะของผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership) คือ ผู้นำที่อาศัยการตัดสินใจโดยพิจารณาตัวบุคคลเกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไม่ว่าจะทำการใด ๆ คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้เป็นคน ๆ ไป คือ การคบหาส่วนตัวสำคัญว่าตำแหน่งลักษณะผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบตามสบาย

3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional leadership) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วอะลุ่มอล่วยไม่ให้อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียหายเกินไป เป็นผู้นำที่ประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กัน ลักษณะของผู้นำแบบนี้มักจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย (อ้างถึงใน อวยชัย ชะบา 2523: 181)

โรเบิร์ต ทันเนนบäum และ วาร์เรน เอช. ชมิดท์ (Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt) แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจที่ละเอียดกว่าคนอื่น ๆ กล่าวคือ มีถึง 7 แบบ ดังนี้ (อ้างถึงใน นิพนธ์ คันธเสวี 2525: 146-147)

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะพิจารณาปัญหาเองและหาทางแก้ไขเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการ ซึ่งอาจจะคำนึงหรือไม่คำนึงถึงตัวผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะรู้สึกอย่างไรในการตัดสินใจ ผู้นำจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจแต่ประการใด วิธีการที่จะให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติคือ "การใช้อำนาจบังคับ"

2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตน กระบวนการตัดสินใจเป็นแบบเดียวกับแบบที่ 1 แต่แทนที่จะแจ้งการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ก็เป็น

การใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ได้บังคับบัญชาเสียก่อน โดยชี้ให้เห็นว่ากระทำตามแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไร (เพื่อป้องกันการต่อต้าน)

3. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของคนแล้วขอทราบความคิดเห็น ผู้นำตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดของคนว่าคิดอย่างไร ตั้งใจอย่างไร แล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอบถามปัญหาที่สงสัย ผู้ได้บังคับบัญชาได้เข้าใจมาก ว่าผู้นำจะอย่างไร จึงจะเป็นผลสำเร็จ

4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจและอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนในการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา เขาตัดสินใจมาก่อนการประชุมกับผู้ได้บังคับบัญชาแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความเห็น แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายเป็นของเขา

5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอแนะแต่ตัดสินใจเอง ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายถึงตัวปัญหาแล้วถามความเห็นที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นต่อปัญหานั้นอย่างไร กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหลายมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะถือว่าความรู้ ประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง จะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหา เมื่อมีข้อเสนอแนะหลายทางแล้ว ผู้นำก็เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ โดยตัวเองอาจเป็นสมาชิกด้วย โดยอาจจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ

7. ผู้นำอนุญาตให้แก่อผู้ได้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง โดยผู้บังคับบัญชากำหนดว่าเมื่อกลุ่มตัดสินใจอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องทำตาม

ค. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก พิจารณาได้ 3 แบบ (มุสสตี สัตยมานะ 2521: 87-88) คือ

1. แบบบิดามารดาปกครองบุตร (Parent Leadership) ผู้นำนี้แสดงออกในการปฏิบัติงานแบบรวมอำนาจ คล้ายกับผู้เผด็จการ แต่อำนาจนั้นมักเป็นไปในลักษณะให้ความคุ้มครอง โดยต้องการให้ลูกน้องมีความจงรักภักดีต่อตนเท่านั้น ตนมีอำนาจสั่งการใด ๆ แต่ผู้เดียว ลูกน้องต้องทำตามโดยไม่โต้แย้ง

2. แบบนักการเมือง (Manipulator Leadership) ผู้นำแบบนี้อาศัยตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคคลอื่นมาใช้แอบอ้างเอาความสำคัญให้ตนเป็นแบบนักการเมือง และบริหารงานแบบการเมือง

3. แบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่ใช่ผู้นำใน ความหมายของการเป็นผู้นำในทางการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำแนะนำในแบบนักวิชาการหรือที่ปรึกษา ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้เฉพาะอย่าง แบบนี้ถ้าได้รับการยกย่องมาก ๆ จะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

ง. พิจารณาจากลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้นำ (อวยชัย ชะบา 2523: 184) แบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำโดยตกทอด (Hereditary Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะได้ตำแหน่งของตนเองจากบรรพบุรุษเคยได้รับตำแหน่งมาก่อน บรรพบุรุษเป็นผู้ที่เคยได้รับความเคารพยกย่องนับถือได้สร้างบารมีไว้มาก เมื่อมีทายาทก็จะส่งเสริมให้ได้รับตำแหน่งสืบไป ถ้าทายาทมีความเป็นผู้นำและได้รับการฝึกฝนไว้เป็นอย่างดี ก็จะช่วยนำผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรหรือในหน่วยงานได้ ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานของการยอมรับในเรื่องของความเป็นผู้นำอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ถ้าผู้นำประเภทนี้ขาดลักษณะความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ไม่สามารถทำหน้าที่ของผู้นำได้ชัดเจนเป็นที่เชื่อถือแล้ว ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวผู้นำได้ แต่โดยทั่วไปแล้ว ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวผู้นำได้ แต่โดยทั่วไปแล้วผู้นำแบบนี้ย่อมจะมีโอกาสในการเตรียมตัวเพื่อรับตำแหน่งอยู่แล้วจึงมักมีการฝึกฝนความเป็นผู้นำเพื่อรับตำแหน่ง ปัญหาจึงไม่ค่อยเกิดขึ้น

2. ผู้นำเป็นทางการ (Formal Leadership) ผู้นำประเภทนี้ได้ตำแหน่งอย่างเป็นทางการในการบริหารงานและได้ตำแหน่งมาด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ได้จากการแต่งตั้ง (Appointed) ผู้นำในลักษณะนี้หมายถึงผู้นำที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปเห็นสมควรแต่งตั้งให้ทำงาน เพราะมีลักษณะบางอย่างเด่นเป็นพิเศษ การแต่งตั้งที่อาจจะเหมาะในบางสถานการณ์

2.2 ได้จากการเลือกตั้ง (Elected) ในบางครั้งผู้นำอาจได้มาจากการเลือกตั้ง โดยทั่วไปผู้นำแบบนี้มักจะเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษ เช่น คล่องแคล่วในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณในการตัดสินใจและพิจารณาปัญหาต่าง ๆ

3. ผู้นำตามธรรมชาติ (Natural Leadership) บางครั้งไม่มีการแต่งตั้ง ผู้นำอย่างเป็นทางการ อาจเป็นเพราะว่ายังไม่มีความจำเป็นหรือยังไม่ถึงเวลาที่จะแต่งตั้ง ในกรณีนี้มักจะมีใครบางคนที่ยกย่องทำหน้าที่ตามธรรมชาติโดยคนอื่น คิดว่าเขาเป็นคนดีเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ และโดยปกติบุคคลประเภทนี้มักมีความเต็มใจในการทำงาน แม้ไม่มีการแต่งตั้งก็ตั้งใจทำงาน ผู้นำแบบนี้ถ้าได้รับการฝึกฝน หน้าที่ของผู้นำอย่างแท้จริง จะทำให้เขาทำงานได้ดีขึ้น เพราะมีลักษณะพิเศษ การฝึกฝนจะเป็นการนำไปสู่ความช่วยเหลือให้เขาได้ใช้ศักยภาพของเขา มากขึ้น

นอกจากนี้ยังพิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำได้ 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ (ซุบ กาญจนประกร 2510: 432-433)

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) ในการปฏิบัติงานของผู้นำประเภทนี้มักจะถือตามระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับไม่ชอบเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ระเบียบแบบแผนที่วางไว้จะไม่ทันสมัยแล้วก็ตาม ขาดการยืดหยุ่นเป็นบุคคลที่ระมัดระวังและยึดถือระเบียบเป็น เรือนตาย
2. ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตตนิยมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีการสอนและทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์สร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปลักษณะแบบทางการ
3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) ในการทำงานของผู้นำประเภทนี้เชิงอะลุ้มอะล่วยซึ่งกันและกัน โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นทั้ง เชิญมาประชุม แสดงความรับผิดชอบร่วมกันและในการติดต่อประสานไปในรูปแบบของการติดต่อสื่อสารด้วยกันสองทาง และอาศัยยึดหลักการทำงานคือหลักความสามัคคีเป็น เครื่องยึดถือในการปฏิบัติงาน
4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือนิยมปรึกษาหารือตามความเห็นว่าจะควรปฏิบัติงานในรูปแบบและแนวทางใดบ้าง โดยใช้ศิลปะเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้แต่ละคนมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันเพื่อช่วยสร้างสรรค์หน่วยงาน และให้เพื่อนร่วมงานยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

เมื่อพิจารณาการแบ่งประเภทของผู้นำดังกล่าวข้างต้นก็สรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของผู้นำนั้นแบ่งได้หลายวิธี โดยพิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ผู้นำใช้อำนาจบทบาทที่ผู้นำแสดงออก ลักษณะการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้นำ และลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำ ซึ่งการแบ่งประเภทผู้นำดังกล่าวนั้นย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้ที่แบ่งว่า มุ่งยึดลักษณะใด เป็นเกณฑ์ดังกล่าวแล้วข้างต้น

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่องานของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงต้องใช้ศาสตร์คือหลักวิชาและศิลป์คือการพิจารณาใช้หลักวิชาตามสถานการณ์ (ประถม ชาญสวรรค์ 2516: 4)

สมพงษ์ ยวงคำ (2522: 14-15) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดีว่าจะต้องมีภูมิในการบริหาร ภูมิประการแรก คือ ภูมิรู้ ได้แก่ รู้เรื่องที่จะทำหรือรับผิดชอบดี รู้หลักบริหารว่ามีอะไรใหม่ ๆ บ้าง และเป็นผู้รอบรู้คือเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่เพื่อนำมาปรับปรุงใช้ ภูมิประการที่สอง คือ ภูมิธรรม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีธรรมะ มีศีลธรรม จรรยาดีแก่คนในองค์กรนั้น ภูมิประการสุดท้าย คือ ภูมิฐาน คือการแต่งกายให้เหมาะสมกับบุคลิกภาพของตน ตามสมควรแก่ฐานะ และหมายการวางตัวให้เป็นที่น่าิยมชมชอบน่านับถือแก่ผู้ได้พบเห็นด้วย นอกจากนี้ผู้นำยังต้องประกอบไปด้วยคุณธรรมดังต่อไปนี้ด้วย

1. การวางธรรม คือ การให้เกียรติเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. สามัคคีธรรม คือ การรู้จักทำงานเป็นกลุ่ม ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างขวัญในการทำงานและให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานทั้งต่อหน้าและลับหลัง
3. ปัญญาธรรม คือ รู้จักพิจารณาไตร่ตรองด้วยเหตุและผล รู้จักคัดสินวิเคราะห์ข้อดีข้อเสีย

เฮอ์เบิร์ต เอช. แคสสัน (Herbert H. Casson) เสนอว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลัน ไม่ลังเล
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. ใส่ใจในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
8. ไม่ท้อวันไหนต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ปฏิบัติงานถือหลักให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์ก้าวไกล (อ้างถึงใน ฤทัย ทิรัญโต 2515: 40)

นอกจากนั้นมีท่านผู้รู้หลายท่านได้จัดจำแนกของคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ (สนาม เกตุทัต 2525: 22-23)

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา
2. Ability คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็ว ให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้องและได้ปริมาณงานมาก
3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และความชัดเจนในหน้าที่ การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงานให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี
4. Reliability ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัวทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. Commencement or Initiative มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่เฉยๆกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ดี หรือแค่พอใช้ก็ยังดี
6. Ability of Self - Adjustment คือ ความสามารถในการปรับปรุงตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยให้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและกาลเวลา

7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ สนใจในงาน กล้ารับผิดชอบ มีแก้ไขให้ความช่วยเหลือแม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง

8. Co - operation and Connection มีสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น แม้กับแผนกอื่น ๆ หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ ให้ความร่วมมือ มีการประสานงาน และการติดต่อที่ดี

9. Decision or Judgement คือ จะต้องเป็นตัวของตัวเองในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจและสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกดี เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่างาม ผุดจาต้องมีเสียงดัง ฉลาดฉาน ไม่เหนียมอายหรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คือ อุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว หรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัว ต้องให้เป็นไปพอเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร ให้เป็นไปตามธรรมชาติอย่าฝืนตัวเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขุมรอบคอบ มีใจหนักแน่นและเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหัวงันไหว

15. Self - Confidence คือ ความเชื่อมั่นตัวเอง ต้องเป็นตัวของตัวเองตลอดเวลา กล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลวไหล

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่กล่าวมาแล้วนั้นย่อมจะชี้ให้เห็นว่า เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้หรือผู้บริหารในองค์การ เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้น นอกจากจะสร้างความศรัทธาเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่นำองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่เป้าหมายก็พาประสงค์ที่จะก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์การได้อย่างแท้จริง

พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารว่าเป็นไปในลักษณะใด อย่างไร ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมผู้นำของแต่ละองค์การหรือแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะแตกต่างกัน ตามบุคลิกภาพของผู้นำหรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกมีหลายแบบ ซึ่งจะขอนำมากล่าวอ้างเพียง 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

ในราวปี 1945 ฮัลปิน และไวเนอร์ (Halpin, Winer, 1957) และแคทซ์ และคาห์น (Katz, Kahn, 1966) ซึ่งอยู่ในสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้เริ่มโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่า พฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่ โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติด้วยกัน (อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, ไม่ปรากฏปีพิมพ์: 45-46) คือ

✓ 1. มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสมาชิกของกลุ่มในการสร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรมใน 2 มิติแล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะที่มุ่งงาน หวังผลงานจึงเร่งกลุ่มทำงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาสัมพันธภาพในกลุ่ม เป็นสำคัญ บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป และก็อาจจะมียุคนึงที่ไม่มุ่งทั้งสองมิติ และไม่ปรากฏว่ามีพฤติกรรมด้านใดเด่นเลย จึงได้แนวคิด

ว่า พฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นได้เพียงมิติเดียว แต่พฤติกรรมผู้นำจะสามารถแจกแจงประเภทได้จากแกนสมมุติฐาน ดังรูป

แกนมุ่งสัมพันธ์	Y	มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ 3	มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง 4
	O	1 มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ	2 มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ
		แกนมุ่งงาน X	

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 มิติ

2. พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

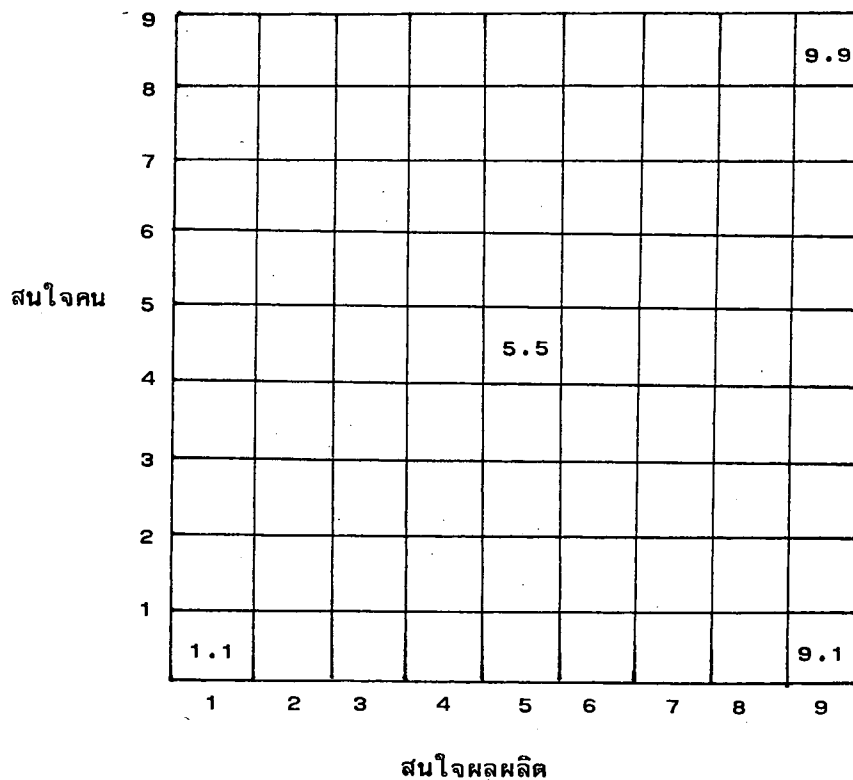
ไลเคอร์ท (Rensis Likert) และเพื่อนร่วมงานของเขาที่สถาบันแห่งนี้ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ พวกเขาได้ศึกษาผู้นำทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งแบบของความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท

1. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

2. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน (Job-Centered) เป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ไปในการทำงาน เป็นต้น (Rensis Likert 1961: 6-7)

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวความคิดของเบลคและมูตัน (Blake & Mouton)

พฤติกรรมตามแนวคิดนี้ เรียกว่า พฤติกรรมตามแนวคิดนี้ เรียกว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบสนใจบุคคล (Concern for people) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบสนใจผลผลิต (Concern for production) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวนี้ มีลักษณะคล้ายพฤติกรรม ความเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) และพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีมุ่งงาน (Initiating Structure) ดังกล่าวแล้ว ต่างกันแต่เพียงว่า พฤติกรรมความคิดของเบลคและมูตัน มีการแจกแจงในแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้นว่าสูงต่ำมากน้อยเพียงใด โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง ดังนั้นตารางนี้มี 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันดังรูป (Blake & Mouton 1964: 11)





จากรูปข้างต้น พอจะอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือย ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำนองทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำงานประจําไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย

2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด โดยที่ ทำให้ผลผลิตของงานได้ต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานมากนัก

3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งจะให้งานสำเร็จ แต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

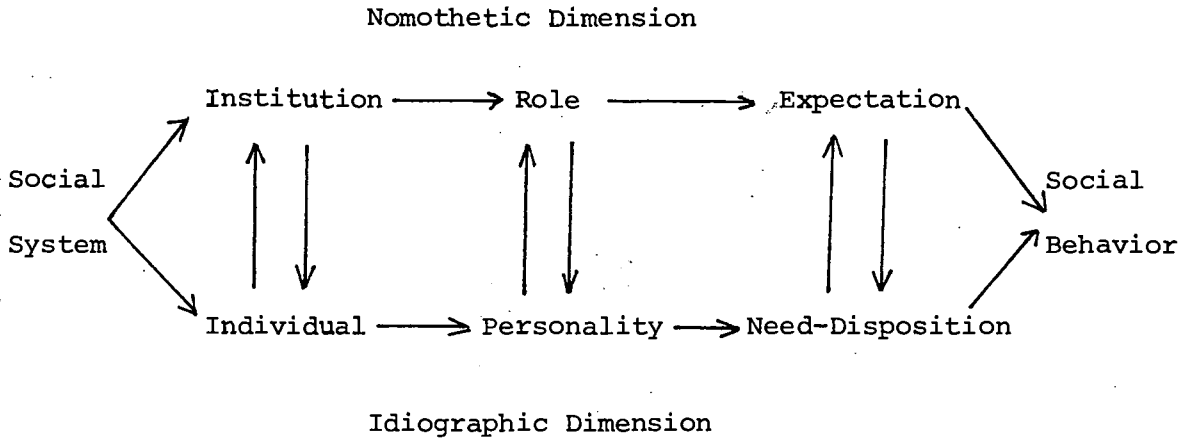
5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสำเร็จแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามสมควร

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำตามแนวความคิดของเกทเซลส์และกูบา (Getzels & Guba) ซึ่งการบริหารในลักษณะระบบสังคม ๆ หนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ

4.1 สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วย สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ และช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติให้สำเร็จไปตามแผน มีการกำหนดบทบาท เพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์การ

4.2 บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วย บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนตัว (Need - Disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมกำหนดขึ้นโดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคม จึงต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ ทั่วไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะเดียวกัน คนที่เข้าไปอยู่ใน

องค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการ เป็นของตนเอง ซึ่งระบบสังคมทั้ง 2 มิตินี้ สามารถแสดงให้เห็นดังภาพ (Getzel & Guba 1968: 56)



ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำของการปฏิบัติงานในองค์การ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader)

แต่ในทางปฏิบัติ มักจะไม่พบผู้นำที่มุ่งสถาบันเป็นหลัก หรือมุ่งบุคคลเป็นหลักแต่อย่างใด แต่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำออกมาทั้ง 2 แบบ ผู้นำประเภทนี้อาจจะแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leader) คือมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งสถาบันและมุ่งบุคคล เพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความมุ่งหวังขององค์การ (Expectation) กับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (Need disposition) เมื่อสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfaction) ซึ่งกันและกันแล้ว พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดทั้งประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficiency)

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) เป็นผู้ริเริ่มเป็นครั้งแรก โดยแฮมฟิลล์ (Hemphill) และคูนส์ (Coons) เป็นผู้สร้างแบบสอบถามขึ้นและทำการวิจัยในปี ค.ศ. 1957 แล้วสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติด้วยกันคือ

1. การกระทำของผู้นำที่จะพยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน แทนที่จะทำงาน
แข่งขันกัน (Intergration)
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจความเป็นไปของ
กลุ่ม (Communication)
3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ
(Production - Emphasis)
4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representation)
5. ความพยายามที่จะทำให้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)
7. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม
(Domination)

✓ ในปีเดียวกันนั้น ฮัลปิน (Halpin) และไวเนอร์ (Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือ
วัดพฤติกรรมผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบ
แบบทดสอบ และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายาม
รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงไปในมิติทั้ง 9 มิติของเฮมฟิลล์และคูนส์ ปรากฏว่า
ไม่สามารถจะวินิจฉัยและกำหนดเวลาไปในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวมมิติทั้ง 9 มิติ ให้เหลือเพียง
4 มิติ ด้วยกันคือ

1. พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Consideration)
2. พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำยึดปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ (Consideration) กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ต่อมา ฟไลชแมน (Fleishman) ก็ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบความสัมพันธ์ของทั้งสองมิตินั้นอย่างชัดเจนและได้

ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำแบบแรกจึงได้ตัดทอนมิติที่ 3 และ 4 ซึ่งไม่ผู้จะมีความสำคัญออกเสีย แบบทดสอบนี้ชื่อว่า (Leader Behavior Description Questionnaire) รู้จักกันทั่วไปในนามของ LBDQ. สร้างโดย ฮัลปิน (Halpin) และไวเนอร์ (Winer) ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 357 คน มีข้อย่อย 150 ข้อ ต่อมาจึงได้ดัดแปลงใช้กับผู้บังคับการบินได้ลดเหลือเพียง 40 ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ 15 ข้อ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ 15 ข้อ ที่เหลือ 10 ข้อ นั้นใส่ไว้โดยมิได้มีเจตนาจะประเมินผลพฤติกรรมใด ๆ เลย ความเชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ และกิจสัมพันธ์ในการทดสอบครั้งแรกเท่ากับ .87 และ .75 ตามลำดับ หลังจากมีการปรับปรุงแล้วค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นเป็น .93 และ .86 ตามลำดับ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ. นี้ ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาด้วย (วิจิตร อีระกุล 2518: 19-20)

แบบทดสอบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เฉพาะข้อทดสอบที่มุ่งประเมินพฤติกรรมด้านมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ และด้านมุ่งสัมพันธภาพ จำนวน 15 ข้อ รวมเป็น 30 ข้อ และในการอ้างอิงผลงานการวิจัยที่มีผู้นำเครื่องมือ LBDQ. ไปศึกษาทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศนั้น จะนำมากล่าวอ้างอิงเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวงการศึกษานั้น ดังนี้

งานวิจัยในต่างประเทศ

เฮมฟิลล์ (Hemphill 1955: 385-401) ทำการศึกษาระดับผู้บริหารแผนกในวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยสรุปได้คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีคะแนนสูงทั้งสองด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration

ฮัลปิน (Halpin 1959: 79) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนจากกลุ่มประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มกรรมการศึกษา ผลการศึกษาปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือที่ควรจะเป็น คือ พฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูง ทั้งสองด้าน คือ ด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration และอีเวนสัน (Evenson 1959: 96-100) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ก็ปรากฏผลในลักษณะเดียวกัน คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ควรจะเป็นจะต้องสูงทั้งสองด้าน

เซอร์จิโอแวนนิ และคณะ (Sergiovanni & Other : 1969: 54) ได้ศึกษาแบบของผู้นำในทัศนะที่ครูชอบ ปรากฏว่า คณะครูส่วนมากชอบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่สองแบบผสมผสานกันระหว่างด้าน Initiating Structure กับด้าน Consideration

ฟอย (Foy, 1974: 2475-A) ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงกับในอุดมคติหรือที่ควรจะเป็นของคณาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส โดยการสอบถามคณาจารย์วิชา หัวหน้าแผนกวิชา และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมในอุดมคติ หรือที่ควรจะเป็นนั้นขัดแย้งกันทั้งสองด้าน ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณาจารย์มีพฤติกรรมทั้งด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่าด้าน Initiating Structure เช่นที่เป็นอยู่ ซึ่งแสดงว่าผู้ร่วมงานต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน และไม่ต้องการให้ด้านใดด้านหนึ่งสูงกว่ากันแต่อย่างใด

คอนนอลลี (Connolly 1975: 58-59) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสถานภาพส่วนตัวและลักษณะของสถานการณื ผลการวิจัยปรากฏว่า อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง 2 ด้าน ประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางลบกับพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ส่วนประสิทธิภาพกับพฤติกรรม Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันตามนัยสำคัญทางสถิติ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของโรงเรียนกับพฤติกรรมของผู้บริหารด้าน Initiating Structure แต่ขนาดของโรงเรียนกับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน

ค็อกซ์ (Cox 1974: 2475-A) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ของคณาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคาโรไลนาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและในอุดมคติ จากกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ อธิการบดี คณาจารย์ และคณาจารย์ จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่า คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้ง 2 ด้าน ในความเป็นจริง และในอุดมคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ระหว่างความคิดเห็นของ คณาจารย์กับอธิการบดี คณาจารย์กับคณาจารย์ และคณาจารย์กับอธิการบดีและคะแนนที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ

มาร์รา (Marra 1978: 1235-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่ในประเทศอังกฤษ พบว่า ถ้าครูโดยทั่วไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนแล้ว ครูจะเข้าใจ พฤติกรรมของครูใหญ่มากยิ่งขึ้น ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีมากขึ้นด้วย

งานวิจัยในประเทศ

รำพึง อัมเรศ (2517: 46) วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิวุฒิและความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน แต่พฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) สูงกว่าด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

คำรงค์ ชลสุข (2520: 104) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง" พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริง ทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ลำยอง บ่อน้อย (2520: 102) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ" พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน กล่าวคือ ทั้งพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration รวมทั้งพฤติกรรมรวมทั้งสองด้านด้วย

มนัส ไชยศักดิ์ (2520: 92) วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ และ สมพงษ์ แยมประยูร (2522: 128) ศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกัน แต่ศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยออกมาในลักษณะเดียวกันกับ คำรงค์ ชลสุข และลำยอง บ่อน้อย กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงโดยส่วนรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ธีระชัย ปุณณโชติ และคณะ (2521: 65) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" โดยศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ ใช้ตัวอย่างประชากรซึ่งประกอบด้วย ครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ 2,892 คน เป็นผู้บริหาร 105 คน และครูอาจารย์ 2,787 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธภาพ (Consideration) และด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่

ทัศนาศาสตร์ (2522: 111-113) ศึกษาวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา" สรุปผลได้ดังนี้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในระดับสูง แต่อาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง และที่ควร เป็นกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าตนมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่อาจารย์มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริงด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นด้านมุ่งสัมพันธ์ สูงกว่าด้านมุ่งงาน

สมาน วีระกำแหง (2514: 86-87) ศึกษาวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหาร 22 คน อาจารย์ 264 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมทางการบริหารสูง ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น

พิรศักดิ์ ทองมาก (2519: 125) ทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าวิชาในวิทยาลัยครู" ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครูทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Consideration มีแนวโน้มสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure

ธันต์ ยุระเกตุ (2522: 111-112) ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินคณของแผนกวิชาในวิทยาลัยครู" สรุปผลการวิจัยที่ได้คือ อาจารย์เห็นว่า ร้อยละ 64.29 ของหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมของการบริหารด้านกิจสัมพันธ์สูง ร้อยละ

64.29 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมของการบริหารด้านกิจสัมพันธ์สูง ร้อยละ 35.71 ของหัวหน้าวิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์สูง ร้อยละ 42.86 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ ร้อยละ 50 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน ร้อยละ 28.57 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน ร้อยละ 28.57 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารต่ำทั้งสองด้าน ร้อยละ 7.14 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ และอีกร้อยละ 14.29 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์สูง ส่วนความเห็นของหัวหน้าภาควิชาเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์สูง มีจำนวนเท่ากับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ หัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์สูงมีจำนวนเท่ากับหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ ร้อยละ 28.57 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน ร้อยละ 28.57 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารต่ำทั้งสองด้าน ร้อยละ 21.43 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์สูง แต่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ และอีกร้อยละ 21.43 ของหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่มีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมิตรสัมพันธ์สูง

ปราโมทย์ เดชอัมพร (2622 : 70) วิจัยเรื่อง "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย" โดยกลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 161 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีระดับสูงทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) พฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านมุ่งงาน

นอกจากนั้น กล้าหาญ สุดแสน (2521 : 102) ได้วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานศึกษาในเขตจังหวัดในประเทศไทย" ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานศึกษาในเขตจังหวัด ตามความคิดเห็นของศึกษาในเขตอยู่ในระดับปานกลาง

ทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) แต่กลุ่มหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด มีความคิดเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำค่อนข้างอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) สูงกว่าด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับเพศหรือไม่นั้น จากการศึกษาของ ทินกร บัวศรี (อ้างถึงใน สุริยัน นนทศักดิ์ ไม่ปรากฏพิมพ์ : 22) ได้วิจัยพบว่า ผู้หญิงมีความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษาดีกว่าชาย แต่ผลการวิจัยของโคล (Cole 1977: 1769-A) พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นหญิง ไม่แตกต่างกันเลยและ วิจิตร อีรกุล (1972: 71) วิจัยพฤติกรรมผู้นำที่สัมพันธ์กับเพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ภาพ (Consideration) สูงกว่าครูใหญ่หญิง ส่วนครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) สูงกว่าครูใหญ่ชาย ซึ่งการวิจัยเพียงให้ทราบว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำเพศใดส่วนใหญ่เน้นทางด้านไหนเท่านั้น

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ หรือในประเทศ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่ปรากฏก็คือ ส่วนมากจะมีพฤติกรรมกรรบริหารที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยังไม่พึงประสงค์ กล่าวคือ ยังอยู่ในระดับสูงทั้งสองด้าน ผู้บริหารบางแห่งมีพฤติกรรมผู้นำหรือพฤติกรรมกรรบริหารด้านใดด้านหนึ่งสูงกว่ากัน และส่วนใหญ่ทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพฤติกรรมกรรบริหารที่พึงประสงค์ ในความเห็นของผู้ร่วมงานก็คือ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำหรือพฤติกรรมกรรบริหารที่สูงทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ดังที่ ฮัลปิน (Halpin) ได้เคยศึกษาและกล่าวไว้ข้างต้นแล้ว เพราะพฤติกรรมผู้นำ ย่อมส่งผลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานด้วย