

เอกสารอ้างอิงและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยอื่นที่นำมากล่าวในบทนี้ ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ คือ ความหมายของผู้นำ ประเภทของผู้นำ บุคลิกภาพและลักษณะของผู้นำ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ บทบาทของผู้นำ งานบริหารการศึกษา ภารกิจของวิทยาลัยครูและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาควิชา และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยใช้ LBDQ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการวิจัยนี้

003294

✓ ความหมายของผู้นำ

ปัจจุบันการฝึกหัดครูได้ขยายงานการผลิตครูออกไปอย่างกว้างขวางตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู 2518 การเปลี่ยนฐานะเป็นอุดมศึกษาเต็มตัวในช่วงเวลาอันสั้นทำให้เกิดปัญหามากมายในวิทยาลัยครู โดยเฉพาะปัญหาด้านการบริหารการศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารการศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำในวิทยาลัยครูมีหลายระดับ การพิจารณาว่าใครคือผู้นำ นั้น มีหลักสำคัญในการพิจารณาอยู่ 3 ประการคือ

1. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการจูงใจให้กลุ่มผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ปฏิบัติตามความต้องการของเขาได้ ถ้าภาวะผู้นำเขามีมาก เขายังมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมผู้นั้นมากยิ่งขึ้น
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อยู่ใต้อย่างมีบัญชา ในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มากกว่าผู้อยู่ใต้อย่างมีบัญชาจะมีอิทธิพลเหนือกว่าเขา
3. ผู้นำอาจเป็นคนละคนกับผู้บริหารก็ได้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่ผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจอิทธิพลในการจูงใจให้กลุ่มผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม

คำสั่งของเขาได้โดยเขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่ง<sup>1</sup>

✓ ลักษณะของงาน (task) สถานะการณ์ (situation) และโครงสร้างของกลุมจะเป็นตัวกำหนดภาวะและหน้าที่ของผู้นำ ขนาดของกลุมที่มีขนาดใหญ่ มีลักษณะของงานซับซ้อนทำให้ผู้นำต้องมีหลายคนหลายระดับ กลายเป็นลำดับชั้นของผู้นำ (a hierarchy of Leadership). ในสถานะการณ์ที่แตกต่างกันก็ต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำแตกต่างกันควย ฮาลปิน (Andrew W. Halpin) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่นกันว่า ผู้นำควรจะหมายถึง ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานตามหน้าที่<sup>2</sup>

[ จากความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับผู้นำ มีผู้สรุปความหมายของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำก็คือ คน ๆ หนึ่งหรือหลายคนที่มีบทบาทมากกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งบุคคลอื่น ๆ ในกลุมผู้ร่วมงานชอบพอ ยอมรับนับถือ ยอมเชื่อฟังเขา และคน ๆ นั้นเป็นผู้มีอำนาจ อิทธิพลเหนือคนส่วนใหญ่<sup>3</sup> แต่ ซีระ รุนเจริญ ได้ให้ความหมายของผู้นำแยกออกเป็น 2 ด้านด้วยกันคือ

<sup>1</sup> วิทยุ สาร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 153-154.

<sup>2</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

<sup>3</sup> วิทยุ สาร, เรื่องเดิม หน้า 153.

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะได้ตำแหน่งนั้นมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ซึ่งเรียกว่า ผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)

2. ผู้นำคือ บุคคลคนหนึ่งที่มีบทบาท มีอิทธิพลในการทำให้บุคคลในกลุ่ม ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้

ผู้นำแบบนั้นไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งเรียกว่าผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader) จำนวน ๑ สมประสงค์ สรุปความหมายของผู้นำอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำเป็นศิลปะและศาสตร์ของการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มผู้ร่วมงาน ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ โดยที่กลุ่มผู้ร่วมงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ฉะนั้นภาวะผู้นำก็ควรหมายถึง การที่ผู้นำมีทัศนคติในการใช้อำนาจในทางสร้างสรรค์มากกว่าที่จะใช้อำนาจไปในทางบีบบังคับ ชมชู่ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว ต้องการให้การปฏิบัติงานนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้ความร่วมมือ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ฉะนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในอารมณ์ของมนุษย์ และสามารถแก้ปัญหาบุคคลอื่น ๆ เป็นรายบุคคลได้<sup>2)</sup>

✓สรุป ผู้นำคือ บุคคลที่มีอำนาจอิทธิพล หรือมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีศิลปะและศาสตร์ในการสร้างสรรค์ ชักนำให้ผู้อื่นในกลุ่มผู้ร่วมงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานที่วางเอาไว้ ผู้นำอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ และอาจเป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ฉะนั้นหน้าที่ของผู้นำก็คือ ช่วยให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามหน้าที่ของเขา เพื่อให้หน่วยงานได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางเอาไว้ และตอบสนองความต้องการของสมาชิกให้เกิดความพึงพอใจได้

<sup>1</sup>ธีระ ฤกษ์เจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

<sup>2</sup>จำนวน ๑ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร: มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 77.

✓ ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ  
วิชาและภาควิชา เป็นผู้บริหารที่ได้จากการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้งก็ได้ ในวิทยาลัยครู  
หัวหน้าภาควิชา เป็นผู้นำโดยตำแหน่งที่ได้จากการเลือกตั้ง เกือบทั้งหมด มีหน้าที่ในการ  
นำกลุ่มผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานในภาควิชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

### ✓ ประเภทของผู้นำ

ผู้นำในวิทยาลัยครูมีหลายระดับ หลายคน เช่น อธิการ รองอธิการ หัวหน้า  
คณะวิชา หัวหน้าภาควิชา เป็นต้น บางคนเป็นผู้บริหารโดยการแต่งตั้ง บางคนเป็นผู้  
บริหารโดยการเลือกตั้ง พฤติกรรมในการบริหารของแต่ละคนก็แตกต่างกันออกไปแล้ว  
แต่ภูมิหลังของ เขาและภารกิจ ที่สำคัญที่สุดของผู้นำซึ่ง อยู่ในฐานะของผู้บริหารก็คือจะ  
คองนำกลุ่มผู้ร่วมงานทั้งหมดไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้ได้ ผู้นำแต่ละคนก็มี  
วิธีการนำหน่วยงานไปไม่เหมือนกัน แต่พอจะประมวลออกมาเป็นวิธีการใหญ่ ๆ ได้ 4  
วิธีการ ซึ่งผู้นำคนใดจะใช้วิธีการแบบใดในการนำหน่วยก็แล้วแต่ความเหมาะสมกับสภาพ  
และนโยบายของหน่วยงาน คือ

1. ใช้อิทธิพลอำนาจที่ผู้นำมีควบคุม เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้  
ในการทำงานเอาไว้ แล้วให้บุคลากรขออนุญาตใช้เป็นคราว ๆ ไป
2. ใช้วิธีทำคนให้เป็นที่เคารพยำเกรง โดยการสร้างบารมี ความจงรักภักดี  
สร้างคุณแก่ผู้ร่วมงาน แล้วปกครองแบบพ่อปกครองลูก
3. ใช้วิธีชี้ให้เห็นผลดีผลเสียของการปฏิบัติให้ปรากฏแก่ผู้ร่วมงาน แล้วให้กลุ่ม  
ผู้ร่วมงาน เลือกทางปฏิบัติเอาเอง โดยพยายามมิให้กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของ  
ทั้งสองฝ่าย

1 ราชกิจจานุเบกษา, "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518  
มาตรา 23"; ฉบับพิเศษ, เล่มที่ 92, ตอนที่ 48, 27 กุมภาพันธ์ 2518.

4. ใ้ชีวิตทำงานกับกลุ่มผู้ร่วมงานอย่างฉันทมิตร โดยถือว่าทุกคนต่าง เป็น  
ผู้ร่วมงาน ( mutual means )<sup>1</sup>

ประเภทของผู้นำอาจจะแยกได้หลายแบบ แล้วแต่ว่าจะเอาอะไรมาเป็นเกณฑ์  
การแบ่งประเภทผู้นำแบบหนึ่งที่น่าสนใจคือ การแบ่งตามประสิทธิภาพของงาน ซึ่งพอจะ  
แบ่งออกได้เป็น 8 แบบ แบบที่มีประสิทธิภาพของงานน้อย 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิภาพ  
ของงานมาก 4 แบบ ดังนี้คือ

#### แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพของงานน้อย

1. แบบผู้หนีงาน ( Deserter ) เป็นผู้นำที่ขาดทัศนคติที่ดีต่องาน  
ขาดความสนใจ ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน งานค้าง และบางครั้งยังกระทำการ  
ขัดขวางในการทำงานของผู้อื่นด้วย

2. แบบนักบุญ ( Missionary ) เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ภาพเหนือกว่า  
ผลงาน มุ่งให้บรรยากาศเป็นกันเอง มีแต่ความเกรงใจ ไม่กล้าตัดสินใจเด็ดขาด ไม่  
กล้าวางกลาว กลัวพลาดพลอยตามสบาย

3. แบบเผด็จการ ( Autocrat ) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่ผลสำเร็จของงาน  
มีสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานน้อยมาก ขัดขืนขัดแย้งโดยใช้อำนาจ ไม่ค่อยไว้วางใจผู้รวม  
งาน ผู้ร่วมงานจะทำงานก็ต่อเมื่อผู้นำสั่งเท่านั้น

4. แบบผู้ประนีประนอม ( Compromisor ) เป็นผู้นำที่มุ่งสร้าง ความ  
สัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นสำคัญ แต่ไม่สามารถผสมผสาน ผลสำเร็จของงานกับสัมพันธ์ภาพ  
ให้เขาควยได้ จึงทำให้เกิดความโง่เล การทำงานจึงไม่ค่อยได้ผล

#### แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพของงานมาก

1. แบบผู้นำที่ทำตามคำสั่งอย่างเคียว ( Bureaucrat ) คือผู้นำที่

<sup>1</sup> Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education (New York : Harper & Row, Publishing, 1969), p. 103.



ไม่คอยสนใจกับความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน แต่จะทำตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ถือว่า ความสำเร็จของงานคือการทำตามคำสั่ง องค์การที่ดีคือองค์การที่เตรียมระเบียบวิธีทุกอย่างเอาไว้ให้พร้อมที่สุด

2. แบบนักพัฒนา (Developer) คือผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจ ชักชวนผู้ร่วมงานให้ทำงานกันเต็มกำลังความสามารถ ไว้วางใจผู้ร่วมงาน และมีความสามารถในการสร้างคนใหม่เป็นผู้นำแบบตนเองได้

3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือผู้นำที่มุ่งผลงานเหนือสิ่งอื่นใด มีความเชื่อมั่นวิธีการ เทคนิค ความชำนาญในการดำเนินงานของตนเองสูง ผู้นำแบบนี้จึงมีลักษณะเผด็จการ แต่มีศิลปะและมนุษยสัมพันธ์

4. แบบนักบริหาร (Executive) คือผู้นำที่รู้จักใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น สนใจวิชาการใหม่ ๆ มาปรับปรุงงานเสมอ ประสิทธิภาพในการทำงานของเขาคำนึงถึงผลสำเร็จของงานควบคู่ไปกับสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน<sup>1</sup>

ถ้าพิจารณาตามการใช้อำนาจหน้าที่กับกรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็จะแบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบคือ

1. แบบอัทธินิยม (Autocratic) คือ ผู้นำที่แบ่งมอบอำนาจใหญ่ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไม่มากนัก

2. แบบประชาธิปไตย (Democratic) คือผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

3. แบบตามสบาย (Laissez faire) คือผู้นำแบบมอบอำนาจใหญ่ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ โดยปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำกันตามสบาย<sup>2</sup>

<sup>1</sup> William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill, 1970), p. 238.

<sup>2</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พิษณุโลก : แผนกเอกสารการพิมพ์แผนกวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2521), หน้า 98-99.

✓ สรุป แบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำมีมากมาย ผู้นำจะใช้แบบของการนำคงที่ตายตัวไม่ได้ จะต้องมีปรับปรุงอยู่เสมอ ตามสภาวะแวดล้อม ผู้นำที่ปฏิบัติตามแนวคิดของการเป็นผู้นำเหมือนกัน จึงอาจประสบผลไม่เหมือนกันก็ได้ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือความยืดหยุ่น การจะเลือกแบบของผู้นำแบบใดก็ต่อเมื่อเหมาะสมควรกับงาน เพื่อให้งานบรรลุสู่เป้าหมายเป็นสำคัญ ในวิทยาลัยครูนั้น บุคลากรส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการซึ่งมีวุฒิทางการศึกษาเท่าเทียมกัน ทำให้ผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะของผู้นำควย เลือกแบบของการเป็นผู้นำเฉพาะแบบใดแบบหนึ่งไต่ยาก โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับหัวหน้าภาควิชาซึ่งเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับอาจารย์และนักศึกษามากที่สุด

### ✓ บุคลิกภาพและลักษณะของผู้นำ

บุคลิก และลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นผู้นำอย่างมาก เพราะจะเป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำซึ่งทำให้ผู้นำแต่ละคนมีลักษณะเป็นส่วนตัว ทั้งลักษณะทางร่างกายและบุคลิกภาพ บุคลิกภาพจะเป็นตัวสร้างลักษณะของผู้นำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้นำควรประกอบด้วยบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

1. สติปัญญา ( Intelligence ) หมายถึง การใช้เชาวน์ ไหวพริบในการทำความเข้าใจกับปัญหาและประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาได้อย่างทันทางที่

2. อุปนิสัย ( Character ) คือ การแสดงออกทางค่านิยม จรรยา กิริยา ความประพฤติ ซึ่ง เป็นตัวชี้แบบลักษณะอันเป็นคุณสมบัติประจำตัวของบุคคล

3. อารมณ์ ( Temperament ) คือ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการตามธรรมชาติ อารมณ์มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำ เพราะเกี่ยวข้องกับการบังคับตนเอง ซึ่ง มีผลโดยตรงกับการควบคุมบังคับบัญชากลุ่มผู้ร่วมงาน

4. ร่างกาย (Physique) คือ โครงสร้างตามธรรมชาติของแต่ละคน บุคลิกภาพ (personality) การแต่งกาย ซึ่ง เป็นตัวแสดงออกซึ่งบุคลิกของการเป็นผู้นำ<sup>1</sup> สำหรับลักษณะผู้นำนั้น ลักษณะของผู้นำที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกระดับจะขาดเสียมิได้คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึงความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ตัดสินใจไ้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึงความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวใหญ่ผู้อื่นได้มีใจ และมีความสามารถในการพูดและการเขียน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม คือธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ทอดอຍในการปฏิบัติหน้าที่

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual capacity) หมายถึงความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 207.

<sup>2</sup>กัญญา สาคร, หลักบริหารการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516), 164-166.



เบนจามิน ซาซซ์ ( Benjamin M. Sachs ) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะ  
ของผู้นำที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัวของผู้บริหารเองไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผูรรวมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดของผูรรวมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่งาน

ของตน<sup>1</sup>

ตามความเห็นของ ฟิลมอร์ แซนฟอร์ด ( Filmore H. Sanford ) กล่าวถึง  
ลักษณะผู้นำที่ดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มผูรรวมงานของบริหารไว้ว่า

1. ต้องนำไปสู่ความพึงพอใจและสามารถสนองความต้องการของผูรรวมงานได้
2. สามารถทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อใหผูรรวมงานได้ใช้ความพยายาม  
อย่างเต็มความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. สามารถทำใหผูรรวมงานทุ่มเทความพยายามและความสามารถทั้งหมด  
เพื่อปฏิบัติงาน<sup>2</sup> ]

✓ สมาน วีระกำแหง ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดี ซึ่งน่าจะเหมาะสมกับวงการ  
บริหารการศึกษาของไทย ไว้ดังนี้

1. ต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบเป็นอย่างดี
2. บริหารงานโดยยึดหลักการแบบประชาธิปไตย

<sup>1</sup> Benjamin M. Sachs, Educational Administration A Behavioral Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp.3-4-

<sup>2</sup> Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership", Theory and Research in Administration by Andrew W. Halpin, (New York : Macmillan Company, 1966), p.51.



3. ความไม่แนบเนียน ( Being Inconsistent ) คือการเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐานการทำงาน ที่มีบ่อยครั้งจนเกินไป อันทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมโทรม

4. การมองข้ามความสามารถของผูรรวมงาน ( Ignoring Employee Potential ) อันจะทำให้ผู้บริหารคงรับมรดกของสูงขึ้นไป เพราะไม่รู้จักการใช้คน

5. การเลือกที่รักมักที่ชัง ( Playing Favorites ) เป็นการให้ความสำคัญส่วนตัวต่อผู้บังคับบัญชา อันก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม แบ่งพรรค แบ่งพวก

6. หัวเก่าเกินไป ( Being too Conservative ) เป็นการไม่ยอมรับความคิดวิธีการใหม่ ๆ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เชื่อมั่นว่าวิธีเก่าดีกว่าเสมอ

7. การใช้สิทธิพิเศษในทางที่ผิด ( Abusing Status Privileges ) เพราะจะทำให้เกิดความเคียดแค้นแก่ลูกน้องของตนเอง ซึ่งเป็นการทรยศต่อความรับผิดชอบของตัวผู้บริหารเอง

[ ภาษา เมฆสวรรค์ ได้ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมทุกอย่างของผู้บริหารจะมีผลกระทบกระเทือนต่อหน่วยงานเสมอ และได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับ "ลักษณะที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง" ไว้ดังนี้

1. เจ้าอารมณ์
2. หลงและหลงอำนาจ
3. ก้าวร้าวเบียดเบียนไม่กล้าปฏิบัติงาน
4. มีปมคอก
5. ขาดเหตุผล
6. หูเบา
7. ขาดความเที่ยงธรรม
8. วางตัวเกินฐานะ
9. ชอบใช้อำนาจตัดสินใจไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็น<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> ภาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน", หลักบริหาร (พระนคร : กรมการปกครอง, 2512), หน้า 201-202.

✓สรุป บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะของผู้นำ นอกจากเป็นสิ่งที่ติดตัวมาโดยกำเนิดแล้ว เรายังอาจศึกษาพฤติกรรมผู้นำเพื่อการเป็นผู้นำได้อีกคือ โดยการศึกษาจากคุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการค้นคว้าตามทฤษฎี และได้จากการศึกษาจากสถานการณ์อีกด้วย ผู้วิจัยได้เสนอบุคลิกภาพและลักษณะของผู้นำในแง่ต่าง ๆ ทั้งลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว พอได้เป็นแนวทางในการศึกษาในลำดับต่อไป

### ✓ภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

ในการบริหารงานของผู้บริหาร เพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายของหน่วยที่ตนไว้นั้น สิ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการนำหน่วยงานของผู้บริหารก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) อันหมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่จะดึงดูดให้ผูรรวมงานยอมรับปฏิบัติตามพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำนี้อาจจะมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือบางคนก็ไม่มี แต่ภาวะผู้นำสามารถมาฝึกอบรมให้เกิดที่หลังได้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีบทบาทมากหรือน้อยสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้น จอห์น เฮมพิลล์ และ อโลวิน คูนส์ (John K. Hemphill and Alovin E. Coons) ได้มองพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ด้านคือ

1. กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้รวมงานในด้านการควบคุมงาน การประสานงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมาย
2. ด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งด้านการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รวมงาน การให้ความสนนิตสนม การไว้วางใจ และการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รวมงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup> John K. Hemphill and Alovin E. Coons, "Leader Behavior" in Roald F. Campbell and Russell T. Gregg (Eds.), Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

โรเบิร์ต แทนเนนบัม และ วาร์เรน ชมิดท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ได้ศึกษาและกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ในอีกแบบหนึ่ง คือ การแบ่งลักษณะของผู้นำ โดยยึดพฤติกรรมของผู้นำเป็นหลักดังนี้

พฤติกรรมของผู้นำ<sup>1</sup>

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก  
อำนาจที่ใช้โดยผู้นำ  
ควบคุมอย่างมาก

ผู้นำแบบใหญ่ยังค้ำบัญชา  
มีอำนาจรวม

การใช้อำนาจของผู้นำ

ความเป็นอิสระของผู้บังคับบัญชา

ผู้นำที่ตัดสินใจ เองแล้วแจ้ง ให้ทราบ	ผู้นำพยายาม กระตุ้นให้เกิด กล่อมให้ยอม รับผลการตัดสินใจ ของ ตน	ผู้นำเสนอ ข้อตัดสินใจ ใจของตน แล้วขอ ทราบความ คิดเห็น	ผู้นำเสนอ ข้อตัดสินใจ ใจและอาจ จะเปลี่ยน แปลงได้	ผู้นำเสนอ ปัญหาแล้ว ขอขอแนะนำ แต่ตัดสินใจ เอง	ผู้นำชี้ข้อ จำกัดแล้ว ใหญ่โตบ้าง ค้ำบัญชา ตัดสินใจ ภายใน ขอบเขต นั้น	ผู้นำอนุญาต ใหญ่โตบ้าง ค้ำบัญชา ทำการตัดสินใจ ใน ขอบเขต ที่กำหนด
--	---	--	--	---	---	--

1

Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review Vol. 36, No.2, (March-April, 1958), pp. 95-96.



พฤติกรรมผู้นำในการใช้อำนาจควบคุมงานตามช่องทาง ๆ จากซ้ายไปขวา ซ้ายสุด เป็นเรื่องการควบคุมอย่างมาก ขวาสุดเป็นเรื่องให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากที่สุด ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับอยู่แต่น้อย

การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายของผู้บริหาร นอกจากจะอาศัยภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถจะดูได้จากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้อีกพอ จึงจะสามารถดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี<sup>1</sup>

1. รู้จุดมุ่งหมายของงาน หรือสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายของงานได้อย่างถูกต้อง
2. รู้ขีดจำกัดของความสามารถและวิธีทำงานของตน ซึ่งต้องรู้หลักจิตวิทยานั้นเอง
3. รู้องค์ประกอบของหน่วยงานและสมาชิกในหน่วยงานเป็นอย่างดี
4. รู้จักวิธีควบคุมและดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย
5. รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. รู้หลักและภาวะผู้นำและใช้หลักภาวะผู้นำให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ]

✓ ในปี 1967 โทมัส โอ. เบลล์ ( Thomas O. Bell ) ได้วิจัยเรื่อง

A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior , เพื่อสำรวจและวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้ตรวจการศึกษากับบุคลิกลักษณะเฉพาะตัว และการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

<sup>1</sup> John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), pp. 53-54.

1. บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้ตรวจการศึกษา ได้รับคะแนนความเอนเอียงต่อไปนี้  
ไม่แตกต่างกัน

ก. พวกใ้คะแนนสูงทั้งด้าน Initiating Structure และด้าน  
Consideration

ข. พวกใ้คะแนนสูงด้าน Consideration แต่ใ้คะแนนต่ำทาง  
ด้าน Initiating Structure

ค. พวกที่ใ้คะแนนต่ำด้าน Consideration แต่ใ้คะแนนสูงทาง  
ด้าน Initiating Structure

ง. พวกใ้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

2. คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration  
ไม่มีความสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหารของผู้ตรวจการศึกษา

3. การนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบ  
ของตนมิได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ตรวจการศึกษา<sup>1</sup>

ในปี 2513 สมาน วีระกำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของ  
ผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหากความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับ  
กับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่ และที่ควรจะเป็น แล้วเปรียบเทียบความคิดเห็น  
เห็นของบุคคลทั้งสองกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า

<sup>1</sup> Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms , Vol. 29, No. 7, January, 1969), pp. 2049A - 2052A.

อาจารย์มีความเห็นตรงกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้ง ด้านกิจสัมพันธ์ ( Initiating Structure ) และด้านมิตรสัมพันธ์ อาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงกว่าที่เป็นอยู่ และผู้บริหารก็เชื่อว่าเขาสามารถ แสดงพฤติกรรมทางการบริหารให้ประจักษ์ชัดกว่าที่เป็นอยู่ได้เหมือนกัน ความเห็นของอาจารย์ และผู้บริหารแตกต่างกันในพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ ( Consideration ) แต่ไม่แตกต่างกันในพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ ( Initiating Structure )<sup>1</sup>

สรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร งานเป็นอย่างมาก พฤติกรรมผู้นำพิจารณาได้จากหลายด้าน แต่พฤติกรรมผู้นำที่เป็นที่ยอมรับ ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารยิ่ง มี 2 ด้านคือ ด้านกิจสัมพันธ์ และ ด้านมิตรสัมพันธ์ ( Initiating Structure และ Consideration )

[ การที่ผู้นำไม่อาจจะทำงานตามลำพังผู้เดียวได้ ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้ผู้นำต้อง พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดมีความร่วมมือร่วมใจ เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งทำให้ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการเข้าใจคนอื่น ความยืดหยุ่นในการ ทำงาน ความสามารถในการสื่อความหมาย ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ ตลอดจน ถึงความซื่อสัตย์สุจริต ของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับผู้นำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คือ ภาวะผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง ]

✓ บทบาทของผู้นำและหน้าที่

บทบาทของผู้นำที่แสดงออกมาของแต่ละคนในฐานะที่เป็นผู้บริหารนั้นไม่เหมือนกัน เช่น

<sup>1</sup>สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), บทคัดย่อ.

ผู้นำแบบอัคราธิปไตย ประชาธิปไตย หรือแบบตามสบาย แต่ละคนจะมีบทบาทเฉพาะตัว บทบาทผู้นำที่แสดงออกมานี้จะเป็นตัวชี้ว่าผู้นำนั้นจัดอยู่ในประเภทใด ภิญโญ สารธ ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่จำเป็นต่อการบริหารการศึกษาจากการค้นคว้าของ เกรซ, ครัทฟิลด์ และ บัลลาชี (Krech, Crutchfield & Ballachey) ไว้ 14 ลักษณะดังนี้<sup>1</sup>

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) คือบทบาทในฐานะผู้ควบคุมนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ และ ประสานงานระหว่างกลุ่ม
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) คือบทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจเลือกวิธีการ อุปกรณ์ ให้แก่บุคลากรแต่ละกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามแผน แล้วตรวจสอบ โดยปกติผู้นำจะรู้แผนทั้งหมดคนเดียว
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) คือบทบาทในฐานะผู้กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การนั้น ๆ
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) คือบทบาทในฐานะผู้ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือทุกด้านเมื่อเกิดมีปัญหาแก่กลุ่มผู้ร่วมงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยหรือที่ปรึกษา
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) คือบทบาทในฐานะผู้ถูกเลือกจากกลุ่มผู้ร่วมงานให้เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลหรือกลุ่มภายนอกและบางครั้งก็เป็นประชาสัมพันธ์ของกลุ่มไปทั่ว
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) คือบทบาทในฐานะผู้ควบคุมดูแลรายละเอียดภายในกลุ่มทั้งในหน้าที่การงานและนอกหน้าที่ ซึ่งจะมีมากหรือน้อยแล้วแต่ผู้นำแต่ละคน

<sup>1</sup> ภิญโญ สารธ, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 155 - 159.

7. ผู้นำในฐานะให้ทุนและให้โทษ ( The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments ) คือบทบาทในฐานะผู้เสนอความดีความชอบ มอบหมายการงานมากหรือน้อย ยากหรือง่ายให้แก่บุคลากรแต่ละคน

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย ( The Leader as Arbitrator and Mediator ) คือบทบาทในฐานะผู้จัดชั้ชั้แย้งที่เกิดขึ้น และบางที่อาจต้องเป็นผู้ตัดสินพิพากษาไปด้วย

9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง ( The Leader as Exemplary ) คือบทบาทในฐานะผู้ประพฤติดี ปฏิบัติดี จนเป็นที่ยกย่องนับถือของบุคลากรทุกระดับในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ( The Leader as Symbol of the Group ) คือบทบาทในฐานะผู้ที่พร้อมในทุกด้าน ทุกโอกาสกับทุกคน มีความยึดมั่นกับกลุ่ม ทุกคนแน่ใจว่าเขาไม่มีภัยต่อกลุ่มและให้ความรักเคารพจนเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของคนทุกคน

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ( The Leader as Substitute for Individual Responsibility ) คือบทบาทในฐานะผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่ม ฉะนั้นบางที่ผู้นำกลุ่มต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิด

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ( The Leader as Ideologist ) คือบทบาทในฐานะผู้สร้างความสำเร็จ ความมีศรัทธา กำหนดอุดมคติให้แก่บุคลากร ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด นักคิดที่กลุ่มบุคลากรให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ( The Leader as Father Figure ) คือบทบาทในฐานะผู้เป็นที่พึ่งทางใจของทุกคน เมื่อเขามีทุกข์ ผู้นำประเภทนี้มักมีบุคลิกภาพที่ดี มีอาวุโส และให้ความรักความหวังแก่ทุก ๆ คน

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ( The Leader as Scapegoat ) คือบทบาทในฐานะผู้รับความผิดเสียเอง เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นกับกลุ่ม จนเป็นที่เห็นใจของกลุ่มผู้ร่วมงาน



ผู้นำทั้ง 14 คนนี้ ต่างกันโดยลักษณะหน้าที่ การวางตัว และการปฏิบัติงาน บุคลิกลักษณะของผู้นำจะชี้ให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่ม

โจนังค์ สมประสงค์ ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้า พอสรุปได้สั้น ๆ ว่าเป็นหน้าที่โดยตรงในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขั้นมูลฐานตามนโยบายของหน่วยงาน โดยการควบคุม อำนาจการบริหารงานแก่กลุ่มผู้ร่วมงานในความปกครอง ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารเสียก่อน ผู้บริหารต้องมีบทบาท 2 ด้านในเวลาเดียวกันคือ เป็นตัวแทนฝ่ายบริหารและบทบาทค้ำเป็นตัวแทนของบุคลากรในความปกครอง ผู้บริหารจะต้องรักษาสมดุขยของบทบาททั้งสองด้านเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรและในขณะเดียวกัน ก็ต้องให้ผลของงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้รับมอบหมาย วิธีการในการรักษาความสมดุขยดังกล่าวก็คือ "หลักการบริหารงาน" นั้นเอง<sup>1</sup>

ในการบริหารงานนั้นก็ย่อมมีได้ทั้งผลที่สำเร็จ และความล้มเหลว ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของการทำงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นคือ ผู้บริหารที่สามารถบริหารบรรลุผลตามเป้าหมายมากกว่าล้มเหลว ยิ่งล้มเหลวน้อยเท่าไร ยิ่งจัดว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น จอห์น เอ. บาร์คกี (John A. Bartky) ได้ชี้ให้เห็นถึงแหล่งที่มาของความสำเร็จและล้มเหลวของผู้บริหารไว้ดังนี้

แหล่งที่มาของความสำเร็จของผู้บริหารมี 4 แหล่งคือ

1. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี กลยุทธ์ และกลวิธีของความเป็นผู้นำ
2. ความรู้สึกไว (Sensitivity) ต่อกลุ่มผู้ร่วมงานและสังคมแวดล้อม
3. ความอดทนต่อแรงกระตุ้นรวมทั้งความต้องการที่จะเป็นผู้นำ
4. โชค

<sup>1</sup>โจนังค์ สมประสงค์, หลักการปกครองของหัวหน้างาน (กรุงเทพมหานคร : มิตรเจริญการพิมพ์, 2518), หน้า 18 - 19.

- แหล่งที่มาของความล้มเหลวของผู้บริหารมี 4 แหล่งคือ

1. ไม่สามารถแก้ปัญหาที่พบได้ ( Unsolvable )
2. คาคสถานะการณผิดพลาคไม่เหมาะสม
3. ไร้ทฤษฎี กลยุทธ ยุทธวิธี ผิดพลาคไม่เหมาะสม
4. ขาดความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที้เผชิญ ( Grapping )<sup>1</sup>

จากที่ไ้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารมาแล้วทั้งของสากล และผลการวิจัยในเมืองไทยเป็นเพียงบทบาทของผู้นำโดยทั่วไป ในสังคมประชาธิปไตย บทบาทหน้าที่ของผู้นำก็ควรจะมีแบบอย่างเป็นประชาธิปไตยด้วย จอห์น เอ. บาร์คกี้ ( John A. Bartky ) ไ้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำแบบประชาธิปไตยไว้สั้น ๆ ว่า ในการตัดสินใจใด ๆ ก็ตาม ผู้ที่มีส่วนร่วมจะไ้รับผลจากการตัดสินใจอันนั้น ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม ผู้นำที่ไม้ขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ร่วมงาน หรือผู้นำที่ไม้ยึดถือการตัดสินใจของเสียงส่วนใหญ่ เป็นผู้นำที่ไม้ฉลาดยิ่ง แม้เขาจะยี้คอยู่ในบทบาทของผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ก็ตาม<sup>2</sup>

และ ชาลส์ เอ. สเปน ( Chales A. Spain ) และคณะของเขาก็ไ้กล่าวถึงผู้บริหารแบบประชาธิปไตยไว้เช่นกันว่า วัตถุประสงค์ของผู้บริหารแบบประชาธิปไตยคือ การให้ทุกคนร่วมมือกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จของงาน และขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน โดยผู้บริหารไม้จำเป็นต้องออกคำสั่งหรือใช้สิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งมาบังคับให้ผู้ร่วมงานเหล่านั้นยอมรับในจุดประสงค์ ของผู้บริหาร ผู้บริหารแบบประชาธิปไตยจำเป็นต้อง

<sup>1</sup> John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), pp. 132-133.

<sup>2</sup>Op. cit., pp. 96-97. .

ทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ เพื่อให้สมาชิกของหน่วยงานแต่ละคนและสมาชิกทั้งหมดสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้โดยมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้คือ

- 1. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทุกคนแสดงความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ในทุก ๆ ด้าน เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจจะมีความรู้ความสามารถดีกว่าคนอื่น ๆ หรือแม้แต่ตัวผู้บริหารเอง สำหรับงานบางอย่างที่เขาถนัด
- 2. ช่วยผู้ร่วมงานกำหนดเป้าหมายของงานที่จะทำว่าควรจะทำเป็นไปในรูปใด
  - ก. กำหนดขอบเขตของปัญหา
  - ข. กำหนดหรือแนะนำวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายนั้น
- 3. ยอมรับและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน
- 4. เชื่ออย่างมีเหตุผล
- 5. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 6. เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์และกตัญญูต่อผู้อื่น<sup>1</sup>

สรุป ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำของกลุ่มผู้ร่วมงานในหลาย ๆ รูปแบบแล้วแต่ลักษณะหน้าที่ แล้วยแต่ภาวะ ทั้งในฐานะของตัวแทนฝ่ายบริหารและตัวแทนของบุคลากร โดยอาศัยหลักการบริหารงาน ช่วยรักษาสมมุติฐานของการ เป็นตัวแทนทั้งสองฝ่ายเอาไว้ได้โดยมุ่งให้ผลของงานบรรลุสู่เป้าหมายให้ได้ บทบาทผู้นำของผู้บริหารจะสมบูรณ์ได้นั้น นอกจากจะอาศัยหลักบริหารงานแล้ว ยังต้องการความสามารถอย่างอื่นประกอบด้วย ในสังคมประชาธิปไตยบทบาทของผู้นำ ควรจะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย การบริหารการศึกษา บทบาทของผู้นำสมควรอย่างยิ่งที่จะเน้นบทบาทขางค่านประชาธิปไตยให้มากยิ่งขึ้น เพราะกลุ่มผู้ร่วมงานเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ใกล้เคียงกับผู้บริหาร จะต่างกันก็เพียงการแบ่งหน้าที่กันทำ นอกจากนั้น บทบาทผู้นำแบบประชาธิปไตย นอกจากจะให้ประสิทธิภาพสูงในด้านการบริหาร การศึกษาแล้ว ยังเป็นการสร้างบุคลิกภาพของนักบริหารให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานให้พร้อมที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้เมื่อมีโอกาส

<sup>1</sup>Chales A. Spain, Harold D. Drummond, John I. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principal (New York : Rinehart & Company Inc., 1956), pp. 11-19.

115820539

## งานบริหารการศึกษา

วิทยาลัยครูเป็นสถาบันให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งต้องปฏิบัติงานบริหารการศึกษาเหมือนกับสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป งานบริหารการศึกษานั้น จอห์น เอ. แรมเซเยอร์ ( John A. Ramseyer ) กับคณะของเขาได้ศึกษางานฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา ได้สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ 8 ประการคือ

1. พัฒนาการสอนและหลักสูตร
2. การปกครองนักเรียน
3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
4. การบริหารบุคคลในฝ่ายการศึกษา
5. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่
6. การจัดการเกี่ยวกับพาหนะไปกลับของนักเรียน
7. การจัดระบบบริหารการศึกษาให้ถูกต้องตามวิธีการบริหารการศึกษาที่ดี
8. การบริหารงาน ชุมการ การเงิน<sup>1</sup>

แต่ โรเบิร์ต เอส. ฟิสค์ ( Robert S. Fisk ) ได้สรุปงานบริหารการศึกษาไว้เพียง 4 ด้านคือ

1. การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชน
2. การบริหารงานด้านวิชาการ
3. การบริหารงานบุคลากร

---

<sup>1</sup> John A. Ramseyer and Others, Factors Affecting Educational Administration CPEA Series, (Columbus, Ohio : College of Education, Ohio State University, 1955), pp.18-56.

#### 4. การบริหารงานค้ำชูการ และการเงิน<sup>1</sup>

งานวิจัยของ ปรีคา เชื้อตระกูล ได้สรุปงานบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาของ สมิท. (Smith) และคณะของเขาไว้ว่า

1. งานในหน้าที่ทั่วไปที่ควรทำ	ประมาณ 5 %
2. งานบริหารบุคลากร	ประมาณ 20 %
3. งานบริหารหลักสูตร วิชาการ	ประมาณ 40 %
4. งานบริหารการเงิน	ประมาณ 5 %
5. งานบริหารอาคารสถานที่	ประมาณ 5 %
6. งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียน	ประมาณ 20 %
7. งานบริหารค้ำชูความสัมพันธ์กับชุมชน	ประมาณ 5 % <sup>2</sup>

สัญญา สุพันธ์ ได้ศึกษาถึงงานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร สรุปงานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูไว้ว่า ประกอบด้วยงาน 5 ประเภทคือ

1. งานค้ำชูวิชาการ
2. งานค้ำชูบุคลากร
3. งานค้ำชูกิจการนักศึกษา

<sup>1</sup> Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration, ( In Administrative Behavior in Education, R.S. Campbell, and R.T. Gregg, eds., New York : Harper and Row, 1957 ), pp.211-225.

<sup>2</sup> ปรีคา เชื้อตระกูล, "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลภาคกลาง", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516), หน้า 22.



4. งานด้านธุรการ และการเงิน

5. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน<sup>1</sup>

และจากผลการศึกษาริวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานบริหารการศึกษาในวิทยาลัยครูนั้น ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษามาเป็นอันดับที่หนึ่ง และที่รองลงไปคือ ธุรการ การเงิน งานวิชาการ งานบุคลากร และงานสัมพันธ์กับชุมชนตามลำดับ แต่นักวิชาการ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน มาเป็นอันดับหนึ่ง และรองลงไปคือ กิจการ นักศึกษา งานวิชาการ งานบุคลากร และงานสัมพันธ์กับชุมชน ตามลำดับ

#### ภารกิจในการดำเนินงานของวิทยาลัยครู

วิทยาลัยครูจัดเป็นสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งในฐานะสถาบันอุดมศึกษา วิทยาลัยครูก็ควรมีภารกิจพอสรุปได้ดังนี้

1. การสอน ผลิคนตามที่ต้องการ
2. การวิจัยค้นคว้าเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและแก้ปัญหา
3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. การดำเนินกิจการด้านศิลปวัฒนธรรม จริยธรรม ค่านิยม รสนิยม และเสรีภาพ ในหมู่นักศึกษา ประชาชน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> สัญญา สุรพันธ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้าบทกึ่งย่อ.

<sup>2</sup> สิบปนนท์ เกตุหัต, การปฏิรูปการศึกษา (พระนคร : วัฒนาพานิช, 2518),

และตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 ได้กำหนดภารกิจของวิทยาลัยครูไว้ในมาตราที่ 5 ว่า "วิทยาลัยครูเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาและผลิตครูถึงปริญญาตรี ทำการวิจัย ส่งเสริมอาชีพและวิทยฐานะของครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทำนุบำรุงวัฒนธรรม และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม"<sup>1</sup>

สรุป ในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารทั่ว ๆ ไปเกือบทุกคนก็เพียงแต่รับทราบภารกิจของสถาบันกับปรัชญาพื้นฐานของสถาบัน แล้วใช้หลักการบริหารการศึกษา เข้าช่วยเพื่อความถูกต้อง แลให้เป็นไปตาม เป้าหมายของสถาบันที่วางเอาไว้ แต่ผู้บริหารในระดับภาควิชา นอกจากจะต้องทำหน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไปแล้ว หน้าที่อันที่สองที่ต้องทำคือ ดำเนินงานร่วมกับครูอาจารย์ในภาควิชาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขึ้นมาเป็นอันดับแรก มิใช่แต่เพียงรับรู้เช่นผู้บริหารระดับอื่น ๆ และยังคงรับผิดชอบหน้าที่อันที่สาม คือ นอกจากการควบคุมดูแลครูอาจารย์ในภาควิชาของตนแล้วยังต้องควบคุมดูแลกิจการทั้งหลายที่เกี่ยวกับนักศึกษา เหมือนกับกันชน เบื้องแรกแทนผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปด้วย ซึ่งรวมทั้งการจัดหา รักษา อุปกรณ์ทางการศึกษาที่ใช้ในทางวิชาการด้วย

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชา เป็นผู้บริหารที่สำคัญมากที่สุดระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิทยาลัยครู เพราะเป็นสถาบันผลิตครูซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากต่อวงการศึกษารวมไป แต่หัวหน้าภาควิชาในวิทยาลัยครู เป็นตำแหน่งที่หมุนเวียนเปลี่ยนไปได้ตามการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง จึงทำให้หัวหน้าภาควิชาต้องเป็นหัวหน้าภาควิชาและเป็นนักวิชาการในเวลาเดียวกัน ต้องปฏิบัติงานด้านการสอน และบริหารไปด้วยกัน ซึ่งจัดว่าเป็นงานหนักไม่น้อย ถ้าจะให้งานทั้งสองด้านมีผลสัมฤทธิ์ที่สูง และหัวหน้าภาควิชาเป็นผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับครูอาจารย์มากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จึงน่าจะขึ้นกับภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชามากกว่าจะขึ้นกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับอื่น จึงน่าจะศึกษาถึง

<sup>1</sup>พระราชกิจจานุเบกษา, พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พุทธศักราช 2518 มาตรา 5 ฉบับพิเศษ, เล่มที่ 92, ตอนที่ 48, 27 กุมภาพันธ์ 2518, หน้า 24.

ภาวะผู้นำกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในภาควิชาในวิทยาลัยครู

กลุ่มนักวิชาการที่มองเห็นความสำคัญของแผนกวิชาเป็นกลุ่มแรกคือ ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์ และคณะ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัญหาการบริหารงานแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมุ่งศึกษา ปัญหาการบริหารงานในแผนกวิชาทั้ง 3 ด้านคือ ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ และการบริหารบุคลากร ผลการวิจัยพอสรุปได้ว่า<sup>1</sup>

ปัญหาการบริหารแผนกวิชาที่สำคัญอันดับหนึ่งคือ การวิจัย อันดับรองลงไปได้แก่ปัญหางบประมาณของแผนกวิชา การวางแผนของแผนกวิชา ตามลำดับ การบริหารแผนกวิชาที่มีปัญหาน้อยที่สุดในด้านการจัดสวัสดิการแก่นิสิต จากปัญหาของแผนกวิชาทั้งหมด 27 ปัญหา

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแผนกวิชานั้น การให้คำปรึกษานิสิตเป็นกิจกรรมที่บุคลากรในแผนกวิชามีส่วนร่วมมากที่สุด ที่รองลงไปก็คือ การวัดผลและประเมินผล จัดและปรับปรุงหลักสูตร ตามลำดับ และกิจกรรมที่บุคลากรมีส่วนร่วมน้อยที่สุดคือ การจัดสวัสดิการแก่บุคลากร จากกิจกรรมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแผนก 23 กิจกรรม

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของแผนกวิชา มีกิจกรรมอยู่ 5 ประเภทที่บุคลากรในแผนกวิชามีความพึงพอใจเรียงตามลำดับก็คือ หลักสูตร การรายงาน การสรรหา และการคัดเลือกหัวหน้าแผนกวิชา การให้คำปรึกษา และนโยบายของแผนกวิชา กิจกรรมที่ได้รับความพึงพอใจต่ำสุดคือ การพัฒนาบุคลากร จากกิจกรรมของแผนกวิชาทั้งหมด 23 ประเภท

จากปัญหาในการบริหารทั้งหมดส่วนใหญ่อาจารย์เห็นว่า เป็นปัญหามากกว่าหัวหน้าแผนกวิชา สำหรับในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของแผนกวิชา หัวหน้าภาควิชาเห็นว่าตนเองมีส่วนร่วมในคานกิจกรรมมากกว่าอาจารย์ และในคานความพึงพอใจในการบริหารงานในแผนกวิชานั้น เกือบทั้งหมดของงานบริหารหัวหน้าแผนกวิชามีความพึงพอใจมากกว่าอาจารย์ ในสถาบันวิทยาลัยครูยังไม่มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแผนกวิชา

---

<sup>1</sup>ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์ และคณะ, ปัญหาการบริหารงานแผนกวิชาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รายงานการวิจัยฉบับพิมพ์ไม่เผยแพร่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 13-35.

## การใช้ LBDQ ในการวิจัย

LBDQ เป็นแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำและภาวะผู้นำที่แพร่หลายในทศวรรษ โดยเฉพาะในวงการศึกษาคือ จอห์น เค. เฮมฟิล และ แอนดรู ฮัลปีน (John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin) เป็นผู้นำเอาแบบสอบถามนี้มาใช้ในวงการศึกษาล BDQ ที่ใช้ในการวิจัยทางการศึกษาโดยทั่วไปนั้นแบ่งออกเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Consideration 15 ข้อ และแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Initiating Structure 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำที่วัดโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ด้าน Consideration มีระดับความเชื่อถือได้ประมาณ .93 ด้าน Initiating Structure มีระดับความเชื่อถือได้ประมาณ .86<sup>1</sup> การวิจัยทางการศึกษาที่ใช้แบบสอบถามนี้มากมาย ซึ่งผู้วิจัยจะนำเอาผลวิจัยที่ใช้เครื่องมือดังกล่าวที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับโครงการวิจัยนี้เท่านั้นมาเสนอในที่นี้

✓ ในปี 1958 โจเซฟ เมลตัน ( Joseph Melton) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Perception of the Ideal and Actual Pole of Elementary School Principalship เพื่อสำรวจความเข้าใจของครูใหญ่เกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ใน Michigan State สรุปผลการวิจัยได้ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทั้งบทบาทในอุดมคติ และบทบาทที่ปฏิบัติอยู่ แต่ความแตกต่างระหว่างบทบาทในอุดมคติที่มีความสำคัญน้อยกับบทบาทที่ปฏิบัติมีความสำคัญน้อย เมื่อทดสอบด้วย Chi - square แล้วปรากฏผลไม่เด่นชัด นอกจากนั้น

1

John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin, in The Leadership Behavior of School Superintendents by Andrew W. Halpin, (Midwest Administration Center; The University of Chicago), p. 88.

เพศ จำนวนปีของการเป็นครู ฐานะทางเศรษฐกิจ ไม่ได้มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องบทบาททั้งสองแบบประการใด<sup>1</sup>

✓ ในปี 1963 ฮาลบิน และ เฮมพิล ( Andrew W. Halpin ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน ทั้งสองได้ให้แบบของพฤติกรรมของหัวหน้างานไว้ 2 แบบคือ

1. พฤติกรรมค้ำ Consideration เป็นพฤติกรรมค้ำการสร้างความพึงพอใจ ความสนใจ เอาใจใส่ ต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร
2. พฤติกรรมค้ำ Initiating Structure เป็นพฤติกรรมค้ำการควบคุมงาน สนใจในค้ำผลงาน เป็นสำคัญ<sup>2</sup>

สรุปการวิจัยได้ว่า พฤติกรรมที่ออกมาทั้งสองแบบนี้ ถ้าหัวหน้างานคนใดสามารถปฏิบัติตนให้อยู่ในระหว่างพฤติกรรมทั้ง 2 แบบแล้ว ก็จัดได้ว่าเป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ

และในปี 1963 เช่นกัน เอ็ดเวิร์ด อี. โจนส์ ( Edward E. Jones ) และผู้ร่วมงานได้วิจัยเรื่อง Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Static Hierachy เพื่อต้องการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยดูจากความพึงพอใจของฝ่ายหนึ่งที่มีต่ออีกฝ่ายหนึ่งในรูปการติดต่อสัมพันธ์กัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

<sup>1</sup> Joseph Melton, "Perception of the Idea and Actual Role of Elementary School Principals", Dissertation Abstracts (Ann Arbor Michigan : University Microfilms, Inc., Vol.XIX, No.11, 1959), p. 2832.

<sup>2</sup> Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.



1. ความแตกต่างในสถานภาพของผู้บังคับบัญชาร่วมงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความพึงพอใจต่างกันไป ผู้ร่วมงานมักไม่ค่อยสนใจกับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สนใจเฉพาะตำแหน่งงานที่สูงกว่าตนเองขึ้นไปเล็กน้อย ส่วนผู้บังคับบัญชาเห็นว่าควรจูงใจผู้ร่วมงานในตำแหน่งต่ำให้มีความสามารถในการบริหารให้มากขึ้น

2. ผู้ร่วมงานมักมองผู้บริหารด้วยความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาจะเป็นไปในรูปที่ผู้บังคับบัญชาริเริ่มก่อน

3. ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า การให้ความรักความสนใจต่อผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้ร่วมงานรักใคร่นับถือ และได้รับความสนับสนุนในการบริหารงาน โดยการที่ผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความสามารถของผู้บริหาร<sup>1</sup>

3 ✓ ปี 1967 โรเบิร์ต แอล. อีเบล (Robert L. Ebel) ได้วิจัยจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาในแคนาดา 1551 คน ในโรงเรียน 170 แห่ง พบว่า ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ 2 อย่างคือ พฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน และพฤติกรรมที่ตอบสนองตัวบุคคลในหน่วยงาน<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert G. Jones, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Hierachy", Psychological Monograph : General and Applied Vol.77, No.3, (American Psychological Association, Inc., 1963), pp.2-3.

<sup>2</sup> Robert L. Ebel, (ed.), Encyclopedia of Educational Research (London : The Macmillan Collier Macmillan Limited, Fourth Edition, 1969), p..702.

ในปี 1967 นี้ กอร์ดอน เซลเลอร์พริงตัน (Gordon Sellers Purrington) วิจารณ์พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีผลกระทบต่อถึงสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงาน<sup>1</sup>

✓ และในปี 1968 โจเซฟ ไมเคิล แมนซัวร์ (Joseph Mikael Mansaur) วิจารณ์เรื่อง "Leadership Behavior and Principles-Teacher Interpersonal Relations" เพื่อการศึกษาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ตามความเห็นของครูใหญ่เอง ตามความเห็นของคณะครูในโรงเรียน โดยไร้มอบสอบถาม
2. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับทัศนคติของครูที่มีต่อครูใหญ่ และพฤติกรรมของครูใหญ่กับความรู้สึกของครูว่า ตัวเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ของครูใหญ่
3. สสำรวจดูว่ามีความขัดแย้งในแนวทัศนะของครูกับความคาดหวังของครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่<sup>2</sup>

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

<sup>1</sup> Gordon Sellers Purrington, "The Supervisor Behavior of School Administrators and Organizational Effectiveness", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 28, No. 1, July, 1967), pp.

<sup>2</sup> Joseph Mikael Mansour, "Leadership Behavior and Principal-Teacher Interpersonal Relations", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 3, No. 2, August, 1969), P..526A.

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ตามความเห็นของคณะครูและครูใหญ่มีลักษณะกระจาย แต่ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มได้ และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันได้

2. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับทัศนคติของครูที่มีต่อครูใหญ่ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับความรู้สึกของครูว่าตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูใหญ่ เป็นไปในทางบวก

3. ความขัดแย้งในเรื่องแนวทัศนะของครูกับความคาดหวังของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นไปในทางลบ คือ ครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่สูง จะคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำ ส่วนครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำ จะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้สูง

4. ลักษณะส่วนตัวของครูบางประการ (เพศ ประสบการณ์ทางการสอน สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ฯลฯ) มีอิทธิพลต่อแนวทัศนะและการคาดหวังของครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในบางกรณี

ในปี 1969 ได้มีผลงานการวิจัยที่ใช้ LBDQ หลายเรื่องเช่น แจ็คสัน เลนซ์ พาร์ติน ( Jackson Lane Partin) วิจัยเรื่อง 'The Administrative Behavior of the Junior High School Principals' เพื่อสำรวจพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ และข้อคิดของครูเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จและกลุ่มข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหาร<sup>1</sup> ผลการวิเคราะห์

<sup>1</sup> Jackson Lance Partin, "The Administrative Behavior of the Junior High School Principals'", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 30, No. 4, October, 1969), p. 1373A.

ข้อมูลปรากฏว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานสำเร็จได้ควยี่นั้น เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ

1. ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำในการริเริ่มเปลี่ยนแปลงและนำเอาวิธีใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ที่ให้การสนับสนุนครูให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมและการ

ตัดสินใจ

พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ไม่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จด้วยดี ที่ได้รับการกล่าวถึงมากที่สุดคือ

1. ครูใหญ่ที่ไม่มีความรอบคอบ
2. ครูใหญ่ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ครูใหญ่ที่ขาดการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับครูและนักเรียน

เกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่มีข้อคิดเรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ครูใหญ่ควรจะเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจที่รวดเร็วถูกต้อง
2. ครูใหญ่ควรจะปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความชำนาญ ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
3. ครูใหญ่ควรให้โอกาสแก่ครูและนักเรียนให้สามารถติดต่อกับครูใหญ่ได้โดยตรงมากกว่าที่เป็นอยู่

✓ โทมัส เจ. เซอร์จิโอวานนี ( Thomas J. Sergiovanni ( et.al.) และคณะ ได้วิจัยพบว่า ครูโดยทั่วไปจะชอบภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง พฤติกรรมผู้นำแบบ Initiating Structure กับพฤติกรรมผู้นำแบบ Consideration<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Thomas J. Sergiovanni ( et.al.), "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style : Some Findings", Educational Administration Abstracts (UCEA), (Vol.4, No.2, Fall, 1969), p.54.

4/ เกลนน์ เบอร์เนทท์ โชเคอร์ ( Glenn Burnett Schroeder ) ได้ทำ  
การวิจัยเรื่อง " Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected  
State Institutions of Higher Education" เพื่อต้องการศึกษาภาวะผู้นำ  
ของหัวหน้าแผนกวิชาค่าน Initiating Structure และค่าน Consideration  
ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ค่าคะแนนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามความเป็นจริงทั้งค่าน Initiating  
Structure และ Consideration ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีค่าสูง  
กว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะครู

2. คณะครูคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูง  
กว่าความคาดหวังของอนุสาสค เฉพาะพฤติกรรมค่าน Consideration แต่อนุสาสคคาด  
หวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติก่าน Initiating Structure ของ  
หัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณะครู

3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีต่อพฤติกรรมตามอุดมคติก่าน Initiating  
Structure หัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของครู แต่หัวหน้า  
แผนกวิชาและคณะครูมีความเห็นคล้ายกันเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนก  
วิชาค่าน Consideration

4. ทั้งอนุสาสคและหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนก  
วิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต ขณะเดียวกัน 68  
เปอร์เซ็นต์ ของอนุสาสค และ 62 เปอร์เซ็นต์ ของหัวหน้าแผนกวิชาเชื่อว่าหัวหน้าแผนกวิชา  
ควรจะได้รับกรฝึกอบรมทางการบริหารด้วย <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department  
Chairman in Selected State Institutions of Higher Education",  
Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol.30,  
No.12, June, 1970), p. 5209A.



ฟูอัด เอส. เคลาดา ( Fouad S. Kelada ) ได้ทำวิจัยเรื่อง Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business-Executive in Indiana " เพื่อต้องการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ เจ้าอาวาส และผู้บริหารธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2 ด้าน คือด้าน Initiating Structure และด้าน Considerstion ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความเข้าใจของครูใหญ่และเจ้าอาวาส และความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารธุรกิจ ในเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติด้าน Considerstion มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเข้าใจของคนทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกันจนมีนัยสำคัญในเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำด้าน Initiating Structure
2. ความเข้าใจของครูใหญ่กับคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ด้าน Consideration แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความเข้าใจของผู้บริหารธุรกิจและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของผู้บริหารธุรกิจทั้งด้าน Consideration และ Initiating Structure แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ<sup>1</sup>

ต่อมาปี 1971 มาร์กาเร็ต อับเบิลยู. ไพร์เออร์ และ เอ็ม.เค. ดิสเตฟาโน ( Margaret W. Pryer and M.K. Distefano, Jr. ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้ตรวจการในโรงพยาบาลจิตเวชแห่งหนึ่ง โดยถามความ

<sup>1</sup> Fouad S. Kelada, "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business Executives in Indiana", Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol. 30, No.10, April, 1970), p. 3685A.

คิดเห็นจาก พยาบาล ผู้ช่วยพยาบาล และผู้ที่ไม่ใช่ผู้ตรวจการ โดยใ้แบบสอบถาม 3 คำ  
คือ LBDQ วัดพฤติกรรมด้าน Consideration และ Initiating Structure  
ซุกหนึ่ง และอีกซุกหนึ่งเป็นแบบสอบถาม The Job Descriptive Index (IDI)  
และ Internal-External Scale ประกอบกัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทั้งสาม  
ระดับมีความพอใจต่อพฤติกรรมด้าน Consideration ส่วนพฤติกรรมด้าน Initiating  
Structure มีบุคลากรเพียง 2 ระดับที่ยอมรับ ส่วนความพึงพอใจเกี่ยวกับการควบคุม  
ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอกนั้น ขึ้นอยู่กับการให้รางวัลของผู้บริหาร<sup>1</sup>

ในปีเดียวกัน รัตนา ทองสมบูรณ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรม  
บริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" สรุปผลการวิจัยทั่วไปได้ว่า  
เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ พฤติกรรม  
ด้าน Initiating Structure ได้คะแนน  $52.28 \pm 2$  พฤติกรรมด้าน Consideration  
ได้คะแนน  $56.42 \pm 2.73$  แสดงว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสาย  
อาชีพทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะมีค่าคะแนนเพียงครึ่งเดียว<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Margaret W. Pryer, and M.K. Distefano, Jr., "Perceptions  
of Leadership Behavior, Job Satisfaction, and Internal-External  
Control Across Three Nursing Levels", Nursing Research  
20 (No.6, 1971), p.536.

<sup>2</sup> รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม  
ศึกษาตอนปลายสายอาชีพ", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหา  
วิทยาลัย, 2515), บทคัดย่อ.

ต่อมาในปี 2516 ศรีสุมาลัย รัตโน ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร 43.33 เปอร์เซ็นต์ เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้ง 2 ด้าน และพยาบาล 46.67 เปอร์เซ็นต์ ก็ยอมรับว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแผนกพยาบาลสูงทั้งสองด้าน ผู้บริหารและพยาบาลมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งที่เป็นอยู่ และในอนาคตเกี่ยวกับพฤติกรรมค่านิยมสัมพันธ (Consideration) แต่มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมค่านิยมกึ่งสัมพันธ (Initiating Structure) ทั้งผู้บริหารและพยาบาลมีความเห็นตรงกันว่า ผู้บริหารแผนกพยาบาลควรมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ และพยาบาลต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าที่เป็นอยู่ และตัวผู้บริหารเองก็เชื่อว่าเขาสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้สูงกว่าที่เป็นอยู่นี้ได้

สรุป ในการศึกษาผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลงานการวิจัยที่เกี่ยวกับ ทฤษฎีการบริหาร และผลงานการวิจัยที่ใช้แบบสอบถาม LBDQ ไว้ค่อนข้างสมบูรณ์สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาควิชา งานบริหารในภาควิชา และภารกิจของวิทยาลัยครู อาจจะไม่ค่อยสมบูรณ์นัก เพราะผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องมีอยู่น้อย และสำหรับงานวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาควิชา ยังไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อน จึงไม่มีเสนอไว้ในนี้

ศรีสุมาลัย รัตโน, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารแผนกพยาบาลในกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2517), บทคัดย่อ.