

โดยสถานการณ์ ถ้าหากบุคคลมีคุณลักษณะอย่างใดอยู่ เมื่อมีสถานการณ์ที่เหมาะสมที่จะใช้คุณลักษณะนั้น ๆ เกิดขึ้นบุคคลก็อาจเป็นผู้นำในกรณีเช่นนั้นได้ ฉะนั้นผู้นำตามความหมายข้างหลังนี้จึงเกิดความกว้างขวางมาก ไม่ได้นิยามถึงแต่เฉพาะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากทางการใหม่ตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลผู้หนึ่งผู้ใดก็ได้ที่มีส่วนช่วยเหลือในการดำเนินงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ บรรลุเป้าหมาย ฉะนั้นสมาชิกทุกคนในหมู่คณะจึงอาจจะเป็นผู้นำได้ตามความหมายที่กล่าวนี้

หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เพราะได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการจากกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และเป็นผู้ได้รับมอบอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจากอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จึงมีบทบาทในการบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และเป็นผู้นำในการศึกษาภายในจังหวัดอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติจริงหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดควรจะทำตนเป็นแต่เพียงสมาชิกในหมู่คณะ และอาศัยความสามารถหรือคุณลักษณะที่ดีเด่นในตนช่วยเหลือหมู่คณะโดยการให้ความคิดเห็นหรือสิ่งอันเป็นประโยชน์แก่หมู่คณะ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดก็จะกลายเป็นผู้นำโดยการยกย่องหรือการยอมรับของหมู่คณะ ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำของกลุ่มโดยแท้จริง เพราะกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษสมควรเป็นผู้นำของกลุ่มในลักษณะงานที่ต้องการใช้ความสามารถพิเศษชนิดหนึ่ง ๆ จึงพอสรุปได้ว่าหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นผู้นำแบบทางการแต่งตั้ง แต่ก็ควรจะทำตนให้เป็นผู้นำแบบหมู่คณะยกย่องด้วยจึงจะถือว่าสมบูรณ์

ควยเหตุนี้ในบทนี้จะกล่าวถึง ทฤษฎี ผลงานการศึกษาคนควาและแนวความคิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมความเป็นผู้นำในเรื่อง ความหมายของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ ประเภทของผู้นำ พฤติกรรมความเป็นผู้นำและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี คุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ดี และการนำแบบสอบถาม LBDQ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยตามลำดับ

สุธน สุพันธ์ชัย, "ความเป็นผู้นำ" เอกสารการอบรมศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา หน้าที่ ๑๓ (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๑๔), หน้า ๔๔. (อัครสำเนา)

ความหมายของผู้นำ

ในหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม หากพิจารณากันอย่างถ่องแท้จะพบว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าไปไ้แค่ไหนเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สิ่งที่จะขาดมิได้นั้นได้แก่ "ผู้นำ" ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของความเจริญก้าวหน้าประจวบกับต้นที่คอยประคับประคองเรือฝ่าลมคลื่นไปสู่จุดหมายปลายทางใดตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างในหน่วยงานหรือองค์กรนั่นเอง อย่างไรก็ตามในทัศนของการบริหารแล้ว ผู้นำก็อาจหมายถึงหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน โดยอำนาจหน้าที่แล้วจะเป็นผู้อำนวยความสะดวกไปสูเป้าหมายนั่นเอง เนื่องจากผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน นักวิชาการจึงได้ให้ความสนใจมาก และได้ให้คำนิยามของผู้นำไว้มากมาย แต่ส่วนใหญ่จะให้ความหมายไปทางด้านการใช้อิทธิพล เช่น

✓ วิทยุ สารธร มีความเห็นว่า "ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตามความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น"^๑

โสภา ชูพิกุลชัย และคณะ ให้ความเห็นว่า "ผู้นำ หมายถึงบุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจ และนำคนอื่นให้ทำงานใดบรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่ม"^๒

เชอรวูด (Sherwood) ได้กล่าวว่า "ผู้นำ คือผู้มีอิทธิพล (Influencer) เพื่อจะเป็นมรรควิธีใหม่บังเกิดอิทธิพลต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน"^๓

^๑ วิทยุ สารธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๐๖), หน้า ๑๕๓.

^๒ โสภา ชูพิกุลชัย และ อรทัย ชื่นมนุญย์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : รามคำแหง, ๒๕๑๕), หน้า ๒๑๘.

^๓ John M. Pfliffner, and Frank P. Sherwood, Administrative Organization, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1965), p.350.

สำหรับ ฮาลปิน (Halpin) ได้กล่าวสรุปความคิด เห็นว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะ
 ใดอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ ประการต่อไปนี้

๑. ผู้นำคือบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
๒. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
๓. ผู้นำ คือบุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนิน
 ไปสู่จุดหมายที่วางไว้
๔. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. ผู้นำ คือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า^๑

จากคำนิยามของผู้นำที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้ข้างต้น พอจะประมวลความ
 หมายของผู้นำได้เป็น ๒ นัย คือ

๑. ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจโดยการแต่งตั้ง
 หรือโดยการได้รับเลือกตั้ง ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)
๒. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม
 ความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภท
 นี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)^๒

เมื่อพิจารณาในทางปฏิบัติแล้ว จะเห็นว่าผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงาน หรือผู้บังคับ
 บัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่าผู้นำ
 ขององค์การหรือหน่วยงานคือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าพิจารณาในแง่ของ
 กลุ่ม ผู้นำคือผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับ การอำนวยความสะดวก การ
 ประนีประนอมและการประสานงานเพื่อบังคับให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^๓

^๑ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration Organization, (New York : Macmillan Company, 1966), pp.27 - 28.

^๒ธีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์
 ปริญญาโทบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๒๒.

^๓สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : แผนกการพิมพ์ ห้างหุ้นส่วนเกษม
 สุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๓๕๓.

แต่นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ มีความเห็นว่า คำว่า "หัวหน้า" (Headship) มีความหมายแตกต่างจาก คำว่า "ผู้นำ" (Leadership) หัวหน้ามีความหมายถึงบุคลากรที่ได้รับตำแหน่งเป็นทางการ อาจจะมีหรือไม่มีความสามารถและไม่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ทำได้ เขาอาจเป็นแค่เพียงใคร่รับการเชิดให้ดำรงตำแหน่งเท่านั้นก็ได้ ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในการปฏิบัติงานไปในแนวทางที่ได้มีส่วนร่วมกันกำหนด

เมื่อพิจารณาภาวะความเป็นผู้นำเทียบกับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์ จังหวัด จะเห็นว่าหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์จังหวัด เป็นผู้นำทางการศึกษา และเป็นหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์จังหวัดโดยตำแหน่งเป็นทางการ ส่วนการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีอิทธิพลต่อการกระทำของคนอื่นหรือคณะศึกษานิเทศก์จังหวัดในทางที่ตกลงร่วมกัน และในฐานะของหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์จังหวัดจะขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมและแสดงให้เห็นถึงความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือจากคนอื่นหรือคณะศึกษานิเทศก์จังหวัดให้ทำงานให้เสร็จ โดยมีประชาชนหรือตัวแทนของทางราชการ เป็นผู้ประเมินว่าทำงานสำเร็จเพียงใด

หน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำนั้นมีมากมายหลายประการ และมีผู้จำแนกแยกไว้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานควรจะมีดังนี้

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่รวมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้อง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์" เอกสารประกอบการสอนวิชา หลักบริหารการศึกษา (แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๑. (อัครสำเนา)

ทำให้กลุ่มทำงานใหม่บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยใหหน้าที่ที่บรรลุเป้าหมาย

คิงส์เบอรี (Kingsbury) ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปแล้วหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานควรมีดังนี้

๑. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
๒. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างใหม่ปริมาณและคุณภาพของงานที่ได้รับผลสูงสุด
๓. เป็นผู้สอนแนะการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๔. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
๕. เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน^๒

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการบางท่านได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา ๑๔ อย่าง คือ

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน

^๑ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์" เอกสารประกอบการสอนวิชา หลักบริหารการศึกษา (แผนกวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย; ๒๕๓๐), หน้า ๑. (อัครสำเนา)

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : แผนกการพิมพ์ หางหุ้นส่วนเกษมสุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๓๖๕.

- ๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำปรึกษา
- ๘. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
- ๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง
- ๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- ๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
- ๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุมมคติ
- ๑๓. ผู้นำในฐานะบิคาญมิตต์ความกรุณา
- ๑๔. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้รับความผิดแทน^๑

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจกล่าวได้ว่า หน้าที่ของผู้นำย่อมมีบทบาทแตกต่างกันไปตามลักษณะหน้าที่ ทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำ ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง การวางตน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำจึงเป็นกระจกส่องให้เห็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นเป็นหัวหน้า

ประเภทผู้นำ

การศึกษาพิจารณาประเภทของผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากยุ่งยากอยู่ไม่น้อย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา สถานการณ์และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่น นักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็นว่า ลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่ต่างกันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างของประเภทผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยาเห็นว่าลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง เพราะผู้นำคือบุคคลธรรมดาที่จะต้อง

^๑ วิทยุสื่อสาร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๑๕๕ - ๑๕๘.

ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามการจำแนกประเภทของผู้นำ ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

ฟลิปโป (Flippo) ได้แบ่งประเภทผู้นำออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ๒ ประเภท คือ

๑. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) คือ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารให้ไปในทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ขอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้มีอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการหรืออัคราธิปไตยมากที่สุด

๒. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

ส่วนเครช และบอลลาชี (Krech and Ballachy) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแล้วสรุปไว้เป็น ๒ นัยด้วยกันคือ

ก. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ ได้แก่

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้มีอำนาจตามกฎหมาย และใช้อำนาจนั้นอย่างเต็มที่เพื่อบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยคุณะณิภาพ

๒. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้อำนาจมาโดยบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถชักจูง ครอบงำใจคนอื่นได้อย่างดี ผู้ตามมีศรัทธายกย่องอย่างแท้จริง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับก็สามารถปฏิบัติงานให้ลุล่วงด้วยดี

๓. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้ถูกยกย่องเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการ เคารพศรัทธาจากปวงชนในฐานะองค์พระประมุขของประเทศ

^๑Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (Tokyo : Koskusha Company, 1966), pp. 230 - 232.

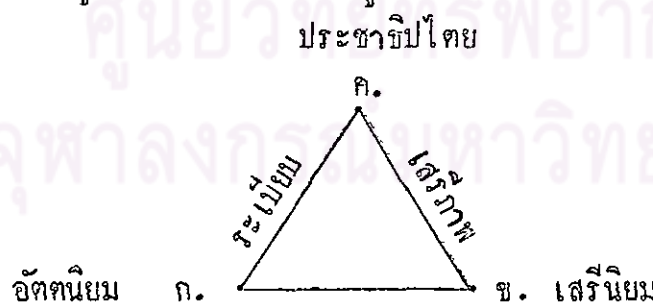
ข. พิจารณาตามลักษณะและวิธีปฏิบัติ (Styles) แยกลักษณะผู้นำได้ ๓ แบบ

๑. ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่ โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในด้านการรับใช้หรือฟังคำสั่ง

๒. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leader) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานตามใจชอบ ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ไม่ความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับสมาชิก และสมาชิกกับสมาชิก โครงสร้างเป็นแบบขาดตอน ไม่มีระบบ กลุ่มอยู่ในลักษณะกระจายขาดการประสานสัมพันธ์กัน

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยไม่ถือความเห็นของตนเป็นใหญ่ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับสมาชิก ตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้รวมแสดงความคิดเห็น โครงสร้างของกลุ่มมีผู้นำเป็นศูนย์กลางแต่สมาชิกมีความสัมพันธ์กันหลายทิศทาง^๑

ไวท์ (White) ได้ทำการวิเคราะห์ผู้นำทั้งสามแบบ พบว่าผู้นำแบบอัตตนิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่สามารถพิจารณาเป็นมิติเดียวได้เพราะจุดตั้งจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงอันเดียวกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วจะเป็นเสมือนจุดสามจุดประกอบกันขึ้นเป็นรูปสามเหลี่ยมซึ่งแสดงรูปแบบใดคังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบแสดงมิติของลักษณะผู้นำ แบบอัตตนิยม เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

^๑ D.Krech, and E.L.Ballachy, Individaul in Society, (New York : McGraw - Hill Book Co.,Inc., 1962), pp.420-423.

จากภาพประกอบ พิจารณาตามแนว ก ค จะเป็นแกนนำไปสู่การยึดถือระเบียบ
 มิตินี้ผู้นำแบบอิตนียมกับแบบประชาธิปไตยยอมยึดถือปฏิบัติเพราะหลักการมีระเบียบ เมื่อ
 พิจารณาตามแนว ข ค จะเป็นแกนนำไปสู่เสรีภาพ มิตินี้ผู้นำแบบเสรีนิยมกับแบบประชาธิปไตย
 ได้ยึดถือปฏิบัติเพราะหลักการให้เสรีภาพ แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างลักษณะผู้นำ
 แบบอิตนียมกับแบบเสรีนิยม จะเห็นว่าแบบเสรีนิยมไม่สนใจในระเบียบมากนัก เน้นการให้
 เสรีภาพจนปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอิตนียมจำกัดเสรีภาพ ครั้นมาพิจารณาผู้นำแบบ
 ประชาธิปไตยจะเห็นว่า เป็นลักษณะที่ประกอบกัน กล่าวคือ เน้นการให้เสรีภาพแต่มีขอบเขต
 และขณะเดียวกันก็ยึดถือระเบียบ แต่แบบประชาธิปไตยก็ได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลาง
 ระหว่างแบบเสรีนิยมกับแบบอิตนียม เพราะเสรีภาพกับระเบียบก็ได้เป็นสิ่งที่มีความหมาย
 ตรงกันข้ามเสมอไป สำหรับในรูปแบบประชาธิปไตยแล้วอาจกล่าวได้ว่า ทั้งเสรีภาพและ
 ระเบียบยอมเป็นสิ่งเกือกอกซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ในลักษณะที่สมดุล ดังนั้นลักษณะแบบ
 ประชาธิปไตยจึงจัดว่าอยู่ในอีกมิติหนึ่ง^๑

การแบ่งประเภทผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว มีข้อที่น่าสังเกตว่าไม่อาจจะชี้
 ลงไปให้เด่นชัดได้ว่าแบบไหนดีที่สุด แต่โดยทั่วไปแล้วอาจกล่าวได้ว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย
 เป็นแบบที่ทำให้ผลงานสัมฤทธิ์ผลดีที่สุด แต่อย่างไรก็ตามแบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง อาจ
 เหมาะกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง
 แปลงไปหรือระยะเวลาผ่านไปประเภทผู้นำแบบนั้น ๆ อาจไม่เหมาะสมก็ได้ ในขณะที่
 เดียวกันในบุคคลเดียวกันก็ไม่มีใครที่จะเป็นผู้นำแบบเดียวกันไต่ตลอดเวลา ผู้นำคนหนึ่งอาจ
 เป็นแบบหนึ่งต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น

วิธีการที่ผู้นำทุกแบบใช้ในการนำคนในหน่วยงานประกอบด้วยวิธี ๔ อย่าง ดังนี้

๑. ใช้อำนาจบังคับ (Force) โดยควบคุมบรรดาอุปกรณ์และวัสดุที่จะต้อง
 ใช้ประกอบในการทำงานไว้ และให้บุคลากรขออนุมัติในการใช้สิ่งเหล่านี้เป็นคราว ๆ ไป

^๑Ralph K. White, Autocracy and Democracy, (New York : McGraw - Hill Book Co., Inc., 1960), pp. 134 - 135.

๒. วางตนเป็นผู้มีอาวุโสให้ผู้คนเคารพยำเกรงแบบพ่อปกครองลูก (paternalism) โดยสร้างบารมีส่วนตัวขึ้นให้ผู้คนจงรักภักดี และระลึกในบุญคุณที่ผู้นำดีต่อตน

๓. ใช้วิธีต่อรองชี้ให้เห็นผลเสียผลดี (bargaining) และให้เลือกปฏิบัติในสิ่งที่ไม่กระทบกระเทือนผลประโยชน์ของทั้ง ๒ ฝ่าย

๔. ใช้วิธีร่วมกันทำงานฉันทมิตร หรือในฐานะต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงาน (mutual means)

ทั้ง ๔ วิธีนี้ผู้นำจะใช้วิธีใดเป็นเรื่องที่ผู้นำแต่ละคนจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับสภาพและนโยบายของหน่วยงาน

แต่ผู้ที่แบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัยมีความละเอียดชัดเจนและน่าสนใจ ได้แก่ เรดดีน (Reddin) ใดแบ่งประเภทผู้นำจากผลงานในแง่ประสิทธิภาพ โดยแบ่งไว้เป็น ๒ แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย ๔ แบบย่อย ดังนี้

ก. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น ๔ แบบย่อย คือ

๑. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

๒. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าวถากถางตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

๓. แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด ซาดสัมพันธ์ทางกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน

ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลาไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

๔. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ทั้งสองอย่างแต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

ข. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น ๔ แบบย่อย คือ

๑. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสพผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบเสมอในระบบราชการทั่วไป

๒. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

๓. แบบผู้เผด็จการที่สุจริต (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลป์ในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

๔. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า^๑

^๑ William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), pp. 205 - 234.

ประเภทผู้นำตามที่โลกกล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่ามีวิธีการแบ่งประเภทผู้นำได้หลายวิธี แล้วแต่ว่านักวิชาการจะมองในแง่ใด นอกจากนั้นประเภทผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของสถานการณ์ เวลา และสถานที่ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำแบบนักบริหารจากการแบ่งประเภทผู้นำตามทัศนของ เรดดีน (Reddin) หรือผู้นำแบบประชาธิปไตยตามทัศนของ บอลลาชี (Ballachy) น่าจะเป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าผู้นำประเภทอื่น

พฤติกรรมความเป็นผู้นำและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานและการวางแผนของผู้นำ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพและชอบกรอย่างไร พฤติกรรมทางการบริหารงานของผู้นำย่อมแตกต่างกันไป แล้วแต่ว่าการบริหารของผู้นำนั้นจะเน้นหนักทางใด นักวิชาการให้ความคิดเห็นในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำไว้ดังนี้

ในกรณีของผู้บริหาร เกทเซลส์ กับ กูบา (Getzels and Guba) ได้ยืนยันว่าบุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กัน ต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหารนั้น ๆ ประพฤติหรือปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันทั้งนั้น และได้ลงความเห็นไว้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารอาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลรวมของความเกี่ยวพันของตัวการ ๓ ประการ คือ

๑. วัฒนธรรม ประเพณี และความปรารถนาของสังคมที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่

๒. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ที่สถาบันและผู้นำที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิดของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตนต้องการให้ตนปฏิบัติอะไรอย่างไร

๓. ตัวบุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการหรือความจำเป็นเฉพาะตนของบุคคล

ตัวการทั้ง ๓ ประการดังกล่าวข้างต้น มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารในระบบสังคมทุกชนิด ในการปฏิบัติงานและการวางแผนของผู้บริหารโดยปกติพอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑. พฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้บริหารคำนึงถึงความสำคัญและ

วัตถุประสงค์ของสถาบันเป็นใหญ่ โดยถือว่าการปฏิบัติงานทุกชนิดต้องสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของสถาบัน ต้องตรงตามบทบาทและหน้าที่ที่สถาบันหรือผู้นั้นที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ให้ทำโดยตำแหน่ง และความนึกคิดที่ผู้บริหารคาดคะเนด้วยตนเองว่า ผู้นั้นที่ตนเกี่ยวข้องควทำโดยตำแหน่งคิดหรือต้องการให้ตนทำอะไรอย่างไร ทั้งนี้ภายในขอบเขตของวัฒนธรรม ประเพณีและความปรารถนาของสังคมตามความคตินึกของผู้บริหาร

๒. พฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดบุคคลเป็นหลัก คือ ผู้บริหารได้คำนึงถึงตัวบุคคล บุคลิกภาพของบุคคล และความตองการหรือความจำเป็นของแต่ละบุคคลเป็นใหญ่ โดยถือว่าความตองการและความจำเป็นของสถาบันไม่สำคัญเท่า

๓. พฤติกรรมที่ผู้บริหารยึดประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ผู้บริหารได้คำนึงทั้ง ๒ อย่างดังกล่าวแล้ว คือทั้งในด้านความตองการและความจำเป็นของสถาบันภายในขอบเขตของวัฒนธรรมประเพณี และความปรารถนาของสังคมและความตองการหรือความจำเป็นส่วนบุคคล โดยถือว่าการกระทำใด ๆ ต้องผสมกลมกลืนให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์แก่ทั้งสถาบันและบุคคลที่เกี่ยวข้องพร้อม ๆ กันไป

ตามความเห็นของ เกทเซลส์ (Getzels) จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานขององค์การใดก็ตามรวมทั้งองค์การทางการศึกษา ถ้าจะให้งานดำเนินไปเหมาะสมและได้ผล บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนั้นทุกคนต้องมีความเห็นสอดคล้องตรงกัน ในการกำหนดบทบาทหน้าที่ใหญ่ปฏิบัติงานซึ่งดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในองค์การนั้น ๆ รั้งไปปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อปฏิบัติไม่ต้องเผชิญสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องของฝ่ายใดก็ตามมีความเห็นขัดแย้งกันในการที่จะกำหนดหรือนึกคิด หรือคาดคะเนใหญ่ปฏิบัติทำอะไรอย่างไร ดังนั้นหัวหน้าหน่วยงานศึกษานิเทศก์จังหวัดในฐานะผู้นำและผู้บริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจึงควรจะได้แสดงพฤติกรรมผู้บริหารตามทฤษฎีนี้

^๑ เกทเซลส์ และ กูบา อ้างจาก ภิญโญ สาทร "สรุปผลของการวิจัยความคิดเห็นเรื่อง บทบาทของศึกษานิเทศก์จังหวัด" วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด สหรัฐอเมริกา, ๒๕๑๑, (กองวางแผนการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๑๒), หน้า ๔ - ๕.

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง และมีผู้นำไปใช้ในการวิจัยมาก คือ การแบ่งโดยคำนึงถึงงานและสัมพันธภาพเป็นหลัก มีดังนี้

๑. พฤติกรรมคานมุงงาน (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้านการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตัวเขากับสมาชิกของกลุ่ม โดยเน้นหนักไปทางด้านการควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

๒. พฤติกรรมคานมุงสัมพันธ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งทางด้านการสร้างความพึงพอใจให้รวมงาน การสนองตอบความต้องการของรวมงาน ความสนิทสนมไว้วางใจในรวมงาน^๑

สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก หรือมุงงาน (Initiating structure) จะมีลักษณะดังนี้

๑. อาจมีความสนใจหรือให้ความสำคัญต่องานที่ทำ
๒. ถือว่าคนงานเป็นสื่อหรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

๓. เพื่อให้สำเร็จผลในงานที่ทำ เขาจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด มิให้งานที่ทำนั้นต้องเสียหาย

๔. ไม่พยายามมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเลย และถือว่าอำนาจในการตัดสินใจจะเป็นสิทธิ์ขาดของเขาแต่ผู้เดียว^๒

^๑ John K. Hemphill and Alovin E. Coons, "Leader Behavior", in Roald F. Cambell and Russell T. Gregg (Eds), Administrative Behavior in Education, (New York : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

^๒ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๓๔๗.

ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำซึ่งให้ความสำคัญต่อคนงานหรือผู้ร่วมงานเป็นหลัก หรือมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) จะมีลักษณะดังนี้

๑. มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ และเห็นคุณค่าของคนงานเสมอ และจะสนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของคนในบังคับบัญชาของตน
๒. จะไม่ทำตนเป็นผู้อยู่คอยชักชวนหรือรบกวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงข้ามกลับจะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ เจอจุนและสนับสนุน
๓. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๔. พยายามเสริมสร้างให้คนงานมีความจงรักภักดี ให้ความไว้วางใจให้คนงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ และให้รวมในการตัดสินใจในปัญหาที่จะมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ในส่วนของเขา^๑

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านผู้ร่วมงานจะ เน้นความสำคัญของงานมากกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมงานมากและผู้ร่วมงานจะมีอิสระเสรีน้อย ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านผู้สัมพันธ์จะ เน้นความสำคัญที่ตัวผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ ผู้นำชนิดนี้จะ เห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานและจะพยายามจัดกลุ่มของผู้ร่วมงานให้เหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ตามถึงแม้พฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้ง ๒ แบบจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงกันข้าม และเป็นพฤติกรรมที่แยกต่างหากจากกันโดยสิ้นเชิง แต่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมผสมของผู้นำทั้งสองแบบ แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณแตกต่างกันไป ทำให้บางคนมีแนวโน้มว่าจะเป็นผู้นำแบบผู้ร่วมงาน (Initiating structure) บางคนเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ^๒

^๑ ชงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๒), หน้า ๓๘๙.

^๒ ดวงเคื้อน พันธุมนาวัน, การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์ หางหุ้นส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, ๒๕๑๘), หน้า ๒๘.

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มในปี ๑๙๔๔ โดย เฮมฟิล (Hemphill) ที่จริง ก่อนหน้านั้นประมาณ ๕ ปี มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับผู้นำอยู่แล้ว โดยเน้นศึกษาไปทางค่านิยมและบุคลิกภาพผู้นำ แต่ก็ได้ผลไม่เป็นที่พอใจนัก จึงเริ่มหันมาสนใจพฤติกรรมผู้นำส่วนบุคคล (Individual's behavior) ที่แสดงออกต่อกลุ่มหรือองค์กร ขณะนั้น เฮมฟิล (Hemphill) ซึ่งอยู่ที่มหาวิทยาลัย แมริแลนด์ ได้เริ่มตนศึกษาเรื่องนี้และภายหลังได้มาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เฮมฟิล ร่วมกับ กูนส์ (Goons) ให้ผู้ทำงานหลายสาขาช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำ รวบรวมได้ถึง ๑,๔๐๐ ข้อ ภายหลังสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น ๘ มิติ คือ

๑. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (integration)
๒. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (communication)
๓. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (production)
๔. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น (representation)
๕. ความพยายามที่จะใ้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (fraternization)
๖. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (evaluation)
๗. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (initiation)
๘. การกระทำที่แสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (domination)
๙. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (organization)

ในปีเดียวกัน ฮาลปิน และ ไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุง เครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และได้ทดสอบกับผู้บังคับการบินโดยให้นักบินโดยให้นักบินจำนวน ๕๒ คนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก ๓๐๐ คนบรรยายพฤติกรรม

ของผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำลงในมิติทั้ง ๔ ของเฮมพิล และคุณส ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงไป ในมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวม มิติทั้ง ๔ ให้เหลือเพียง ๔ มิติ คือ

๑. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (consideration)
๒. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (initiating structure)
๓. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (production emphasis)
๔. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (sensitivity)

ต่อมา ฟเลชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรม ได้พบ ความสัมพันธ์ของทั้งสองมิติแรกอย่างชัดเจนและได้ยืนยันมาอีกครั้งหนึ่ง แบบทดสอบพฤติกรรม ผู้นำแบบแรกจึงตัดทอนมิติที่ ๓ และ ๔ ออกไป แบบทดสอบนี้เรียกว่า Leader

Behavior Description Questionnaire - LBDQ สร้างโดย ฮาลปิน และ ไวเนอร์ (Halpin and Winer) ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณะ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน ๓๕๙ คน มีข้อย่อย ๑๕๐ ข้อ ต่อมาคัดแปลงใช้กับผู้นำระดับ การบินให้ลดลงเหลือเพียง ๔๐ ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ๑๕ ข้อ ด้านมุ่งงาน ๑๕ ข้อ ที่เหลือ ๑๐ ข้อนั้นใส่ไว้โดยมิได้มีเจตนาจะประเมินผลด้านใด ค่าความ เชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานภายหลังการปรับปรุงแล้วมีค่าเท่ากับ .๘๓ และ .๘๖ ตามลำดับ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ถูกนำไปใช้ในหลายวงการ ควบคู่กัน รวมทั้งวงการศึกษาคด้วย

ฮาลปิน (Halpin) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำสองแบบข้างต้นไว้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (initiating structure) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดง ออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม ทางด้านความ

๑ วิจิตร ชีระกุล, "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร ๒๘ (๒๕๑๘) : ๑๘ - ๒๑.

เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยคือ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผูรรวมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง^๑

ดีนา และ มิเชน (Deena and Michale) มีความเห็นที่แตกต่างออกไปคือ ผู้นำที่มุ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้อำนาจบังคับ ไม่มีความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ เชื่อว่าผู้รวมงานเปรียบเสมือนเครื่องมือหรือวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำแบบนี้มองกลุ่มมีสภาพเหมือนเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนพฤติกรรมผู้นำอีกด้านหนึ่ง เน้นในเรื่องการรักษาขวัญ พยายามทำให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี^๒

เมื่อนำพฤติกรรม ๒ ด้านตามที่ดีนาและมิเชนกล่าวไว้ไปเทียบกับแนวความคิดในเรื่องการจัดการจะเห็นว่าสอดคล้องกับแนวความคิดของ เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor) กล่าวคือ ลักษณะพฤติกรรมด้านมุ่งงานตรงกับกลุ่มการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดยถือว่า คนงานเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่เราสามารถปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิตขององค์การได้ ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เทียบได้กับการจัดการในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม โดยเชื่อว่า การจัดการต้องจัดให้มีการประสานสัมพันธ์อย่างดีระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ^๓

^๑ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration, (New York : Macmillan Company, 1966), p. 86.

^๒ ดีนาและมิเชน, อ้างจาก เขียน แสงหนุ่ม "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้นำกับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้นำบังคับบัญชา" (ปริญญา นิตนธรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๘), หน้า ๑๘.

^๓ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : แผนกการพิมพ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ, ๒๕๑๘), หน้า ๑๘๘.

ในปี ๑๙๕๔ โฮลเดน ศึกษาพบว่า ยิ่งพฤติกรรมผู้นำ^๑ ึ่งกับความคาดหวังของ ลูกน้องมากเพียงไร ผลผลิตจะสูงมากขึ้นเท่านั้น ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งพบว่า ทั้งพฤติกรรมผู้นำแบบงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพขององค์การใดเท่าเทียมกัน ถ้าใดเป็นผู้นำในกลุ่มที่เหมาะสมกับลักษณะส่วนตัว ของผู้นำนั้น กล่าวคือ ผู้นำแบบงานจะมีประสิทธิภาพในกลุ่มที่ปกครองยาก เช่น กลุ่มที่ หัวหน้ามีอำนาจประจำตำแหน่งน้อย งานของกลุ่มก็เป็นงานสร้างสรรค์ไม่มีขั้นตอนการทำงาน ที่แน่นอน เช่น งานวางแผน วางนโยบาย งานแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางสังคม เป็นต้น รวมทั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วนหัวหน้าแบบมุ่งสัมพันธ์ นั้น จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มที่ไม่ง่ายและไม่ยากที่จะปกครองจนเกินไปนัก เช่น กลุ่ม ที่ผู้นำมีอำนาจปานกลาง งานของกลุ่มไม่ยากจนเกินไป มีขั้นตอนการทำงานมากพอประมาณ ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องไม่ถึงขั้นวิกฤติ เป็นต้น^๒

นอกจากนี้ เชมเมอร์ และคณะ (Chamers and others) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบ มุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการตอรอง กลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผล ดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้างานแบบงาน ส่วนความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มของตนนั้นในกลุ่มที่มี ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบงาน^๓

^๑ Ralph M. Stogdill, Hand Book of Leadership, (New York : The free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1974), p. 331.

^๒ ดวงเดือน พันธุ์นาวัน, การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์ ทางทุนส่วนจำกัดเกษมสุวรรณ, ๒๕๑๘), หน้า ๓๐ - ๓๑.

^๓ M.M. Chamers and others, "Some effects of Culture Training on Leadership in Heterocultural Task Group" International Journal of Psychology, 1966, 1, 4, pp.301-314.

สำหรับการวิจัยในประเทศ ได้มีผู้วิจัยพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จของงาน คือ เขียน แสงห่ม พบว่า ความสำเร็จของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผู้บังคับบัญชามุ่งสัมพันธ์สูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ^๑ และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของศูนย์วิจัยของรัฐมิชิแกน ภายใต้การอำนวยการของ ศาสตราจารย์ ลิเคอรัท (Likert) ซึ่งพบว่า หัวหน้ากลุ่มที่มีผลผลิตสูงจะถือว่าคนมีความสำคัญมากกว่าสิ่งอื่น ส่วนหัวหน้ากลุ่มที่มีผลผลิตต่ำจะถือว่างานมีความสำคัญมากกว่าสิ่งอื่น^๒

ฮาลปิน และ เฮมฟีล ได้วิจัยพฤติกรรมหัวหน้างานในปี ๑๙๖๒ โดยแบ่งหัวหน้าเป็นสองแบบ คือ แบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ สรุปการวิจัยว่า ถ้าหัวหน้างานคนใดมีพฤติกรรมผู้นำในสองแบบนี้แล้ว คือสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และสนใจในงานด้วย ก็จะเป็นหัวหน้าที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ นอกจากนี้ฮาลปิน (Halpin) ได้วิจัยเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่และครูน้อยปรากฏผลดังนี้

๑. บรรยากาศในองค์กรที่มีหัวหน้างานแบบมุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูงแต่คนไม่มีความสุขในการทำงานขวัญของหน่วยงานปานกลาง

๒. บรรยากาศในหน่วยงานที่มีหัวหน้างานและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชากันไม่ค่อยได้ ผลงานไม่ดี ขวัญในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะผู้นำที่ดี

๓. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยสนใจกัน ทำงานไปตามสบายไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ผลงานจะไม่ได้มากนัก คนในหน่วยงานไม่สมาคมติดต่อกัน^๓

^๑เขียน แสงห่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา" (ปริชญา นิตยสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๔), หน้า ๓๔.

^๒P. Pigore, and Charles A. Myers, Personnel Administration, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p. 19.

^๓Roal F. Campbell and Others, Introduction Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1962), p. 133.

วิจิตร ชีระกุล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิของครูใหญ่ โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพฯ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

๑. อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และอาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

๒. อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสอง เช่นในระดับปริญญาโทจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

๓. อาจารย์ใหญ่เลือกเรียนวิชาเอกและวิชาโทด้านการศึกษาศาสตร์ และกฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้เรียนในสาขาอื่น ๆ โดยเฉพาะถ้าครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและนิเทศการศึกษา จะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ได้ศึกษาในสาขานี้

๔. ประสิทธิภาพในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่เช่นเดียวกัน อาจารย์ใหญ่ชายมีประสบการณ์ในการทำงาน ๑ - ๕ ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง ๒ ด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่านั้น

๕. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศและการบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

หาวิจัย สงวนใจ ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศขององค์กร โดยใช้ LBDQ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำ และ OCDQ (แบบที่ ๔) วัดบรรยากาศขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นอาจารย์ ๔๐๐ คน จากวิทยาลัยครู ๑๔ แห่ง ที่ตั้งอยู่ในเขตภาคกลางของประเทศไทยในปีการศึกษา ๒๕๑๔ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน แต่คะแนน

Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Relate to sex, Age, Experience and Qualification" (Doctorate Dissertation, 1972), p. 71.

พฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง^๑ เป็นที่น่าสังเกตอย่างหนึ่งสำหรับผลการวิจัยของหาญชัย สงวนไธ ที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารวิทยาลัยครูอยู่ในระดับต่ำกว่าพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามที่ ราฟิง อัม เรศ วิจัยพบ^๒ ผลการวิจัยของ หาญชัย สงวนไธ จึงไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ที่พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี

การ เป็นผู้นำที่ดีมีความสำคัญยิ่งต่อผู้นำหรือผู้บริหาร ในการที่จะทำให้หน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ใ้กว้างไว้ การ เป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องเป็นผู้มีฝีมือและคุณสมบัติอันเหมาะสม อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณสมบัติและความสามารถของผู้นำมี ๒ ประการ

- ก. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
 ๑. รุ้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งขององค์การและประเทศ
 ๒. รู้อและเข้าใจความรับผิดชอบของตน
- ข. ต้องรู้วิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ กล่าวคือ
 ๑. รู้อกระบวนการต่าง ๆ ในการบริหาร
 ๒. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี^๓

^๑หาญชัย สงวนไธ, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๔), หน้า บทคัดย่อ

^๒ราฟิง อัม เรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิวุฒิ คุณวุฒิ และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, ๒๕๑๓), หน้า ๔๖.

^๓สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : แผนกการพิมพ์ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๓๗๖.

สำหรับคุณสมบัติอันเป็นองค์ประกอบภาวะของผู้นำนั้น ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้ความเห็นไว้ดังนี้ เช่น ศาสตราจารย์ Cecile E. Goode ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

๑. มีปัญญาเห็นอกุศลอื่น ๆ โดยทั่วไป
๒. มีความรู้และสนใจรอบคอบ
๓. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
๔. มีจิตใจร่างกาย และอารมณ์สมบรูณ์
๕. มีความคิดริเริ่มอย่างสูงและตั้งใจแน่วแน่ อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
๖. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นบังคับบัญชาประสานงานกันได้อย่างดีที่สุด
๗. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

ส่วนศาสตราจารย์ Herbert H. Casson ได้เสนอว่าลักษณะของผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

๑. ตัดสินใจไต่รวดเร็วและแม่นยำ
๒. สามารถพึ่งตนเองได้
๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคง
๔. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
๕. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
๖. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
๗. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกมิตรกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
๘. ไม่วันทนไหวคอกยั้งตรง
๙. สร้างบริวารและบูรณงานด้วยหลักการที่ดี
๑๐. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชา

บุษชนะ อัจฉากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์
พระจันทร์, ๒๕๐๐), หน้า ๕ - ๖.

๑๑. ให้รางวัลตอบแทนในการปฏิบัติงาน

๑๒. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า^๑

ในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น รองศาสตราจารย์ ภิญโญ สารม
มีความเห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

๑. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล

๒. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ โอกาส

และเวลาอันเหมาะสม

๓.หนักแน่นไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย

๔. ยติธรรม

๕. ซื่อสัตย์และสุจริต

๖. ตรงต่อเวลา

๗. กตเวทิต

๘. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด

๑๐. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ

๑๑. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ

๑๒. รู้จักเลือกใช้คน

๑๓. ออกทนต่อความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด

๑๔. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ

๑๕. ฉลาดที่จะกระตุนเตือนเมื่อน้อยลาหรือผิดพลาด

๑๖. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้งค์บัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

โดยเหมาะสม

๑๗. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : แผนกการพิมพ์ ทางการส่วน
จำกัดเกษมสุวรรณ, ๒๕๑๔), หน้า ๓๒๕.

๑๘. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถึงตัว เขาก็กับคนทุกชั้นใจ
๑๙. ชมคนเป็น และขยันชม
๒๐. ไม่นุกาหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น
๒๑. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ใหญ่อกรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ
๒๒. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
๒๓. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
๒๔. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
๒๕. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกคนของผู้น้อย
๒๖. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
๒๗. ละเว้นจากการประพฤติกิเลส ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

๒๘. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
๒๙. รู้จักถนอมน้ำใจคน
๓๐. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ?

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหาร ทว่าการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์กร การเป็นผู้นำที่ดีเพียงผิวเผินอาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดีที่สามารถน่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย ฉะนั้นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดจึงจำเป็นต้องฝึกฝนตนเอง เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นผู้นำที่สามารถ เป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ มีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย

วิบูลย์ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๖๖ - ๑๖๗.

คุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ดี

หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด คือ ข้าราชการครูที่ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ๒ หรือศึกษานิเทศก์ ๓ (ทำหน้าที่หัวหน้าหน่วย) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

ก. อำนาจ มีดังนี้

๑. มีอำนาจบังคับบัญชา ควบคุม ดูแลศึกษานิเทศก์และพนักงานเจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายและคำสั่งที่เกี่ยวข้องของตามที่กรมสามัญศึกษามอบหมาย ตามหนังสือที่ ศษ.๐๘๐๒/๔๓๗๗ ลงวันที่ ๘ เมษายน ๒๕๑๔

๒. ควบคุม ดูแล การใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามโครงการและวิธีการงบประมาณ

๓. ควบคุม ดูแล การใช้อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ และยานพาหนะของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดให้เป็นไปตามระเบียบการใช้วัสดุครุภัณฑ์

ข. หน้าที่ มีดังนี้

๑. นิเทศงานให้แก่ศึกษานิเทศก์จังหวัด ให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

๒. วางแผนงาน วางแผนปฏิบัติของศึกษานิเทศก์จังหวัดตามที่กำหนดไว้

๓. จัดทำระเบียบการปฏิบัติงานภายใน รวมทั้งเร่งรัด ช่วยเหลือให้ศึกษานิเทศก์จังหวัดทุกคนได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๔. พิจารณาผลการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อเสนอความคิดเห็น ความชอบประจำปี

๕. จัดตั้งงบประมาณและควบคุมดำเนินการใช้งบประมาณให้เป็นไปด้วยดี

๖. ประสานงานกับศึกษานิเทศก์เขต และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี

๗. เผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานของศึกษานิเทศก์จังหวัด

๘. ดูแล ให้สวัสดิการ บำรุงขวัญแก่ศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

๕. ประเมินผลการปฏิบัติงาน^๑

ดังนั้นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดนอกจากจะมีคุณลักษณะทั่ว ๆ ไปเช่นเดียวกับศึกษานิเทศก์จังหวัดแล้ว ยังจำเป็นต้องมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำในการบริหารงานของศึกษานิเทศก์จังหวัดอีกด้วย

เกรียง เอี่ยมสกุล อธิการบดีกรมสามัญศึกษา ไท่ก่ลาวไว้ว่า

งานศึกษานิเทศก์ จะต้องเกี่ยวข้องกับขบวนการทางวิชาการ อันได้แก่ หลักสูตร ประมวลการสอน วิธีสอน การทำและการใช้อุปกรณ์การสอน โครงการสอน กิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตร บันทึกการสอน คู่มือครูประจำวิชาต่าง ๆ แบบเรียน หนังสือ อวนประกอบ กิจกรรมเสริมประสบการณ์ การวัดผลการศึกษา และต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับครูหรือเจ้าหน้าที่ทางการจัดการศึกษา โดยวิธีการประชุมชี้แจง การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การสาธิต การเยี่ยมเยียน การแนะนำ การผลิตเอกสาร การตรวจสอบ การวิจัย การรวบรวมสถิติ การค้นคว้าแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ การทดลอง เพราะฉะนั้นศึกษานิเทศก์ต้องเป็นคนมีความรู้ มีความสามารถ รู้จักคนมีความสามารถจากตำรา ต้องพยายามหาทักษะอยู่เสมอ ต้องมีทักษะในวิธีสอนต่าง ๆ มีความมั่นใจในตัวเอง ทำงานเกินเวลา อดทน มีแผนการในการทำงาน^๒

อีกท่านหนึ่งคือ สาย ภานุรัตน์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ ศึกษานิเทศก์ในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ คือ

๑. ความซื่อตรง
๒. ความรู้
๓. ความกล้า
๔. ความตัดสินใจเด็ดขาด

^๑ ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, "งานศึกษานิเทศก์" (เอกสารประกอบการประชุม หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดทั่วราชอาณาจักร ณ จังหวัดเชียงราย ๑๓ - ๑๗ ธันวาคม ๒๕๒๐), หน้า ๔๑. (อัครสำเนา)

^๒ เกรียง เอี่ยมสกุล, "ฐานะและหน้าที่ของศึกษานิเทศก์" คู่มือนิเทศการศึกษ ๒๕๐๔ (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๔), หน้า ๖ - ๗.

๕. ความเป็นที่เชื่อถือได้
๖. ความริเริ่ม
๗. กาลเทศะ
๘. ความยุติธรรม
๙. ความกระตือรือร้น
๑๐. การวางตัวเหมาะสม
๑๑. ความอดทน
๑๒. ความไม่เห็นแก่ตัว^๑

สำหรับ สุรินทร์ สรสิทธิ์ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นศึกษานิเทศก์ ๆ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. มีความคิดสร้างสรรค์
๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๓. มีความเข้าใจในกระบวนการหม่พวก
๔. มีไหวพริบดี
๕. มีวาจาอ่อนหวาน
๖. มีเหตุผล
๗. มีความคิดริเริ่ม

นอกจากนั้นควรมีทักษะดังต่อไปนี้

๑. ทักษะในการเป็นผู้นำ
๒. ทักษะในการให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
๓. ทักษะในกระบวนการหม่พวก

^๑สาบ ภาณุรัตน์, "การนิเทศการศึกษา" คู่มือนิเทศการศึกษา ๒๕๐๔
(พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๔), หน้า ๔๖ - ๔๗.

๔. ทักษะในการบริหารบุคคล

๕. ทักษะในการประเมินผล^๑

ความคิดเห็นที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์จังหวัดของนักการศึกษาไทย ส่วนใหญ่จะมีหลักการสำคัญ ๆ คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันไปบ้างก็เฉพาะในส่วนที่เป็นปลีกย่อย เช่น ประชุมสุข อาชวอำรุง ได้ให้ความเห็นว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีลักษณะดังนี้

๑. ต้องมีความสามารถปลุกฝังเป็นญาติดี เพื่อทำงานร่วมกับครูแต่ละคน

๒. ต้องสามารถทำให้อีกฝ่ายหนึ่งไว้วางใจตน

๓. ต้องเป็นผู้ที่เห็นใจผู้อื่นและตั้งใจทำงานจริง

๔. ต้องเป็นคนเปิดเผย ไม่มีอุปทาน

๕. ต้องสามารถแนะนำให้นำไปแก้ปัญหาได้

๖. ควรมีความอดทน ตั้งใจ และต้องสามารถทำงานได้โดยไม่เห็นแก่ความ

เหน็ดเหนื่อยจนกว่าจะได้รับผลที่ต้องการ

๗. ควรเป็นผู้จัดเจนในการสอนอย่างใดผลดี

๘. ทำให้เป็นผู้เชื่อถือของกระทรวง คณะครู และเพื่อนร่วมงาน

๙. ปฏิบัติหน้าที่การงาน และปฏิบัติต่อหมู่คณะด้วยใจรักอาชีพ

๑๐. เขาใจพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนกับครู และระหว่างครูกับครูใหญ่

๑๑. รู้จักเคารพวิญญู ความจัดเจน ตำแหน่งและยศ แต่ไม่ละโอกาสที่จะช่วย

เหลือนุคคลอนทุกชั้น ทุกวัยและทุกตำแหน่ง

๑๒. พยายามพากเพียรที่จะปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองให้ดีขึ้น

๑๓. เป็นผู้กว้างขวางต่อผู้อื่น และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

๑๔. ไม่ละโอกาสที่จะทดลองความคิดใหม่ ๆ

๑๕. ยินดีรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ เฝ้ามองที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น

^๑สุรินทร์ สรลวี, "หลักการนิเทศการศึกษา" คู่มือนิเทศการศึกษา ๒๕๐๔

(พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๐๔), หน้า ๗๙ - ๘๐.

๑๖. ให้คำชมเชยแก่ผู้ที่ควรจะได้รับชม
๑๗. ควรยกย่องชมเชยเมื่อจะเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
๑๘. ให้ขอเสนอแนะตามความเป็นจริงและจากการสอบถาม
๑๙. ปรับปรุงความคิดทั่ว ๆ ไป ให้ใช้กับสถานการณ์เฉพาะเรื่อง
๒๐. เอาใจใส่ค้นหาเหตุของปัญหายุ่งยากต่าง ๆ

สำหรับกรมสามัญศึกษาเอง ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งศึกษานิเทศคามานั้น ได้กำหนดบุคลิกลักษณะของศึกษานิเทศก์ จากที่ประชุมศึกษานิเทศก์สังกัดกรมต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๔๙๙ ถึงวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๔๙๙ ณ วิทยาลัยหมู่บ้านจอมบึง ที่ประชุมได้รับหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นศึกษานิเทศก์ ต้องมีบุคลิกลักษณะดังนี้

๑. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
๒. มีลักษณะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
๓. มีไหวพริวจานาเลื่อมใส เป็นที่ไว้วางใจได้
๔. มีความมานะอดทน เสียสละเพื่อการทำงาน
๕. มีสุขภาพดีทั้งทางกายและทางใจ
๖. มีใจกว้างขวาง ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
๗. พยายามแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นเสมอ^๒

ต่อมากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบเกี่ยวกับศึกษานิเทศก์ เรียกว่า "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๙" ได้กำหนดคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์เอาไว้ว่า นอกจากจะมีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่กำหนดไว้ในบัญชีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ทายพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูแล้ว ต้องมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบดังนี้

^๑ ประชุมสุข อาชาวำรุง, คู่มือศึกษานิเทศก์ (พระนคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๔๙๖), หน้า ๒๔ - ๒๗.

^๒ ฉลอง ศรีจันทร์, "เกณฑ์การคัดเลือกตัวบุคคลเข้าเป็นศึกษานิเทศก์" คู่มือการนิเทศการศึกษา (พระนคร : โรงพิมพ์พานิชกิจ, ๒๕๐๒), หน้า ๙ - ๑๐.

๑. มีประสบการณ์ในการสอนวิชาที่จะนิเทศมาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือมีคุณวุฒิในงานที่จะนิเทศหรืองานบริหารการศึกษา
๒. มีประวัติการปฏิบัติงานที่เด่น
๓. มีบุคลิกลักษณะดี เหมาะสมที่จะทำหน้าที่ผู้นำทางวิชาการและบริหารการศึกษา เช่น เป็นผู้มีความสามารถสูง มีผลงานในวิชาที่จะนิเทศปรากฏ มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น
๔. มีความประพฤติดี เหมาะสมที่จะเป็นแบบอย่างของครูได้
๕. เป็นผู้ที่ครู เลื่อมใส ศรัทธาในความรู้ความสามารถ โดยยึดถือผลงานเป็นเกณฑ์

เท่าที่กล่าวมาแล้วเป็นความคิดเห็นของนักการศึกษาไทยที่มีความเห็น เกี่ยวกับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด ควรจะมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับศึกษานิเทศก์จังหวัดทั่ว ๆ ไป และจะต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ เป็นพิเศษ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าและเป็นผู้บริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดทั้งไกล่ไกลมาแล้วในตอนต้นอีกโสดหนึ่งด้วย

สำหรับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ในต่างประเทศก็ได้มีผู้สนใจศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวางเป็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เช่น

ฮิกส์ (Hicks) ไคส่งแบบสอบถามไปถามครูเกือบ ๗๐๐ คน เกี่ยวกับคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ควรเป็นอย่างไร ผลปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์ควรมีคุณลักษณะดังนี้

๑. ต้องเป็นครูจกัปรับัตน
๒. ในการทำงานต้องรู้จักยืดหยุ่นได้
๓. ต้องเป็นครูจกัหลักการรวมมือในการทำงานกับผู้อื่น
๔. ในการนิเทศการศึกษาต้องรู้จักวิธีการทางวิทยาศาสตร์

๑หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา พ.ศ.๒๕๑๘" (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๑๘), หน้า ๑๐ - ๑๑.

๕. ต้องเป็นผู้รู้จักคิดอย่างฉลาด รู้จักคิดทั้งแบบวิเคราะห์และสังเคราะห์
 ๖. ต้องเข้าใจสิ่งที่ผ่านมาแล้วเพื่อนำไปเป็นสาเหตุในการพัฒนา เพื่อแก้ปัญหาในโอกาสต่อไป^๑

สำหรับ กวินน์ (Gwynn) ได้ให้ความเห็นว่า ศักษานีเทศก์ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. มีความเข้าใจเด็กและครู
๒. มีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น
๓. มีความรู้เชี่ยวชาญในการใช้วัสดุอุปกรณ์การสอน
๔. มีความรู้เชี่ยวชาญในวิธีสอนต่าง ๆ และมีศิลป์ในการถ่ายทอดคิด
๕. เป็นผู้ประสานงานดี
๖. มีความรู้ในทางการวัดผลและประเมินผลการศึกษา
๗. รู้จักส่งเสริม หรือสนับสนุน หรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงาน
๘. มีความเป็นกันเองกับผู้ที่เกี่ยวข้อง
๙. มีความรู้ในการวางแผนงาน การปรับปรุงหลักสูตร และการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอนเป็นอย่างดี

๑๐. ต้องมีความคุ้นเคยกับระบบบริหารของโรงเรียน ครู นักเรียนและประชาชนในท้องถิ่น^๒

ส่วน ลอนสแดล (Lonsdale) ได้วิจัยค้นคว้าพบว่า คุณลักษณะของศึกษานีเทศก์ควรเป็นดังนี้

^๑ Hanne John Hicks, Educational Supervision in Principle and Practice, (New York : Ronald Press, 1960), pp. 8-7.

^๒ John Minor Gwynn, Theory and Practice of Supervisor (New York : Dodd, 1961), pp. 27-33.

๑. มีความรู้ดี เช่น ทางด้านการสอน ด้านจิตวิทยาและการถ่ายทอด
๒. มีความอดทน
๓. มีมนุษยสัมพันธ์
๔. เขากับผู้อื่นได้
๕. รู้จักปรับปรุงตนเอง

นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ สเปียร์ส (Spears) ได้ทำการวิจัยและเสนอแนะไว้ว่า คุณลักษณะของศึกษานิเทศกรจะเป็นดังต่อไปนี้

๑. มีความจริงใจต่อบุคคลอื่น
๒. มีความยุติธรรม
๓. เขาพบปะติดต่อกาย
๔. ยอมรับนับถือบุคคลอื่น
๕. มีความถ่อมตน
๖. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
๗. มีความเป็นผู้นำ
๘. มีทักษะต่าง ๆ เหมือนอย่างครู
๙. มีความรททางจิตวิทยาการศึกษา
๑๐. มีความซื่อสัตย์สุจริต
๑๑. รู้สึกสนุกสนานในการทำงานในหน้าที่
๑๒. มีจิตใจกว้างขวาง
๑๓. เป็นนักฟังที่ดี
๑๔. มีทัศนคติในอันที่จะช่วยเหลือผู้อื่น^๒



^๑Bernard J. Lonsdale, Supervision Principles and Method (Woman's Press, 1967), pp. 204-205.

^๒Harold Spears, Improving the Supervision of Instruction (New York : Prentice. Hall, 1953), pp 163-165.

จากที่กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นว่าการศึกษาคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ จังหวัดนั้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่พึงได้หลายประการ นอกจากนั้นกรมสามัญศึกษายังได้กำหนดคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์ไว้เป็นระเบียบปฏิบัติในการคัดเลือกตัวบุคคลอีกด้วย และคุณลักษณะที่สำคัญของศึกษานิเทศก์ก็คือคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ดังนั้นคุณลักษณะของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ดีจึงมีความจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้นำเป็นอย่างมากจึงจะทำให้การบริหารงานของหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การนำแบบสอบถาม LBDQ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ใช้วัดโดยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ ซึ่งสร้างโดย ฮาลปิน (Halpin) ประกอบด้วยข้อคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ๒ แบบ คือ

๑. แบบที่คิดว่าควรจะมีปฏิบัติ (Ideal)
๒. แบบที่ปฏิบัติจริง (Real)

แบบสอบถาม LBDQ ได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาให้เห็นเป็น ๒ มิติ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน (Initiating structure) และ พฤติกรรมผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ (Consideration) มีดังนี้

ก. พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงาน (Initiating structure)

๑. แสดงให้ผู้อื่นร่วมงานเข้าใจทัศนคติของท่านอย่างชัดเจน
๒. นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือกับผู้อื่นร่วมงาน
- *๓. ปกครองผู้อื่นด้วยมาตรการที่เด็ดขาด
๔. คำหัตถ์การทำงานที่บกพร่อง
๕. พุดจากับผู้อื่นร่วมงานด้วยที่ทานาเกรงขาม
๖. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้อื่นร่วมงาน
- *๗. ทำงานโดยไม่มีที่วางแผนไวล่วงหน้า

๘. วางมาตรฐานในการทำงานเอาไว้แน่นอน
 ๙. เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา
 ๑๐. ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวกันในการทำงาน
 ๑๑. ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตัวเองในหน่วยงาน
 ๑๒. ชอร่องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
 ๑๓. แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของหน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน
 ๑๔. สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความสามารถของแต่ละบุคคล
 ๑๕. สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด
- ข. พฤติกรรมผู้นำคานมุงสัมพันธ์ (Consideration)
๑๖. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน
 ๑๗. ช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมในการเป็นสมาชิกของหน่วยงาน
 ๑๘. ประพฤติตนเป็นกนเป็คนเปิดเผยเข้าใจง่าย
 ๑๙. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน
 - * ๒๐. เก็บเรื่องราวไว้เพียงผู้เกี่ยวข้อง
 ๒๑. ดูแลเอาใจใส่ทุกซอกซอของผู้ร่วมงานแต่ละคน
 - * ๒๒. ปฏิเสธที่จะอธิบายถึงการปฏิบัติงานของท่าน
 - * ๒๓. ปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่มีทหารหรือใคร
 - * ๒๔. ไม่คอยรับฟังความกึกกั้นใหม่ ๆ
 ๒๕. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะเป็นผู้ที่เท่าเทียมกัน
 ๒๖. แสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 ๒๗. แสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อตัว
 ๒๘. พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจในขณะที่สนทนาอยู่ด้วย
 ๒๙. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
 ๓๐. ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องที่สำคัญ ๆ ก่อนจะมีการดำเนินงาน

* ให้คะแนนเป็นไปในทางลบ

พฤติกรรมของผู้นำที่วัดออกมาได้ ผู้นำบางคนอาจจะปฏิบัติตามมิติทั้งสองสูงทั้งสองด้าน หรือบางคนอาจจะทำทั้งสองด้าน หรือบางคนสูงด้านใดด้านหนึ่ง หรืออยู่ในระดับปานกลาง^๑

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามนี้มาดัดแปลงให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อใช้เป็นแบบสอบถามสำหรับหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์จังหวัด เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

สรุป

จากการศึกษา เอกสารที่เกี่ยวข้องของทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า ในการบริหารงานนั้นย่อมประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถควบคุมให้คนอื่นในกลุ่มหรือในหน่วยงานร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายใด โดยในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียวเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำโดยตำแหน่งเสมอไป อาจมีผู้นำนอกแบบแฝงอยู่ด้วย แต่ถาพิจารณาในทางปฏิบัติแล้วผู้นำหมายถึงหัวหน้างานหรือผู้บริหารในหน่วยงานนั้นเอง สำหรับหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดนั้นเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

หน้าที่ของผู้นำ โดยปกติผู้นำมีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนงาน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์กรหรือหน่วยงาน และติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์กรในเรื่องที่สำคัญ ๆ รวมทั้งการประสานสัมพันธ์ให้สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

ประเภทผู้นำแบ่งได้เป็นหลายแบบ เช่น แบ่งตามลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจตามลักษณะผู้ใช้อำนาจ แบ่งตามประสิทธิภาพของการทำงาน เป็นต้น เมื่อสรุปแล้ว ผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลของงานมาก หรือแบบประชาธิปไตยจัดได้ว่าเป็นประเภทผู้นำที่ดีกว่าประเภทอื่น

^๑ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์" เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักบริหารการศึกษา (แผนกวิชาบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๔ - ๕. (อัครสำเนา)

พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีการแบ่งไว้หลายแบบ แต่ที่นิยมและนำมาใช้ในการวิจัยกันมากได้แก่ พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แบ่งไว้ ๒ ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน (Initiating structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) โดยที่ผู้บริหารส่วนมากจะมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำผสมทั้งสองด้าน แต่เป็นส่วนผสมที่มีปริมาณมากน้อยแตกต่างกันไป ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงทั้งสองด้านขอมือถือได้ว่า เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

ลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี คือ ต้องเป็นผู้มีฝีมือและคุณสมบัติเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องรู้จักงานที่ตนรับผิดชอบ และรู้จักวิธีการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชาให้ได้อย่างดี

คุณลักษณะหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดที่ดี คือ ต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นศึกษานิเทศก์โดยทั่ว ๆ ไป และนอกจากนั้นยังต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีอีกด้วย

ในวงการศึกษาค้นได้มีการนำแบบสอบถาม LBDQ มาใช้ในการวิจัยอย่างกว้างขวาง และในการวิจัยครั้งนี้จะได้นำแบบสอบถามนี้มาเป็นแนวในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย