



บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาโดยลำดับดังนี้คือ การบริหารงานการประถมศึกษาระดับอำเภอ บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้นำซึ่งจะกล่าวถึง ความหมายของผู้นำ วิธีการศึกษาผู้นำ ประเภทของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ พฤติกรรมของบุคคล พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หัวหน้าการประถมศึกษากับลักษณะพฤติกรรมผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารงานการประถมศึกษาระดับอำเภอ

นับตั้งแต่มีการโอนโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเดิมสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา มาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ตามมาตรา 5 และ 12 แห่งพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 31 - 35) และตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : 4 - 21) โดยกำหนดให้การบริหารการประถมศึกษา แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

1. ระดับชาติ
2. ระดับจังหวัด
3. ระดับอำเภอ
4. ระดับกลุ่มโรงเรียน

ในการบริหารงานการประถมศึกษาในทุกระดับ จะแบ่งการบริหารเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสำนักงาน และส่วนที่เป็นคณะกรรมการในการตัดสินใจบริหารงานการประถมศึกษาในรูปแบบหรือแนวทางต่าง ๆ

ในระดับอำเภอ นั้น มาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 23 - 24) กำหนดให้มีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งมีนายอำเภอเป็นประธาน ศึกษาธิการอำเภอ และข้าราชการครูที่ได้รับเลือกตั้ง เป็นผู้แทนข้าราชการครูของกลุ่มโรงเรียน กลุ่มโรงเรียนละ 1 คน เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการ และเลขานุการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ คือ

1. ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษา ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
2. เสนอแนะแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตลอดจนกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
3. เสนอความคิดเห็นความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ตลอดจนกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
4. ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดมอบหมาย

มาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 กำหนดให้มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเป็นหน่วยงานการบริหารการประถมศึกษาในระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และปฏิบัติงานอื่นตามที่กฎหมายกำหนดและตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 28 - 38) ได้แบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ดังนี้

1. ขนาดของสำนักงาน แบ่งเป็น 5 ขนาด คือ

- 1.1 อำเภอขนาดใหญ่มาก
- 1.2 อำเภอขนาดใหญ่
- 1.3 อำเภอหรือกิ่งอำเภอขนาดกลาง
- 1.4 อำเภอหรือกิ่งอำเภอขนาดเล็ก
- 1.5 อำเภอหรือกิ่งอำเภอขนาดเล็กมาก

2. การแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลัง การแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามขนาดของอำเภอ ดังนี้

2.1 อำเภอขนาดใหญ่มาก แบ่งส่วนราชการและมีอัตรากำลัง ดังนี้

- 2.1.1 งานบริหารทั่วไป มีอัตรากำลัง 5 อัตรา
- 2.1.2 งานการเจ้าหน้าที่ มีอัตรากำลัง 3 อัตรา
- 2.1.3 งานการเงินและพัสดุ มีอัตรากำลัง 4 อัตรา
- 2.1.4 งานนิเทศการศึกษา มีอัตรากำลัง 4 อัตรา

2.2 อำเภอขนาดใหญ่ แบ่งส่วนราชการและมีอัตรากำลัง ดังนี้

- 2.2.1 งานบริหารทั่วไป มีอัตรากำลัง 4 อัตรา
- 2.2.2 งานการเจ้าหน้าที่ มีอัตรากำลัง 2 อัตรา
- 2.2.3 งานการเงินและพัสดุ มีอัตรากำลัง 3 อัตรา
- 2.2.4 งานนิเทศการศึกษา มีอัตรากำลัง 4 อัตรา

2.3 อำเภอขนาดกลาง แบ่งส่วนราชการและมีอัตรากำลัง ดังนี้

- 2.3.1 งานบริหารทั่วไป มีอัตรากำลัง 4 อัตรา
- 2.3.2 งานการเงินและพัสดุ มีอัตรากำลัง 2 อัตรา
- 2.3.3 งานนิเทศการศึกษา มีอัตรากำลัง 4 อัตรา

อำเภอขนาดกลางนี้ จะรวมงานการเจ้าหน้าที่เข้าไว้ในงานบริหาร

ทั่วไป

2.4 อำเภอขนาดเล็ก แบ่งส่วนราชการและมีอัตรากำลัง ดังนี้

2.4.1 งานบริหารทั่วไป มีอัตรากำลัง 6 อัตรา

2.4.2 งานนิเทศการศึกษา มีอัตรากำลัง 3 อัตรา

อำเภอขนาดเล็กนี้ จะรวมงานกรเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุเข้าไว้ในงานบริหารทั่วไป

2.5 อำเภอขนาดเล็กมาก แบ่งส่วนราชการและมีอัตรากำลัง ดังนี้

2.5.1 งานบริหารทั่วไป มีอัตรากำลัง 3 อัตรา

2.5.2 งานนิเทศการศึกษา มีอัตรากำลัง 2 อัตรา

อำเภอขนาดเล็กมากนี้ จะรวมงานกรเจ้าหน้าที่และงานการเงินและพัสดุเข้าไว้ในงานบริหารทั่วไป

จากลักษณะดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การแบ่งงานและการกำหนดอัตรากำลัง ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คำนึงถึงปริมาณงานและคุณภาพของงานเป็นหลักในการกำหนดงาน โดยแบ่งส่วนราชการ และกำหนดอัตรากำลังให้สัมพันธ์กัน ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งงานที่แตกต่างกันไปตามขนาด ของอำเภอก็ตาม แต่สภาพของงานที่ปฏิบัติก็ยังคงมีลักษณะของงานเหมือนกัน จะแตกต่างกัน เฉพาะปริมาณงานเท่านั้น ในปัจจุบันนี้ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่าง ๆ ยังมี อัตรากำลังไม่ครบตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด เพราะขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการศึกษาขออนุมัติจาก ก.พ. ดังนั้นสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจะมีข้าราชการครูมาช่วยราชการในส่วนที่ยังขาดอยู่ไปพลางก่อน เมื่อได้รับ อนุมัติแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจะสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ให้ครบในโอกาสต่อไป

#### บทบาทและหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

ตามมาตรา 27 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา 2523 : 4 - 21) กำหนดให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม ดูแล โดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษา

อำเภอ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และมาตรา 28 (3) บัญญัติให้หัวหน้าการประถมศึกษาทั้งอำเภอมีอำนาจหน้าที่ บังคับบัญชา ควบคุม ดูแล โดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาทั้งอำเภอ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ ขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอปฏิบัติงานเกี่ยวกับ การบริหารงานการประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการจัด การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา การวางแผนงาน การจัดตั้งและการ จัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงิน การบริหารงานบุคลากร การบริหารงาน วิชาการ การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การนิเทศการศึกษา การ ติดตามและการประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น และปฏิบัติงานหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง (สวัสดิการสำนักงาน ก.ค. 2528 : 138 - 139)

งานการประถมศึกษาจะสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการศึกษา ของนักเรียนที่ได้รับจากโรงเรียนเป็นสำคัญ การที่โรงเรียนจะให้การศึกษาแก่เด็กนักเรียน เพียงใดหรือไม่ยอมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ ความสำนึกในหน้าที่ ความรู้ความสามารถของ ครูและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจะต้องประกอบกับการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ การติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียนจากสำนักงานการประถมศึกษา อำเภออย่างใกล้ชิด ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในฐานะผู้บังคับบัญชาครูในเขต อำเภอจะต้องเป็นผู้รู้จักบทบาท หน้าที่ของตน รู้จักการบริหารงาน และการปกครองบังคับ บัญชาครู สมาน แสงมะลิ โคกลาวถึงคุณสมบัติของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอว่า ควร มีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ เป็นผู้มีความรู้ดี มีความประพฤติดี และเป็นนักบริหารที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 1 - 4)

การเป็นผู้มีความรู้ดี หมายถึง ความรู้ในเรื่องทั่วไปพอจะติดตามและสนทนากับ ผู้อื่นได้ มีความรู้ในเรื่องการศึกษาพอที่จะแนะนำโรงเรียนและครูได้ มีความรู้เรื่อง นโยบาย เป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคของงานในหน้าที่ของตนรับผิดชอบ สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานได้ และรู้กฎหมายระเบียบแบบแผนเป็นอย่างดี

การเป็นผู้มีความประพฤติดี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอควรจะเป็นผู้ที่สุภาพ ไม่เอนการพนัน ไม่ดื่มสุรามึนเมา ไม่เจ้าชู้ มีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์เพียร ไม่เบียดเบียนผู้อื่น และรู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม กระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพ เชื่อถือ และสามารถบังคับบัญชาได้เต็มที่

การเป็นนักบริหารที่ดี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้นำในการบริหารงาน
2. ส่งเสริม ยกย่อง การปฏิบัติงานของผู้นร่วมงาน
3. รับฟังความคิดเห็นของผู้นร่วมงาน
4. ไม่เอาความดีของผู้อื่นมาเป็นความดีของตน
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
6. รู้จักบริหารงาน วางแผนงาน แบ่งงาน ควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน
7. สามารถปกครอง บังคับบัญชา ขำขันขำขัน และกำลังใจของผู้นร่วมงาน

การบริหารงานการประถมศึกษาในรูปใหม่นี้ในแต่ละระดับมีคณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย ดังนั้นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จึงควรมีความรู้เกี่ยวกับระบบงานของคณะกรรมการ และสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการระดับต่าง ๆ ได้ด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2525 : 1 - 4)

### ลักษณะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ

#### 1. การบริหารงานบริหารทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 169 - 187) ได้ให้ความหมายของงานบริหารทั่วไปว่า คือ การบริหารทั่วไปของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยแบ่งลักษณะงานเป็น 7 ลักษณะคือ งานจัดสำนักงาน งานสารบรรณ งานเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ งานประชาสัมพันธ์ งานยานพาหนะ งานปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาและงานติดต่อประสานงานและงานธุรการอื่น ๆ ซึ่งพอสรุปลักษณะของงานแต่ละงานได้ดังนี้

1.1 งานจัดสำนักงาน ได้แก่ การจัดสำนักงานและสถานที่ต่าง ๆ การ  
ออกคำสั่ง การควบคุมดูแล การติดตามผลงาน การจัดหน่วยปฏิบัติงาน การเร่งรัดงาน  
การจัดเกี่ยวกับส่วนประกอบของสำนักงาน การจัดเกี่ยวกับความสะอาด การจัดเก็บ  
รักษาซ่อมแซม วัสดุครุภัณฑ์ การจัดการเกี่ยวกับเวรยาม และการรักษาความปลอดภัย

1.2 งานสารบรรณ ได้แก่ งานรับส่งหนังสือราชการ งานพิมพ์ งาน  
โทรเนื้ยว งานประชุมของสำนักงาน งานเก็บหนังสือราชการ งานค้นหา การเพิ่มและการ  
ทำลายหนังสือราชการ

1.3 งานเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบ ได้แก่ งานเก็บรักษา รวบรวม  
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือหนังสือราชการในส่วนที่เกี่ยวข้อง งาน  
พิจารณาคำเนิรการเกี่ยวกับการออกระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ประกาศและหนังสือสั่งการ  
เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และงานปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ  
ที่ไม่ใช่งานของฝ่ายอื่นโดยเฉพาะ

1.4 งานประชาสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดสถานที่สำหรับติดต่อสอบถาม การ  
จัดให้บริการและอำนวยความสะดวก การจัดการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก การ  
จัดเอกสารและป้ายนิเทศต่าง ๆ การจัดเผยแพร่ข่าวสารและผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักงาน

1.5 งานยานพาหนะ ได้แก่ การกำหนดคนหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การวางข้อบังคับ  
การควบคุม การตรวจสอบ การดูแลรักษา การซ่อมแซม และการปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วย  
การใช้รถราชการ

1.6 งานปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ได้แก่ การ  
สำรวจเด็ก การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน การยกเว้นและการผ่อนผันเด็กเข้าเรียน การควบคุม  
เด็กในเกณฑ์บังคับ การจัดตั้ง หมู่เด็ก รวม โรงเรียนประถมศึกษา การกำหนดชื่อ  
โรงเรียน เป็นต้น

1.7 งานติดต่อประสานงานและงานธุรการอื่น ๆ ได้แก่ การติดต่อประสาน  
งานกับหน่วยราชการและหน่วยงานอื่น ๆ และเอกชน การจัดพิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

งานบริหารทั่วไป เป็นงานที่ให้บริการแก่งานฝ่ายอื่น หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. การบริหารงานการเจ้าหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 191-211) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการเจ้าหน้าที่ คือ การบริหารงานบุคคลของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้แบ่งงานการเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เป็น 5 ลักษณะ คือ การวางแผน บุคลากร การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร วินัย การรักษาวินัยและการพิจารณาโทษทางวินัยและทะเบียนประวัติ ซึ่งพอสรุปลักษณะงานได้ดังนี้

2.1 งานวางแผนบุคลากร ได้แก่ การขอกำหนดอัตราค่าจ้างครู อัตราค่าจ้างภารโรง การจัดสรรอัตราให้แก่โรงเรียน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การตัดโอน อัตราเงินเดือน การขอปรับลดระดับและตำแหน่ง

2.2 งานสรรหาบุคลากร ได้แก่ การบรรจุ แต่งตั้ง การรับโอน การย้าย การชดเชยเข้ารับราชการ การสอนแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก

2.3 งานพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การปฐมนิเทศครูบรรจุใหม่ การอบรม การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การพิจารณาเลื่อนระดับเงินเดือนและตำแหน่ง การปรับปรุงเงินเดือนให้ได้ตามวุฒิ การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การให้สวัสดิการ การบำรุงขวัญและกำลังใจ เช่น การย้าย การโอน การไปช่วยราชการ การลา และการขอยกเว้น การเกณฑ์ทหาร

2.4 งานวินัย การรักษาวินัย และการพิจารณาโทษทางวินัย ได้แก่ จรรยาครู วินัยครู วินัยของข้าราชการ การป้องกันและการรักษาวินัย การพิจารณาโทษทางวินัย

2.5 งานทะเบียนประวัติ ได้แก่ การจัดทำสมุดประวัติ ก.พ. 7 แฟ้มประวัติ บันทึกประวัติลูกจ้างประจำ บัตรประจำตัวข้าราชการ บัตรประจำตัวลูกจ้าง





การอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการและการประสานงานให้บุคคลปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2525 : 247 - 259) ได้แบ่งงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไว้ 9 ลักษณะงาน คือ งานพัฒนาการศึกษา งานการเรียนการสอน งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน งานนิเทศและการตรวจเยี่ยม งานสนับสนุนวิชาการ งานข้อมูลทางการศึกษา งานจัดทำแผนงบประมาณและขอตั้งงบประมาณ งานศูนย์วัสดุและอุปกรณ์ งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งพอสรุปลักษณะงานได้ ดังนี้

4.1 งานพัฒนาการศึกษา ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำมาตรฐานโรงเรียน การอบรมครูเกี่ยวกับการสอน จัดทำมาตรฐานทางวิชาการ การติดตามประเมินผล

4.2 งานการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรและแบบเรียนการผลิตและการใช้สื่อการเรียนการสอน การวัดผล การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน

4.3 งานส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน ได้แก่ งานอนามัยโรงเรียน การลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี การกีฬา การส่งเสริมวัฒนธรรม

4.4 งานนิเทศและตรวจเยี่ยม ได้แก่ การนิเทศ การตรวจเยี่ยม การประสานงานทางวิชาการ

4.5 งานสนับสนุนทางวิชาการ ได้แก่ งานโครงการทางวิชาการ การวิจัย การเผยแพร่ และการประเมินผลโครงการทางวิชาการ

4.6 งานข้อมูลทางการศึกษา ได้แก่ การหาข้อมูล การรวบรวมสถิติทางการศึกษา การจัดทำรายงานเผยแพร่และการหาแนวโน้มในอนาคต

4.7 งานจัดทำแผนงานงบประมาณและขอตั้งงบประมาณ ได้แก่ การขอตั้งงบประมาณประจำปี การจัดสรรงบประมาณ การติดตามแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ การศึกษาระเบียบและวิธีการงบประมาณ

4.8 งานศูนย์วัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์วัสดุอุปกรณ์ การจัดหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ การบริการและการควบคุม

4.9 งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ได้แก่ การจัด  
การประชุม การบันทึกการประชุม การรายงานการประชุม

การนิเทศการศึกษา เป็นกิจกรรมสำคัญทางวิชาการที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพการ  
เรียนของนักเรียนและการสอนของครู ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงต้อง  
อำนวยความสะดวกให้ศึกษานิเทศก์อำเภอปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของผู้นำ

ไดมินักวิชาการให้ความหมายของผู้นำ ไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

กอร์ดอน (Gordon) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมอย่าง  
หนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุ เป้าหมาย (อ้างถึงใน  
สมถวิล พงษ์มาลา 2525 : 26)

สตอกคิลล์ (Stogdill 1966 : 27 - 28) ให้ความหมายของผู้นำว่า  
"เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่ผู้เดียว"

ฮาลปิน (Halpin 1966 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้

5 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินสู่  
เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ซุบ กาญจนประกร (2507 : 73 - 74) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่  
ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้อยู่ในบังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ  
ปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตาม  
เป้าหมายจำเพาะที่ใดกำหนดขึ้น

ซีระ รุญเจริญ (2519 : 22) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง
2. ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ตามนัยนี้ ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ

นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 167) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานในบรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

อุทัย หิรัญโต (2524 : 13) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ภิญโญ สาธร (2526 : 259) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ บุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ และจะต้องเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 286) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2527 : 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ ( Decision Making ) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

กิติมา ปรีคคิลก (2529 : 250) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะจูงใจหรือจูงใจผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

จากคำจำกัดความดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่ม ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจและสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงบุคคลอื่นในกลุ่ม ให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### วิธีการศึกษาผู้นำ

สุเมธ เตียววณิชเรศ (2527 : 54 - 56) ได้อธิบายการแบ่งวิธีการศึกษาผู้นำ ตามความสนใจในการให้ความสำคัญต่อผู้นำแต่ละลักษณะไว้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่จะแสดงออก และเกิดลักษณะผู้นำใน 2 ประการ คือ ยอมรับว่าผู้นำจะมีวิถีชีวิตของเขาแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา และผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลธรรมดาใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกายและลักษณะทางบุคลิกภาพ

2. วิธีการทางสังคมวิทยา เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นหลังจากวิธีการทางจิตวิทยา ซึ่งไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ วิธีการนี้จึง เน้นความสำคัญในการศึกษาบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ในสังคม ซึ่งมีผลผลักดันให้เขาถอยมาเป็นผู้นำ เชื่อว่าสถานการณ์ในสังคมเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำ การศึกษาผู้นำในวิธีการทางสังคมวิทยามีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

2.1 ลักษณะของผู้นำ เกี่ยวข้องกับความสามารถในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น

#### 2.2 สถานการณ์

ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการ เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และจะได้สิ่งนั้นมาด้วยวิธีการอย่างไร

3. วิธีการทางพฤติกรรม มีแนวความคิดว่า องค์ประกอบทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยา หรือองค์ประกอบคุณลักษณะบุคคลและสภาพการณ์ จะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นในการ เป็นผู้นำ

จากวิธีการทั้ง 3 วิธีข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า วิธีศึกษาผู้นำนั้น จะต้องศึกษาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ คือ

1. ค่านิยมของผู้นำในแต่ละกลุ่ม
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
3. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มซึ่งแสดงออกต่อพฤติกรรมของผู้นำ

### ประเภทของผู้นำ

การศึกษาประเภทของผู้นำ ได้มีผู้จำแนกไว้หลายแนวความคิดด้วยกัน แต่ไม่ว่าจะยึดอะไรเป็นหลัก เช่น

โสภา รุพิกุลชัย (2522 : 76 - 78) ได้แบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำซึ่งโตมาโดยอำนาจ ได้แก่ ผู้นำที่โตมาโดยอำนาจกฎหมาย ทางกรปกครอง การบังคับบัญชา สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบไร้พระเดช (Legal Leader) เป็นผู้นำที่ไร้อำนาจใดตามกฎหมาย ผู้ใดบังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.2 ผู้นำแบบไร้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในการครองใจคนให้เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.3 ผู้นำแบบพอพระ (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้ อำนาจเกิดจากแรงศรัทธา เคารพรักและนับถือ

2. ศึกษาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ สามารถแบ่งผู้นำได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบอิตินิยม (Authoritarian Leader) คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าว ชอบชมชู้ผู้อื่น และเป็นแบบที่ความกล้า ขำขัน เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่ต่อคนอื่นนั้น จะมุ่งหนักไปในด้านวินัย

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับอำนาจเหนือผู้อื่น แต่กลับใช้วิถีกระตุ้น หรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมกระทำกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ผลงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) หรือผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำประเภทนี้ไม่ทำอะไรเลยในกลุ่ม หรือทำก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้เกือบไม่มีอำนาจในการปกครองสมาชิกในกลุ่มเลย

3. ทิศจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก สามารถจำแนกได้ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Parental Leader) คือ ผู้นำทำตัวเหมือนพ่อแม่ มุ่งที่จะให้ลูกน้องเชื่อฟังตนเหมือนลูกหลาน ช่วยปกป้องคุ้มครองลูกน้อง

3.2 ผู้นำแบบใช้กลอุบายคุมบังเหียนการบริหาร (Manipulator) ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างสมอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ ความรอบรู้และฐานะตำแหน่งของตนเข้ากับสถานการณ์ และพยายามเชิดบุคคลอื่นซึ่งแสดงบทบาทเพื่อประโยชน์ของตนเอง

3.3 ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สุธา จันทรเอม (2524 : 96 - 97) ได้แบ่งผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทที่คำนึงถึงแต่เฉพาะผลงานเท่านั้น เมื่อทำงานในกลุ่มมักจะไม่คำนึงว่ากลุ่มประกอบด้วยใครบ้าง แต่ละคนมีความสามารถและความสนใจอะไร แต่จะมุ่งที่ผลงานอย่างเดียว

2. ผู้นำประเภทเพ่งเล็งกระบวนการทำงาน ผู้นำประเภทนี้ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานกลุ่ม ก็จะเริ่มศึกษาบุคคลในกลุ่มก่อน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้อภิปรายเกี่ยวกับงานที่ต้องทำร่วมกัน และพิจารณาร่วมกัน ในการมอบหมายงานตามความเหมาะสม

อุทัย หิรัญโต (2524 : 19 - 20) ได้แบ่งประเภทของผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader)
2. ผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษ (Charismatic Leader)
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 49 - 51) ได้อธิบายแนวคิดของเกตเซลและกูปา (Getzels and Guba) เกี่ยวกับประเภทของผู้นำตามทฤษฎีระบบสังคมโดยมีองค์ประกอบ 2 มิติ คือ มิติทางสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง และมิติส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพ และความต้องการส่วนบุคคล แนวคิดนี้

ให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ คือ บทบาทของตำแหน่ง และบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถแบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) คือ ผู้นำที่ถือเอาประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นหลัก
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) คือ ผู้นำที่ถือเอาบุคคลที่เกี่ยวข้องของก่อนสิ่งอื่น
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ผู้นำประเภทนี้พิจารณาประโยชน์ทั้งของสถาบันหรือหน่วยงานและของบุคคลพร้อม ๆ กัน

ฮาลปิน และเฮมฟีลล์ (Halpin and Hemphill) ได้จำแนกลักษณะพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือ (อ้างถึงใน สุขเมธ เทียววิศเรศ 2527 : 62)

1. พฤติกรรมผู้นำค่านิจสังคม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร
2. พฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจและให้ความเคารพต่อกัน

สมพงศ์ เชมสิน (2526 : 290 - 291) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำตามทัศนคติการศึกษาได้ศึกษาไว้ ดังนี้

1. ลักษณะที่พึงพอใจ (Consideration) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะที่เป็นมิตร มีการปฏิบัติต่อกันด้วยดี มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และก่อให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ลักษณะที่วางแนวให้ปฏิบัติ (Initiating Structure) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ พยายามจัดระเบียบและกำหนดหน้าที่หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ก็ยังวางแบบแผนการดำเนินงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารอย่างมีระเบียบ และกำหนดแนวทางในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม



3. ลักษณะที่ถือผลผลิตเป็นใหญ่ ( Production Emphasis ) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้พยายามกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมให้มีการทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจต่อการผลิตให้มาก

4. ลักษณะที่ตื่นตัวอยู่เสมอ ( Sensitivity ) พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้มักคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่างกันในกลุ่มและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานอยู่เสมอ และพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ตนเองและองค์การประสานสอดคล้องกับปัจจัยและสิ่งแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อให้องค์การเจริญก้าวหน้าต่อไป

เรดดีน ( William J. Reddin ) ได้ศึกษาประเภทของผู้นำตามประสิทธิภาพของการทำงานและแบ่งประเภทผู้นำตามประสิทธิภาพ ดังนี้ (อ้างถึงใน อรุณ วัชรธรรม 2527 : 192 - 197)

#### 1. แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยไค้แก่

1.1 แบบผู้หนีงาน ( Deserter ) เป็นพวกที่ขาดความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ จึงหนีงานและชักชวนการทำงานของผู้อื่นควย และจะพยายามเข้าไปพัวพันกับเรื่องอื่น ๆ ใหน้อยที่สุด

1.2 แบบนักบุญ ( Missionary ) เป็นพวกที่มีจิตใจดี นึกถึงแต่สัมพันธภาพเหนือสิ่งใด จนไม่กล้าโต้แย้งในสิ่งที่ตนเองไม่เห็นควย และมีความเชื่อว่าผลผลิตของหน่วยงานไม่มีความสำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

1.3 แบบผู้เผด็จการ ( Autocrat ) เป็นพวกที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงเรื่องอื่นควย ไม่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ไว้วางใจบุคคลอื่น ประเภทนี้ผู้ร่วมงานก็ไม่ชอบเขาควย

1.4 แบบผู้ประนีประนอม ( Compromiser ) ผู้นำพวกนี้ยอมรับความสำคัญของการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพ แต่ไม่สามารถประสานประสานให้เข้ากันได้ จึงเป็นลักษณะคนโลเล และชอบประนีประนอม บางครั้งอาจหลอกผู้ร่วมงานเพื่อหนีปัญหาควย

#### 2. แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ไค้แก่

2.1 แบบที่ทำตามคำสั่ง ( Bureaucrat ) คือ หัวหน้างานหรือผู้นำที่ชอบทำตามสั่ง ทำไค้คืตามกฎข้อบังคับ และดำเนินการไค้ถูกต้อง ถือว่างานที่ไค้รับผิดชอบสำคัญมาก ต้องทำให้ไค้ดีที่สุด

2.2 แบบนักพัฒนา ( Developer ) เป็นผู้ให้ความไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้

2.3 แบบเผด็จการที่มีศิลปะ ( Benevolent Autocrat ) เป็นผู้มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและคำเนิงานของตนเอง มีส่วนช่วยสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญในการสั่งงาน มีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก

2.4 แบบนักบริหาร ( Executive ) เป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สามารถทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยไม่ถืออุปสรรค บรรยากาศในการทำงานมีแต่ความอบอุ่น

ฟลิปโป ( Flippo ) ได้แบ่งประเภทของผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทนี้เสีย ( Negative Leader ) หมายถึง ผู้นำที่ไร้ความสามารถในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยการอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน ( Positive Leader ) หมายถึง ผู้นำที่ไร้วิธีการบริหารในทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเห็นคล้อยตามแนวทางปฏิบัติงานของผู้นำที่ขอด้วยเหตุผล (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2523 : 221)

สวักี ปภากพจน์ (2523 : 26 - 34) ได้แบ่งประเภทผู้นำตามแนวค่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลไว้ดังนี้

1. พวกสังคมน้อย พวกนี้จะดำเนินชีวิตแบบเก็บตัว อยู่คนเดียวตัดขาดจากผู้อื่น หลีกเลียงการสมาคมกับคนอื่น

2. พวกสังคมจัด พวกนี้ให้ความสนใจต่อสิ่งของและบุคคลมากกว่าสิ่งอื่น เช่น ประสิทธิภาพและความรู้สึกของตนเอง โดยจะพยายามแสวงหาบุคคลอื่นอย่างไม่หยุดหย่อน และต้องการให้คนอื่นแสวงหาตัวเขาเองด้วย

3. พวกสังคมดี พวกนี้จะได้รับความสำเร็จในแง่ความสัมพันธ์ทางด้านการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสุขทั้งการอยู่กับคนอื่นและการอยู่ตามลำพัง

4. พวกปล่อยตัวตามสบาย พวกนี้จะมีแนวโน้มไปในลักษณะยอมตามและละทิ้งในเรื่องอำนาจและความรับผิดชอบ

5. พวกเผด็จการ พวกนี้จะมีแนวโน้มในลักษณะครอบงำ จะใช้อำนาจครอบงำผู้อื่น และมีความปรารถนาอำนาจตามสายการบังคับบัญชา

6. พวกประชาธิปไตย พวกนี้ได้รับความสำเร็จในด้านความสัมพันธ์ และในด้านการควบคุมบุคคลอื่น มีความสุขในการออกหรือไม่ออกคำสั่ง เป็นคนมีความสามารถ และมีความรับผิดชอบสูง

7. พวกกลัวความรัก เป็นพวกที่หลีกเลี่ยงความผูกพันเป็นการส่วนตัวกับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ในระดับทางเห็นและผิวเผิน เขาจะมีความสุขมากถ้าคนอื่นทำอย่างเดียวกันนั้นกับตนเอง

8. พวกแสวงหาความรัก เป็นพวกที่พยายามใกล้ชิดอย่างยิ่งกับบุคคลอื่น ต้องการให้คนอื่นทำตัวเป็นกันเองกับตนและใกล้ชิดตนเป็นอย่างมาก

9. พวกมีความรัก พวกนี้ได้รับความสำเร็จในด้านความพึงพอใจกับบุคคลอื่น มีความสุขในความสัมพันธ์ส่วนตัว สามารถอยู่อย่างสุขสบายในสถานการณ์ที่ต้องการความห่างเหินทางอารมณ์ควม

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ผู้นำมีหลายประเภทตามแต่ว่านักวิชาการเหล่านั้นจะมองในด้านใด เช่น นักสังคมวิทยา นักจิตวิทยา นักบริหาร ย่อมจะมองผู้นำไปในลักษณะที่แตกต่างกัน การศึกษาประเภทของผู้นำก็เพื่อชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยการสังเกตจากวิธีการทำงานและประสิทธิภาพในการบริหารงาน ซึ่งไม่สามารถจะสรุปลงไปได้ว่าผู้นำประเภทใดเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ซึ่งจะเป็นเรื่องยากที่จะสรุปเช่นนั้นได้ เพราะลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้าง สภาพการณ์ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม เวลา และสถานที่จะมีผลกระทบอย่างยิ่งในการพิจารณาความเหมาะสมของประเภทของผู้นำ

### หน้าที่ของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 95 - 96) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน คือ ผู้นำจะต้องเข้าใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคี
2. ผู้นำ คือ ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ เขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้นำ คือ ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้นำหน้าที่บรรลุเป้าหมาย

อรุณ รัชธรรม (2527 : 234 - 239) ได้กล่าวถึงงานของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปฏิบัติไว้สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ลูกน้องรู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร
2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชารูว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง
4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชารูว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรจะทำอย่างไร
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
7. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา
8. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
9. การกระทำใด ๆ ที่มีผลต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวให้เขาทราบ

10. ผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคน
11. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี
12. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานไม่ดีให้เกิดความ

กลา

13. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
14. ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้ให้แน่ว่าตำแหน่งต่าง ๆ ใค้อธิบายไว้อย่างชัดเจน
15. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
16. ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่วางทุกตำแหน่ง

วอลล์ และ ฮาวกินส์ ( Robert G. Wall and Hugh Hawkins ) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ดังนี้ (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 292)

1. เป็นนักบริหารที่ดี ( Good Executive )
2. เป็นผู้วางนโยบาย ( Policy Maker )
3. เป็นผู้วางแผน ( Planner )
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ ( Expert )
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก ( External Group Representative )
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ( Control of Internal Relationship )
7. เป็นผู้ให้คุณโทษ ( Purveyor Rewards and Punishments )
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ ( Arbitration )
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก ( Group Symbol )
10. เป็นแบบอย่างที่ดี ( Exemplar )
11. เป็นนักอุดมคติ ( Ideologist )
12. เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์การ ( Scape Coat )

กิติมา ปรีคติกุล (2529 : 265 - 268) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้

1. บทบาทผู้นำในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย

3. บทบาทผู้นำในฐานะผู้วางแผน
4. บทบาทผู้นำในฐานะผู้เจรจา
5. บทบาทผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
6. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน
7. บทบาทของผู้นำในฐานะให้คำปรึกษา
8. บทบาทของผู้นำในฐานะอนุญาโตตุลาการ
9. บทบาทของผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง
10. บทบาทของผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
11. บทบาทของผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
12. บทบาทของผู้นำในฐานะผู้มีคุณคติ
13. บทบาทของผู้นำในฐานะบิดาผู้ประณีต
14. บทบาทของผู้นำในฐานะแพะรับบาป

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่และภารกิจ สถานการณ์ เวลา และโอกาส ดังนั้นผู้นำจะมีหน้าที่อย่างไรในขณะใดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองที่จะต้องเลือกแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มดำเนินไปด้วยดีที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### คุณสมบัติของผู้นำ

ในผู้นำคนหนึ่ง ๆ จะมีคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในคนคนเดียวกันนั้นทั้งหมดย่อมหาได้ยากอย่างยิ่ง เพราะลักษณะนิสัยใจคอ วิธีการทำงานของแต่ละบุคคล ย่อมแตกต่างกันไป นอกจากนั้นสถานการณ์และเวลาในการบริหารงานก็แตกต่างกันแนวคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำมีหลายแนวคิดดังนี้

อาษา เมฆสวรรค์ (2510 : 201) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่  
คือ ไว้ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองไม่โลเล
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีล มีสัตย์ มั่นคง และเที่ยงตรง
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

สุชา จันทรเอน (2524 : 97 - 98) ได้สรุปว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่มีการปรับตัวดีกว่าคนทั่วไป
2. เป็นผู้ที่มีลักษณะที่เด่นกว่าคนทั่วไป
3. เป็นผู้ที่ชอบแสดงตัว
4. เป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า
5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี

อรุณ รักธรรม (2527 : 199 - 202) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังนี้

1. ความรู้
2. ความคิดริเริ่ม
3. ความกล้าหาญ
4. ความเด็ดขาด
5. ความแนบเนียน
6. ความยุติธรรม

7. ทาหาง
8. ความอดทน
9. ความกระตือรือร้น
10. ความไม่เห็นแก่ตัว
11. ความศรัทธา
12. คุณยพินิจ
13. ความสงบเสงี่ยม
14. ความเห็นอกเห็นใจ
15. ความจงรักภักดี
16. การสังคมตี
17. การบังคับตัวเอง

เฟรนช์ (French) ได้ให้ต้นเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้ (อ้างถึงใน  
เจริญผล สุวรรณโชติ 2519 : 201 - 203)

1. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้สร้างความสำเร็จให้องค์กรอย่างมีมาตรฐาน
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักใช้และส่งเสริมให้รู้จักร่วมงาน รู้จักใช้เครื่องมือ และเทคนิควิทยาที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจ และความแน่ใจในการกระทำทุกประการต่อผู้ร่วมงาน
4. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับและส่งเสริมให้มีการประสานกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ใฝ่ฝันสิ่งใหม่ ๆ กับองค์การ
5. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับในความเชื่อของผู้ร่วมงานที่มีความเชื่อในการกระทำหรือความเชื่อในแนวอื่น ๆ ทั้งนี้ความเชื่อเหล่านั้นจะต้องเป็นเครื่องพิสูจน์ที่สามารถยืนยันได้
6. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการประสานกันเพื่อทำกิจกรรมทุกอย่าง แต่กิจกรรมนั้นไม่ขัดต่อการกระทำในระบบสังคมประชาธิปไตย
7. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้มีการประสานงานกันซึ่งเป็นการประสานกันตามตัวกฎหมายที่ใดกำหนดไว้ในสังคม หรือในองค์กรนั้น



8. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจถึงความสนใจ ความต้องการของบุคคล และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะบุคคลที่มีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ปฏิบัติร่วมกันนั้นได้มีพฤติกรรมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปหรือใคร่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้างแล้ว บุคคลประเภทนี้ผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสนใจและใช้เวลาใกล้ชิดกับเขาไ้มากกว่าบุคคลประเภทอื่น

9. ผู้นำที่ดีจะต้องคอยให้ความช่วยเหลือเพื่อให้มีการผสมผสานกันระหว่างผู้ร่วมงานซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป ผู้นำจะต้องดึงพวกเขาเข้ามากล่อมเกลามาให้เป็นเนื้อหนึ่งเนื้อเดียวกัน โดยวางจุดมุ่งหมายไว้ว่าเพื่อเป็นการบุกเบิกไม่ว่าจะเป็นแนวคิดหรือแนวการประพฤติปฏิบัติ

10. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจะวางแผนการทำงานได้ทั้งในแบบระยะสั้นหรือระยะยาว และสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นมาได้

11. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำตนเองให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้ามาหาได้โดยไม่มีข้อจำกัด และเป็นเพื่อนที่ดีของผู้ร่วมงาน

12. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะวัดหรือมองเห็นความสามารถของผู้ร่วมงานได้อย่างไกล เคียงมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

13. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่กำลังใจในการที่จะช่วยผู้ร่วมงานไ้อวค พ้นจากข้อขัดข้องต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของแต่ละคน

14. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่สามารถกระทำตัวเองให้เป็นไปตามที่คิดได้ควย

15. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ใ้ไขความฉืดในการกระทำของผู้ร่วมงานเพื่อเป็นการศึกษาข้อบกพร่องของการกระทำ มากกว่าที่จะใ้ไขความฉืดนั้นเป็นโอกาสในการลงโทษผู้ร่วมงาน

16. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานในลักษณะของบุคคลมากกว่าที่จะให้ความสนใจบุคคลในลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

17. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ทราบว่าในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานนั้นจะต้องใ้รับการสนับสนุนทางคานอารมณ์ และจะต้องระวังในเรื่องของอารมณ์ ที่แสดงออกมาในทางลบ

18. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รับรู้อะไรในสิ่งที่ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานได้เป็น  
 อย่างดี

19. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือกับผู้ร่วมงานในการที่จะต้อง  
 ปรับจิตใจในการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิควิทยาซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

20. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ไม่ยอมให้ความสนใจเป็นพิเศษและสิทธิพิเศษกับ  
 บุคคลใดมากจนเกินไป

21. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มั่นใจตนเอง เสมอว่าเป็นผู้ที่เห็นหน้าของกลุ่ม

22. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีการติดต่อสัมพันธ์และให้ข่าวสารเพื่อการโฆษณาผล  
 งานของตนเองและของกลุ่ม เพื่อให้คนอื่นหรือผู้ร่วมงานได้มองเห็นภาพจริงของการ  
 ทำงานภายในกลุ่มของตน

สตอกคิลล์ ( Stogdill ) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ ( อ้างถึงใน  
 กิตติมา ปรีดีคิลก 2529 : 269 )

1. ลักษณะทางร่างกายดี
2. เฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. สามารถเข้ากับสังคมได้
5. มีใจมั่นคงหนักแน่น
6. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความทะเยอทะยานไปสู่สัมฤทธิ์สูง
8. มักจะนำหน้าในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
9. เป็นคนเบิกบานร่าเริง กระฉับกระเฉง คนอื่นสามารถติดต่อได้ง่าย

สมพงศ์ เกษมสิน ( 2517 : 209 ) สรุปว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งในนโยบาย อำนาจหน้าที่ และลักษณะงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องเป็นผู้ที่มีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. ต้องรู้จักใจคนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบชอบก็พร้อมต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาความสำคัญของงาน และนำมาจัดลำดับ งานใดเป็นงาน

ควนต้องรีบทำก่อน

9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
11. ต้องเป็นผู้มีความยุติธรรม
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่ม
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และหา

ทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นผู้มีใจกว้าง หนักแน่นต่อสภาวะการณ์และคำพูดที่ซัดเซงหรือที่ไม่

เป็นมิตร

16. ต้องไม่เป็นคนเหาะ ต้องฟังความคิดเห็นของทุกคนก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แตออย่าเมินต่อชาวสื่อหรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้กล้ายอมรับความผิด
18. ต้องเป็นผู้มีความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานที่การงาน
20. ต้องรู้จักยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และกระทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงคิดและเล่นงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแจ่มชัด อยุ่อย่าให้ใครได้กิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเราขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเรา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติผู้แสดงความคิดเห็นหรือแสดงวิธีการ ้วยอย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่คนอื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อยุ่อย่าเป็นคนทีโลเล เปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งการและอ่านวามการที่ดี

26. จงเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแตรคุมอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

✓ กิตติมา ปรีดิ์ลิล (2529 : 273 - 274) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ไม่ดี  
ควรหลีกเลี่ยงไว้ดังนี้

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ เช่น หงุดหงิด ฉุนเฉียว อิจฉาริษยา
2. หวงอำนาจ วางตัวใหญ่เกินควร
3. ชี้ขาด มีความกลัวจนไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมค้อย ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ซากเหตุผล ไม่ชอบให้บุคคลอื่นโต้แย้ง
6. เชื่อคนง่าย โดยเฉพาะคนที่ประจบสอพลอ
7. อมฤติธรรม อคติ และลำเอียง
8. ชอบใช้อำนาจ ไม่ชอบให้ใครแสดงความคิดเห็นโต้แย้ง

สุเมธฯ พงษ์มาลา (2528 : 44 - 45) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ  
ของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพดี
2. ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ให้ความหวังใจในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน
7. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน
8. สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ของตน
9. มีความอดทน และมีไหวพริบในการทำงาน
10. มีความสุภาพ
11. มีความเข้าใจบุคคลทั่วไป
12. ปฏิบัติตนให้เป็นพี่เลี้ยงนับถือ

13. มีความคิดริเริ่ม
14. มีความยุติธรรม
15. ไม่เห็นแก่ตัว
16. มีความกระตือรือร้น

คุณลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของ ภิญโญ สาร (2526 : 264 - 266) ในฐานะนักบริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บาร์นาร์ด ( Chester I. Barnard ) ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและความคงทน คือ มีความคล่องแคล่วว่องไว ยิ้มแย้มแจ่มใส พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงานต่อเนื่องกันในระยะยาว สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน และประสบความสำเร็จในการทำงาน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้องด้วยความเชื่อมั่นของตนเอง อันจะทำให้การกระทำหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างทันที่ เหมาะสมกับเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้ร่วมงานและคนทั่วไป ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูดนักปาฐกถา การเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ เอาใจคนอย่างถูกต้องจังหวะและรู้จักชักจูงในสถานการณ์อันควร แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นได้ชัด
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง การมีความรู้สึกว่าจะใคร่ทำอะไรควร ในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ตามสภาพสังคม ยินดีรับผิดชอบและเต็มใจรับคำตำหนิเมื่อเกิดการผิดพลาดเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด
5. ความฉลาดและไหวพริบ มีความเฉียบแหลม รอบรู้ในการดำเนินงานการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีความคิดริเริ่ม มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

นอกจากนั้น ภิญโญ สาร ยังได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำในสังคมไทยอีก 30 ประการ ดังนี้



1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู ให้อาหาร
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ เวลา โอกาส ที่เหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย
4. ยุติธรรม
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิด
9. ความจริงใจในการพูด และการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งแนะนำอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุนเตือนเมื่อผู้น้อยลาซาหรือบกพร่อง
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แนะนำผู้น้อยให้มีความสามารถ และรู้วิธีการ

#### ปฏิบัติงานโดยเหมาะสม

17. ให้อภัยพบปะโดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและชยันชม
20. ไม่ดูค่านหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าผู้อื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยมิให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเล เปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ดกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านแก่คนอื่น

26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดเสมอ

27. ละเว้นจากการประพฤติชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของ  
วัฒนธรรมไทย

28. มีความเค็ดชาก เค็ดเค็ยว มั่นคงและแน่อน

29. รู้จักถนอมน้ำใจคน

30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุปเห็นว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดีและอารมณ์มั่นคง

2. มีการศึกษาดี

3. เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. มีความประพฤติดี มีมารยาทดี

6. มีความซื่อสัตย์สุจริต

7. กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบ

8. หอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

9. ช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ

10. มีเทคนิคในการใช้คน ชมนคน และว่ากล่าวตักเตือนคน

11. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

12. ไม่เห็นแก่ตัว และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

13. มีความยุติธรรม

#### พฤติกรรมของบุคคล

ชัยพร วิชชาวุช (2519 : 3) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมบุคคลไว้ว่า หมายถึง การกระทำของบุคคลไม่ว่าการกระทำนั้นผู้กระทำจะทำโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัว และไม่ว่าผู้นั้นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม การพูด การเดิน การกระพริบตา การไถ่กิน การเข้าใจ การรู้สึกโกรธ การคิด ฯลฯ ต่างก็เป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 6) ให้ความหมายว่า พฤติกรรม หมายถึง กิจกรรมทุกประเภทที่มนุษย์กระทำไม่ว่าสิ่งนั้นจะสังเกตได้หรือไม่ได้ เช่น การทำงานของหัวใจ การทำงานของกล้ามเนื้อ การเดิน การพูด การคิด ความรู้สึก ความชอบ ความสนใจ เป็นต้น

สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2526 : 3) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า พฤติกรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำ แสดงออก ตอบสนอง หรือโต้ตอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้ยินได้ ใต้นับได้ อีกทั้งวัดได้ ตรงกันด้วยเครื่องมือที่เป็นวัตถุวิสัย ไม่ว่าจะการแสดงออก หรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายใน หรือภายนอกร่างกายก็ตาม เช่น การร้องไห้ การกิน การวิ่ง การอ่านหนังสือ การเต้นของชีพจร การเต้นของหัวใจ การกระตุกของกล้ามเนื้อ เป็นต้น

อุทัย นิรัญโต (2520 : 272) ใ้กล่าวไว้ว่า การเคลื่อนไหวของอินทรีย์ทุกอย่างที่ปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรม ต้องมีมูลเจตนา หรือแรงจูงใจ

การเคลื่อนไหวของร่างกายของมนุษย์ทุกอย่างที่ปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมจะต้องมีสาเหตุ มีเจตนา และหรือมีแรงจูงใจ ดังนั้นพฤติกรรมที่มนุษย์ที่แสดงออกมาจึงเป็นผลรวมจากการกระทำที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า เมื่อมีสิ่งเร้าหรือสิ่งมากระตุ้นต่อร่างกายเมื่อใด ก็จะทำให้เกิดการตอบสนองด้วยอาการกระทำ หรือริยาอาการที่แสดงออกทางร่างกาย กล้ามเนื้อ สมอง อารมณ์ ความคิด ความรู้สึก นักจิตวิทยาได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็น 2 ประเภท คือ (ธรรมรส โชติคุณุช 2519 : 383 - 385)

1. พฤติกรรมที่เปิดเผย ( Overt Behavior ) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ การแสดงท่าทางต่าง ๆ การพูด ตลอดจนการใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ

2. พฤติกรรมปกปิด ( Covert Behavior ) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ ความคิด ความรู้สึก อารมณ์และทัศนคติ

พิทยา สายหู (2522 : 37) เรียกพฤติกรรมทั้งสองอย่างนี้ว่า พฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน โดยสรุปว่า "อาการของการกระทำที่ปรากฏให้เห็นสังเกตได้นั้น เป็นผลเนื่องจากพฤติกรรมภายในระบบประสาทและต่อมภายในกล้ามเนื้อซึ่งมองไม่เห็นได้จากภายนอก แต่พฤติกรรมภายในนี้ทำให้ปรากฏพฤติกรรมภายนอกได้"



ชูทซ์ ( Schutz ) กล่าวถึง พฤติกรรมระหว่างบุคคลในแต่ละคนจะมี พฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะขาด ( Deficient ) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งไม่พยายามจะสนองความต้องการของตนให้เป็นที่พอใจ
2. ลักษณะเกิน ( Excessive ) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งพยายามอยู่ตลอดเวลาที่จะสนองความต้องการของตนให้เป็นที่พอใจ
3. ลักษณะพอดี ( Ideal ) เป็นลักษณะของบุคคลซึ่งมีการสนองความต้องการของตนเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล อันเป็นผลมาจากสภาพสังคม ประสบการณ์ที่ได้รับ พื้นฐานค่านิยม ขรึมเนื้อมและวัฒนธรรม รวมทั้งความต้องการส่วนบุคคลซึ่งจะมีผลต่อบุคลิกภาพของบุคคลที่ผู้นั้นแสดงออกมาในที่สุด

ในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของบุคคลนี้ มีทฤษฎีที่อธิบายเหตุแห่งพฤติกรรมไว้หลายทฤษฎี คือ

ทฤษฎีความต้องการจำเป็น ( Need Psychology ) กล่าวว่า "พฤติกรรมทั้งหลายทั้งหมดเกิดจากการต้องการจำเป็น ( need ) ของมนุษย์เป็นแรงผลักดัน" (เคโซ สวานานท์ 2518 : 42) ความต้องการอันเป็นแรงขับภายในนี้ นักจิตวิทยาได้แบ่งไว้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางกาย ความต้องการนี้มีรากฐานมาจากทางสรีระ เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

เมอร์เรย์ ( Murray ) ได้กล่าวถึง ความต้องการทางร่างกายของคนเรานั้น ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ (อ้างถึงใน Savage 1968 : 32)

1.1 ความต้องการกาชออกซิเจน น้ำ อาหาร และความรู้สึกอึดอัดใจ ความรู้สึกนี้หมายรวมถึงความชื้นชอบในรส กลิ่นคาว

1.2 ความต้องการทางเพศ หมายถึงการกระตุ้นในทางเพศ และการหลั่งของน้ำนม ในกรณีที่ทารกคนมาราคาว

1.3 ความต้องการขับถ่ายของเสีย หมายถึง ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ ปัสสาวะและอุจจาระ

1.4 ความต้องการหลีกเลี่ยงจากอันตราย ความต้องการนี้หมายถึง การหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีให้เกิดโทษจนน่ารังเกียจ และการหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความรอนหนาวควย

1.5 ความต้องการการพักผ่อน

2. ความต้องการทางใจและสังคม เช่น ความต้องการความรัก ความยกย่อง นับถือ เป็นต้น ความต้องการในชั้นนี้ เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ใช่ว่าความต้องการที่เกิดขึ้นเองเหมือนความต้องการทางกาย

ซาเวจ (Savage) ได้กล่าวถึงความต้องการทางสังคมของบุคคลไว้

9 ประการ คือ

2.1 ความต้องการรักใคร่ผูกพัน

2.2 ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2.3 ความต้องการความสำเร็จ

2.4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ

2.5 ความต้องการอิสระ

2.6 ความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในบางโอกาส

2.7 ความต้องการที่จะสัมพันธ์กับคนอื่น

2.8 ความต้องการสุนทรีย์ภาพ

2.9 ความต้องการอยากกรูอยากเห็น (Savage 1968 : 33 - 34)

มาสโลว์ (Maslow) ได้เรียงลำดับชั้นของความต้องการไว้ 5 ลำดับ คือ

1. ความต้องการทางสรีรวิทยา (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศและที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สินและหลักประกันในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและหมู่คณะ

4. ความต้องการความยกย่องนับถือจากสังคม ( Ego Needs ) เป็นความต้องการสถานะทางสังคม ซึ่งรวมถึงเกียรติประวัติ ศักดิ์ศรี ความเคารวะในตนเอง เป็นต้น มาสโลว์เชื่อว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นได้เรื่อยไม่มีที่สิ้นสุด

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จ ความสมหวังตามใจนึกคิด ( Self Actualization ) ความต้องการนี้จะเป็นความต้องการลำดับสูงสุด หมายถึง ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณเองประสบผลสำเร็จในกิจการงานและสิ่งที่ปรารถนา (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 235 - 237)

ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ ( Psycho-Analytic ) ตามนัยทฤษฎีนี้กล่าวว่า พฤติกรรมของร่างกายเกือบทั้งหมดเกิดจากแรงกระตุ้นภายในเป็นเบื้องแรก แรงกระตุ้นหรือแรงขับเคลื่อนกล่าว ฟรอยด์ ( Freud ) เชื่อว่า ไคแก๊ แรงขับทางเพศและความก้าวร้าว พฤติกรรมทั้งหมดเกิดเนื่องจากระบบ 3 ระบบ คือ อิด ( Id ) อีโก้ ( Ego ) และ ซุปเปอร์อีโก้ ( Superego ) พฤติกรรมส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดเกิดเนื่องมาจากผลของการกระทำร่วมกันของระบบทั้ง 3 จะมีพฤติกรรมเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เกิดจากระบบใดระบบหนึ่งในสามระบบดังกล่าว

1. อิด ( Id ) คือส่วนทางใจทั้งหมด ซึ่งได้รับสืบทอดมาจากกำเนิด รวมทั้งสัญชาตญาณด้วย อิด เป็นแหล่งที่อยู่ของพลังงานจิต เมื่อเกิดความเครียดหรือภาวะไม่สมดุล คือ มีความต้องการ อิดจะทำหน้าที่ปรับความสมดุลคือทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยวิธีปฏิบัติการสะท้อน และกระบวนการขั้นปฐม ( Primary Process ) เพื่อสนองความต้องการตามหลักแห่งความสำราญใจ คั่งนั้นมนุษย์โดยทั่วไป จึงมีลักษณะที่จะพยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งความพอใจของตน โดยไม่คำนึงถึงสิ่งอื่นใด "สภาพของ อิด จึงเป็นสภาพของจิตใต้สำนึกที่พร้อมจะแสดงออกเพื่อความพึงพอใจส่วนตนเท่านั้น" (อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนวน 2520 : 180)

2. อีโก้ ( Ego ) เป็นระบบที่อาศัยพลังงานของอิด เป็นส่วนสำคัญของบุคลิกภาพ เพราะเป็นส่วนควบคุมการแสดงออก การคัดเลือกสิ่งแวลล้อมที่จะสนองและตัดสินใจว่าการกระทำใดจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ อีโก้จะสนองตอบเพื่อลดความเครียดตามหลักความเป็นจริง โดยวิธีที่เรียกว่า ขบวนการขั้นทุติย ( Secondary Process )

"บทบาทที่สำคัญของอีโก้คือการเชื่อมประสานระหว่างสันดานพื้นฐานที่จะสนองตอบไปตามสัญชาตญาณกับเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้น" (เคโซ สวานานท์ 2518 : 165)

3. ซุปเปอร์อีโก้ (Superego) เป็นส่วนคุณธรรมของบุคลิกภาพมนุษย์ เป็นระบบที่คอยควบคุมการกระทำของอีโก้ และส่งเสริมและสนับสนุนให้อีโก้ เปลี่ยนทิศทางของพฤติกรรมไปในทางที่สังคมยอมรับ เคโซ สวานานท์ (2518 : 166) สรุปว่า "ซุปเปอร์อีโก้มีหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ กดการกระตุ้นของอีโก้ โดยเฉพาะที่เป็นการกระตุ้นในทางเพศและความก้าวร้าวคุกคามเอาไว้ สนับสนุนให้อีโก้เปลี่ยนเป้าหมายจากความเป็นจริงมาเป็นคุณธรรมและอุดมการณ์และต่อสู้เพื่อความสมบูรณ์"

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ทฤษฎีที่มีความเชื่ออยู่ 3 ประการ คือ

1. พฤติกรรมเรียนรู้ได้ด้วยความสัมพันธ์ของการตอบสนองต่อรางวัล
2. มนุษย์โดยพื้นฐานแล้วชอบสนุกสนานและมีความสุข พยายามเสาะหาสิ่งที่พึงพอใจและหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด
3. พฤติกรรมถูกกำหนดโดยสิ่งแวดล้อม
4. โครงสร้างการเรียนรู้ของทฤษฎีนี้ ประกอบด้วยการตอบสนองและแรงขับ กระบวนการสำคัญในการเรียนรู้คือการเร้าและการเสริมแรง ส่วนในเรื่องพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเรานั้น พฤติกรรมของมนุษย์จะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในอดีต คือ ถ้าการกระทำในอดีตมีผลในทางบวก บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะกระทำซ้ำอีก แต่ถ้าหากการกระทำในอดีตมีผลในทางลบแล้ว บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำนั้น (Forgus 1979 : 41)

ทฤษฎีสานาม (Field Theory) ของ เคิร์ต ลูวิน (Kert Luvín) มีแนวคิดที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้ (อ้างถึงใน สุวดี ปภากจน 2523 : 6)

1. พฤติกรรมจะเป็นผลจากความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม
2. โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน
3. การรวมกลุ่มแต่ละครั้ง จะต้องปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยเป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปการกระทำความรู้สึก ความคิด

4. องค์ประกอบต่าง ๆ ในข้อ 3 จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มแต่ละครั้ง ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม

5. สมาชิกในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากันและพยายามช่วยกันทำงาน การที่บุคคลพยายามปรับบุคลิกภาพของตนที่มีความแตกต่างกันนี้ จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันของกลุ่มที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี

ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ ( Interaction Theory ) ของ เบลล์ โยมาน และไวท์ ทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานซึ่ง สุกตี ปภากจน์ (2523 : 6) สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์โดยการทำกิจกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ปฏิสัมพันธ์จะต่องเป็นทุกด้านคือ
  - 2.1 ปฏิสัมพันธ์ทางร่างกาย
  - 2.2 ปฏิสัมพันธ์ทางวาจา
  - 2.3 ปฏิสัมพันธ์ทางจิตใจ
3. กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์นี้ จะก่อให้เกิดอารมณ์และความรู้สึก

แนวทางพุทธศาสตร์ ในพุทธศาสนา แรงผลักดันพฤติกรรมมนุษย์ ได้แก่ สิ่งที่เราเรียกว่า ตัญญา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 จำพวก คือ (พุทธศาสนิกศู 2514 : 102 - 105)

1. กามตัญญา คือ ความอยากในสิ่งที่น่าใคร่ น่าปรารถนา น่าพอใจในรูปรส กลิ่น เสียง และสัมผัส
2. ภาวตัญญา คือ ความอยากเป็นสภาพต่าง ๆ เช่น อยากเป็นเศรษฐี อยากเป็นนายกรัฐมนตรี เป็นต้น
3. วิภวตัญญา คือ ความไม่อยากเป็น อยากพ้นจากภาวะที่ไม่ต้องการ เช่น อยากไม่เป็นคนจน ไม่อยากสอบตก เป็นต้น

ตัญญาทั้ง 3 นี้ ก่อให้เกิดอุปทาน คือ ความยึดมั่น ถือมั่น และทำให้เกิดแรงผลักดันที่จะกระทำ และแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในสังคม ได้มีผู้ศึกษาโดยแบ่งระดับการศึกษาออกเป็น 3 ระดับ (อ้างถึงใน ชนิษฐา วิเศษสาธร 2526 : 5) ดังนี้คือ

1. ระดับแต่ละบุคคล ( Individual Behavior ) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและลักษณะนิสัยใจคอต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลโดยทั่วไป เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ถูกต้อง

2. ระดับระหว่างบุคคล ( Interpersonal Behavior ) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปะทะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแต่ละบุคคลกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ทำให้เราเกิดความยินดี พอใจ สนุกสนาน หรือเกิดความทุกข์ ความไม่พอใจ หรือเสียใจ การสื่อสารในระดับนี้อาจอยู่ในรูปของพฤติกรรมการยอมรับ ไม่ยอมรับ ความก้าวร้าว ความรัก การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้ทางสังคม การร่วมมือ การแข่งขัน เป็นต้น

3. ระดับกลุ่ม ( Group Behavior ) เป็นการศึกษาระหว่างบุคคลกับกลุ่มบุคคลว่า ในแต่ละสถานะการณ์จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมความรู้สึกของสมาชิกแต่ละคนอย่างไร ซึ่งจะขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่ม ปทัสถานของกลุ่ม และวัฒนธรรมของสังคม

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งที่พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะพฤติกรรมที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นโดยอาศัยการกระตุ้นของความตองการต่าง ๆ ของผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กัน

### พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของมนุษย์ ก็คือ การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่ จนกลายเป็นสังคม เกิดมีวัฒนธรรม ชนบทรูปแบบประเพณีขึ้น มนุษย์จะอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขก็เนื่องมาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกในสังคมเป็นที่พึงปรารถนาเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่มีการก้าวร้าว ความแตกแยก อันจะทำให้สังคมเกิดความวุ่นวาย แยกแยก ดังนั้นกริยาอาการหรือพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันและกันที่สังคมยอมรับและไม่ก้าวร้าวนี้ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การกระทำของบุคคลจะเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน จะเกิดจากความตองการทางκανารมณ์และการยอมรับของแต่ละบุคคลประสานกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดอิทธิพลเหนือการกระทำ สิ่งที่ควรจะนำมาศึกษาวิเคราะห์ก็คือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความสัมพันธ์ในระหว่างบุคคล (โสภา ชูพินิจชัย

การแสดงพฤติกรรม รมความสัมพันธ์ในระหว่างบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพล ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละบุคคลซึ่งจะขึ้นอยู่กับการรับรู้ อารมณ์ ความคิด และความจำของบุคคลนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าบุคคลจะได้รับสิ่งตอบสนอง ความต้องการโดยเฉพาะทางกายภาพจนเพียงพอแล้วก็ตามแต่บุคคลก็จะมีความต้องการ เกิดขึ้นใหม่อีก ตามหลักทฤษฎีของ แมคเกรเกอร์ (McGregor) ที่กล่าวว่า มนุษย์เป็น สัตว์ที่มีความต้องการ ในขณะที่เขาได้รับการตอบสนองในสิ่งใดแล้วก็มีตัวกระตุ้นอื่น ๆ ทำให้เกิดความต้องการขึ้นมาใหม่อีกไม่ที่สิ้นสุด การที่บุคคลลวนวายในสังคมก็เพื่อที่จะลด ความต้องการของตนโดยวิธีการเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการมาใส่ตัวอันเป็นพื้นฐานของ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมทำให้เกิดระบบสังคมขึ้น โดยความถูกต้องนั้นได้ถูก ชักเถลาปรุงแต่ง จากสิ่งแวดล้อมของสังคมและวัฒนธรรม (อ้างถึงใน ฉลอง ภิมมิตรัน 2521 : 66)

กระบวนการของพฤติกรรม รมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการ 2 ทาง กล่าวคือ บุคคลสองคนต่างก็แสดงพฤติกรรม และรับรู้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งไปในทาง เดียวกัน และถึงแม้ว่าส่วนใหญ่แล้วบุคคลต่าง ๆ จะได้รับการอบรมจากสังคมต่างก็จะรู้ว่า อะไรเป็นสิ่งที่ดีที่ควรกระทำ และอะไรเป็นสิ่งที่ไม่ดีที่ไม่ควรกระทำ แต่เมื่อถึงบทบาทที่จะ แสดงออกมาแล้ว อาจจะมีการขาดความบังคึกจนปล่อยให้บทบาทที่ไม่น่านิยมนแสดงออก มา ดังนั้นการแสดงออกของบุคคลต่อสายตาของผู้อื่นส่วนมากมักจะมาจากลักษณะประจำตัว ของบุคคลที่แสดงออกมาโดยอัตโนมัติ กล่าวโดยสรุปก็คือ พฤติกรรมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่บุคคลแสดงออกมา จะขึ้นอยู่กับการจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล และการรับรู้บุคคลอื่นเป็นสำคัญ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมอะไรออกมาอย่างไรนั้นจะต้อง มีสาเหตุมาจากการรับรู้ทั้งสิ้น

#### ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ชัทซ์ (Schutz 1967 : 131 - 135) ได้ศึกษาค้นคว้าลักษณะความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเสนอทฤษฎีโดยใจเชื่อว่า ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Fundamental-Interpersonal Relationship Orientations) มีใจความว่า

การที่บุคคลจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ การรวมประสานสัมพันธ์ (Inclusion) การควบคุม (Control) และการรักใคร่ผูกพัน (Affection)

1. การรวมประสานสัมพันธ์ (Inclusion, I) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก อันเนื่องมาจากความต้องการเกี่ยวกับการรวมตัวของบุคคล พฤติกรรมอาจเป็นไปได้ในรูป การปลีกตัวออกห่าง การรวมตัวเป็นกลุ่ม หรือความพยายามชักจูง หรือทำตนให้เป็น ที่ดึงดูดสนใจของผู้อื่น การรวมประสานสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับกระบวนการรวมตัวกันของ บุคคล ลักษณะการปฏิสัมพันธ์เป็นไปได้ในรูปการอยู่ร่วมกัน และการพบปะหรือ (Encounter) บุคคลที่มีพฤติกรรม การรวมประสานสัมพันธ์น้อยหรือพวกไม่ชอบสังคม (Under social) จะมีแนวโน้มที่คิดถึงแต่ตัวเองและมักทำตัวออกห่างจากคนอื่น แต่ในจิตใจใต้อำนาจกับกลัว การทอดทิ้ง และต้องการให้มีคนสนใจเอาใจใส่ตน ความคิดของพวกไม่ชอบสังคมจะคิดอยู่ เสมอว่า ไม่มีใครสนใจตน ดังนั้นการดำเนินชีวิตหรือการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ของคน ประเภทนี้จะเป็นในลักษณะที่พยายามปลีกตัวไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น แรงขับอันรุนแรงของคน ประเภทนี้คือ แรงขับในเรื่องความรู้สึก "พอ" ซึ่งจะกลายเป็นกลวิธีในการดำรงชีวิต โดยไม่ต้องอาศัยคนอื่น เหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลที่ไม่ชอบสังคมแยกตัวออกจากสังคมก็คือ การเข้าใจว่าไม่มีใครเข้าใจในตัวเองอย่างแท้จริงและมีความกังวลอย่างลึกซึ้งโดยคิดว่า ตนเองไม่มีค่า ไม่มีใครแสดงออกแม้แต่เพียงจะคิดถึงใจ และมีความกลัวถูกทอดทิ้งเป็น พื้นฐาน

บุคคลสังคมจัด (Oversocial) เป็นพวกที่มีพฤติกรรมในการรวมประสาน สัมพันธ์สูงเป็นพิเศษ โดยทั่วไปมีแนวโน้มที่เป็นคนเปิดเผย ชอบคบค้าสมาคมกับผู้อื่น และ ในขณะเดียวกันก็มีความต้องการให้คนอื่นสนใจจะรู้จักและคบค้าสมาคมกับตนด้วย ทั้งนี้ เพราะความรู้สึกใต้อำนาจของเขา เขากลัวการถูกทอดทิ้งอย่างโดดเดี่ยว ไม่มีใครคบหา สมาคมด้วยเช่นเดียวกับพวกไม่ชอบสังคมเหมือนกัน เว้นแต่พฤติกรรมภายนอกของเขา เท่านั้นที่เป็นในลักษณะตรงกันข้าม ความคิดที่แฝงอยู่ในจิตใจใต้อำนาจของพวกสังคมจัดพอสรุป ได้ว่าแม้จะไม่มีใครสนใจตน ตนก็จะทำทุกสิ่งทุกอย่างให้คนอื่นสนใจให้ได้ บุคคลประเภทนี้ เป็นพวกที่อยู่คนเดียวไม่ได้ กิจกรรมทุกอย่างมักออกมาในรูป "ทำด้วยกัน" ในเรื่อง ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นนั้นคนพวกนี้มักไม่มีปัญหา จะสามารถดำเนินบทบาทกับเพื่อนร่วมงานหรือ



กลุ่มใดอย่างหนึ่งไม่มีความกังวลใจ พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของพวกเขา  
 สัมผัสกันเป็นแบบที่จะพยายามจะถึงความสนใจมาสู่ตนเอง ทำตัวให้เด่นให้คนอื่นสังเกต  
 อาจใช้วิธีรุนแรงในการผลักดันให้ตนเองอยู่เหนือกลุ่มหรือในกลุ่มสนใจ วิธีการที่คิดว่าอาจ  
 เป็นความพยายามให้ใครมาซึ่งอำนาจเหนือความรักใคร่ชอบพอ แต่ทั้งหมดนั้นก็เพื่อความ  
 มุ่งหมายเบื้องต้น คือ ต้องการให้คนอื่นสนใจตนเอง บุคคลที่ประสบความสำเร็จจะมี  
 มีพฤติกรรมการร่วมประสานสัมพันธ์ที่ราบรื่น สามารถอยู่คนเดียวหรืออยู่ร่วมกับคนอื่นได้  
 อย่างสบายใจ ในการรวมกลุ่มกับคนอื่นนั้นจะมีเพื่อนมากหรือน้อยก็ได้ ทั้งยังสามารถสวม  
 บทบาทต่าง ๆ ได้โดยไม่มีความกังวลใจ ๆ ที่สำคัญก็คือ บุคคลประเภทนี้ยอมรับมติการ  
 ตกลงเมื่อเห็นว่ามันเหมาะสม และไม่ยอมรับเมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะใน  
 จิตใจสำคัญนั้นตระหนักว่าตนเป็นคนมีค่า และมีความสำคัญ

ในพฤติกรรมการร่วมประสานสัมพันธ์ ( Inclusion ) นี้มี 2 ลักษณะคือ

1. การแสดงพฤติกรรมมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น
2. ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมกันตน

2. การควบคุม ( Control, C ) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอันเนื่องมาจาก  
 ความต้องการเกี่ยวกับอำนาจ อำนาจหน้าที่ และการใช้อิทธิพลผลักดันคนอื่น พฤติกรรม  
 การควบคุมมักเกิดปัญหาขึ้นหลังจากการรวมตัวกันแล้ว เพราะบุคคลต่าง ๆ ก็จะแสดง  
 บทบาทของตนออกมา มีการดิ้นรนแสวงหาอำนาจ การแข่งขัน การใช้อิทธิพลผลักดัน การ  
 ปฏิสัมพันธ์จึงเป็นไปในลักษณะการเผชิญหน้า ( Confrontation ) บุคคลที่มีพฤติกรรม  
 การควบคุมต่ำเกินไปเป็นพวกยอมสละ มีแนวโน้มที่จะยอมเป็นรอง ยอมสละอำนาจ และ  
 ความรับผิดชอบ มักจะอยู่ในกลุ่มในตำแหน่งที่ไม่ต้องใช้การตัดสินใจ และไม่ยอมตัดสินใจ  
 หากมีคนอื่นตัดสินใจแทนได้ เป็นพวกที่ไม่ยอมใช้อำนาจที่มีอยู่บังคับควบคุมคนอื่น ทั้ง ๆ ที่  
 บางครั้งเป็นสิ่งที่ควรกระทำก็ตาม ทั้งนี้เพราะมีความกลัวว่าตนเองจะไม่ได้ได้รับความ  
 ช่วยเหลือเมื่อต้องการความช่วยเหลือ ลักษณะของคนประเภทนี้จึงมีลักษณะเป็นผู้ตามมาก  
 กว่าผู้นำ และที่สำคัญที่สุดคือ มีความรู้สึกที่ติดแน่นอยู่ในจิตใจสำคัญกว่าตนไม่มีความสามารถ  
 ที่จะรับผิดชอบอะไรได้ทั้งนั้น จึงมักจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เห็นว่าจะไม่ได้รับความ  
 ช่วยเหลือจากคนอื่น

คนที่พฤติกรรมการควบคุมมาก เป็นพวกนิยมใช้อำนาจ ปรารถนาอำนาจเป็น  
 สิ่งสูงสุด ต้องการที่จะบังคับผลักดันคนอื่นด้วยอำนาจที่ตนมี พวกนี้จึงมีความกลัวอยู่ในใจ

ว่า บุคคลอื่นจะไม่ยอมอยู่ใต้อำนาจของตน ความคิดในจิตใจที่สำคัญของคนประเภทนี้สรุปได้  
ว่า คนอื่นไม่เชื่อว่าตนสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง ดังนั้นตนต้องแสดงว่าสามารถตัดสินใจ  
แทนทุกคนได้ สำหรับบุคคลที่ประสบผลสำเร็จนั้นพฤติกรรมกรรมการควบคุม คือ การใช้อำนาจ  
และการควบคุมจะไม่เป็นปัญหา เพราะคนประเภทนี้จะไม่รู้สึกอะไรจากการสั่งหรือไม่สั่ง  
การรับหรือไม่รับคำสั่ง ถ้าสิ่งเหล่านั้นเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะโดยจิตใจสำคัญ  
ตระหนักว่าตนเป็นคนมีความสามารถและมีความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงไม่ต้องการจะขลิบ  
ภาวะหรือรอให้คนอื่นมาพิสูจน์ความสามารถ จะไม่พะวงกับการรอคอยความช่วยเหลือหรือ  
การนึกว่าตนโง่เขลาและไร้ความสามารถเหมือนพวกที่มีพฤติกรรมกรรมการควบคุมมากหรือน้อย  
และรู้สึกว่าคุณอื่นยอมรับในความสามารถและเชื่อถือในการตัดสินใจของตนอย่างแท้จริง

ในพฤติกรรมกรรมการควบคุม ( Control ) นี้มี 2 ลักษณะ คือ

1. การแสดงพฤติกรรมกรรมการควบคุมต่อบุคคลอื่น
2. ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นเข้ามาควบคุมตน

3. ความรักใคร่ผูกพัน ( Affection , A ) เป็นพฤติกรรมภายในหรือภายในหรือภายใน  
นอกอันเนื่องมาจากความต้องการทางอารมณ์ ได้แก่ ความใกล้ชิด สนิทสนม ความรัก  
ความเกลียด การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันวางอยู่บนพื้นฐานแห่งอารมณ์ บุคคลที่มี  
พฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันน้อย มักหลีกเลี่ยงที่จะสนิทสนมกับบุคคลอื่น โดยพยายามรักษา  
ระดับความสัมพันธ์ให้อยู่ในฐานะคนรู้จักกันธรรมดา แต่ในจิตใจสำคัญจะพยายามเสาะหา  
ความรักใคร่ชอบพอ มีความรู้สึกเสมอว่าไม่มีใครรักชอบตนจริง แม้แต่ในการทำงานร่วมกัน  
ก็กลัวไปว่า คนอื่นจะไม่ชอบทำงานร่วมกับตน และคิดไปว่าพฤติกรรมที่คนอื่นแสดงออกมานั้น  
เป็นไปอย่างไม่จริงจัง ทัศนของคณประเภทนี้สรุปได้ว่า เรื่องความรักความชอบพอเป็น  
เรื่องของความเจ็บปวด ทรมาน จึงต้องตอคาน และไม่ยอมสนิทสนมกับใคร ความกังวล  
ในใจอย่างลึกซึ้งของบุคคลที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันน้อยก็คือ ความมีกังวลว่าตนเป็น  
คนไม่น่ารัก และเขาเชื่อว่าหากใดคบกับใครนาน ๆ จนสนิทสนมแล้ว คนอื่นก็จะพบลักษณะ  
ที่ไม่ดีไม่น่ารักของตน

บุคคลที่มีพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพันมากเกินไป เป็นพวกที่พยายามให้ความ  
สนิทสนมกับคนอื่นมากกว่าปกติ และมีความต้องการให้คนอื่นปฏิบัติเช่นนี้กับตน ในความรู้สึก

ไตสำนึกมีความคิดว่าแม้ว่าประสบการณ์เกี่ยวกับความรักความชอบพอในครั้งแรกของตนจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ก็พยายามอีกครั้งและคิดว่าผลคงจะดีขึ้น ด้วยความรู้สึกเช่นนี้บุคคลประเภทนี้จะไม่คิดถึงการปฏิเสธและความไม่รักของตน แต่จะแสดงออกอย่างเปิดเผยเพื่อการยอมรับ การประจบ การแสดงความสนิทสนม แม้กระทั่งทำให้มิตรภาพของคนอื่นแตกแยกเพื่อจะได้หันมาสนิทสนมชอบพอกับตน สำหรับบุคคลที่ประสบความสำเร็จนั้นพฤติกรรมด้านความรักใคร่ผูกพันจะไม่เป็นปัญหา บุคคลประเภทนี้รู้สึกสบายใจในการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น แม้ในเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์เช่นกัน ที่สำคัญคือ มีความรู้สึกว่าการที่มีคนอื่นไม่ชอบพอกับตนนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตนกับคนอื่น ๆ ไม่ใช่เพราะความไม่รักของตน ทั้งนี้เพราะจิตสำนึกตระหนักว่าตนเป็นคนรัก ใครก็ตามที่ใคร่จึกตนก็พอจะต้องรักชอบพอกับตน และตนก็มีความสามารถที่จะให้ความรักความชอบพอกับคนอื่นได้อย่างแท้จริง

ในพฤติกรรมความรักใคร่ผูกพัน ( Affection ) นี้มี 2 ลักษณะ คือ

1. การแสดงพฤติกรรมความห่วงใยต่อบุคคลอื่น
2. ความต้องการให้บุคคลอื่นห่วงใยตน

จากทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพอสรุปได้ดังนี้

1. การรวมประสานสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมการรวมปฏิสัมพันธ์กันในเบื้องต้นของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม ในการเข้าร่วมกับบุคคลหรือกลุ่ม และการออกห่างจากบุคคลหรือกลุ่ม
2. การควบคุม เป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงออกภายหลังการรวมประสานสัมพันธ์กันของบุคคลต่อบุคคล หรือบุคคลต่อกลุ่ม เกี่ยวกับการสั่งการหรือการตัดสินใจ
3. ความรักใคร่ผูกพัน เป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงออกภายหลังที่การรวมประสานสัมพันธ์กันแล้ว ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม ที่มีความใกล้ชิดกัน หรือเห็นห่างกัน เป็นการแสดงออกทางอารมณ์



### หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเอกลักษณ์เฉพาะพฤติกรรมผู้นำ

จากลักษณะงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ คือ ผู้บริหารการประถมศึกษาในเขตอำเภอ ทำให้ต้องมีภารกิจและหน้าที่ทั้งในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาหลายฝ่าย นับตั้งแต่ ครู อาจารย์ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการศึกษาประจำโรงเรียน คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการประถมศึกษาในเขตอำเภอ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มาร่วมกันสนับสนุนการประถมศึกษาด้วยดี ประชญา เวสารัชช (2526 : 124) ได้กล่าวถึงหัวหน้าการประถมศึกษาคนหนึ่งว่า ยังคงปฏิบัติต่อนายอำเภอเหมือนนายอำเภอยังเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่อยู่ และยังคงให้เกิดริตโดยการขอคำปรึกษา แจงรายงาน กิจการความคืบหน้าของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีผลคือ ฝ่ายปกครองกับฝ่ายสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังคงสมัครสมานกลมเกลียวกันดี และฝ่ายปกครองยังคงสนับสนุนการประถมศึกษาด้วยดี ดังนั้นการบริหารที่จะให้เกิดประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง คือ ทั้งฝ่ายบุคลากรในสายงานการประถมศึกษา และจากบุคคลภายนอก องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบริหารงานการประถมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งตามความหมายในทฤษฎีระบบสังคม (Social - Process Theory) ของ เกตเซลส์ (Getzels) และคณะ ที่จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ให้ดำเนินบทบาท ภารกิจไปในทางใด บุคลิกภาพ (Personality) ของแต่ละบุคคลอันหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ความถนัด อารมณ์ จิตใจ ความเชื่อ และแนวคิดต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องกำหนดลักษณะพฤติกรรมของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทั้งสิ้น

จากการศึกษาบทบาทภาระหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งเป็นผู้บริหารการประถมศึกษาในระดับกลางของจังหวัด พอจะสรุปได้ว่าหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมีบทบาทใน 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะตามกฎหมาย คือ บทบาทของผู้บริหารการประถมศึกษาในระดับอำเภอ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และประสานงานกับโรงเรียนประถมศึกษาและกลุ่มโรงเรียนในสังกัด ในการจัดการประถมศึกษา

2. ลักษณะทางประเพณีและสังคม คือ บทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติตามประเพณีและเพื่อสังคม เช่น เป็นผู้ให้บริการต่อหน่วยงานทางการศึกษา ประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง การติดตามผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนในสังกัด

ดังนั้นบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะต้องปฏิบัติงานรอบคอบ เพื่อให้การบริหารงานการประถมศึกษาในเขตอำเภอเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่ละคนย่อมจะแสดงบทบาทในการบริหารงานแตกต่างกันไป เนื่องจากบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภารกิจหน้าที่ที่จะต้องกระทำในหน่วยงาน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอบางคนอาจประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงาน แต่บางคนอาจประสบความสำเร็จล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะของบุคลิกภาพส่วนตัว และลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมผู้นำของบุคคลใด จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงบุคลิกภาพของผู้นั้นด้วยตามแนวคิดของ เกตเชลส์ (Getzels) และคณะ ที่กล่าวว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับบุคคลเป็นความสอดคล้องกันระหว่างบทบาทต่าง ๆ ของสถาบันที่กำหนดกับบุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาทนั้น (Griffiths 1959 : 82)

จากที่กล่าวมาแล้ว บทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่กำหนดไว้ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะสามารถปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ไม่มีข้อขัดแย้งใด ๆ แต่ในความเป็นจริงแล้วอาจไม่เป็นไปดังกล่าวเพราะการจัดการประถมศึกษาในมัจจุบันเป็นการบริหารงานในระบบใหม่ ซึ่งการตัดสินใจเป็นในรูปคณะกรรมการ ในระดับอำเภอ คือ คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้ซึ่งเดิมเมื่อสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอ ซึ่งบริหารงานในรูปแบบที่สามารถตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งนี้อาจจะไม่สามารถรับบุคลิกภาพของตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานได้ ถ้าสามารถปรับลักษณะพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานตามทฤษฎีระบบสังคมของ เกตเชลส์ (Getzels) ได้แล้วหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กอร์ดอน คับเบิลยู ออลพอร์ต ( Gordon W. Allport ) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพ ( Personality ) ว่า

1. บุคลิกภาพ คือ ผลรวมทั้งหมดยิ่งสามารถที่จะสังเกตได้จากแต่ละคน อันรวมถึงพฤติกรรมค่านิยมนิสัยด้วย

2. บุคลิกภาพ คือ เส้นภายนอกของบุคคลที่จะกระตุ้นสมาชิกแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มให้คล้อยตามได้

3. บุคลิกภาพ คือ พลังเร้นลับที่อยู่ภายในร่างกายอันจะกระตุ้นให้ปฏิบัติและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ (อ้างถึงใน วันเคิม มณีโกศา 2526 : 35)

นพพงษ์ บุญจิตราศุภย์ (2527 : 49) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่า หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ ทักษะคติต่าง ๆ อารมณ์ จิตใจ และแนวความคิด ขรรมเนี่ยมของแต่ละบุคคล

ดังนั้นลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้นร่วมงานและผู้ที่บังคับบัญชา ซึ่งความร่วมมือจะเกิดได้ก็ด้วยพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นผู้นำ เช่น สติปัญญา ความสามารถ อดทนเสียใจคอ อารมณ์ร่างกาย ซึ่งจะเป็นเครื่องส่งเสริมในการบริหารงาน อันเป็นการแสดงออกซึ่งลักษณะเฉพาะของบุคคล ดังนั้นหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอจึงต้องมีคุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งการสั่งการและการควบคุมงานด้วย ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงเป็นลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำควรศึกษา

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิกกินส์ ( Wiggins 1962 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะผู้นำและบรรยากาศในองค์กร โดยใช้แบบสอบถาม CCDQ. ( The Organizational Climate Description Questionnaire ), FIRO-B (The Fundamental Interpersonal Relationship Orientation - Behavior Questionnaire), CIR.(The Orientation Inventory และ SIV (The Servey of Interpersonal Value .)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ วิจัยสโคปค่าเน้นการวิจัย ในปี ค.ศ. 1962 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา จากแคลิฟอร์เนียจำนวน 41 คน ในส่วนของแบบสอบถาม FIRO - B ได้ยสรุปลักษณะผู้นำของครูใหญ่ดังนี้

1. มีพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์สูง
2. มีพฤติกรรมความต้องการการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
3. มีพฤติกรรมในการแสดงออกในการควบคุมต่ำ
4. มีพฤติกรรมความต้องการการควบคุมสูง
5. มีพฤติกรรมการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันต่ำ
6. มีพฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง

จอห์น ซี ฟลานาแกน (Flanagan 1961 : 282 - 283) ได้ศึกษาการบริหารของผู้นำแต่ละคนย่อมมีเป้าหมายหรือจุดหมายที่ต่างกัน จะทำการศึกษาได้จากพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้นำ สรุปได้ 3 แบบ คือ

1. หัวหน้างานที่มุ่งงานเป็นสำคัญ
2. หัวหน้างานที่ตระหนักในผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย
3. หัวหน้าที่มีประสิทธิภาพสูง เนื่องมาจากการบังคับบัญชาที่มีความสามารถ

ฉรงค์ รณนิยกุล (2517 : 31) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ครูประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย เพื่อศึกษาว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่แบบใดส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู ได้พบความจริงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย รวมทั้งอายุและประสบการณ์ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของครูแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูใหญ่ผู้ชอบประชาธิปไตยและสูงกว่าส่งผลต่อกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิค่า

วิจิตร ชีระกุล (Vichit 1972 : 71) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานครพบว่า

1. ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านสมรรถภาพดีกว่าครูใหญ่หญิง ครูใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ชาย
2. ครูใหญ่ที่มีวุฒิสอง หรือระดับปริญญาโท มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ

3. ครูใหญ่ที่เลือกวิชาเอก หรือวิชาโทด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น ครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรี ในสาขาการบริหาร การนิเทศการศึกษา จะมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าครูใหญ่ซึ่งไม่ได้มีการศึกษาในสาขาวิชานี้

4. ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ เช่นเดียวกับครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 1-9 ปี จะมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมทั้งสองด้านดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์มากกว่า

ร่ำพิง อัมเรศ (2517 : 46) ได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลจากวัฒนธรรมอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำมากกว่าวิบุติ ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุลในส่วนของผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์กับมุ่งงาน

เขียน แสงห่ม (2518 : 36 - 37) ได้ทำการศึกษาแล้วพบว่าในกรณีที่ผู้บริหารถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญ ผู้ใต้บังคับบัญชาความสำเร็จในระดับสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือมนุษยสัมพันธ์ เป็นสำคัญมีความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถืองานเป็นสำคัญ และไม่ปรากฏว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับการสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พิทยา มุสิก (2522 : 70) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2522 จากศึกษานิเทศก์เขตการศึกษาทุกคนและศึกษานิเทศก์จังหวัดพบว่า

1. ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา มีพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังนี้

- 1.1 พฤติกรรมการ แสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง
- 1.2 พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ
- 1.3 พฤติกรรมการ แสดงออกในการควบคุมปานกลาง
- 1.4 พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมต่ำ
- 1.5 พฤติกรรมการ แสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง
- 1.6 พฤติกรรมความต้องการความรักใคร่ผูกพันปานกลาง



2. พฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านการแสดงออกของ  
ศึกษานิเทศกรรมสามัญศึกษาสูงกว่าพฤติกรรมด้านความต้องการในทุกพฤติกรรม

3. พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศกเขตและ  
จังหวัดไม่แตกต่างกัน

วันเคิม มณีโลกา (2526 : 67) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำ  
ของศึกษานิเทศกรอำเภอในประเทศไทยพบว่า

1. ศึกษานิเทศกรอำเภอในประเทศไทย มีพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคคล ดังนี้

1.1 พฤติกรรมในการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ปานกลาง

1.2 พฤติกรรมความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์ต่ำ

1.3 พฤติกรรมในการแสดงออกในการควบคุมปานกลาง

1.4 พฤติกรรมความต้องการในการควบคุมปานกลาง

1.5 พฤติกรรมการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันปานกลาง

1.6 พฤติกรรมความต้องการในความรักใคร่ผูกพันปานกลาง

2. โดยส่วนรวมแล้วลักษณะพฤติกรรมผู้นำด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
ของศึกษานิเทศกรอำเภอกลุ่มที่บรรจุก่อน พ.ศ. 2509 กับศึกษานิเทศกรอำเภอกลุ่มที่บรรจุ  
หลัง พ.ศ. 2509 ไม่แตกต่างกัน

สุนทนา พงษ์มาลา (2528 : 85) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน และพฤติกรรม  
ผู้นำด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันมีระดับสูง

2. พฤติกรรมผู้นำด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์และพฤติกรรม  
ผู้นำด้านการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำด้านความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์และพฤติกรรม  
ผู้นำด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

ประไพ สุภิรมย์โชติ (2529 : 137) ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่าง  
ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหารและอาจารย์ กับบรรยากาศองค์การในวิทยาลัยการ  
สาขารณศาสตร์ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยการสาขารณศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง มี  
ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการ  
ในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง
2. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับ  
ปานกลาง
3. ลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมความต้องการในการควบคุม  
และความต้องการในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ยกเว้นวิทยาลัยการ  
สาขารณศาสตร์ใต้ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย