

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือ การมีชีวิตร่วมกับคนอื่นในลักษณะที่เป็นกลุ่ม จากนั้นจะมีการจัดองค์การต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบขึ้น เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย สำหรับองค์การที่เป็นระบบนั้นได้มีการศึกษา ค้นคว้าและวิจัยกันอย่างกว้างขวาง เนื่องจากมีหลักเกณฑ์และหลักการที่แน่นอนพอที่จะศึกษาวิเคราะห์ได้

บุคลากรในองค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมประกอบไปด้วยบุคคลสองประเภท คือ ผู้นำหรือหัวหน้า กับผู้ตามหรือผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลทั้งสองประเภทมีบทบาทในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่เพื่อเป้าหมายร่วมกัน ความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ทำให้ต้องมีคนหนึ่งหรือหลายคนทำหน้าที่นำกลุ่มหรือประสานประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลางหรือหัวใจของกลุ่ม พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม และเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาวิจัยกันมาก เรื่องหนึ่ง

นอกจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม เชื่อว่านวยกการนำและประสานกลุ่มแล้ว ความสามารถในการบริหารกิจการของกลุ่มยังเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่มีผลต่อความก้าวหน้า การดำเนินงานที่ต่อเนื่อง และความสำเร็จของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรมีทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสมและความสามารถในการบริหารงานที่ดีพอ ประกอบกัน

สถาบันการศึกษาเป็นองค์การรูปหนึ่ง มีหน้าที่ให้บริการทางด้านการศึกษแก่สังคม ภารกิจหลักของสถาบันการศึกษา เช่น วิทยาลัยครู ได้แก่ งานวิชาการ อันมีหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เป็นผู้รับผิดชอบและบริหารงานด้านนี้ หัวหน้าฝ่ายวิชาการที่ดีจึงควรมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เหมาะสม และมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการในระดับที่สูงพอ งานวิชาการของวิทยาลัยครูจึงจะบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

ในบทนี้ได้จำแนกเนื้อหาออกเป็นสองตอน ตอนแรกเป็นเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การใช้ LBDQ ในการวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ ตอนที่สองเป็นเรื่องความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ในส่วนสุดท้ายของบทเป็นการสรุป

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึง ความหมายของผู้นำ ความเป็นผู้นำ ประเภทของผู้นำ ลักษณะของการเป็นผู้นำ และพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

ความหมายของผู้นำ

เพราะเหตุที่เรื่องราวของผู้นำเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจและเป็นเรื่องสำคัญในศาสตร์ของการบริหาร จึงได้มีการให้ความหมายของผู้นำไว้มากมาย ในลักษณะที่แตกต่างกัน วิทยุ สาร¹ ได้เสนอหลักในการพิจารณาว่าผู้นำคือใคร ไว้ว่า

1. ผู้นำคือบุคคลใดคนหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติคนหรือพฤติกรรมของผู้นำ... ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใด มากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพล

¹วิทยุ สาร, หลักบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ วัฒนาพานิชจำกัด, 2516), หน้า 153 - 154.

หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง...

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนคนเดียวก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่การมีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น หลักการข้างต้นนี้ เป็นการพิจารณาผู้นำในแง่ของศาสตร์ในการบริหารว่าจะพิจารณาผู้นำได้อย่างไร คือให้ผู้ที่พฤติกรรมไม่ใช่ผู้ที่ตำแหน่งเพียงอย่างเดียว จึงเป็นการกล่าวถึงผู้นำตามความหมายนัยกว้าง คือรวมทั้งผู้ที่มีความเป็นผู้นำโดยพฤตินัยและหัวหน้าหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยนิตินัย

โดยที่ในหน่วยงานมีหัวหน้าหรือผู้บริหารโดยตำแหน่งอยู่แล้ว ส่วนผู้นำโดยพฤติกรรมนั้นอาจจะเป็นคนละคนกับหัวหน้าก็ได้ ชีระ ฤๅเจริญ² จึงได้แยกไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะเป็นทางการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)
2. ผู้นำคือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำ

²ชีระ ฤๅเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

ประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)

แนวคิดของ ญูโญ สาทร และ ชีระ ฤษูเจริญ มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพราะ ญูโญ สาทร กล่าวถึงผู้นำที่มีไคมีตำแหน่งเป็นทางการแต่เป็นผู้มีบทบาท มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้นำที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอำนาจ มีบทบาทเพราะตำแหน่งของคน ส่วนผู้นำนอกแบบนี้เป็นผู้นำเพราะมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีอิทธิพลของคน

ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้นำหมายถึงหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน³ ผู้นำตามความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ซึ่งก็คือหัวหน้าหรือผู้บริหารตามกฎหมายนั่นเอง ในลักษณะของการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทั้งหมดคนเดียว⁴ ความรับผิดชอบในที่นี้ ตามความเห็นของ เจนนิงส์

(Jennings)⁵ หมายถึง การทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การ ติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในเรื่องที่สำคัญ ๆ ฯลฯ ผู้นำเป็นผู้ที่รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การหรือในงานที่บริหารอยู่ จะเห็นได้ว่า เจนนิงส์ (Jennings) พิจารณาผู้นำโดยถือหลักว่าต้องเป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่เป็นภารกิจหลักในระดับสูงขององค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใกล้เคียงกับ เพรสธัส

(Presthus)⁶ ที่ว่า ผู้นำหมายถึงผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ

³สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด, 2517), หน้า 204.

⁴Stogdill referred from Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (N.Y.: Macmillan Company, 1966), p. 34.

⁵Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership," in Harold Koontz, Cyrill O' Donnell (eds.), Management : A book of Readings (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 388.

⁶John M. Pfiffner, Robert V. Presthus, Public Administration (N.Y.: The Ronald Press Company, 1960), pp. 92 - 93.

การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอมและการประสานงาน เพราะทั้งสองคนถือว่าลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นเครื่องชี้ความเป็นผู้นำเหมือนกัน

แม้ว่าการมีอิทธิพลในการปฏิบัติงานจะเป็นเรื่องของผู้นำนอกแบบก็ตาม แต่ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานจริง ๆ นั้น หัวหน้าหรือผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่งก็อาจใช้อิทธิพลจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายตามตำแหน่งที่ตนมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในลักษณะเป็นผู้ใช้อิทธิพล (Influencer) เพื่อเป็นวิถีทางให้บังเกิดอิทธิพล (Influence) ต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน⁷ แปลว่า ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้นำจกต้องมีเทคนิคในการใช้อิทธิพลทั้งในแง่ของความมากน้อย และรูปแบบ เพื่อให้สามารถควบคุมคนอื่นให้รวมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้⁸ ทั้งนี้ เพราะความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานย่อมขึ้นอยู่กับการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การใช้อิทธิพลจึงควรเป็นไปเพื่อเหตุผลนี้ แต่จะทำให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีบทบาทในการริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างใดโดยตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งเป็นผู้ริเริ่มและช่วยเหลือให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน⁹ จึงจะถือว่าผู้นำนั้นได้บรรลุความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ตามความหมายที่แคทเทลล์ (Cattell) ให้ความไว้

คำนิยามที่ครอบคลุมความหมายของผู้นำได้กว้างขวาง น่าจะได้แก่ข้อคิดเห็นของฮาปิน (Halpin)¹⁰ ที่กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างนี้คือ

007079

⁷ John M. Pfiffner, Frank P. Sherwood, Administrative Organization (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1965), p. 350.

⁸ Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson, Public Administration (N.Y.: Alfred A. Knopf, 1968), pp. 102-110.

⁹ Cattell referred from Fred E. Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness (N.Y. : McGraw-Hill Book Company, 1967), p. 8.

¹⁰ Halpin, op.cit., pp. 27 - 28.

1. ผู้นำ คือ บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน มากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงาน
ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ความคิดเห็นของฮาโลปิน (Halpin) มีความหมายกว้างขวาง เช่นเดียวกับความคิดเห็นของ
 ฌ็อง โฌ แซทท์เลอร์ คือหมายรวมทั้งผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำนอกแบบ ความแตกต่างอยู่ที่
 วิธีการจำแนกเท่านั้น โดยนัยที่ฮาโลปิน (Halpin) และ ฌ็อง โฌ แซทท์เลอร์ เสนอแนะไว้
 เท่ากับเป็นการยอมรับว่า ในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำได้หลายคน ไม่จำเป็นต้องมีคนเดียว
 เฉพาะผู้บริหารเสมอไป

จากความหมายของผู้นำที่ได้เสนอไว้ข้างต้นนี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่
 มีคุณลักษณะและคุณสมบัติดีกว่า และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถ
 สร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นได้

ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำซึ่งบางทีเรียกว่า "การเป็นผู้นำ" หรือ "ภาวะผู้นำ" นี้ เป็น
 เรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม
 สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ
 ต่อการบริหารงานของผู้นำมากกว่าองค์ประกอบอื่น ในความเป็นจริงความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพล
 ที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำและการรู้จักใช้อิทธิพล เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงาน
 ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากกว่าสิ่งอื่นใด

ความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ แมคเคนซี (Mackenzie)¹¹ หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุ เป้าหมาย จากแนวคิดนี้ แสดงว่า มนุษย์ทุกคนมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว ต่างกันเพียงว่าบุคคล ใดมีความเป็นผู้นำมากหรือน้อยกว่าบุคคลอื่น เป็นที่คาดหวังกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำในหน่วยงาน ควรจะมีความเป็นผู้นำมากกว่าผู้ร่วมงาน และความเป็นผู้นำนี้แสดงออกในรูปของพฤติกรรม ดังนั้น ตามทัศนะของ แมคเคนซี (Mackenzie) ผู้นำจึงควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ในการพยายามแสวงหาทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน แนวคิดนี้ นับได้ว่าเป็นแนวคิดกว้าง ๆ ที่เป็นพื้นฐาน เนื่องจากไม่ได้ระบุพฤติกรรมความเป็น ผู้นำที่สำคัญว่าใดแก่พฤติกรรมในด้านใดบ้าง ถ้าเปรียบเทียบกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน¹² ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ก็คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการ คิดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วก็จะเห็นได้ชัดเจนว่า สมพงษ์ เกษมสิน เน้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่แสดงอิทธิพลในการนำผู้อื่น อย่างไรก็ตาม ไรท์ บาร์คกี (Bartky)¹³ กลับมีความเห็นที่ต่างออกไปว่า ความเป็นผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการชักชวนใจอย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การชักชวนใจนั้นมีผลใน ทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จักกับ ผิดชอบในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษหรือให้

¹¹ Gordon N. Mackenzie, Stephen M. Corey, and Associates, Instructional Leadership (N.Y. : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia University, 1954), p. 4.

¹² สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 203.

¹³ John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 15.

รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ แนวคิดนี้เน้นความสามารถในการตัดสินใจในขณะที่ สมองคัมภีร์ เน้นเรื่องความสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเชื่อได้ว่า บาร์ทกี (Bartky) ที่ความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจตามทฤษฎีของไซมอน (Simon)¹⁴ ก็เป็นได้ จึงได้สรุปไว้เช่นนั้น

ถ้าพิจารณาว่า การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือการเคลื่อนไหวของกลุ่มที่เรียกว่ากลุ่มพลวัต (Group Dynamic) แล้ว จะพบว่าข้อสรุปของ เจนสัน และคณะ (Jenson & Others)¹⁵ ซึ่งได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์กร จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน ส่วนผลการวิจัยของ แซนฟอร์ด (Sanford)¹⁶ ปรากฏว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ก็ในทุกรัตไม่มี หรือหากจะมี เขาก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ควยวิธีใดวิธีหนึ่ง เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้าอยู่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอซี และ บลันชาร์ด (Hersey & Blanchard)¹⁷ ซึ่งเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่ง

¹⁴ Herbert A. Simon, Administrative Behavior (N.Y. : The Free Press, 1957), pp. 1 - 17.

¹⁵ Theodore J. Jenson, David L. Clark, Educational Administration (Chicago: The Center for Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 414.

¹⁶ Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Halpin, op.cit., p. 51.

¹⁷ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organization Behavior (2nd ed., New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), p. 68.

ผู้การบรรลุป่าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้สิทธิพลกตองแปรเปลี่ยนตามไปด้วย เมื่อกล่าวในเชิงของการเปรียบเทียบ แนวคิดของเจนสันและคณะ (Jenson & Others) กับผลการวิจัยของแซนฟอร์ด (Sanford) รวมทั้งแนวคิดของเฮอซีและบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) แล้ว จะเห็นได้ว่า ไม่ได้มีการขัดแย้งกันแต่ประการใด เพราะต่างก็พูดถึงความเป็นผู้นำในลักษณะของการที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเหมือนกัน โดยต้องเป็นไปตามเงื่อนไขสำคัญคือสถานการณ์

ข้อข้อที่ว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากสิ่งใด สามารถฝึกฝนกันได้หรือไม่ ธรอมป์สัน (Thompson)¹⁸ ได้ยืนยันว่า ความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลอย่างหนึ่งซึ่งเกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ที่พยายามจะใช้สิทธิพลกตองนั้นดึงดูดใจให้ผู้ร่วมงาน มีความเห็นคล้อยและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้นช่วย ความเป็นผู้นำนอกจากจะเป็นคุณสมบัติที่มีติดตัวบุคคลมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้ คตินิยมของวงการเตรียมผู้บริหารปัจจุบันสอดคล้องกับแนวคิดของธรอมป์สัน (Thompson) จึงได้มีการอบรมผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ กันอย่างกว้างขวาง การฝึกฝนอบรมความเป็นผู้นำควรจะเป็นไปตามทัศนะของแมคเคนซี (Mackenzie)¹⁹ ที่เสนอไว้ว่า ความเป็นผู้นำที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. นำไปสู่การสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
2. นำไปสู่การใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายามของตนทำงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดการจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก
3. ทำให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนทุ่มเทกำลังความสามารถของตน ในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่

¹⁸ Simon, and Others, loc.cit.

¹⁹ Mackenzie, and Others, op.cit., p. 21.

จากแนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวแล้ว อาจ

สรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ มีลักษณะสำคัญคือ

ก. เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ที่มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำผู้ร่วมงาน
ใหม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้

ข. แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในคานต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์
กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความสำเร็จ
ต่อผู้ร่วมงาน

ค. ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึง
ต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำและความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์

ง. เป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมให้เกิดขึ้นได้

จ. ความเป็นผู้นำที่ดี จะคงสามารถสร้างความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
ความพึงพอใจ การใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้

2. ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ที่แสดงออกซึ่ง
พฤติกรรมและความมีอิทธิพลในการนำผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

3. ความเป็นผู้นำ มีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือ
ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย
ราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะเกิดผลเสีย
หลายต่าง ๆ หลายประการ เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิต ความพึงพอใจขวัญ ความ
จงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น บุคลากร ฯลฯ ของผู้ร่วมงานควมอย่างหลีกเลี่ยง
ไม่ได้

✓ ประเภทของผู้นำ

เรื่องของผู้นำเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้นำเป็นผู้ที่มี



อำนาจ อำนาจเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จได้ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)²⁰ ได้แบ่งผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มาเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย จึงมีอำนาจและความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาจากความมีของตนเอง
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเพราะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม

แนวคิดของแมกซ์ เวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายระดับ การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความสามารถ ความรู้-สติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่ม ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ลำพังการดำรงตำแหน่งอย่างเดียวมิได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับ ศรัทธา และปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำและการบริหารงานเป็นอย่างมาก

ในเวลาต่อมา ได้มีนักวิชาการแบ่งประเภทของผู้นำไว้อีกหลายแบบ แล้วแต่ว่าจะแบ่งโดยยึดถืออะไรเป็นหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์นี้ บาร์ทกี (Bartky)²¹ ได้เสนอไว้ 4 ประการ โดยพิจารณาจาก

1. ลักษณะการปฏิบัติงาน

²⁰H.H. Gerth, C. Wright Mills, From Max Weber : Essays in Sociology (N.Y. : Oxford University Press, 1968), pp. 221-224.

²¹ Bartky, op.cit., p. 103.

2. หน้าที่
3. แหล่งของอำนาจหน้าที่
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่

แต่ ภาษา เมทสวอร์ก²² ได้พิจารณาแบ่งไว้ 2 ลักษณะ คือ พิจารณาคานสถานะของการเป็นผู้นำอย่างหนึ่ง กับพิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติงานของผู้นำอีกอย่างหนึ่ง แนวคิดของภาษา เมทสวอร์ก ไม่แตกต่างจากแนวคิดของบาร์ทกี (Bartky) เพียงแต่รวมให้เหลืออันน้อยลงและให้เห็นชัดเจนขึ้น

ตามลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหาร อาจแบ่งได้เป็น

3 ประเภท

1. ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Authoritarian Leader)
2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader)
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)

การแบ่งตามลักษณะของการใช้อำนาจนี้ ย่อมเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยของผู้นำอยู่ด้วย กล่าวคือ ถ้าเป็นผู้ที่ถือตัวเองเป็นใหญ่ มักจะทำอะไรตามใจตนเอง ที่เรียกว่าอัคราธิปไตย ก็จะใช้อำนาจแบบเผด็จการ เรียกว่าผู้นำแบบอัคราธิปไตย แต่ถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตามใจผู้อื่นมากเกินไป ไม่สนใจสิ่งใดมากไปกว่าการมีตำแหน่ง ก็จะเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม หรือที่เรียกว่าแบบปล่อยปละละเลย และถ้าผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับนับถือผู้อื่น สนใจการใช้วิธีการแห่งปัญญา เพื่อแก้ปัญหาและชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น ก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

โดยลักษณะของวิธีการปฏิบัติงานในการบริหาร อาจแบ่งผู้นำได้ 2 ประเภท²³

คือ

²² ภาษา เมทสวอร์ก, "ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน," หลักบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2510), หน้า 211 - 213.

²³ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston, Mass. : Allyn and Bacon, Inc., 1960), pp. 230 - 232.

1. ผู้นำประเภทพิเศษ (Negative Leadership) เป็นผู้นำที่จัดการบริหารไปในลักษณะที่ใ้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารภณา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือผู้นำที่เปิดโอกาสใ้ผู้บังคับบัญชารวมแสดงความคิดเห็นและน้อมนำใ้ผู้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

ผู้นำตามวิธีการแบ่งของฟลิปโป (Flippo) เปรียบใ้กับผู้นำแบบอัคราธิปไตย และแบบประชาธิปไตย ตามวิธีการแบ่งผู้นำโดยลักษณะของการใ้ใช้อำนาจ นำสังเกตุว่าฟลิปโป (Flippo) ไม่ใ้ไกลลวถึงผู้นำแบบเสรีนิยมเลย

ในการบริหารงานของผู้นำแต่ละคนย่อมมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายแตกต่างกันไป เราจะศึกษาใ้จากพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำ ฟลานานแกน (Flanagan)²⁴ ได้ทำการศึกษาในแนวนใ้ในปี ค.ศ. 1957 และได้สรุปใ้ว่ามี 3 แบบ คือ

1. หัวหน้าที่มุ่งงานเป็นสำคัญ (Single-Leadership Pattern)
2. หัวหน้าที่ตระหนักในผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern)

3. หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพสูงอันเนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ (Leadership Reinforcement Pattern)

จะเห็นใ้ได้ว่า แบบที่ 1 มีลักษณะเช่นเดียวกับแบบเผด็จการหรือแบบอัคราธิปไตย แบบที่ 2 มี

²⁴ John C. Flanagan, "Leadership Skills : Their Identification, Development and Evaluation," in Luigi Petaullo, Barnard M. Bass, Leadership and Interpersonal Behavior (N.Y. : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1961), pp. 282 - 283.

ลักษณะเช่นเดียวกับแบบประชาธิปไตย ส่วนแบบที่ 3 ค่อนข้างจะบังคับไปทางพฤติกรรมของผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม ที่ถือเอาสินจ้างรางวัลเป็นตัวกำหนดการเพิ่มผลผลิตมากกว่าจะเป็นแบบของพฤติกรรมผู้นำในวงการทั่วไป

ผลของการบริหารงานเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความสามารถของผู้นำได้เป็นอย่างดี เรดดีน (Reddin)²⁵ ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำจากผลของงานในแง่ประสิทธิภาพ ซึ่งถือได้ว่าเป็นวิธีการแบ่งประเภทผู้นำที่ทันสมัย มีความละเอียดชัดเจน และน่าสนใจที่สุด เขาแบ่งไว้ 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบใหญ่ประกอบด้วย 4 แบบย่อย ดังนี้

1. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่ใช้ไม่ได้ มีผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย คือ

ก. แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ชักช้าว่างผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

ข. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล่าววาจาลาวตักเตือนผู้ใด ไม่โต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

ค. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว มีใจคำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้ใด หากสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

ง. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่

²⁵ William J. Reddin, Managerial Effectiveness (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1970), pp. 205 - 234.

ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอม อยู่ตลอดเวลา

2. แบบของหัวหน้าที่มีประสิทธิภาพมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจการงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบย่อย

ก. แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธ์ภาพกับผู้นร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถ จะยึดถือกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด หัวหน้าแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้นร่วมงาน หัวหน้าเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป

ข. แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้นร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพมีเมตตา ผู้นร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

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

ง. แบบนักบริหาร (Executer) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้นร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้นร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญกับผู้นร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

ที่ว่าการแบ่งประเภทตามแนวของเรดดิน (Reddin) นั้นสมัย น่าสนใจ และละเอียดชัดเจนก็เพราะพิจารณาจากผลของการบริหารงาน ซึ่งดีกว่าการพิจารณาในลักษณะอื่น ยิ่งไปกว่านั้นการแบ่งประเภทผู้นำของเรดดิน (Reddin) ยังมีความชัดเจน เช่น ผู้นำที่มุ่งงานยังแบ่งได้มากกว่า 1 ประเภท ผู้นำที่ใช้วิธีการเผด็จการก็มีหลายประเภท จึงถือได้ว่าวิธีการแบ่งประเภทผู้นำของเรดดิน เป็นแบบที่เป็นมาตรฐานยิ่งกว่าวิธีการอื่นใด

เท่าที่โลกกล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการแบ่งประเภทของผู้นำมีหลายวิธี แล้วแต่ว่านักวิชาการเหล่านั้น จะมองในแง่ใด นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา นักบริหาร ยอมพิจารณาไปคนละทัศนะ และผู้นำ ประเภทใดที่ดีที่สุดก็ยากที่จะกำหนดได้ เพราะลักษณะของหน่วยงานก็คือ โครงสร้างของสังคม และวัฒนธรรมที่หน่วยงานตั้งอยู่ก็คือ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมก็คือ ย่อมแตกต่างกัน กระนั้นก็ตามเราอาจประมวลวิธีการแบ่งประเภทผู้นำได้ว่า มีวิธีการแบ่งโดยพิจารณาดังนี้

- ก. พิจารณาจากแหล่งที่มาแห่งอำนาจ
- ข. พิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจ
- ค. พิจารณาจากวิธีการบริหารหรือการปฏิบัติงาน
- ง. พิจารณาจากเป้าหมายอันเป็นปรัชญาส่วนตัวของผู้นำหรือของหน่วยงาน
- จ. พิจารณาจากประสิทธิผลของงาน

2. การที่ผู้นำในหน่วยงานจะมีลักษณะเป็นผู้นำประเภทใด ย่อมขึ้นอยู่กับ ลักษณะความเป็นผู้นำ การศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ อุปนิสัย และสถานการณ์ที่เผชิญหน้า อยู่เป็นสำคัญ แม้แต่ลักษณะโดยส่วนรวมหรือทัศนคติรวมของผู้ร่วมงาน ก็อาจบ่งชี้ถึงแบบของผู้นำ ที่เหมาะสมกับหน่วยงานนั้น ๆ ได้ การแต่งตั้งหัวหน้าหรือผู้บริหารจึงควรพิจารณาองค์ประกอบ หลายอย่างประกอบกัน

3. ในวงการทั่ว ๆ ไป ประเภทของผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก ตามทัศนะ ของเรดดีน (Reddin) โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบนักบริหารเป็นแบบที่ดีกว่าแบบอื่น เพราะ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญของทั้งค่านางานและค่านความสัมพันธ์ แต่จะ เป็นแบบของผู้นำใน อุดมคติเสียมากกว่า อย่างไรก็ตามก็ มีแบบอื่น ๆ เช่น แบบนักพัฒนา แบบผู้ยัดเยียดและแบบผู้ เผด็จการที่มีศิลป์ ก็อาจจะเหมาะสมกับหน่วยงานบางลักษณะและบางสถานการณ์ได้

4. ในวงการบริหารการศึกษา ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบที่เหมาะสม ที่สุด เนื่องจากในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ นั้น ประกอบไปด้วยผู้ได้รับการศึกษาสูง มีความรู้ ความสามารถโดยเฉลี่ยสูงกว่าวงการอื่น ผู้นำจึงควรยอมรับนับถือผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็น ของทุกคน มีการแบ่งงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างกัน ตลอดจนใช้วิธีการแห่ง



ปัญหาเพื่อการวางแผนงาน การดำเนินงาน การประเมินผลงานและการแก้ปัญหา: รวมกัน
ลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะของผู้นำแบบประชาธิปไตย ในเรื่องนี้ NCPEA²⁶ (National
Conference of Professors of Educational Administration) ก็ได้กล่าวยืนยัน
ไว้อย่างหนักแน่นว่าควรจะเป็นเช่นนั้น

ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี

การที่จะนำหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จได้นั้น หัวหน้าหน่วยงานจะต้องมีความ
เป็นผู้นำในตนเอง จึงจะสามารถนำไปให้บรรลุผลได้ เพราะเป็นผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบ
สูงสุดในหน่วยงานนั้น ผู้นำและแบบของผู้นำในหน่วยงานมีความสำคัญต่อผลลัพธ์จากอิทธิพล
ยิ่งกว่าตัวประกอบโดยทั่วไป การศึกษาของลิเคิร์ต (Likert)²⁷ พบว่า คุณภาพของการ
เป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้นำและแบบฉบับของผู้นำมีผลอย่างสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน
ทัศนคติ การเลื่อนเงินเดือนและตำแหน่ง ยิ่งเสียกว่าองค์ประกอบอื่นใด การเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับ
กับความสามารถและคุณสมบัติอันเหมาะสม สามารถประสานสัมพันธ์สิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จของผู้นำในการนำหน่วยงาน เราจะวัดได้จากสิ่ง
ต่อไปนี้ประกอบกันคือ

1. ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
2. ความเคารพ เชื่อฟังและความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา
แต่ละคน

²⁶NCPEA, "The Nature and Technique of Leadership," in M.
Chester Nolte (ed.), An Introduction to School Administration :
Selected Readings (N. Y. :The Macmillan Company, 1970), pp. 110-115.

²⁷Rensis Likert, New Pattern of Management (N.Y.:McGraw-Hill
Book Company, Inc., 1961), p. 25.

3. ขวัญและสามัคคีธรรมของคนงานที่อยู่ในองค์การแห่งนั้น²⁸

ในความสำเร็จของผู้นำ มีผลมาจากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ
2. ความไวในความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงาน และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
3. ความอดทน แรงจูงใจ และแรงกระตุ้น รวมทั้งความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ดี
4. โชค²⁹

[ตรงกันข้าม ความล้มเหลวของผู้นำก็ย่อมมีแหล่งที่มาของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ ซึ่งน่าจะเนื่องมาจากสิ่งต่อไปนี้ >

1. ประสบปัญหาที่ไม่อาจจะแก้ไขได้
2. การคาดการณผิดพลาดในสถานการณ์ที่เผชิญหน้าของผู้นำ
3. การใช้ยุทธวิธีและกลวิธีผิดของผู้นำ
4. การขาดความสามารถที่จะแก้ปัญหาของผู้นำ³⁰

นอกจากแหล่งที่มาของความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้นำ ที่กล่าวแล้วนี้ คุณภาพของการเป็นผู้นำที่ดี ยังเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำอีกด้วย กูดี้(Goode)³¹ ได้เสนอความเห็นไว้ว่าผู้นำควรมีลักษณะสำคัญดังนี้

²⁸ อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเกิมน, หน้า 200.

²⁹ Bartky, op.cit., p. 132.

³⁰ Ibid., p. 133.

³¹ Cecile E. Goode, อ้างจาก บุญชนะ อัครดากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร : โรงพิมพ์พระจันทร์, 2500), หน้า 5 - 6.

Handwritten notes in Thai script, including "ปัญหาของผู้นำ" and "คุณลักษณะส่วนตัว".

1. มีปัญหาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้และความสนใจรอบคอบ
3. พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีร่างกาย จิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะใหญ่โตบังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด
7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

ความเห็นของอูด มีลักษณะเป็นหลักการทั่ว ๆ ไป สิ่งที่เน้นคือคุณลักษณะส่วนตัวกับความสามารถในการบริหารงาน ส่วนสเปนและคณะ (Spain & Others)³² เน้นแต่เพียงลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความรูกว้างขวาง
3. มีความกระตือรือร้น
4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำในทัศนะของสเปนและคณะ (Spain & Others) ส่อไปในทางที่ว่าผู้นำควรมีลักษณะที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานไ้มากกว่าการมุ่งงาน
 / ลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ทั้งในด้านลักษณะส่วนตัวและลักษณะการบริหารงานนั้น อาษา เมฆสวรรค์³³ กล่าวไว้ว่า จะตอง

³² Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principal (N.Y.: Rinehart and Company, Inc., 1956), pp. 11-19.

³³ อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเดิม, หน้า 201.

- ลักษณะอย่างใดโดย "คม" ได้
1. มีความเฉลียวฉลาดมาก และมีไหวพริบทันคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
 3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
 4. มีกำลังใจสูง
 5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
 6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
 7. มีความกระตือรือร้น
 8. มีความสุภาพเป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ
 9. มีศีลมีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
 10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
 11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

เมื่อเปรียบเทียบกับสาชส์ (Sachs)³⁴ ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีความเข้าใจในตนเอง และสามารถประเมินค่าตัวเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

แล้ว ขอมจะเห็นไคว่าทัศนะของ อาษา เมฆสวรรค์ นั้นละเอียดละอกกว่า และเน้นในคาน

³⁴ Benjamin M. Sachs, Educational Administration : A Behavioral Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp. 3-4.

สัมพันธภาพ คุณธรรม และความสำเร็จของงาน ในขณะที่สาชส์ (Sachs) เน้นวิธีการทำงานแบบประชาธิปไตยเป็นสำคัญ

ความสามารถในการบริหารงานของผู้นำ เป็นคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ที่สำคัญยิ่งไปกว่าคุณลักษณะส่วนตัว เพราะการที่ผู้ร่วมงานจะยอมรับ ศรัทธา และร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ก็ต่อเมื่อผู้นำได้แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถอย่างแท้จริง เมื่อปี

ค.ศ. 1955-1958) คณะอาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ทำการวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารงานสูง ปรากฏว่ามีดังต่อไปนี้

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ดำเนินนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากที่ได้พิจารณาโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และไม่กระทำความผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย
12. รับฟังผู้อื่นพูดและจับใจความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในทูลุมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
14. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญ

15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาาร่วมกัน
16. เสาะหาและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจและการเมือง
อย่างหลักแหลม
18. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไวเกี่ยวกับความต้องการและความ
สนใจของชุมชนชน หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ

ความสามารถในการบริหารงาน (Administrative Competencies) ดังกล่าว ครอบคลุม
งานบริหารทางการศึกษาได้ทั่วถึง เป็นแนวที่ใช้เป็นบรรทัดฐานได้

จากแนวคิดต่าง ๆ อาจสรุปลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีได้ว่า ประกอบไปด้วย

1. ลักษณะนิสัยส่วนตัว และควมมีคุณธรรม
2. ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ สติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ
3. สุขภาพร่างกายและจิตใจ
4. วิธีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย
5. ศิลปะในการบริหารงาน

ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี มีอุปนิสัยที่เกื้อกูล มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน
ด้วยควมมีคุณธรรม ด้วยวิธีการอันเป็นประชาธิปไตยและด้วยควมสามารถอันสูงส่ง

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Leadership Behavior)

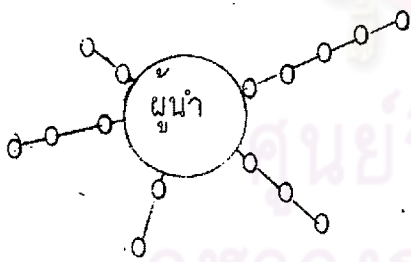
องค์กรหรือหน่วยงานซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลนั้น แต่ละบุคคลต่างก็แสดง
พฤติกรรมในการปฏิบัติงานออกมา องค์กรจึงเป็นระบบพฤติกรรมรวมกัน สมาชิกในองค์กร
ต่างก็คาดหวังในพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร³⁶
ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารจึงเป็นพฤติกรรมรวมของทุกคนในหน่วยงาน แต่โดยที่ผู้นำเป็นผู้

³⁶ Simon, op.cit., pp. 72-73.

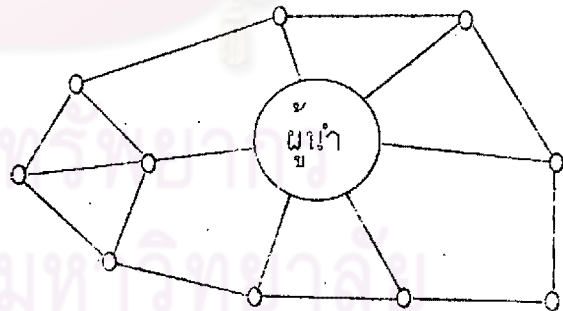
รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน พฤติกรรมของผู้นำจึงมีผลต่อความสำเร็จของงาน
ในหน่วยงานอยู่มาก พฤติกรรมของหัวหน้ายอมสะท้อนให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานและผลงาน
ถ้าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าเป็นไปในลักษณะที่เหมาะสมแล้ว ผู้ร่วมงานย่อมจะมี
ขวัญดี มีความพอใจ ทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความตั้งใจจริง ความสำเร็จก็ย่อมเกิดขึ้นได้

การใช้อำนาจของผู้นำยอมแสดงออกมาให้เห็นเป็นพฤติกรรมว่าเป็นไปในแบบ
อัคราธิปไตย เสรีนิยม หรือประชาธิปไตย พฤติกรรมแต่ละแบบ มีความแตกต่างกันอย่างเห็น
ได้ชัด พฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจแบบอัคราธิปไตย (เผด็จการ) เป็นแบบไม่เปิดโอกาสให้
บุคลากรหรือหน่วยงานติดต่อกันเอง โดยไม่ผ่านคนโดยเด็ดขาด ผู้นำเป็นศูนย์กลางในทุกกรณี
แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตย มีพฤติกรรมแบบเปิดโอกาส การติดต่อกันระหว่างบุคลากร หรือ
หน่วยงานย่อยเป็นไปโดยอิสระ³⁷ อาจแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 1

ภาพประกอบที่ 1 แสดงการติดต่อกันในหน่วยงานที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นแบบอัคราธิปไตย
และแบบประชาธิปไตย



ผู้นำแบบอัคราธิปไตย



ผู้นำแบบประชาธิปไตย

³⁷ วิทยุ โสธร, เรื่องเดิม, หน้า 163 - 164.

ในอีกแบบหนึ่ง เกตเซลส์ และ กิวบา (Getzels & Guba)³⁸

แบ่ง

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้นำแสดงออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader)
3. ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (The Transactional Leader)

ลักษณะการแบ่งของเกตเซลส์และกิวบา (Getzels & Guba) นี้ พิจารณาแนวโน้มรวมๆ ในการบริหารของผู้นำว่าเน้นหนักไปทางใด แนวโน้มที่แสดงออกมากเป็นพฤติกรรมยอมขึ้นอยู่กับทัศนคติและปรัชญาในการบริหารของผู้นำเป็นสำคัญ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีลักษณะใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีพฤติกรรมใกล้เคียงกับผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำที่ประสานประโยชน์ใกล้เคียงกับพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย จากการเปรียบเทียบนี้ทำให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (เผด็จการ) กับแบบประชาธิปไตย. เปรียบเหมือนขั้วที่อยู่ปลายสุดคนละด้านของพฤติกรรมกรรมการบริหาร³⁹ ส่วนแบบย่อยๆ นั้น แลว่าแควจะแบ่งละเอียดมากน้อยเพียงใด

ตามทัศนะดั้งเดิมของการบริหารในยุคการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) จะเน้นความงานเพียงด้านเดียว ต่อมาเมื่อมีความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์กันมากขึ้น มีการเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือด้านสัมพันธภาพขึ้นมา อีกด้านหนึ่ง นักวิชาการจึงแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้านหรือ 2 มิติ คือ ด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธภาพ⁴⁰ บางท่านอาจเรียกชื่อต่างออกไปว่า การมุ่งด้านผลผลิตกับการ

³⁸ J.W. Getzels, E.G. Guba, "Social Behavior and Administration Process" School Review, 65 (December, 1957), 423 - 441.

³⁹ Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern" Harvard Business Review, (March-April, 1957), 95-101.

⁴⁰ A. Paul Hase, Handbook of Small Group Research (N.Y.: Press, 1962), p. 293.

มุ่งคนทำงาน หรือแบบมุ่งไปเป้าหมายของงานกับแบบระดับประคองกลุ่ม

เฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill & Coons)⁴¹ แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 2 ด้าน

1. Initiating Structure เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน และการพยายามสร้างรูปแบบของหน่วยงาน การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

2. Consideration เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงออกซึ่งความ

เป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกัน ความนับถือและความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้ร่วมงาน

การแบ่งตามแบบของเฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill & Coons) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง มีผู้นำไปวิจัยกันมากในแทบทุกวงการ พฤติกรรมทั้ง 2 ด้านถือเป็นมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ดังภาพประกอบที่ 2

ภาพประกอบที่ 2 แสดงมิติของพฤติกรรมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำสี่แบบ

Consideration (High)	High Consideration	High Structure and Consideration
	Low Structure and Consideration	High Structure
	Initiating Structure (High)	

⁴¹ John K. Hemphill, Alvin E. Coons, "Leader Behavior" in Roald F. Campbell, Russel T. Gregg (eds.), Administrative Behavior in Education (N.Y. : Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

216815032

นักวิจัยบางกลุ่มสนใจศึกษาว่าพฤติกรรมทั้งสองมิตินี้จะรวมเป็นมิตีเดียวกันได้หรือไม่ ในที่สุดก็สรุปว่าเป็นคนละอย่างกัน ไม่อาจจะรวมกันได้ จากมิตีทั้งสอง ผู้นำบางคนอาจมีพฤติกรรมบางคนสูง บางคนต่ำ คำทั้งสองคำ หรือสูงทั้งสองคำ จึงแบ่งได้เป็น 4 ส่วน หรือ 4 แบบ ดังภาพประกอบ แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ นำไปสู่การวิจัยว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด* ฮาลปิน (Halpin)⁴² ได้สรุปจากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ไว้ว่า หัวหน้างานที่พึงประสงค์⁴³ จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความมุ่งประสงค์สูงทั้ง 2 ด้าน... ในทางทฤษฎีหรือในอุดมคตินั้น ถ้าหากหัวหน้างานมีพฤติกรรมสูงทั้ง 2 ด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นหัวหน้าที่ดีที่สุด ในทางตรงกันข้าม ถ้าเมื่ออัตราค่าทั้ง 2 ด้าน ก็ยอมเป็นแบบที่ใช้ไม่ได้

แต่ ฟีดเลอร์ (Fiedler)⁴³ ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องนี้อย่างกว้างขวางและเป็นเวลานานพบว่า ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้าจะมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ก็ตาม เป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ดีควยกันทั้งนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าแต่ละแบบถูกนำไปใช้เหมาะสมกับภาวะเงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่ เพราะทั้งสองแบบจะนำไปใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์นั้นยอมเป็นไปไม่ได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของแซนฟอร์ด (Sanford)⁴⁴ ที่ว่า ในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะแตกต่างกันไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน

⁴² Andrew W. Halpin, "A Factorial Description of the Leader Behavior Descriptions," in R.M. Stogdill, A.E. Coons, Leader Behavior: Its Description and Measurement (Columbus : Ohio State University, 1957), pp. 39 - 51.

⁴³ Fred E. Fiedler, "Interpersonal Perception and Group Effectiveness," in R. Tagiuri, L. Petsullo, Person Perception and Interpersonal Behavior (California : Stanford, 1958), pp. 243 - 257.

⁴⁴ Sanford, loc.cit. 1966

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ หรือสรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม ส่วนเฮมพิลล์ (Hemphill)⁴⁵ ได้ยืนยันในข้อนี้และขยายความต่อไปว่าขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงานก็มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือ ถ้ากลุ่มผู้ร่วมงานมีขนาดใหญ่ พฤติกรรมมีแนวโน้มไปในทางที่ว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานจะลดลง ส่วนในกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็ก ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะมีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น ข้อเท็จจริงเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเกี่ยวกับพฤติกรรมและขนาดของกลุ่ม มีผลต่อพฤติกรรมของผู้นำอย่างมากและตลอดเวลา

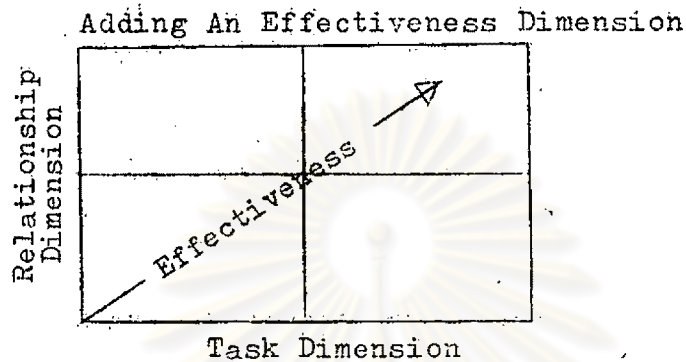
แนวคิดเรื่อง Contingency Model ของฟีดเลอร์ (Fiedler)⁴⁶ และ 3 - D Management Style Theory ของเรดดีน (Reddin)⁴⁷ ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็น Tri - Dimensional Leader Effectiveness Model นำไปสู่แนวคิดเรื่องมิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) ซึ่งจัดเป็นมิติที่ 3 ต่อจากมิติค่านมุงงาน และมิติค่านมุงความสัมพันธ์ มิติประสิทธิผลนี้แม้จะดูเหมือนว่าคล้ายกับผู้นำแบบประสานประโยชน์ก็ตาม แต่โดยเนื้อแท้แล้วเป็นคนละอย่างกัน เพราะผู้นำแบบประสานประโยชน์นั้นมุ่งที่สมดุลระหว่างมิติค่านมุงงานกับมิติค่านมุงความสัมพันธ์เป็นหลัก ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นไม่มีใครจะเห็นว่าพฤติกรรมมุงงานและมุงความสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญมากนัก ถ้าสามารถสร้างความมีประสิทธิผลให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายได้แล้วก็ถือว่าใช้ได้ แม้พฤติกรรมจะเป็นอย่างไรหาสิ่งสำคัญไม่ มิติประสิทธิผลนี้อาจแสดงได้ดังภาพประกอบที่ 3

⁴⁵ John K. Hemphill, Monograph No. 32 : Situational Factors in Leadership (Columbus, Ohio : Bureau of Educational Research, The Ohio State University, 1949), p. 4.

⁴⁶ Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness, p. 151.

⁴⁷ William J. Reddin, "The 3-D Management Style Theory" Training and Development Journal, (April, 1967), 8 - 17.

ภาพประกอบที่ 3 แสดงแกนหรือมิติประสิทธิผล



แนวคิดเรื่องมิติประสิทธิผล เป็นมาตรการที่สำคัญและเป็นมาตรการสุดท้ายที่จะชี้ลงไปว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้นำคนนี้ดีหรือไม่ ถ้าทำงานแล้วไม่เกิดประสิทธิผลแม้จะมีพฤติกรรม มุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์สูง ก็คงถือว่าเป็นหัวหน้าที่ไร้ประโยชน์ แต่ถาทำงานแล้วเกิดประสิทธิผล สูงทั้ง ๆ ที่พฤติกรรมของเขาไม่เด่นทั้งงานและความสัมพันธ์ ก็ถือว่าเป็นหัวหน้าที่ไร้ค่า

สรุปแล้ว จะแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นกี่แบบก็ตาม พฤติกรรมความเป็น ผู้นำของหัวหน้าจะปรากฏหรือแสดงออกในรูปแบบใดก็ตาม มิได้เป็นการยืนยันว่าจะนำไปสู่ ความมีประสิทธิภาพในการบริหารได้ เราจึงควรประเมินพฤติกรรมของผู้นำในแง่ของความเป็น ประสิทธิภาพ และความเป็นประสิทธิผลนี้ขึ้นอยู่กับอัตราส่วนสมดุลของพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่ง ความสัมพันธ์ สถานการณ์ ความพึงพอใจของผู้งาน การประเมินตนเองและสถานการณ์ ของผู้นำ ความสามารถของผู้นำเป็นสำคัญ / ความสามารถในการบริหารของผู้นำจึงเป็นองค์ ประกอบหลักอย่างหนึ่งที่จะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลได้

ในสังคมไทย ซึ่งมีลักษณะของสังคมไม่ตรีสัมพันธ์ (Affiliation Society) และมีโครงสร้างของสังคมอย่างหลวมๆ (Loosely Structured Society) ประกอบกับ มีวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากสังคมที่พัฒนาแล้ว พฤติกรรมการบริหารย่อมจะแตกต่างออกไป มีผู้เฒ่าขอสังเกตไว้ว่า พฤติกรรมการบริหารของไทยนั้นเป็นผลกระทบบจากจริยธรรมทางพุทธ- ศาสนา (Buddhist Ethic) และอุดมการณ์คตพระมหากษัตริย์ (Monarchical Ideology)

ซึ่งมีส่วนทำให้ข้าราชการมีลักษณะการทำงานอย่างเฉื่อยชา และจำยอมต่ออำนาจเหนือกว่า⁴⁸ เราต้องยอมรับความจริงว่าแต่ละสังคมมีความแตกต่างกัน พฤติกรรมการบริหารในสังคมใด ย่อมตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความเชื่อ ค่านิยม จารีตประเพณีและวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของ สังคมนั้น

ระบบพฤติกรรมในสังคมไทยในทัศนะของ จุมพล สวัสดิ์ยากร⁴⁹ มี 4 ระบบ สำคัญคือ

1. ระบบพ่อปกครองลูก (Paternal Approach)
2. ระบบกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ (Legal Approach)
3. ระบบทหาร (Military Approach)
4. ระบบจารีตธรรม (Mores Approach)

ตามทัศนะและการแบ่งระบบพฤติกรรมการบริหารดังกล่าวข้างต้น ยิงจะเห็นได้ ชัดเจนว่า ผู้นำในระบบการบริหารในสังคมไทย มีความสำคัญมากกว่าปกติ พฤติกรรมความ เป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานจึงมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงานมากเป็นพิเศษ ยิ่งกว่าในสังคม ที่พัฒนาแล้วเสียอีก การยอมรับในความสำคัญของผู้นำอย่างมากรัสนี้จะมีส่วนช่วยให้ผู้นำบริหาร งานให้เกิดผลได้ดียิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหรือผู้บริหารจะต้องเป็นไป ในลักษณะที่เหมาะสมและเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานด้วย จึงจะเกิดผลดังกล่าวได้

การที่ผู้ร่วมงานจะมีขวัญดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จงรักภักดีต่อ หน่วยงาน ทุ่มเทความสามารถให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่นั้น พฤติกรรมความเป็นผู้นำและความ สามารถในการบริหารงานของหัวหน้าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษา

⁴⁸ Joseph L. Sutton, Problems of Politics and Administration in Thailand (Bloomington, Indiana : Indiana University Press, 1962), p. 28.

⁴⁹ จุมพล สวัสดิ์ยากร, "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของไทย" วารสารการบริหาร, 1 : 1 (พฤศจิกายน, 2512), 4 - 8.

หาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสองว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่ เพียงไร เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารงานและการศึกษาวิจัยในองค์ประกอบอื่น ๆ ต่อไป

การใช้ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ในการวิจัย

แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่มีผู้นิยมมี ขอบข่ายแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษా แบบสอบถามนี้แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำไว้เป็น 2 มิติ หรือ 2 ด้าน⁵⁰

1. ด้าน Consideration เป็นพฤติกรรมด้านความสนใจ ความเอาใจใส่เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้นร่วมงาน คือเน้นในความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล

2. ด้าน Initiating Structure เป็นพฤติกรรมด้านความสนใจผลงานมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องของผู้นร่วมงาน

เฮมพิลล์และฮาลปิน (Hemphill & Halpin)⁵¹ เป็นผู้นำแบบสอบถามมาใช้กับวงการศึกษาก่อนบุคคลอื่น หลังจากนั้นได้มีคนอื่น ๆ นำมาใช้อย่างกว้างขวางในการบริหารการศึกษาทุกระดับ

แบบสอบถาม LBDQ ประกอบด้วยคำถาม 30 ข้อ แบ่งเป็นพฤติกรรมด้าน Consideration 15 ข้อ พฤติกรรมด้าน Initiating Structure 15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ Factor Analysis ปรากฏว่าแบบสอบถามพฤติกรรมด้าน Consideration มีระดับความเชื่อมั่น .93 ส่วนด้าน Initiating Structure มีระดับ

⁵⁰ Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr., and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration (Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1962), pp. 165 - 166.

⁵¹ John K. Hemphill, Andrew W. Halpin, in Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents (Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959), p. 88.

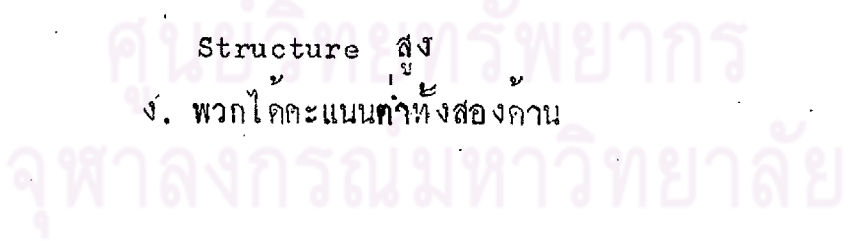
ความเชื่อมั่น :86⁵² ✓

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยการไ้แบบสอบถาม LBDQ

ผลการวิจัยของต่างประเทศ

ในปี ค.ศ.1967 เบลล์ (Bell)⁵³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior" เพื่อสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิการ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว และการนำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในเขตรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของศึกษานิการ ที่ไ้คะแนนตามเงื่อนไขต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกัน
 - ก. พวกไ้คะแนนสูงทั้งคาน Initiating Structure และคาน Consideration
 - ข. พวกไ้คะแนนคาน Consideration สูง แตคาน Initiating Structure ต่ำ
 - ค. พวกไ้คะแนนคาน Consideration ต่ำ แตคาน Initiating Structure สูง
 - ง. พวกไ้คะแนนต่ำทั้งสองคาน



⁵² Halpin, Theory and Research in Administration, p. 88.

⁵³ Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior," Dissertation Abstracts, Vol. 29, No. 7 (January 1969), 2049-2050A.

2. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารของศึกษานิการ

3. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในเซตระดับมัธยมศึกษาของ คนไม่ได้น้อยอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิการแต่อย่างใด

การวิจัยของเบลล์ (Bell) ช่วยให้ทราบได้ว่า บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารและการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ ไม่มี ความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษานิการเลย

๗ ในประเด็นที่ว่า คณะครูซึ่งเป็นผู้ร่วมงานของครูใหญ่ ชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แบบไหน ผลการวิจัยของเซอจิอวานนี และคณะ (Sergiovanni & Others)⁵⁴ ชวยบอก ให้ทราบว่า ครูโดยทั่วไป ชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่าง Initiating Structure และ Consideration แสดงว่า คณะครูเห็นความสำคัญของ พฤติกรรมทั้งสองด้าน

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน เฮาส์และคณะ (House & Others)⁵⁵ ทำการวิจัยกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิจัย และฝ่ายพัฒนาของบริษัท 3 แห่ง ปรากฏ ผลการวิจัยว่า

1. แม้วาระคัมภ์สหสัมพันธ์จะแตกต่างกันมาก แต่พฤติกรรมผู้นำด้าน Consideration กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานก็มีสหสัมพันธ์ต่อกันในทางบวกอย่างชัดเจนทั้ง

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

⁵⁵ Robert J. House, Alan G. Filley, and Steven Kerr, "Relation of Leader Consideration and Initiating Structure to R and D Subordinates' Satisfaction," Administrative Science Quarterly, 16 : 1 (March, 1971), 19 - 30.

3 บริษัท

2. พฤติกรรมผู้นำด้าน Initiating Structure กับความพึงพอใจของ
ผู้ร่วมงานมีสหสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก ในระดับที่ไม่สูงนัก

การวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

บุคคลกลุ่มต่าง ๆ ระดับต่าง ๆ จะมีความคิดเห็นหรือความเข้าใจเกี่ยวกับ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกันหรือไม่ เว็ซซิงตัน (Worthington)⁵⁶ ใช้กลุ่มตัวอย่าง
ที่แตกต่างกัน แต่ทุกกลุ่มประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่เหมือนกัน แบบสอบถาม
ใช้ LBDQ โดยมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
ของตนเองกับการที่ศึกษานิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา กลุ่มตัวอย่าง
ประกอบด้วยศึกษานิการ 9 คน อาจารย์ใหญ่ 27 คน ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ 57 คน และหัวหน้า
แผนก 200 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษานิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ

อาจารย์ใหญ่

3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจใน

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ศึกษานิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้าน Initiating Structure และ Consideration แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความ

เป็นผู้นำ

สรุป บุคคลต่างกลุ่ม มีทัศนคติที่จะประเมิน Beh ของผู้นำ
ซึ่งแตกต่างกัน

⁵⁶Jo Ann Worthington, "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1975), 1237-8-A.

6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้าน Initiating Structure
แต่ด้าน Consideration ไม่แตกต่างกัน

7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนค่าความมัธยฐาน ในด้าน Initiating Structure และ Consideration นั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น

8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูงกว่ามัธยฐาน นั้น ปรากฏว่า คณาจารย์มีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น
ผลการวิจัยนี้แสดงว่า บุคคลต่างกลุ่มกัน มีแนวโน้มที่จะประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำแตกต่างกัน

การวัดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารในความเป็นจริง
เพียงแง่เดียวไม่ช่วยให้ทราบอะไรได้มากนัก เนื่องจากไม่มีที่เปรียบเทียบ จึงได้มีผู้สนใจวิจัย
พฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงกับในอุดมคติ เพื่อจะได้เปรียบเทียบกันได้ว่า
พฤติกรรมที่ปรากฏในความเป็นจริงนั้น ใกล้เคียงหรือห่างไกลกับพฤติกรรมในอุดมคติที่ผู้ร่วมงาน
มุ่งหวังไว้ ไชรเคอร์ (Schroeder)⁵⁷ ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้า
แผนกวิชาในความเป็นจริง และในอุดมคติการวิจัยปรากฏผลว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ
Consideration ในความเป็นจริง ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชา สูงกว่าคะแนนที่ได้
รับจากคณะอาจารย์

2. คณะอาจารย์คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้า
แผนกวิชา ในด้าน Consideration ไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสก์ แทนอนุสาสก์
คาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติ ด้าน Initiating Structure
ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณะอาจารย์

⁵⁷ Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department
Chairman in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts, Vol. 30, No. 12 (June 1970), 5209-A.

3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติ
 ด้าน Initiating Structure หัวหน้าแผนกวิชาเองคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของ
 คณะอาจารย์ แต่หัวหน้าแผนกวิชาที่คณะอาจารย์มีความเห็นใกล้เคียงกัน เกี่ยวกับพฤติกรรม
 ความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้าน Consideration

4. อนุสาสก์และหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้า
 แผนกวิชาที่มีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต พร้อมกันนั้น
 68% ของอนุสาสก์ และ 62% ของหัวหน้าแผนกวิชาที่มีความเห็นว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับ
 การฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

ส่วนการวิจัยของ ค็อกซ์ (Cox)⁵⁸ ใช้แบบสอบถาม LBDQ เช่นเดียวกัน
 มุ่งศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้าน Initiating Structure และ Consideration
 ของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในรัฐคารอลินาเหนือ ทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและใน
 อุดมคติ กลุ่มตัวอย่างประชากร ได้แก่ อธิการ 27 คน คณบดีฝ่ายวิชาการ 27 คน และคณะ
 อาจารย์ 305 คน (ได้รับแบบสอบถามคืนมาเพียง 199 คน) จากการเปรียบเทียบความแตก-
 ต่างระหว่างกลุ่มที่ระดับความมีนัยสำคัญ .05 พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน ในความเป็นจริงและในอุดมคติ
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความเห็นของ

ก. คณะอาจารย์กับอธิการ

ข. คณะอาจารย์กับคณบดีฝ่ายวิชาการ

ค. อธิการ กับ คณบดีฝ่ายวิชาการ

⁵⁸Edward Wilton Cox, "Superiors' and Subordinates' Perceptions and Expectation of the Leader Behavior of the Dean of Instruction : A Survey of the North Carolina Community College System," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 5 (November 1974), 2568-9-A.

2. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก
ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันชัดเจนมาก

✓ ควบความมุ่งหมายเช่นเดียวกัน ฟอย (Foy)⁵⁹ ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
ในความเป็นจริงและในอุดมคติของคณบดีฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยชุมชนในเท็กซัสที่เปิดทำการสอน
ถึงระดับปีที่ 2 โดยการสอบถามคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าแผนก และผู้นำนิสิต ผลการวิจัยสรุป
ได้ว่า ในลักษณะของการเปรียบเทียบความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็น
จริงและพฤติกรรมในอุดมคตินั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้าน Initiating Structure และ
Consideration ผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีฝ่ายวิชาการมีพฤติกรรมทั้ง 2 ด้านสูงชันกว่าเดิม
มากกว่าที่จะมีพฤติกรรมด้าน Consideration สูงกว่า Initiating Structure เช่นที่
แสดงอยู่ในขณะนี้

ผลการวิจัยของ ไชโรเตอร์ (Schroeder) ค็อก (Cox) และ ฟอย (Foy)
แสดงให้เห็นว่าผู้นำให้คะแนนตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ในสภาพเป็นจริง พฤติกรรมด้าน Con-
sideration มีสูงกว่าด้าน Initiating Structure และพฤติกรรมความเป็นผู้นำใน
ความจริงต่ำกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติมาก

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ มิใช่จะเป็นอิสระในตัวเอง ย่อมจะมีความเกี่ยวข้องกับ
องค์ประกอบอื่น ๆ อยู่ด้วย ในลักษณะนี้ คอนนอลลี (Connolly)⁶⁰ ได้วิจัยเพื่อศึกษาความ
สัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสถานภาพส่วนตัว และลักษณะ
ของสถานการณ์ การวิจัยซึ่งได้กระทำต่อ 90 เขตโรงเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ พบข้อสรุปว่า

59

Francis Patrick Foy, "An Analysis of the Leader Behavior of
Texas Community Junior College Deans of Instruction," Dissertation
Abstracts, Vol. 35, No. 9 (November 1974), 2475-A.

60

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

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ความนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน
 2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับ Initiating Structure ส่วนประสบการณ์กับ Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันความนัยสำคัญทางสถิติ
 3. ไม่มีความสัมพันธ์โดยนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชนและรายจ่ายต่อหัวของนักเรียน กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำไม่ว่าด้านใด
 4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขนาดของเขตโรงเรียนและพฤติกรรมด้าน Initiating Structure ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมด้าน Consideration ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
 5. สถานภาพส่วนตัวของผู้บริหารโดยรวม ๆ ลักษณะ ของสถานการณและพฤติกรรม ทั้ง 2 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียน มีสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ
 6. ลักษณะ ของสถานการณเป็นเครื่องทำนายพฤติกรรมทั้ง 2 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนได้ดีกว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้บริหาร
- อาจกล่าวได้ว่า ผลการวิจัยของคอนนอลลี (Connolly) นี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของฟีดเลอร์ (Fiedler) และแซนฟอร์ด (Sanford) ที่ว่า สถานการณเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ไม่มีแบบของพฤติกรรมแบบใดที่ดีที่สุด และเป็นแบบที่ดีสำหรับทุกสถานการณ ผู้นำควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใดตลอดเวลาโดยให้เหมาะสมกับสถานการณที่เผชิญหน้าอยู่
- ✓ การได้มาซึ่งตำแหน่งหัวหน้านั้น มักได้มาจาก 2 วิธี คือ การเลือกตั้ง และการแต่งตั้ง โดยการเลื่อนชั้นขึ้นมา เป็นสิ่งที่น่าคิดว่า ผู้นำทั้ง 2 แบบ จะมีพฤติกรรมผู้นำเหมือนหรือต่างกัน วูล์ฟ (Wolf)⁶¹ ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของศึกษาริการ์ที่ได้

⁶¹Leland Richard Wolf, "An Analysis of Leader Behavior of Career-Bond and Place-Bond Public School Superintendents in Iowa," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 11 (May 1975), 7009-A.

เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กับศึกษาริการที่ไ้รับเลือกเข้ามา การวิจัยใช้แบบสอบถาม Career Patterns Questionnaire ที่ผู้วิจัยสร้างร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน 418 คน และใช้แบบสอบถาม LBDQ กับศึกษาริการอำเภอและผู้ร่วมงาน 174 คน ปรากฏผลดังนี้

1. คักษาริการที่ไ้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา เมื่อเปรียบเทียบกับคักษาริการที่ไ้รับเลือกเข้ามา

- มีวาระในการดำรงตำแหน่งยาวนานกว่า
- เมื่อเข้ารับตำแหน่งมีอายุมากกว่า สำหรับเขตโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ที่สุดและเล็กที่สุด
- ไ้คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำสูงกว่าเล็กน้อย ยกเว้นในโรงเรียนที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก

2. คะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure คะแนนพฤติกรรมด้าน Consideration ของคักษาริการทั้ง 2 ประเภท แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

3. วาระของการดำรงตำแหน่งมีความสัมพันธ์ในทางลบกับคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคักษาริการที่ไ้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา กับคะแนนพฤติกรรมด้าน Initiating Structure

4. อายุแรกเข้าดำรงตำแหน่งของคักษาริการทั้ง 2 ประเภท ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมด้านใดมากนัก

5. ในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด 25% ของคักษาริการ เป็นประเภทที่ไ้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมา ส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด 13.2% ของคักษาริการ เป็นประเภทที่ไ้รับเลือกเข้ามา

6. ก่อนจะมารับตำแหน่งโดยวิธีการเลื่อนขึ้นมา 68% เป็นอาจารย์ใหญ่อยู่ในโรงเรียนมัธยมต้นสูง

7. สำหรับคักษาริการทุกคน Initiating Structure และ Consideration มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

8. 80% ของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดใหญ่ เคยเป็นศึกษานิเทศก์มาก่อนแล้ว ในขณะที่ 46% ของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับเลือกเข้ามาในโรงเรียนขนาดเล็ก เคยเป็นศึกษานิเทศก์มาก่อน

การวิจัยของวูล์ฟ (Wolf) มีข้อนำสังเกตว่า การดำรงตำแหน่งไปนาน ๆ พฤติกรรมตาม Initiating Structure จะลดลง ดังนั้นการกำหนดภาวะของการดำรงตำแหน่งจึงเป็นสิ่งถูกต้อง อีกประการหนึ่งทางไปสู่ตำแหน่ง (Career Path) ศึกษานิเทศก์ได้แก่การเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมสำหรับกรณีเลื่อนตำแหน่งขึ้นมา และการเป็นศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนเล็ก ๆ สำหรับกรณีการรับเลือกเข้ามา.

นอกจากพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ สถานภาพส่วนตัว สถานการณ์แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับแบบรูปของการบริหารอีกด้วย คายาน (Cayan)⁶² ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำและแบบรูปการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. เกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ กลุ่มผู้ร่วมงานของคณบดีฝ่ายวิชาการมีความเห็นว่า คณบดีมีความยึดหยุ่นในการบริหารน้อยไป พฤติกรรมคอยห้กำลังใจและคำนึงความสัมพันธ์ ยังขาดลักษณะความเป็นผู้นำที่น่านิยม ความเห็นของผู้ร่วมงานมีนัยสำคัญในข้อที่ว่า คณบดีไม่ใช่การทำงานเป็นที่มใน เรื่องการกำหนดปรัชญา การวางแผนและการประเมินผล แต่ใช้วิธีการทำงานแบบถอยหลังเข้าคลองเกี่ยวกับการกำหนดปรัชญา การวางแผนและการกำหนดแผนไปปฏิบัติ

2. ความเห็นของประธานสถาบันเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของคณบดีแตกต่างกับความเห็นของผู้ร่วมงานในแง่ลำดับที่ 1-2 ของความมากน้อย การทำงานเป็นที่ม

⁶² Peter Joseph Cayan, "A Study of the Leader Behavior and Managerial Style of Academic Deans at the Agricultural and Technical Colleges, State University of New York," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1975), 1196-A.

และการใช้ชีวิตการประนีประนอม ในทัศนะของประธานสถาบัน สอดคล้องกับแบบรูปของการบริหารในอุดมคติ ซึ่งไม่ตรงกันกับทัศนะของผูกร่วมงาน แม้ว่าความคิดเห็นและความคาดหวังของประธานสถาบัน จะไม่ต่างกับความเห็นและความคาดหวังของคณบดีฯ ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ แต่ก็ต่างกับความคิดเห็นและความมุ่งหวังของนักวิชาการอย่างเห็นได้ชัด

3. ประธานสถาบันและผูกร่วมงาน มีความเห็นแตกต่างกันในแบบรูปของการบริหารของคณบดีฯ ผูกร่วมงานมีความเห็นว่าคณบดีฯ ใส่ใจแต่เรื่องปรัชญา การวางแผน และการนำไปปฏิบัติ แต่คอยทิ้งงานผลงานและงานความสัมพันธ์ ซึ่งตรงกันข้ามกับประธานสถาบันที่มีความเห็นว่าคณบดีฯ มีพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และ Consideration สูง เกี่ยวกับความแปรปรวนของแบบรูปในการบริหารงาน พบว่า ลักษณะความไม่อยู่กับรองกับรองอยู่ในระดับปานกลาง. ประธานสถาบันมีความเห็นว่ามีความแปรปรวนของแบบรูปปรากฏให้เห็นในการบริหารงาน 3 เรื่อง

การที่มีความเห็นแตกต่างกันเช่นนี้ ส่อให้เห็นว่ามีระดับความขัดแย้งสูง ซึ่งจะมีผลเสียต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของคณบดีฯ เป็นอย่างมาก

ผลการวิจัยเท่าที่ได้หยิบยกมากล่าวไว้ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ อีกหลายอย่าง จึงอยู่ในความสนใจของนักวิชาการ ได้มีการวิจัยกันอย่างกว้างขวาง มีการนำแบบสอบถาม LBDQ ไปใช้แพร่หลายมาก

✓ ผลการวิจัยในประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ เพิ่งจะได้รับความสนใจเมื่อไม่กี่ปีมานี้ จะได้นำมากล่าวไว้เฉพาะที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น

ขวัญหรือกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ ดูแลและบำรุงใหญ่ผูกร่วมงานมีขวัญคืออยู่เสมอ งานจึงจะมีความก้าวหน้า ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ก็จะตามมาในปี พ.ศ. 2517 ณรงค์ รมณียกุล⁶³ ได้ทำการวิจัยกับครูประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย เพื่อศึกษาว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบใดที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู ผู้วิจัยได้พบความจริงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยมและประชาธิปไตย รวมทั้งอายุและประสบการณ์ ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ผู้นิยมประชาธิปไตยและสูงกว่าส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อาจตั้งข้อสังเกตจากผลการวิจัยนี้ได้ว่า การที่ครูใหญ่มีวุฒิสูงทำให้ครูมีความเชื่อมั่นในตัวครูใหญ่และมีกำลังใจที่จะทำงานมากขึ้น ถ้าไม่เป็นอย่างที่แสดงออกมาก็แสดงว่ากำลังใจมีผลมาจากตัวแปรอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตการวิจัยของ ณรงค์ รมณียกุล

ในปี พ.ศ. 2513 สมาน วีระกำแหง⁶⁴ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง แยกเป็นผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารในสภาพที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น (ในอุดมคติ) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในหน่วยงาน การพยายามสร้าง

⁶³ณรงค์ รมณียกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 31.

⁶⁴สมาน วีระกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91 - 94.

รูปแบบที่ดีของหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็น ในเรื่องเกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและการยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งสองด้าน

5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครู มีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้งสองด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ประจักษ์มากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

ผลการวิจัยของ สมาน วีระกำแหง ได้ผลตรงกับการวิจัยของ ชโรเตอร์ (Schroeder) และ ฟอย (Foy) ในประเด็นที่ว่า ผู้บริหารมักให้คะแนนตัวเองสูงกว่าคะแนนที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้ให้ และตรงกับข้อสรุปของฮาปิน (Halpin) ที่ว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติควรมีพฤติกรรมสูงทั้งสองด้าน

นอกจากวิธีการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำในความเป็นจริงเปรียบเทียบกับในอุดมคติแล้ว ยังอาจเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติได้อีกวิธีหนึ่ง รัตนา ทองสมบูรณ์⁶⁵ ได้วิจัยในแนวนี้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามครู 264 คน จาก 8 โรงเรียน ผลการวิจัยมีดังนี้

⁶⁵ รัตนา ทองสมบูรณ์, "เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514); หน้า 77 - 78.

1. เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) มีค่าร้อยละ 52.28 ± 2 ด้านความเกรงใจ (Consideration) 56.42 ± 2.73 ซึ่งเห็นได้ว่าพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพอยู่ในเกณฑ์ต่ำ เพราะคะแนนพฤติกรรมบริหารแต่ละด้านมีค่าประมาณครึ่งเดียวเท่านั้น

2. เมื่อพิจารณาเป็นรายโรงเรียน มี 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเลขที่ 4, 6 และ 7 มีพฤติกรรมการบริหารสูงกว่าปกติทุกด้าน โรงเรียนที่ 1, 2 และ 5 ต่ำกว่าปกติทุกด้าน ส่วนโรงเรียนที่ 8 มีพฤติกรรมด้านความริเริ่มต่ำ และด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ และโรงเรียนที่ 3 ด้านความริเริ่มปานกลาง แต่ด้านความเกรงใจสูงกว่าปกติ

มีข้อนำพิจารณาจากผลการวิจัยของ รัตนา ทองสมบูรณ์ ก็คือเกณฑ์ปกติที่ค่อนข้างต่ำอย่างหนึ่ง อีกอย่างหนึ่งคือในจำนวนผู้บริหารโรงเรียน 8 โรงเรียน มีถึง 3 โรงเรียนที่พฤติกรรมการบริหารต่ำกว่าปกติทุกด้าน แสดงว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ อยู่ในเกณฑ์ที่น่าวิตกและควรหาทางปรับปรุงแก้ไข

อย่างไรก็ดี การพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมความเป็นผู้นำอย่างเดียว โดยมิได้พิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเป็นทัศนะที่แคบและไม่เป็นการถูกต้องนัก การวิจัยในแนวนี้ในปี ค.ศ. 1972 (พ.ศ. 2515) วิจิตร วีระกุล⁶⁶ ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมฤทธิ์สัมพันธที่ดีกว่าครูใหญ่ชาย

⁶⁶ Vichit Dheerakul, "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" (Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972), p. 71.

2. ครูใหญ่ที่ได้รับการศึกษาสูง หรือมีวุฒิปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสอง คำนึงว่าครูใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. ครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอกหรือวิชาโทด้านวิชาการศึกษา อักษร-ศาสตร์และวิชากฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาการบริหารและการนิเทศ การศึกษา จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ที่มีแค่มีการศึกษาต่อในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกัน ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสอง คำนึงว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่านั้น

5. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษาและมีชั้น มธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

ในอีกแง่หนึ่ง อิทธิพลจากวัฒนธรรมก็อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็น ผู้นำได้เหมือนกัน การวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ⁶⁷ ได้พบว่า คุณวุฒิ สภาพการศึกษาและความ เกรงใจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมากกว่าวัยวุฒิ ขอค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ในส่วนของผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับงานนั้น เขียน แสงหนุ่ม⁶⁸ วิจัย พบว่า ใน กรณีที่ผู้บริหารถ่อมตนสัมพันธ์เป็นสำคัญ ผู้ใ้บังคับบัญชามีความสำเร้ใจในระดับที่สูงกว่า ผู้ใ้ บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้ใ้บังคับบัญชาของ

⁶⁷ ราฟิง อัมเรศ, "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิและ ความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหา- บัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษา, 2517), หน้า 46.

⁶⁸ เขียน แสงหนุ่ม, "ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความ สำเร้ใจและความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 36 - 37.

ผู้บริหารที่ต่อมมนุษย์สัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใ้บังคับบัญชา
ของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงาน
ของผู้บังคับบัญชา กับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใ้บังคับบัญชา

จากผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า แบบของผู้นำตามวิธีการใ้
อำนาจไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมักประเมินพฤติกรรม
ของตนเองตามความเป็นจริงสูงกว่าผู้ร่วมงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับเพศ
วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์และความเกรงใจ แต่ยังไม่ใ้ผู้ใดทำการศึกษาวิจัยว่า พฤติกรรม
ความเป็นผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับความสามารถในการบริหารงานวิชาการหรือไม่

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

การจัดการศึกษาที่เน้นความสำคัญของการศึกษาในระบบ เช่นปัจจุบันนี้ สถานศึกษาระดับ
ต่าง ๆ มีความสำคัญในฐานะเป็นหน่วยปฏิบัติการทางการศึกษา ภัยเหตุนี้การบริหารสถานศึกษา
จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ การดำเนินงานในสถานศึกษาเมืองค้ประกอบด้วยหลักที่สำคัญ
2 ประการ⁶⁹ คือ

1. การดำเนินงานค้านวิชาการ
2. การดำเนินงานค้านบริหาร

โดยลักษณะงานทั้ง 2 ประเภทนี้ เกี่ยวข้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ถ้งานบริหารค้านค้าน
วิชาการก็จะต้องค้ไปตามไปค้วย และจุดหมายปลายทางของการบริหารก็เพื่อใ้งานค้านวิชาการสมบูรณ์
ตามเป้าหมาย

หากจะจำแนกหน้าที่หลักของสถานศึกษาใ้ละเอียดยิ่งขึ้น ก็จะสามารถค้ได้เป็น 5 อย่าง

⁶⁹ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, "เทคนิคในการพัฒนาครูใ้ก้าวหน้าทางวิชาการ" วารสาร
คุรุศาสตร์, 2 : 3 - 4 (เมษายน - กรกฎาคม, 2515), 23 - 43.

คังทีฮาร์ริส (Harris)⁷⁰ จำแนกไว้ คือ

1. หน้าที่ในด้านการนิเทศ เป็นงานพัฒนา คือพัฒนาคนที่มีอยู่แล้ว ใ้แก่ครู เพื่อส่งผลไปสู่ผู้เรียน

2. หน้าที่ในด้านการสอน

3. หน้าที่ในด้านการจัดบริการพิเศษ หมายถึง บริการพิเศษต่าง ๆ เช่น การแนะแนว กิจกรรมนักเรียน บริการคานสุขภาพอนามัย ฯลฯ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง

4. หน้าที่ในด้านการจัดการ ได้แก่ งานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่

5. หน้าที่ในด้านการบริหารทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสาน

สัมพันธ์หน้าที่ 4 อย่างแรกเข้าด้วยกัน

หน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้จะสัมพันธ์ทั้งโดยตรง โดยออกกับการเรียนการสอนส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นอยู่ของนักเรียน

จากหลักการและแนวคิดข้างต้น ย่อมจะสรุปได้ว่า งานด้านวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา เพราะไม่ว่าจะแจกแจงหน้าที่ของสถานศึกษาออกไปเป็นกี่อย่างก็ตาม หูกอย่างทางก็มีจุดมุ่งถึงงานด้านวิชาการ กล่าวคือ หน้าที่อื่น ๆ นั้นทางก็จัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นส่วนสนับสนุนคุณภาพและความสำเร็จของงานด้านวิชาการทั้งสิ้น

โดยที่ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หมายถึง คุณภาพของการปฏิบัติงานบริหารทางวิชาการ จึงจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงงานด้านวิชาการเสียก่อน จากนั้นจึงจะกล่าวถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

⁷⁰Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1963), pp. 7-11.

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

ในทัศนะของนักการศึกษา การบริหารงานด้านวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรม
ทุกชนิดในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการสอนนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ
ตรงตามเป้าหมายของการศึกษา⁷¹ จากคำจำกัดความนี้ จะเห็นได้ว่า งานด้านวิชาการเป็น
งานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ หลายเรื่อง ดังนี้

1. งานเกี่ยวกับหลักสูตร
2. งานเกี่ยวกับประมวลวิชาหรือประมวลการสอน
3. งานเกี่ยวกับตารางสอน
4. งานเกี่ยวกับอุปกรณ์การสอน
5. งานเกี่ยวกับแบบเรียน หนังสืออ่านประกอบ และหนังสืออ้างอิง
6. งานเกี่ยวกับแบบเรียน
7. งานเกี่ยวกับการสอนวิชาต่าง ๆ
8. งานเกี่ยวกับการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้⁷²

ควยเหตุที่งานด้านวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา ประกอบกับเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง
จึงจำเป็นต้องมีตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ เพื่อช่วยหัวหน้า
สถานศึกษารับผิดชอบและบริหารงานด้านนี้โดยเฉพาะ ในแง่ของวิธีการบริหารงานวิชาการนั้น
นิยมกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีเสรีภาพ
ทางวิชาการ (Academic Freedom) อันเป็นผลให้เกิดความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ทำให้องค์การ
บริหารหรือโรงเรียนก้าวหน้าต่อไปโดยไม่หยุดยั้ง แต่ขณะเดียวกันผู้บริหารซึ่งต้องรับผิดชอบทุกสิ่ง

⁷¹ ภิญ โย สาทร, "การบริหารงานด้านวิชาการ" วารสารแนะแนว, 7 : 24
(ธันวาคม - มกราคม 2516), 63.

⁷² ภิญ โย สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 257 - 277.

ทุกอย่างในองค์กรจะยังคงมีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-making) ในปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้น⁷³ จากแนวคิดนี้ย่อมชี้ชัดว่าหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญ (Key Person) ในสถานศึกษารองลงมาจากหัวหน้าสถานศึกษา เพราะเป็นผู้รับผิดชอบ และบริหารงานที่เป็นหัวใจของสถานศึกษาโดยตรง

หัวหน้าฝ่ายวิชาการหรือผู้ประสานงานคานการสอน (Assistant Superintendent for Instruction) ตามทัศนะของเทอร์แมน (Thurman)⁷⁴ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้คือ

1. เป็นผู้นำทางคานการสอน
2. ช่วยในการวางแผนโปรแกรมการศึกษาที่จะดำเนินต่อไป
3. ช่วยในการเลือกครูอาจารย์เข้ามาทำการสอน
4. ช่วยทำให้โปรแกรมการสอนสอดคล้องกับ
 - ก. วัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 - ข. ความต้องการของท้องถิ่น
5. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์รู้จักวิธีการใหม่ ๆ และทำการทดลองใช้
6. ประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อแจ้งโปรแกรมการศึกษาให้ทราบ
7. ช่วยครูอาจารย์ปรับปรุงสถานการณ์การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. ช่วยครูอาจารย์แก้ปัญหาเกี่ยวกับการควบคุมนักเรียนให้อยู่ในระเบียบวินัย
9. ช่วยเหลือครูอาจารย์ให้รู้จักใช้อุปกรณ์การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
10. จัดหาที่ปรึกษา เพื่อช่วยเหลือครูอาจารย์



⁷³ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์, "การบริหารงานคานวิชาการ," เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องการศึกษาและประชากรศึกษา (วิทยาลัยวิชาการศึกษามหาสารคาม, 2517), หน้า 4-5.

⁷⁴Robert S. Thurman, "The Principal Must Be Replaced" Educational Leadership, 26 (May, 1969), 778-783.

11. ทำงานร่วมกับผู้ประสานงานทางด้านการเรียนการสอนคนอื่น ๆ ศึกษาวิเคราะห์ และผู้ร่วมงานอื่น ๆ เพื่อที่จะทำให้โปรแกรมการศึกษาทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน
12. ทำงานร่วมกับผู้ประสานงานทางด้านการบริหาร (หัวหน้าฝ่ายบริหาร) เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติในคานต่าง ๆ เช่น โรงอาหาร งานธุรการ การใช้ อุปกรณ์ประกอบการสอนและเป็นไปอย่างราบรื่น

หน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว เป็นทัศนะของนักการศึกษาที่เสนอแนะไว้เป็นหลัก การทั่วไป สำหรับในประเทศไทย กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้ระบุหน้าที่ของ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา⁷⁵ ไว้ดังนี้

1. ควบคุมดูแลการสอน การวัดผลของครูอาจารย์ในสายวิชาต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักสูตรและประมวลการสอน
2. จัดชั้น จัดตารางสอน และจัดให้ครูเข้าสอนในวิชาต่าง ๆ
3. ควบคุมดูแล การเตรียมการสอน การเตรียมอุปกรณ์การสอนของครูอาจารย์ ตลอดจนการตรวจบันทึกการสอน
4. จัดการทดสอบและวัดผลการศึกษา รับผิดชอบในการจัดทำข้อทดสอบ ข้อสอบไล่
5. จัดและรับผิดชอบในการประชุมพิเศษครูอาจารย์ นักเรียน ให้เข้าใจในกฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียน การสอนและการอบรม
6. จัดและรับผิดชอบในการจัดกิจกรรมและนันทนาการ เพื่อประโยชน์แก่การให้ การศึกษานักเรียนทั้งหมด

⁷⁵กรมวิสามัญศึกษา, "การกำหนดหน้าที่บุคลากรต่าง ๆ ในโรงเรียน," เอกสารการ สัมมนาอาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ณ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย, พระนคร ระหว่างวันที่ 22 - 26 เมษายน พ.ศ.2511 (กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษา- ธิการ), หน้า 1.

7. ควบคุมดูแลการจัด การดำเนินงานและการใช้ของสมบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และก่อให้เกิดประโยชน์
8. จัดหาอุปกรณ์การศึกษา หนังสือ แบบเรียน คู่มือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับครู อาจารย์และนักเรียน
9. จัดและรวบรวมการเก็บคะแนน การจัดทำทะเบียน และ ต.2 ก.

และในการอบรมหลักการบริหารโรงเรียน ของสมาคมโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ.2512 บุญเจือ ไชยภักดิ์⁷⁶ ได้กล่าวถึงฝ่ายวิชาการและความรับผิดชอบของ ผู้ช่วยวิชาการไว้ว่า ฝ่ายวิชาการของโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการเรียน การสอน การวัดผล หัวหน้าฝ่ายนี้คือตำแหน่ง ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรืออาจตั้งเป็น หัวหน้าฝ่ายวิชาการ บุคคลในตำแหน่งนี้จะต้องรับผิดชอบงานต่อไปนี้คือ

หัวหน้าสาขาวิชา (หรือหัวหน้าหมวดวิชา) อาจแยกต่อไปเป็น มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ฯลฯ

ครูในสาขาวิชา อาจแยกออกเป็น มัธยมศึกษาต้น มัธยมศึกษาปลาย
 หลักสูตร ประมวลการสอน ตำราเรียน
 ขบวนการเรียน การสอน การฝึกสอนของนิสิต
 การตรวจใ้โครงการสอน บันทึกการสอน
 การนิเทศ การประชุมครูและนักเรียน
 การทำตารางสอน ตารางกิจกรรม ตารางสอบซ่อม สอบไล่ สอบคัดเลือก
 การจัดตัวครูเข้าสอน ครูประจำชั้น ครูพิเศษ ครูแทน วิทยากร

⁷⁶บุญเจือ ไชยภักดิ์, "ระบบการบริหารภายในโรงเรียน," เอกสารการอบรมหลักการบริหารโรงเรียนรุ่นที่ 1 ของสมาคมโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย ณ หอประชุมคุรุสภา, พระนคร ระหว่างวันที่ 25 - 29 สิงหาคม 2512 (สมาคมโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย),

การจัดหาอุปกรณ์ การควบคุมการใช้อุปกรณ์ให้เต็มค่า
 การปรับปรุงห้องสมุด ห้องโสตทัศนศึกษา จัดหาคู่มือ แบบเรียนประกอบ
 หนังสือคนควา และหนังสือเรียนพิเศษ (Programmed Text Book)

การเก็บคะแนน การทดสอบ การวัดผลปลายปี การทำ ท.2ก. การประกาศ
 การสอบคัดเลือกเด็กใหม่ การแบ่งเด็ก
 การทำสถิติแจ้งผลการสอบ การวัดผลเป็นส่วนรวมและส่วนย่อยแต่ละหมวดวิชา
 การนำวิธีใหม่ ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอน เช่น การสอนแบบสร้างสรรค์
 การสอนเป็นคณะ

การปรับปรุงปริมาณและคุณภาพวิชาการโดยพิจารณาทุกด้าน

โรงเรียนมัธยมศึกษามีหน้าที่ให้การศึกษาทั่วไปแก่เยาวชนของชาติ เพื่อพื้นฐาน
 ความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ และเพื่อสำรวจความถนัดของตนเอง จึงแตกต่าง
 กับวิทยาลัยครู เพราะวิทยาลัยครูมีหน้าที่ให้การศึกษาเฉพาะทาง การบริหารงานวิชาการใน
 วิทยาลัยครูจึงมีเป้าหมายแน่ชัดว่า มุ่งผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพให้แก่ระบบการศึกษา
 ของชาติ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากโรงเรียนมัธยมศึกษา
 สุคใจ เหล่าสุนทร⁷⁷ ได้กล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถาบันการฝึกหัดครูไว้ว่า

1. ควบคุมดูแลให้การเรียน การสอน เป็นไปโดยเรียบร้อย ครู เข้าสอนหรือไม่
 สอนจริง ๆ หรือไม่ สอนโดยมีเนื้อหาหรือไม่ สอนตาม Course ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ปรับปรุงมาตรฐานให้อยู่ในระดับที่ต้องการและให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ แต่เดิมเรา
 เพิ่งเล็งแต่เรื่องปริมาณ เคี้ยวนี้ควรหันมาเพ่งเล็งคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น...
3. ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรให้เป็นไปตามกาลสมัยและเหมาะสมกับความสะดวกที่
 โรงเรียนมี ควรแก้ไขหลักสูตรให้เหมาะสมอยู่เสมอ...

⁷⁷สุคใจ เหล่าสุนทร, "หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ," ใน อ.สิงห์ศักดิ์ (ผู้รวบรวม),
หลักการบริหารโรงเรียนคานวิชาการ (ธนบุรี : โรงพิมพ์บรรหาร, 2505), หน้า 7 - 8.

4. จัดการสอนแต่ละภาคเรียนให้เหมาะสมกับครูที่มีอยู่ ห้องที่มีความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อไปต่องกะแผนงานล่วงหน้า เช่น ครูลาคลอด ครูแทน วิชาที่สอนในภาคนี้สัมพันธ์กับงานหรือวิชาในภาคต่อไป

5. ส่งเสริมสร้างความสะดวกต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสอน เช่น อุปกรณ์สื่อ-ทัศนวัสดุ...

6. พิจารณาปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการสอน และการปรับปรุงทางวิชาการ การให้ห้องทดลอง โรงงาน การสอนพลศึกษา และการฝึกสอน จากแนวคิดซึ่งเปรียบเทียบเสมือนแม่บทที่ สุกใจ เหล่าสุนทร โค้ให้ไว้⁷⁸ ส่งผลให้มีความเคลื่อนไหวในกรรมการฝึกหัดครูในระยะต่อ ๆ มา เพื่อพิจารณากำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการให้เป็นที่ชัดเจนและมีผลในทางปฏิบัติยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาสังกัดกรมการฝึกหัดครู เรื่อง "กิจการและการบริหารกิจการในสถานศึกษาฝึกหัดครู" ในปี พ.ศ.2507 ได้กล่าวถึงหน้าที่ของฝ่ายวิชาการไว้ในเอกสารสัมมนาครั้งนี้⁷⁸

ฝ่ายวิชาการมีหน้าที่ดำเนินงานด้านวิชาการทั้งหมด และติดต่อประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ เมื่อกล่าวโดยย่อ ฝ่ายวิชาการมีหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. จัดตารางสอนประจำภาคเรียน จัดครูอาจารย์เข้าสอนตามรายวิชาครบทุกหมวด จัดห้องเรียน นิเทศควบคุมการเรียนการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน การวัดผลและการประเมินผล

2. จัดการปฐมนิเทศเมื่อเปิดภาคเรียน และปัจฉิมนิเทศเมื่อนักศึกษาใกล้จะเรียนสำเร็จหลักสูตร

⁷⁸วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, "กิจการและการบริหารกิจการในสถานศึกษาฝึกหัดครู," เอกสารการสัมมนาผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ ของสถานศึกษาสังกัดกรมการฝึกหัดครู ณ ห้องประชุมศูนย์โสตทัศนศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ ระหว่างวันที่ 15 - 16 ธันวาคม 2507 (ชนบุรี : วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา), หน้า 5.

3. ควบคุมการสอนภาคปฏิบัติ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
 4. ให้ความร่วมมือในการจัดประชุมสัมมนา การอบรมครูประจำการตามความต้องการของคุรุสภา กรมและจังหวัด
 5. ควบคุมและดำเนินงานตามโครงการฝึกหัดครูชนบท
 6. ติดตามประสานงาน ให้ความร่วมมือในการบริหารงานของโรงเรียนสาธิต
 7. รับผิดชอบในมาตรฐาน และผลงานทางด้านวิชาการทุกด้าน จัดดำเนินการเรื่องการสอนและการวัดผลการศึกษา
 8. เป็นที่ปรึกษา ให้ความร่วมมือ ประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ เช่น ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง การจัดกิจกรรมของนักศึกษาและการจัดนิทรรศการ เป็นต้น
- อีกสองปีต่อมาคือในปี พ.ศ.2509 ที่ประชุมผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาสังกัดกรมการฝึกหัดครู ได้ตกลงร่วมกันให้หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 18 ประการ⁷⁹ คือ

1. ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน
2. จัดอัตรากำลังของครูอาจารย์ที่เข้าสอนทุกหมวดวิชา
3. ควบคุมการวัดผลและระเบียบการวัดผล
4. ประสานงานระหว่างหมวดวิชา
5. ประสานงานระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักเรียน
6. เป็นผู้ดำเนินงานจัดนิทรรศการ
7. เป็นผู้จัดการอบรมครูประจำการ
8. ควบคุมดูแลการดำเนินการลงทะเบียน การขอเปลี่ยนแปลงและการขอถอนวิชาเรียน

⁷⁹หน่วยศึกษานิเทศก์, เอกสารการสัมมนาผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาสังกัดกรมการฝึกหัดครู 10-23 มกราคม 2509 (พระนคร : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู), (ไม่มีลำดับหน้า).

9. จัดทำคู่มือการเรียนของนักเรียน
10. จัดให้มีการประเมินนิเทศ และปัจฉิมนิเทศ
11. ให้ความสำคัญแก่ครูอาจารย์ทางวิชาการ
12. ให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
13. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานอื่น ๆ ทางวิชาการ
14. จัดสรรเงินที่จะใช้ในทางวิชาการ
15. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา และการใช้อุปกรณ์การสอน
16. กำหนดงานร่วมกับอาจารย์ ทำหน้าที่วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน
17. ร่วมกับหัวหน้าสถานศึกษาวางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป
18. เสนอความคิดเห็นแก่หัวหน้าสถานศึกษาในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรฝ่ายวิชาการ

ในการวิจัยเรื่อง "บทบาทหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันการฝึกหัดครู" ของ จันรรจ สุธาพันธุ์ เมื่อ พ.ศ. 2509⁸⁰ ผู้วิจัยได้จำแนกหัวข้อที่ทำการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

- ก. การปฏิบัติงานในหน้าที่ของฝ่ายวิชาการ แบ่งงานในหน้าที่ออกเป็น
 1. การวางโครงการและการกำหนดนโยบายของฝ่ายวิชาการ
 2. การบริหารบุคคลในคณาวิชาการของฝ่ายวิชาการ
 3. การให้บริการและความช่วยเหลือแก่อาจารย์ นักเรียนและชุมชน
 4. การจัด ควบคุม และปรับปรุงการเรียนการสอนของฝ่ายวิชาการ
 5. การติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ

⁸⁰จันรรจ สุธาพันธุ์, "บทบาทหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันการฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2509), หน้า 5.

6. การประสานงานระหว่างฝ่ายวิชาการกับอาจารย์ นักเรียนและหน่วยงานอื่น ๆ

7. ลักษณะการเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายวิชาการ

ข. สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ ได้แก่ การปฏิบัติงานออกเป็น

9 เรื่องคือ

1. หลักสูตรและการใช้หลักสูตร
2. การจัดและมอบงานให้แก่อาจารย์
3. การปรับปรุงการเรียนการสอน
4. การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการของนักเรียน
5. การจัดบริการแนะแนวเพื่อส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการของนักเรียน
6. การศึกษาปัญหาและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ
7. มนุษยสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างฝ่ายวิชาการกับฝ่ายอื่น ๆ
8. การปฏิบัติงานธุรการและการเงินที่เกี่ยวข้องกับทางวิชาการ
9. ความช่วยเหลือที่ฝ่ายวิชาการพึงได้รับจากอาจารย์ใหญ่

เท่าที่กล่าวมาแล้ว ย่อมเห็นได้ว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครูมีบทบาทอย่างแท้จริงในฐานะผู้บริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู โดยฐานะนี้ หัวหน้าฝ่ายวิชาการจึงมีความรับผิดชอบหลัก 8 ประการ (8 Key Responsibilities) ในการบริหารและปรับปรุงงานด้านวิชาการ ดังที่ วิจิตร ศรีสอาน⁸¹ กล่าวไว้ในเอกสารการประชุมนักบริหารการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 2 เรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน เมื่อ พ.ศ.2518 คือ

1. ความรับผิดชอบในการพัฒนาจุดหมาย เป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน

⁸¹ วิจิตร ศรีสอาน, "การบริหารโรงเรียน : บทบาทของผู้บริหารในการปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการ," เอกสารหมายเลข 5 การประชุมทางวิชาการครั้งที่ 2 เรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ของ สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย 20 - 25 ตุลาคม 2518 (สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 2518), หน้า 9 - 10.

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสอน

2. ความรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้บรรลุตาม
จุดมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียน

3. ความรับผิดชอบในการจัดสรรเวลาและสถานที่เพื่อประโยชน์ของการสอน

4. ความรับผิดชอบในการจัดหาและจัดใช้วัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อให้
ได้ประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุด

5. ความรับผิดชอบในการจัดบริการส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อให้การสอน
บรรลุเป้าหมาย

6. ความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
เพื่อประโยชน์ทางด้านการศึกษา

7. ความรับผิดชอบในการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

8. ความรับผิดชอบในการประเมินความต้องการของโรงเรียนและประเมินผล
กระบวนการ และผลผลิตของโรงเรียน เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียน
การสอน

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู มีอำนาจหน้าที่และความ
รับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายทางวิชาการของวิทยาลัยอย่างเหมาะสมและประสาน
สัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ

2. การจัดระบบงานวิชาการภายในวิทยาลัย

3. การบริหารงานบุคลากรทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก
การประเมินผล การมอบหมายงาน การส่งเสริมพัฒนา และการพิจารณาความดีความชอบในการ
ปฏิบัติงาน

4. การจัดกลุ่มนักศึกษา การจัดเวลาและสถานที่ เพื่อให้การเรียนการสอนและ
กิจกรรมเสริมหลักสูตรดำเนินไปอย่างได้ผล

5. การปรับปรุงหลักสูตร การจัดทำเอกสารประกอบหลักสูตรอื่น ๆ

6. การจัดหา จัดทำ การใช้และการควบคุมวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ รวมทั้งการสำรวจความต้องการและการประเมินผลการใช้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าว

7. การประสานงานภายในฝ่ายวิชาการ ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในวิทยาลัยและกับหน่วยงานภายนอก

8. การนิเทศงานวิชาการ

9. การจัดโปรแกรมอื่น ๆ เพื่อการปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ ได้แก่ การจัดอบรม การวิจัย ฯลฯ

10. การจัดบริการสนับสนุนงานวิชาการ เช่น การแนะนำ ห้องสมุด ฯลฯ

11. การวัดผลและประเมินผลการศึกษาของนักศึกษา

12. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชนในคานต่าง ๆ

จากอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการเหล่านี้ สามารถแจกแจงออกเป็นงานบริหารทางวิชาการเป็นอย่าง ๆ ไป ความสามารถในการปฏิบัติงานบริหารทางวิชาการนั้น ๆ จะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ

ผลการวิจัยของต่างประเทศ ✓

ในปี ค.ศ. 1969 เอ็ดวาร์ดส์ (Edwards)⁸² ได้ทำการวิจัยเรื่อง "Conflicts in Role Expectations for the Academic Deans in Church-Related Colleges" โดยส่งแบบสอบถามไปยังคณบดีฝ่ายวิชาการและคณบดีฝ่ายวิชาการอีก 3 กลุ่ม คือ อธิการ หัวหน้าสาขาวิชา และหัวหน้าแผนก การวิจัยปรากฏผลว่า

⁸²Ottis Carrol Edwards, "Conflicts in Role Expectations for the Academic Deans in Church-Related Colleges," Dissertation Abstracts, Vol. 29, No. 9 (March, 1969), 2884-A.

1. ความรับผิดชอบที่ได้รับความเห็นสอดคล้องกันเกินกว่าร้อยละ 55 ว่าเป็นงานสำคัญของคณะคณาจารย์คือ

1. การนิเทศการพัฒนาล้ำสุด
2. การนิเทศการสอน
3. การแนะนำอาจารย์ใหม่ต่ออธิการ
4. การนิเทศโปรแกรมการศึกษาทั้งหมด
5. การกระตุ้นให้คณะอาจารย์มีความก้าวหน้าในอาชีพ
6. การจัดหรือให้ความเห็นชอบจำนวนชั่วโมงทำการสอนให้คณะอาจารย์
7. การประเมินผลการสอน
8. การให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาในด้านที่เกี่ยวกับวิชาการ



2. ความคิดเห็นของตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่องานที่คาดหวังไว้ว่าเป็นความรับผิดชอบของคณะคณาจารย์ 40 ประการ นั้น มีแนวโน้มไปในลักษณะที่เห็นพ้องว่า ไข่มากกว่าที่จะมีความเห็นว่ามีไข

3. ร้อยละ 61.54 ของคณะคณาจารย์ที่ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นว่าตนมีความรับผิดชอบมากกว่าที่ระบุไว้ในแบบสอบถาม เช่น การสรรหา-จัดหาคณะอาจารย์ การควบคุมงบประมาณ และความสัมพันธ์กับหัวหน้าสาขาวิชา

4. หัวหน้าสาขาวิชาและหัวหน้าแผนกส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้ที่จะติดต่อประสานงานระหว่างคณะอาจารย์กับฝ่ายบริการ ควรจะเป็นคณะคณาจารย์มากกว่าอธิการ และคณะคณาจารย์ควรเข้าใจถึงสิ่งที่เป็นภาระและผลประโยชน์ของคณะอาจารย์

5. ตัวอย่างประชากร ทั้ง 4 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญบางอย่าง คือ การกำหนดคณะอาจารย์ที่จะมาทำการสอนต่อไป การประเมินผลงานของอาจารย์ผู้ช่วย การพิจารณาเนื้อหาที่มีการเสนอเข้ามา การจัดตารางสอนและการจัดอาจารย์เข้าสอนในชั้นเรียน

ผู้วิจัยได้สรุปผลไว้ดังนี้

1. การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานของคณะคณาจารย์ มีความคิดเห็นขัดแย้งกันเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังไว้ว่าเป็นบทบาทของคณะคณาจารย์ ย่อมเป็นเหตุให้เกิด

อุปสรรคในการปฏิบัติงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ

2. ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันในบทบาทที่คาดหวังไว้ เกิดจากสาเหตุประการหนึ่ง คือ ไม่มีการระบุนโยบายที่ชัดเจนของคณบดีฝ่ายวิชาการไว้ให้แน่ชัด

3. การที่หัวหน้าแผนกไม่ทราบแน่ชัดว่า ตนควรจะทำรายงานเสนอผู้ใดนั้น ย่อมเป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความคิดเห็นขัดแย้งกันเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังไว้

4. บุคลิกภาพและคุณสมบัติของคณบดีฝ่ายวิชาการและอธิการ มีผลต่อบทบาทของคณบดีฝ่ายวิชาการได้เด่นชัดมากกว่า การที่จะพิมพ์เรื่องการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบของคณบดีฝ่ายวิชาการขึ้นไว้

5. ฝ่ายบริหารยอมรับทราบแน่ชัดว่า ใครเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับหน้าที่ต่าง ๆ ทางการศึกษา แต่ไม่อาจจะทำให้เป็นไปตามนั้นได้

6. อธิการ กับ หัวหน้าสายวิชา และหัวหน้าแผนก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทที่คาดหวังไว้ว่าเป็นบทบาทของคณบดีฝ่ายวิชาการไม่ขัดแย้งกันเลย ในเมื่ออธิการมีความคิดเห็นตรงกันข้ามกับหัวหน้าสายวิชาและหัวหน้าแผนก แต่จะมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเมื่อเห็นความสำคัญของสิ่งเดียวกันมากน้อยต่างกัน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

1. เพื่อที่จะลดภาระอันหนักของคณบดีฝ่ายวิชาการ หัวหน้าสายวิชาควรจะได้รับมอบหมายไปรณรงค์การศึกษาให้มากขึ้น

2. ผู้ร่วมงานของคณบดีฝ่ายวิชาการ และบุคลากรที่มีตำแหน่งทางการบริหาร ควรจะได้มีส่วนออกความคิดเห็นในการเลือกคณบดีฝ่ายวิชาการ

ผลการวิจัยของเอ็ดวาร์ดส์ (Edwards) นี้ เป็นที่น่าสังเกตว่างานในความรับผิดชอบของคณบดีฝ่ายวิชาการ เน้นหนักในเรื่องการนิเทศงาน การพัฒนาหลักสูตร การบริหารบุคลากรเป็นสำคัญ น่าสังเกตว่า ตำแหน่งคณบดีฝ่ายวิชาการนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครูในประเทศไทยมาก

ระยะหลัง ๆ นี้ผู้ให้ความสนใจทำการวิจัยบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับรองในสถานศึกษานั้นมาก ทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับนี้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานเฉพาะอย่าง ตำแหน่ง

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่เป็นตำแหน่งหนึ่งที่อยู่ใต้นิ้วนี้ ในปี ค.ศ. 1974 พิตต์ส (Pitts)⁸³ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "The Role of Public Secondary School Assistant Principals in Virginia" โดยมุ่งศึกษาสภาพของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในคานอายุ คุณวุฒิ จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งและรายได้ และหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสำคัญและการตัดสินใจของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ การวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามของ NASSP (National Association of Secondary School Principals) ระยะเวลาที่ศึกษาคือ ปีการศึกษา 1973-1974 (ค.ศ.) กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเวอร์จิเนียที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป จำนวน 116 คน ปรากฏผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบคานวิชาการของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้

1. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ได้รับมอบหมายให้มีความรับผิดชอบในคานการบริหาร บุคลากรสูง ส่วนในคานวิชาการได้รับมอบอำนาจต่ำ แต่มีความรับผิดชอบสูง
2. หน้าที่ที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีความรับผิดชอบในเกณฑ์สูง ได้แก่ การบริหารโรงเรียน งานวิชาการ งานบุคลากร มากกว่าหน้าที่อย่างอื่น
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาโท มีความรับผิดชอบในคานวิชาการสูงกว่าผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่านั้น
4. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่เป็นสตรี มักได้รับมอบหมายหน้าที่ในคานวิชาการและบุคลากรเป็นสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 4 ปีขึ้นไป จะมีความรับผิดชอบในคานวิชาการมากกว่าผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งในเวลาน้อยกว่า 4 ปี

⁸³ Hugh Douglas Pitts, "The Role of Public Secondary School Assistant Principals in Virginia," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 8 (February 1975), 4939-A.



ผลการวิจัยในประเทศ

เมื่อปี พ.ศ. 2508 จำนวน ร.จ. สุทธาพันธุ์⁸⁴ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของหัวหน้าฝ่ายวิชาการสถาบันการฝึกหัดครู" โดยวิธีสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันการฝึกหัดครู 7 แห่ง ในจังหวัดพระนครและธนบุรี และใช้แบบสอบถามสำรวจข้อเท็จจริงและความคิดเห็นของอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าฝ่ายวิชาการของสถาบันการฝึกหัดครูทั้งหมดที่ผลิตครูระดับต่ำกว่าปริญญาตรี รวม 27 แห่ง เพื่อศึกษางานในหน้าที่และปัญหาในการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการและหัวหน้าฝ่ายวิชาการ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

อาจารย์ใหญ่และหัวหน้าฝ่ายวิชาการยอมรับว่า หัวหน้าฝ่ายวิชาการมีหน้าที่กำหนดนโยบายและวางโครงการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ประสานงานทางวิชาการ เป็นผู้จัดอาจารย์สอนวิชาต่าง ๆ จัดบริการและช่วยเหลือทางวิชาการให้แก่อาจารย์และนักเรียน ควบคุมดูแลและปรับปรุงการเรียนการสอน ติดตามผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ

ปัญหาสำคัญของหัวหน้าฝ่ายวิชาการคือ สถาบันการฝึกหัดครูยังไม่มีภาระกระจายอำนาจให้แก่ฝ่ายวิชาการ และสถาบันส่วนมากยังขาดอาจารย์ที่มีคุณวุฒิ และความสามารถขาดเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์การสอนและอาคารเรียน และหัวหน้าฝ่ายวิชาการส่วนมากไม่สนใจศึกษาและบันทึกปัญหาและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานไว้เป็นเอกสารหรือรายงาน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเสนอแนะว่า ควรให้อาจารย์ใหญ่วางแผนงานอย่างรอบคอบและมอบอำนาจบริหารงานตามความจำเป็นแก่หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ และจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้สอยให้เพียงพอสำหรับการสอนวิชาต่าง ๆ ตามหลักสูตรวิทยาลัย ในวิทยาลัยครูใหญ่ ๆ ควรมีผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายวิชาการอีกหนึ่งคน นอกจากนี้ ฝ่ายวิชาการควรมีการประชุมปรึกษากันเป็นประจำทุกเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ไขปัญหาและประสานงาน ควรมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ และรายงานความเจริญก้าวหน้าของงานให้อาจารย์ใหญ่ทราบอย่างสม่ำเสมอ

⁸⁴จำนวน ร.จ. สุทธาพันธุ์, เรื่องเก็บ, หน้า 99 - 115.

ในสถานศึกษาระดับที่ใกล้เคียงกัน กาญจนา จงรักษ์⁸⁵ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญในจังหวัดพระนครและธนบุรี" เมื่อปี พ.ศ. 2513 โดยส่งแบบสอบถามไปยังผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 40 คน และหัวหน้าสาขาวิชา จำนวน 220 คน ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี รวม 40 โรงเรียน ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการมีชั่วโมงสอนเฉลี่ยแล้ว 8 ชั่วโมง/สัปดาห์ และชั่วโมงปฏิบัติงานในหน้าที่เฉลี่ยแล้ว 15 ชั่วโมง/สัปดาห์
2. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ส่วนมาก มักจัดทำด้วยตนเอง ได้แก่ การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ การนิเทศการสอน การควบคุมดูแลการสอนของครูอาจารย์ การวัดผลนักเรียน การติดตามผลและประเมินผล การติดต่อและประสานงาน และการดูแลการฝึกสอนของนิสิต ส่วนงานที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการส่วนมากมักมอบหมายให้ผู้อื่นจัดทำ ได้แก่ การจัดหาและจัดซื้ออุปกรณ์การสอนและการส่งเสริมการเรียนของนักเรียน
3. เพื่อให้ได้ผลงานด้านวิชาการที่ดี หัวหน้าสาขาวิชาส่วนมากมีความเห็นว่า ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรวางแผนงานร่วมกับตน แล้วมอบหมายอำนาจให้ทำโดยเด็ดขาด นอกจากนี้ควรติดตามผลงานอย่างใกล้ชิดด้วย
4. ลักษณะสำคัญของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการที่หัวหน้าสาขาวิชาต้องการ คือ มีความรู้ดีและพยายามหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ เพื่อพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่ครูอาจารย์ในแง่ต่าง ๆ ทางวิชาการได้ และมีความจริงใจในการพุดจาของศิษย์อย่างเหมาะสมและรู้จักทำในโอกาสอันควร

⁸⁵ กาญจนา จงรักษ์, "บทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 120 ~ 128.

ผู้วิจัยได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. เนื่องจากผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการต้องมอบหมายงานในความรับผิดชอบบางอย่างแก่หัวหน้าสายวิชา ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการจึงควรมีสิทธิ์อย่างเต็มที่ในการเลือกหัวหน้าสายวิชาที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการบังเกิดผลดี

2. ตำแหน่งแล้ว ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการเป็นผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานด้านวิชาการของหัวหน้าสายวิชา ดังนั้นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรจะได้เป็นข้าราชการชั้นเอก เช่นเดียวกับหัวหน้าสายวิชา แทนที่จะได้เป็นเพียงข้าราชการชั้นโท ซึ่งเป็นตำแหน่งราชการที่ต่ำกว่าหัวหน้าสายวิชาดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3. หัวหน้าสายวิชาและครูอาจารย์ในโรงเรียน ควรมีสิทธิ์ในการเลือกผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการ เพื่อจะได้ผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมอย่างแท้จริง

การวิจัยทั้งสองครั้งในประเทศไทย ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถาบันการฝึกหัดครูและผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ มีขอบข่ายไม่กว้างขวางเท่าที่ควร หน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในสถาบันฝึกหัดครูจะแคบกว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญเสียอีก ผลการวิจัยของจันรรจ์ สุทธาพันธุ์ ซึ่งกระทำก่อนการวิจัยของเอ็ดวาร์ดส์ (Edwards) จะเห็นว่าไม่ปรากฏหน้าที่ในด้านการนิเทศ การพัฒนาหลักสูตร ทั้งนี้อาจจะเป็นไปได้ว่าในระยะเวลาดังกล่าว แนวคิดเรื่องการนิเทศ การสอน นิเทศงาน และการพัฒนาหลักสูตร ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศไทย ข้อเสนอพื้นฐานนี้อาศัยผลการวิจัยของ กาญจนา จงรักษ์ เป็นพื้นฐาน เพราะการวิจัยของ กาญจนา จงรักษ์ กระทำภายหลังการวิจัยของ จันรรจ์ สุทธาพันธุ์ ถึง 5 ปี ผลการวิจัยของเอ็ดวาร์ดส์ (Edwards) ในเรื่องหน้าที่ความรับผิดชอบก็ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ กาญจนา จงรักษ์ และระยะเวลาที่ทำการวิจัยก็ใกล้เคียงกันมาก



ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

ประมาณ 20 ปีเศษมาแล้ว วงการบริหารการศึกษาได้ให้ความสนใจเรื่องความสามารถในการบริหารงานและมีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดศาสตร์แขนงนี้ SSCPEA (Southern States Co-operative Program in Education Administration) ได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถขึ้นไว้ว่าประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ⁸⁶ คือ

1. ทฤษฎี หมายถึง กลุ่มหรือชุดของสมมติที่อธิบายปรากฏการณ์เฉพาะอย่างเฉพาะกรณี และเป็นสิ่งที่สามารถตีความได้อย่างสมเหตุสมผล โดยหลักฐานแห่งข้อเท็จจริง
2. งาน ความสามารถจักต้องแสดงออกมาให้ปรากฏเป็นรูปของงานเฉพาะอย่างที่ต้องปฏิบัติหรือกระทำ
3. การกระทำได้ ความสามารถเป็นสิ่งที่แสดงออกมาหรือกระทำได้ เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมที่วนั้ประกอบขึ้นด้วยความเชื่อถือ ความรู้และข้อสันเทศ และทักษะเฉพาะอย่าง

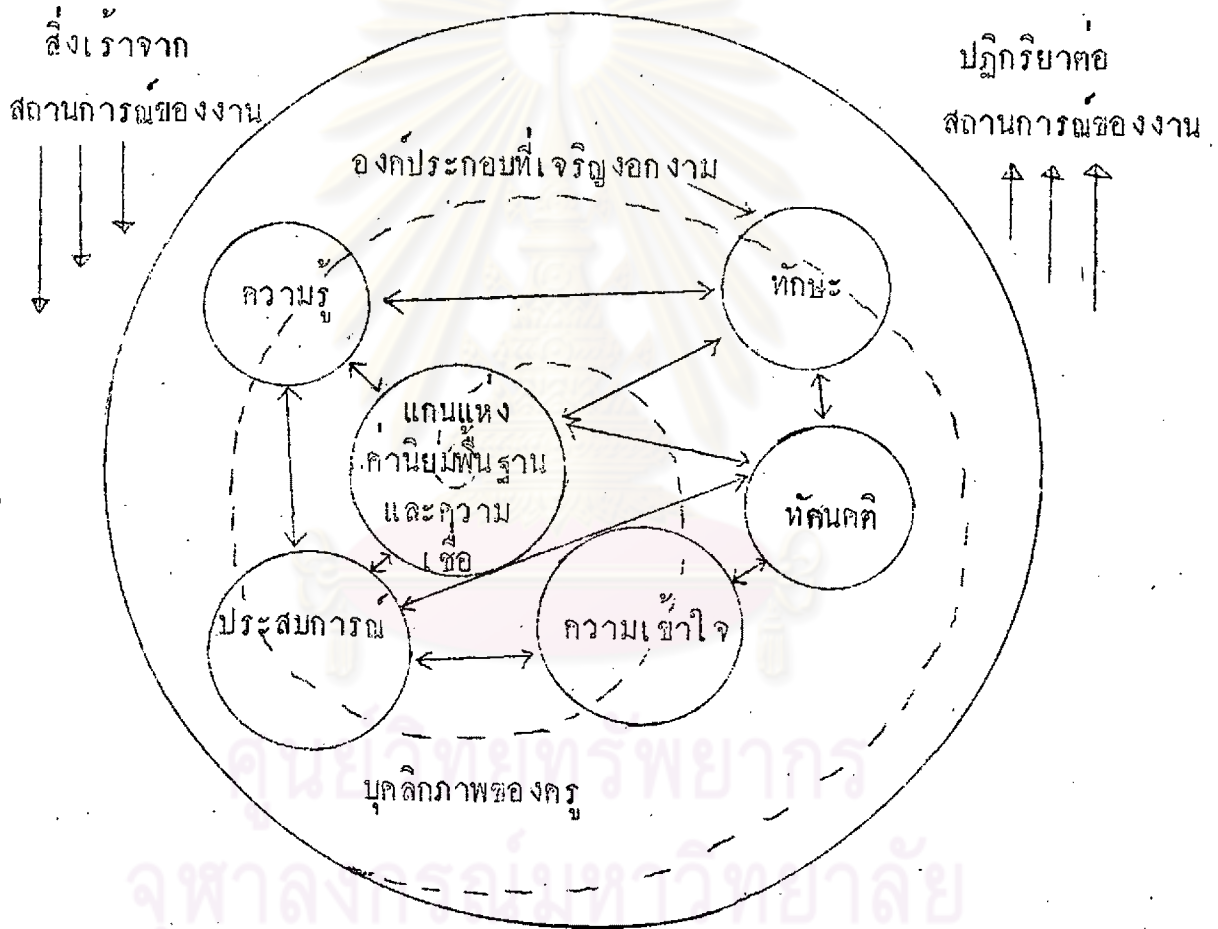
องค์ประกอบทั้ง 3 เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ความสามารถโดยนัยของการบริหารงานเป็นการกระทำหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะอย่าง อย่างใดอย่างหนึ่ง ว่าปฏิบัติได้ก็เพียงไร บรรลุผลตามความมุ่งหมายหรือไม่ ตามนัยนี้ความสามารถจึงหมายถึงคุณภาพที่พึงประสงค์ของการปฏิบัติงาน⁸⁷ คุณภาพที่วนั้ก็คือคุณภาพของพฤติกรรมการปฏิบัติงานนั่นเอง จากความหมายข้างตน ขอมแสดงให้เห็นว่า ความสามารถมิใช่เป็นผลอันเกิดจากการมีความรู้มากเพียงอย่างเดียว การมีความรู้มากไม่อาจเป็นเครื่องแสดงความสามารถในการ

⁸⁶ Ellwood P. Cubberley. "The Superintendent of Schools," in Nolte (ed.), op.cit., p.146.

⁸⁷ Orin B. Graff, Calvin M. Street, Improving Competence in Educational Administration (N.Y. : Harper and Brothers, Publishers, 1956), p. 10.

ปฏิบัติงานได้เสมอไป⁸⁸ แท้ที่จริงแล้วความสามารถมีลักษณะเหมือนกับเป็นปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ หลายอย่าง คล้ายกับเป็นกลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน⁸⁹ แสดงได้ดังภาพประกอบที่ 4

ภาพประกอบที่ 4 ความสามารถเป็นผลขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน



⁸⁸Ibid., pp. 12 - 14.

⁸⁹Ibid., pp. 30 - 31.

ในสมัยที่จิตวิทยาแขนงพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) กำลังรุ่งเรือง เชื่อกันว่า สติปัญญาของมนุษย์ประกอบด้วยนิสัยทั้งหมดของเขา และมีความเชื่อที่สืบเนื่องว่า การฝึกฝนความสามารถให้แก่บุคคลจำเป็นต้องฝึกฝนด้วยวิธีที่สอดคล้องกับนิสัยของเขา แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแล้ว จะเห็นได้ว่า ความสามารถนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ มากไปกว่าลักษณะนิสัยของบุคคล ดังนั้น การฝึกฝนความสามารถของบุคคลจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้รวมกัน

ความสามารถเป็นรูปแบบของการกระทำ ที่แสดงหรือขยายไปสู่การกระทำซ้ำได้ในสถานการณ์อันคล้ายคลึงกันที่เกิดขึ้นใหม่ ความสามารถจึงเป็นพฤติกรรมที่มีรูปแบบหรือเป็นรูปแบบของพฤติกรรม ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะโดยธรรมชาติแล้ว เมื่อมีสถานการณ์ที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาเผชิญหน้าอยู่ บุคคลมีแนวโน้มที่จะกระทำหรือปฏิบัติในลักษณะที่เหมือนเดิม ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกต่อสถานการณ์จึงเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดและเคยปรากฏมาแล้ว รูปแบบพฤติกรรมของคนเราเป็นผลจากการที่บุคคลรับคตินิยมทางวัฒนธรรมของคนเขาไว้มากยิ่งกว่าสติปัญญา ความมีเหตุผล หรือทางเลือกที่สามารถจะเลือกได้

ความสามารถเป็นเรื่องของคุณภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อกล่าวในแง่ของพฤติกรรม ความสามารถ จึงได้แก่พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถของมนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพ ได้เป็นที่ประจักษ์กันว่า คุณภาพของพฤติกรรมนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยที่รูปแบบความสามารถแสดงออกทางรูปแบบของพฤติกรรม⁹⁰ จึงน่าจะถือได้ว่า พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะบอกความสามารถของเขาได้

• รูปแบบความสามารถมีลักษณะดังนี้⁹¹

1. ความครอบคลุม ✓
2. ความมีเอกภาพ ✓

⁹⁰Ibid., pp. 18 - 19.

⁹¹Ibid., pp. 20 - 25.



3. สามารถปฏิบัติได้

ที่ว่ากินความครอบคลุม มีความหมายว่า รูปแบบความสามารถจะต้องเกี่ยวข้องกับ สัมพันธ
ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ หลายอย่าง มิได้หมายถึงสิ่งใดเพียงสิ่งเดียว ความมีเอกภาพ
มีความหมายถึงความเป็นเอกภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน ส่วนสามารถปฏิบัติงานได้ มี
ความหมายถึงการกระทำงานนั้นได้จริง หลักการนี้สอดคล้องตรงกันกับผลการศึกษาค้นคว้าของ

SSCPEA (Southern States Cooperative Program, in Education Administration)

ความจำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคลมีความจำเป็นต่อความสามารถเป็นอย่างมาก
เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการใดแสดงความสามารถ หลักการที่ว่าความสามารถเป็นสิ่งที่
เปลี่ยนแปลงและเจริญงอกงามได้ นำไปสู่การฝึกฝน ฝึกอบรม ความสามารถในด้านต่าง ๆ ใน
วงการบริหารการศึกษาที่ เช่นเดียวกับวงการอื่น คือ ใฝ่พยายามหาทางฝึกฝนความสามารถในการ
บริหารให้แก่ผู้ที่จะเป็นนักบริหารการศึกษา ด้วยวิธีการต่าง ๆ อยู่เสมอ เทคนิคต่าง ๆ เช่น
การแก้กรณีบริหาร การสัมมนา การสร้างสถานการณ์จำลอง คลินิกต่าง ๆ การวิเคราะห์
การปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้บริหาร (In-basket Training) ฯลฯ ล้วนเป็นไปเพื่อความ
มุ่งหมายนี้ทั้งสิ้น

การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานประเมินได้จากผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หรือ
ผู้ร่วมงานก็ได้ วิธีการประเมินมักกระทำในรูปของความคิดเห็นว่ามีมาก คือ ไม่ใช่ หรือมี
ประสิทธิภาพ ไม่มีประสิทธิภาพ การประเมินความสามารถเป็นช่องทางที่จะนำไปสู่การปรับปรุง
หรือการฝึกฝนเพิ่มเติมต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้การประเมินความสามารถในการบริหารงานจึงเป็น
สิ่งจำเป็น

การบริหารงานแต่ละอย่าง แต่ละฝ่าย เช่นการบริหารสถานศึกษา การบริหารธุรกิจ
การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานประชาสัมพันธ์ ฯลฯ ต้องการความสามารถแตกต่างกัน
กัน การศึกษาเรื่องความสามารถจึงต้องศึกษาวิจัยเป็นอย่างไร ๆ ไป ดังเช่น SSCPEA ได้
ศึกษาค้นคว้าความสามารถในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา และพบว่าต้องอาศัยความ

สามารถ 58 อย่าง⁹² ฤๅญ โสธร⁹³ กล่าวว่า ในการนิเทศการศึกษาหรือนิเทศงาน ผู้ที่จะนิเทศจะต้องมีความสามารถ 3 ประการคือ

1. ความสามารถในเทคนิคเฉพาะ
2. ความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความสามารถในการบริหารงาน

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า ความสามารถเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน ความสามารถมิใช่เกิดจากความรู้อย่างเดียว หากแต่เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อาทิ ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ ทักษะ ประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจ อิทธิพลของวัฒนธรรม ความสามารถเป็นเรื่องของการปฏิบัติงานเฉพาะเป็น อย่าง ๆ ไป สามารถฝึกฝนได้ ผู้บริหารงานประเภทใดจำเป็นจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานนั้น ๆ คือนำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมาจำแนกเป็นงานย่อย ๆ แล้วทำการประเมินว่า คุณภาพของการปฏิบัติงานย่อย ๆ เหล่านั้นเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินความสามารถจะช่วยให้มีการปรับปรุงและฝึกฝนเพิ่มเติม เพื่อจะได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน

ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารงานนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงานทางด้านวิชาการโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายได้ วิจิตร ศรีสอาน⁹⁴ กล่าวถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

⁹²Cubberley, *op.cit.*, pp. 147-148.

⁹³ฤๅญ โสธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิชจำกัด, 2517), หน้า 416.

⁹⁴วิจิตร ศรีสอาน, เรื่องเดียวกัน หน้าเดียวกัน.

2. กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนโดยเฉพาะ
3. จัดหน่วยงานทางการสอนเพื่อให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
4. ประสานเป้าหมายและนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้

สอดคล้องสัมพันธ์กัน

5. กำหนดลักษณะ งานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกระบวนการเรียน

การสอน

6. มีส่วนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางการสอนเป็นหลัก
7. กำหนดครูผู้สอนหรือเปลี่ยนแปลงครูผู้สอน เพื่อให้การสอนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
8. พิจารณาใหญ่คุณโทษแก่บุคลากร
9. จัดประเมินความต้อการด้านเวลาและสถานที่สำหรับการเรียนการสอนที่

เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

10. จัดสรรเวลาและสถานที่ให้แกกิจกรรม การเรียนการสอนต่าง ๆ
11. จัดกลุ่มนักเรียนเพื่อประโยชน์ของการสอน
12. จัดประเมินความต้อการทางวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่
13. จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ และอาคารสถานที่
14. ควบคุมการเลือกสรร วัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็น
15. ประสานการใ้ใช้วัสดุอุปกรณ์
16. ช่วยพัฒนาวัสดุ อุปกรณ์การศึกษาชั้นใช้เอง
17. จัดประเมินความต้อการทางคานบริการสนับสนุนการสอน
18. ประสานงานบริการคานส่งเสริมการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
19. ทักท้อสื่อสารกับชุมชน เพื่อจะไ้ทราบความต้อการของชุมชน และจัดวางเป้าหมายของโรงเรียนไ้ถูกต้อง

เป้าหมายของโรงเรียนไ้ถูกต้อง

20. อธิบายนโยบายการศึกษาและรายงานปัญหาและสัมฤทธิผลของโรงเรียนแก่

ชุมชน

21. จัดระบบการรายงานผลการศึกษาของนักเรียนแก่ผู้ปกครอง ผู้ว่าจ้างและสถาบันอื่น เช่น อุดมศึกษา

22. สื่อสารความต้องการของชุมชนต่อครู และเจ้าหน้าที่
23. จัดให้มีการอบรมครู
24. แนะนำการเข้ารับการอบรมแก่ครู ในกรณีที่จะส่งครูไปรับการอบรมภายนอกโรงเรียน

นอกโรงเรียน

25. จัดการอบรมครูโดยเป็นผู้ทำเอง
26. จัดและประสานงานฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
27. ฝึกอบรม บุคลากรให้สามารถดำเนินการฝึกอบรม
28. ประเมินผลการฝึกอบรม
29. เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของครู
30. เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลคนอื่น ๆ นอกเหนือจากอิทธิพลของครู
31. เก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการข้างต้นนี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการ ในขณะที่งานบริหารทางวิชาการมาจำแนกเป็นงานย่อยเป็นอย่างไร ๆ ไป แล้วศึกษาวิเคราะห์หาว่างานนั้น ๆ ต้องอาศัยความสามารถอย่างใดบ้าง ก็จะได้เป็นความสามารถในการบริหารงานวิชาการออกมา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

ผลการวิจัยของต่างประเทศ

ก่อนปี ค.ศ. 1959 มหาวิทยาลัยมิสซิสซิปปี ด้วยความช่วยเหลือของ Kellogg Research Foundation ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Associated Programs in Educational Administration ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานวิชาการ โดยได้ทำการสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 708 คน จากการบริหารวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามตามวิธีการ ผลปรากฏว่า พฤติกรรมต่อไปนี้

แสดงถึงการมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ⁹⁵ คือ

1. ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี ✓
2. ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม ✓
3. ใช้วิธีสาธิตการสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ ✓
4. อภิปรายปัญหาการปรับปรุงการสอนในที่ประชุม ✓
5. ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในการประชุมอภิปรายปัญหาการสอน
ประชาชนไม่พுகอญคน เกี่ยว
6. มีโครงการวิจัยในสาขาวิชาต่าง ๆ ทดระดับชั้นเพื่อปรับปรุงการสอน ✓
7. จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสับเปลี่ยนกัน เยี่ยมชั้นเรียนและสังเกต
การสอน
8. จัดหาวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการและการประชุมเกี่ยวกับ
ปัญหาการสอน ✓
9. จัดหาและใช้ข้อสอบมาตรฐาน เพื่อประเมินผลการเรียนและการสอน
10. ประเมินผลและติดตามผลการประชุมปฏิบัติงาน การประชุมปรึกษา
และการสาธิตการสอน
11. ส่งเสริมการแบ่งกลุ่มนักเรียนเพื่อจัดสอนตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
12. จัดหาอุปกรณ์การสอนใหม่ ๆ เพื่อให้การสอนรายวิชาน่าสนใจยิ่งขึ้น
13. จัดปฐมนิเทศเพื่อช่วยเหลือครูใหม่
14. เสนอแนะให้มีกิจกรรมพิเศษเพื่อส่งเสริมการศึกษา เช่น จัดนิทรรศการ
วิทยาศาสตร์ โครงการออมทรัพย์ของนักเรียน การศึกษานอกสถานที่
การออกฝึกงาน ฯลฯ

⁹⁵ William T. Bush, "What Administrators Do to Improve Instruction" in Nolte (ed.), op.cit., pp. 287-288.

15. จัดเตรียมคู่มือครู เฉลย และแบบฝึกหัดต่าง ๆ ไว้ช่วยครูในการปรับปรุงการสอน
16. เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาทางวินัยในชั้นเรียนให้ครูเลือกหลาย ๆ แบบ
17. ทาวิธีวิจารณ์งานของครู แบบดีเพื่อก่อ โดยไม่ให้เสียกำลังใจ
18. สาธิตการใช้สื่อทัศนอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ
19. ให้ครูมีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมประชุมอภิปรายปัญหาการสอนได้
20. อธิบายวิธีการสอนใหม่ ๆ ใหญ่ปกครองเข้าใจเพื่อจะก่อให้เกิดการสนับสนุน
21. ใจทรพยากรในท้องถิ่นให้เป็นประโยชน์
22. ให้ครูได้มีเวลาสำหรับงานสอนมากขึ้น โดยให้รับผิดชอบงานธุรการน้อยลง
23. ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกสื่อทัศนวัสดุและอุปกรณ์การสอนอื่น ๆ
24. แบ่งเวลาสำหรับการสังเกตและนิเทศการสอนให้พอเพียง
25. จัดให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่คณะครู
26. ติดตามผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่จบไปแล้ว
27. อภิปรายปัญหาการให้ที่บ้านนักเรียนกับคณะครู
28. ส่งเสริมให้ครูอ่านหนังสือหรือบทความเกี่ยวกับวิชาครู เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน
29. ส่งเสริมให้ครูใช้โครงการสอนเพื่อปรับปรุงการสอน
30. ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน
31. ขยายเวลาเรียนเพื่อปรับปรุงการสอน
32. จ่ายเงินค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปประชุมอบรมทางวิชาการ
33. เตรียมระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย ก่อนการประชุมเกี่ยวกับการสอนจะเริ่มตน
34. จัดหาเครื่องมือสำหรับประเมินผลการสอน



ความสามารถในการบริหารงานวิชาการทั้ง 34 ความสามารถ นี้ ครอบคลุมงาน
วิชาการทั้งหมดของสถานศึกษา ซึ่งเป็นความสามารถในบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษาโดยตรง
จากการศึกษาวิจัยอันเป็นแม่บทครั้งนี้ก่อให้เกิดความตื่นตัว ศึกษา ค้นคว้า และวิจัย ความสามารถ
ในการบริหารในสถานต่าง ๆ เป็นอันมากในระยะเวลาต่อมา

การวิจัยที่น่าสนใจในวิธีการ คือการวิจัยของ ฮาโรลด์สัน (Haroldson)⁹⁶
ซึ่งใช้การถ่ายภาพพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความสามารถของครูใหญ่แล้วนำไปเปรียบเทียบกับ
ความสามารถในการบริหารการศึกษาที่ได้จากเอกสาร ผลการวิจัยของสถาบัน 6 แห่ง ใน
เรื่องเดียวกัน ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ว่า

1. จำแนกความสามารถตามทฤษฎีจากเอกสาร ว่าความสามารถอะไรบ้าง
ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของครูใหญ่ประสบผลสำเร็จ
2. เพื่อแสดงรูปภาพกิจกรรมจากพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ได้มาด้วยการสังเกต
3. เพื่อเปรียบเทียบบทบาทที่คาดหวังในลักษณะของความสามารถที่จำแนก
และบรรยายไว้แล้ว กับพฤติกรรมในบทบาทที่สังเกตได้ในการปฏิบัติงานคือจากรูปภาพ

ตัวอย่างประชากร ได้แก่ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 20 คน ข้อมูลมี
2 ประเภท คือ ข้อมูลจากรูปภาพที่ถ่ายจากพฤติกรรมของครูใหญ่กับความสามารถในการบริหาร
การศึกษาที่จำแนกจากเอกสารการวิจัยของสถาบัน 6 แห่ง ที่ได้กระทำไว้ก่อนนำข้อมูลทั้ง 2
ประเภทมาเปรียบเทียบกันความสามารถเป็นอย่างไร ไป ปรากฏว่าได้ผลการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. ความสามารถในค่านิยมสัมพันธและการติดต่อสื่อสาร มีความจำเป็นมาก
ต่อการปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่ให้เกิดประสิทธิผล ทักษะในค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในหน้าที่ทุกอย่าง
2. ขณะที่ครูได้ปรับปรุงความสามารถในสาขาวิชาของตนเพิ่มขึ้นนั้น ครูใหญ่

⁹⁶ Delwyn George Haroldson, "What is the Principalship : A Study
of the Competencies and Functions of the Elementary School Principal,"
Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 8 (February 1975), 4908-A.

จำเป็นต้องมีความสามารถในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในด้านการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น
ขณะเดียวกัน ความจำเป็นในการเป็นครูผู้เชี่ยวชาญของครูใหญ่ก็ลดลง

3. ครูใหญ่ของการอย่างยิ่งที่จะมีความสามารถในการกระตุนผู้ร่วมงานให้
สามารถปรับปรุงตนเองโดยอยู่เสมอ

4. ครูใหญ่ของการแสดงความสามารถในการแสดงตนเป็นแบบอย่างใน
โรงเรียนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่

การวิจัยของฮาโรลด์สัน (Haroldson) ได้ให้ข้อคิดที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 2
ประการ ประการแรก ความสามารถในคานมนุษย์สัมพันธ์ และความสามารถในการคิดคือสื่อสาร
เป็นความสามารถแฝงที่เป็นพื้นฐานประกอบอยู่ในความสามารถด้านอื่น ๆ ควดยเสมอ จึงเป็น
ความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ประการที่สอง ในขณะที่โรงเรียนเพิ่มพูนคุณภาพยิ่งขึ้น
ในแง่ความรู้ความสามารถของครู ครูใหญ่จำเป็นต้องเพิ่มพูนความสามารถในการให้บริหาร
หรืออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ แก่ครูมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ถ้าปรากฏว่าในโรงเรียนใด
ครูใหญ่ยังจำเป็นต้องแสดงบทบาทในการเป็นครูที่เชี่ยวชาญในการสอน ก็น่าจะมีแนวโน้มให้เห็น
ว่าคุณภาพของครูในโรงเรียนนั้น ยังไม่ใคร่ไคมาครฐาน

โรงเรียนเป็นสถาบันที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งสำหรับสังคม ในทุก ๆ ชุมชนซึ่งมีลักษณะ
ทางภูมิศาสตร์แตกต่างกัน ก็มีโรงเรียนตั้งอยู่ ควดยเหตุนี้โรงเรียนจึงกระจายไปอยู่ที่ที่มี
ลักษณะพื้นที่และระดับความเจริญแตกต่างกันไป การแบ่งอย่างหยาย ๆ มักแบ่งเป็นโรงเรียน
ในหัวเมือง กับโรงเรียนในชนบท เป็นสิ่งน่าคิคืออยู่มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนในหัวเมือง
ควรจะมีสามารถอะไรบ้าง จึงจะเหมาะสม เวทแนชท์ (Weihnacht)⁹⁷มีความสนใจ
ในเรื่องนี้ จึงได้ทำการวิจัยเรื่อง "Competencies of High-School Principals
Analyzed within the Framework of a Survey and the Literature on

⁹⁷ Melissa Freeland Weihnacht, "Competencies of High-School Principals Analyzed within the Framework of a Survey and the Literature on Educational Futurism," Dissertation Abstracts, Vol. 36, No. 3 (September 1975), 1236-A.

Educational Futurism" ผู้วิจัยได้ระบุความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นต่อสถานการณวิฤติของอาจารย์ใหญ่
โรงเรียนมัธยมชั้นสูงในเขตเมือง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในโรงเรียนมัธยม
ชั้นสูงในเขตเมืองในอนาคต
3. เพื่อพัฒนาขอบเขตของงานตามทฤษฎีสำหรับอนาคตของการศึกษา โดยเฉพาะพัฒนาการของโรงเรียนมัธยมชั้นสูงในอนาคต

ตัวอย่างประชากรได้แก่อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมชั้นสูงในเขตเมืองที่สำคัญ
ของสหรัฐอเมริกา จำนวน 15 คน วิธีการวิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบใหญ่ครอบคลุมอย่างเสรี
ปรากฏผลการวิจัยดังต่อไปนี้

อาจารย์ใหญ่ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับประชาชนเป็นสำคัญ ความสามารถหลักที่
จำแนกได้ คือความสามารถในคานมนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร

อาจารย์ใหญ่ 13 คน ให้ความสำคัญในเรื่องของคณะผู้ร่วมงาน

อาจารย์ใหญ่ 13 คน ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับนักเรียน

อาจารย์ใหญ่ทุกคน ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน

กับชุมชน

อาจารย์ใหญ่ 12 คน เน้นความจำเป็นของทักษะในการจัดระบบการบริหารงาน
รวมทั้งการประเมินผล การตั้งจุดมุ่งหมาย และการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของเรื่องที่จะ
กระทำ

อาจารย์ใหญ่ 12 คน ยอมรับว่าเรื่องหลักสูตรและการสอนเป็นหน้าที่ที่อยู่ใน
การวิพากษ์วิจารณ์ แต่เขามองว่าเขาไม่มีเวลาพอที่จะอุทิศให้แก่งานนี้

อาจารย์ใหญ่ไม่ใคร่แสดงความคิดในทางบวกต่ออนาคต ส่วนใหญ่เห็นว่าในอนาคต
การเปลี่ยนแปลงที่พอจะบอกล่วงหน้าได้คือ อาจารย์ใหญ่จะมีบทบาทในคานหลักสูตรและการสอน
มากขึ้น แต่การมองการเปลี่ยนแปลงของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องนี้เป็นไปในลักษณะความสงสารและ
เห็นใจกรรมมากกว่าที่จะเป็นทัศนะของผู้บริหาร

การวิจัยของฮาโรลด์สัน (Haroldson) และ เวทน์แนชท์ (Weihnacht) ได้แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการดำเนินงานสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญและยอมรับกันทั่วไป ข้อที่น่าพิจารณาก็คือ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรจะเป็น

ในประเทศที่มีความเจริญทางวิชาการในระดับสูง มักมีการศึกษาเพื่อเตรียมการสำหรับอนาคตอยู่เสมอ การศึกษาในเรื่องประเภทนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการเตรียมการล่วงหน้า สำหรับการฝึกอบรมผู้บริหารในระยะเวลายาวหน้า ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการวิจัยของคอลลินส์ (Collins)⁹⁸ ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง "Components of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents" การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสามารถในการบริหารการศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในสถานการณจริงในระยะ 3-5 ปีข้างหน้า การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการสุ่มตัวอย่างประชากรกลุ่มต่าง ๆ จำนวน 27 คน คือ จากบุคลากรของแผนกการศึกษาของรัฐ สมาคมคณะกรรมการการศึกษา โรงเรียนของรัฐ เทนเนสซี และจากคณาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการศึกษาของมหาวิทยาลัยเทนเนสซี การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ 3 ครั้ง ไปยังตัวอย่างประชากร ครั้งแรกและครั้งที่ 2 มีผู้ตอบกลับมา 25 คน ครั้งที่ 3 23 คน ผู้วิจัยต้องการเปรียบเทียบการจัดอันดับความสำคัญของความสามารถในการบริหารการศึกษาทั้ง 3 ครั้ง จึงใช้ข้อมูลจากตัวอย่างประชากรเพียง 23 คน มาทำการวิเคราะห์ ปรากฏว่า ครั้งที่ 2 และครั้งที่ 3 นั้น การจัดอันดับมีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกันมาก เฉพาะครั้งที่ 3 ได้จัดอันดับความสำคัญของความสามารถ 11 อย่าง ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศึกษาธิการกับคณะกรรมการการศึกษา ประชาสัมพันธ์ การเงิน หลักสูตร การวางแผน มนุษยสัมพันธ์อื่น ๆ กฎหมายบริหาร-

⁹⁸William Eugene Collins, Jr., "Components of Administrative Competency as Determined by Tennessee Superintendents," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 11 (May 1975), 6963-A.

การศึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินผลในเรื่องอื่น ๆ และการบริหารบุคลากร

จะเห็นได้ว่าความสามารถในเรื่องหลักสูตร ซึ่งเป็นงานสำคัญของการบริหารงานวิชาการ ถูกจัดไว้ในอันดับที่ 4

การวิจัยเท่าที่ได้อ่านมาแล้ว ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถทั่วไปของผู้บริหารการศึกษามากกว่าจะเป็น ความสามารถในการบริหารงานวิชาการโดยตรง ทั้งไม่มีใครได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความสามารถกับสิ่งอื่น ๆ การวิจัยที่น่าสนใจที่สุดเรื่องหนึ่งในปีค.ศ.1974 คือการวิจัยเรื่อง "Determining the Validity of a Rating Scale to Measure Competencies for Supervision of Instruction" ของล็อกริดจ์ (Lockridge)⁹⁹ การวิจัยนี้มุ่งตรวจสอบความแม่นยำของ CRS (Competency Rating Scale) ที่ใช้วัดความสามารถในด้านกรณีศึกษาด้วยวิธีการทางสถิติ

CRS ที่สร้างขึ้นมาจากวัดของลิเคอร์ท (Likert) กับเครื่องมือวัดความสามารถและพฤติกรรมระดับของผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ ได้กำหนดไว้ใน CRS เฉพาะระดับของผู้บริหารได้ใช้ LBDQ วัดพฤติกรรมด้วย ทั้งนี้มุ่งในแง่ประสิทธิผลเป็นสำคัญ ข้อมูลที่ใช้ ได้จากการสอบและการสอบซ้ำ (Test-Retest) กับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาในสาขาวิชาการนิเทศการศึกษา นำข้อมูลที่ได้มาทดสอบด้วยวิธีทางสถิติเพื่อหาค่าความแม่นยำและค่าความเชื่อมั่น

การสร้างเกณฑ์สำหรับการหาความแม่นยำ ใช้การเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มการวิเคราะห์รายข้อ และการหาค่าสหสัมพันธ์

ผลการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม ปรากฏดังนี้

⁹⁹Burma Lasseter Lockridge, "Determining the Validity of a Rating Scale to Measure Competencies for Supervision of Instruction," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No.10 (April 1975), 6399-A.

1. คะแนนกลุ่มสูง 27% ของผู้บริหารที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คะแนน สูงกว่า 27% ของคะแนนกลุ่มต่ำ อย่างไม่มีนัยสำคัญ
2. คะแนนกลุ่มสูง 27% ของผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คะแนน สูงกว่า 27% ของคะแนนกลุ่มต่ำ อย่างมีนัยสำคัญ
3. คะแนนกลุ่มสูง 25% ของศึกษานิเทศก์ที่ผู้ร่วมงานเป็นผู้ให้คะแนน สูงกว่า 25% ของคะแนนกลุ่มต่ำ อย่างมีนัยสำคัญ
4. ผู้บริหารให้คะแนนทักษะในค่านหลักสุตร สูงกว่าศึกษานิเทศก์
5. ศึกษานิเทศก์ให้คะแนนทักษะด้านการวิเคราะห์สูงกว่าผู้บริหาร อย่างไม่มีนัยสำคัญ
6. คะแนนทักษะในค่านสังคมของผู้บริหาร สูงกว่าศึกษานิเทศก์อย่างมีนัยสำคัญ
7. คะแนนทักษะในค่านการคิดทอสื่อสารของศึกษานิเทศก์กับผู้บริหารไม่แตกต่างกัน
8. คะแนนทักษะในค่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์รายข้อ ตามเทคนิคการหา 27% ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ปรากฏว่า 12 ข้อ ในจำนวน 169 ข้อ มีอำนาจจำแนกค่า แตกการกระจายของความถี่ที่ปรากฏในทั้งสองกลุ่มนั้น นารับไว้พิจารณา

สหสัมพันธ์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสามารถในค่านต่าง ๆ 5 ค่าน เกณฑ์หาความแม่นยำ

1. การจัดอันดับใน CRS และใน LBDQ มีค่าสหสัมพันธ์ .81
2. คะแนนทักษะในค่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ CRS สัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมค่าน Initiating Structure ในระดับ .86 ซึ่งสูงกว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนทักษะในค่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ CRS กับคะแนนพฤติกรรมค่าน Consideration ซึ่งมีค่า .54
3. คะแนนทักษะในค่านวิเคราะห์ใน CRS มีความสัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมค่าน Initiating Structure ไม่มากไปกว่าที่มีความสัมพันธ์กับคะแนนพฤติกรรมค่าน Consi-

deration ใน LBDQ

ส่วนความเชื่อมั่น พบว่า ความเที่ยงตรงภายในของความสามารถแต่ละด้าน มีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .93 - .97 ค่าความเชื่อมั่นจากการสอบ-สอบซ้ำ มีค่า .89 และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการสอบซ้ำอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงมาก

ผู้วิจัยได้สรุปผลในท้ายที่สุดไว้ว่า CRS มีค่าความแม่นยำปานกลาง และมีความเชื่อมั่นในระดับสูง

การวิจัยของล๊อคบริดจ์ (Lockridge) นี้ จะนำไปสู่ความสนใจในการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถเฉพาะอย่างกับเรื่องอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น เพราะลำพังความสามารถของผู้นำอย่างเดียวมิได้เป็นเครื่องประกันที่เพียงพอสำหรับความสำเร็จผลของการบริหารงานเสมอไป

การวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น แสดงให้เห็นว่ามีความสนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสามารถในการบริหารกันมากในระยะหลัง ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยความสามารถของผู้บริหารในชั้นต่อไปควรจะได้มีการวิจัยของผู้บริหารระดับรองในสถานศึกษา และวิจัยการบริหารงานเฉพาะด้าน เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานประชาสัมพันธ์ การบริหารงานการเงิน ฯลฯ ให้มากขึ้น เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ รวมไปถึงการฝึกอบรมและการเตรียมผู้บริหารในงานด้านนั้น ๆ ด้วย การบริหารงานทั้งในส่วนย่อยและส่วนรวมของสถานศึกษา จะได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยในประเทศ

ยังไม่ปรากฏว่าได้มีการวิจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการโดยตรง มีที่ใกล้เคียงก็คือ วิรัตน์ ศรีบุญ¹⁰⁰ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพใน

¹⁰⁰วิรัตน์ ศรีบุญ, "การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" (ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 57 - 59.

การบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11" โดยมุ่งศึกษาสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนในด้านวิชาการ บุคลากร กิจกรรมนักเรียน ชุมชน และความสัมพันธ์กับชุมชน ตัวอย่างประชากรได้แก่ครูใหญ่ 23 คน ครู 206 คน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่ในด้านการบริหารบุคลากร ชุมชน และกิจกรรมนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถภาพในการบริหารวิชาการและความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำ นอกจากนี้ ยังพบว่า อายุ ประสบการณ์ของครูใหญ่ และขนาดของโรงเรียนไม่มีผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนแต่อย่างใด

ผู้วิจัยได้เสนอแนะให้มีการประชุมสัมมนาระดับครูใหญ่ เพื่อพิจารณาหาทางแก้ปัญหาที่ค้นพบ โดยเฉพาะด้านการบริหารวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนและด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปโดยราบรื่น

การวิจัยดังกล่าว เป็นเรื่องชี้ชัดว่า การบริหารวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนนั้นได้รับความใส่ใจน้อยกว่าที่ควร และการพิจารณาแต่งตั้งครูใหญ่ก็มีได้พิจารณาความสามารถในขั้นนี้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นความบกพร่องอย่างสำคัญ ความบกพร่องนี้แม้ในต่างประเทศก็ยังมีอยู่เช่นกัน

สรุป

ผู้นำในองค์กรหรือหน่วยงานมีทั้งผู้นำในแบบและนอกแบบ ผู้นำในแบบเป็นผู้นำโดยนิตินัย อิทธิพลต่อผู้อื่นจะมาจากอำนาจ (Authority) ตามตำแหน่งหน้าที่ของเขา ส่วนผู้นำนอกแบบเป็นผู้นำโดยพฤตินัย คือเป็นผู้มีพลัง (Power) อิทธิพลของเขามักเกิดจากคุณสมบัติและคุณลักษณะส่วนตัว ไม่ใช่เกิดจากการมีตำแหน่งหน้าที่ การพิจารณาลักษณะของผู้นำคู่ได้จากความมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในหน่วยงาน การมีบทบาท การได้รับการยอมรับจากสมาชิกในหน่วยงาน และตำแหน่งหน้าที่

ความเป็นผู้นำ พิจารณาได้หลายแง่ อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรม และสามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมเพื่อสร้าง เสริมและเพิ่มพูนได้ การบริหารงานใด ๆ ต้อง

มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เป้าหมายสำคัญของการบริหารสถานศึกษาอยู่ที่การบริหารงานวิชาการ ผู้รับผิดชอบบริหารงานด้านวิชาการจึงมีความสำคัญมาก จำเป็นต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานวิชาการที่สูงพอ จึงจะบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การบริหารบุคลากร การจัดสรรเวลาและสถานที่ การจัดหาและจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์และอาคารสถานที่ การจัดบริการส่งเสริมการเรียนการสอน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน การจัดอบรม และการประเมินความต้องการ กระบวนการ และผลผลิตของสถานศึกษาได้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสนใจงานวิชาการน้อย ชำนาญการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และขาดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสามารถในการบริหารงาน หมายถึง สามารถปฏิบัติงานเฉพาะอย่างได้ ความสามารถแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ ความสามารถเกี่ยวข้องกับคุณภาพในการปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์ต่อกันเป็นสิ่งที่กำหนดความสามารถ อิทธิพลของวัฒนธรรมมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งจะมีผลไปถึงความสามารถด้วย ความสามารถเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ ปรับปรุงได้ ความสามารถพื้นฐานได้แก่ ความสามารถในเทคนิคเฉพาะ ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในการบริหารงาน เราจะประเมินความสามารถได้จากตัวผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ร่วมงานก็ได้

ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ คุณภาพของการปฏิบัติงานบริหารทางวิชาการ ซึ่งจำแนกเป็นอย่าง ๆ ไป ในที่นี้จำแนกงานได้ 31 งาน จึงได้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ 31 อย่าง และนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้

จากการวิจัยที่ได้มีผู้กระทำไว้แล้ว ปรากฏว่า ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร เป็นความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นและมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถด้านอื่น ๆ ด้วย ในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่หรือมีความก้าวหน้า ความสามารถในการนิเทศงาน และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกมีความสำคัญในระดับสูง ความสามารถในการบริหารงานวิชาการยังได้รับความสนใจน้อยกว่าด้านอื่น พฤติกรรมความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสามารถ

บางคน อายุ ประสบการณ์ของครูใหญ่ และขนาดของสถานศึกษาไม่มีผลต่อสมรรถภาพในการบริหารงาน

งานบริหารวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท จึงควรจะได้ทำการศึกษาวิจัยให้กว้างขวาง เพื่อหาทางสร้างสรรค์ ปรับปรุง และพัฒนาผู้บริหารที่ปฏิบัติงานด้านนี้ ให้ได้มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการสูงกว่าที่เป็นอยู่ การให้บริหารงานการศึกษาแก่ประชาชนตามภาระหน้าที่ของสถานศึกษา จะไ้บังเกิดผลดี ควบวิธีการที่ประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ความปรารถนาจะเป็นผลได้ จะต้องเริ่มต้นด้วยการวิจัยที่กว้างขวางในขอบเขต และลึกซึ้งในเนื้อหาสาระ กล่าวคือ ควรจะทงวิจัยถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารงานวิชาการ และเรื่องอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำกับความสามารถในการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าฝ่ายวิชาการในวิทยาลัยครู ว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันหรือไม่ ในระดับใด

ในบทต่อไปจะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยและรวบรวมข้อมูล ซึ่งมี ปัญหา (วัตถุประสงค์, สมมติฐาน) ประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย