

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กร โดยศึกษา แนวคิด หลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและจรรยาบรรณในหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ความหมายของภาวะผู้นำ
3. วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับ **Transformational Leadership and Transactional Leadership** ของ **Bernard M. Bass**
6. ประเภทและแบบของผู้นำและภาวะผู้นำ
7. หน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ
8. ภาวะผู้นำในการนิเทศงาน
9. ผู้นำและการพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง
10. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้นำ
11. การสื่อสารสำหรับผู้นำ
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

### 13. ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โดยจะเสนอในรายละเอียดตามลำดับดังต่อไปนี้

#### ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการและนักทฤษฎีชาวต่างประเทศและไทยได้ศึกษาวิจัย และได้สรุปไว้มากพอสรุปมาเป็นสังเขปดังต่อไปนี้

#### ความหมายของผู้นำ (นักวิชาการและนักทฤษฎีต่างประเทศ)

นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ กูส และ คอนเนลล์ (Koontz and Donnell 1959:434) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อิทธิพลนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ส่วน เบนนิส (Bennis 1959:267) ได้กล่าวว่าผู้นำคือ ผู้ชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามวิธีที่ตนต้องการ ฟิฟเนอร์ และเพสทัส (Diffner & Presthus 1960 : 92-93) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพต่าง ๆ กัน คอนเนลลี่ (Donnelly 1971: 186) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลของตนเองเหนือคนอื่นในกลุ่มของตนเอง ส่วน มิลตัน (Milton 1981 : 292) ได้อธิบายว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่ตนมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด เทอร์รี่ (Terry 1960 : 493) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นเต็มใจที่จะต่อสู้เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ฮัลพิน (Halpin 1966 : 27-28) ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ 5 ประการ คือ (1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น (2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น (3) ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ (4) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำ (5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน เครส ครัชฟิล และบาแรคเช (Krech, Crutchfield and Ballachey 1962: 423-428) ไม่ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยตรง แต่ได้เสนอแนะวิธีการในการที่จะพิสูจน์ว่าใครจะเป็นผู้นำของ

กลุ่มไว้ 2 วิธีด้วยกันคือ (1) โดยการถามสมาชิกในกลุ่มว่า สมาชิกภายในกลุ่มเห็นว่าใคร เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการบงการ หรือดำเนินการให้แก่กลุ่มมากที่สุด (2) โดยการถามผู้สังเกตการณ์เกี่ยวกับกลุ่มว่า จากการสังเกตและพิจารณานั้นมีความเห็นว่าบุคคลใดในกลุ่มเป็นผู้ที่พยายามใช้อิทธิพลจูงใจเพื่อนร่วมงานมากที่สุด หรือดูจากบันทึกว่าสมาชิกคนใดใช้อิทธิพลจูงใจสมาชิกในกลุ่มได้ผลมากที่สุด ไชมอน, สมิทท์เบิร์ก และทอมป์สัน (Simon, Smithborg and Thompson 1961: 103) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้สั้น ๆ คือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ ทาเนนเบิน (Tannenbaun 1961: 24) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลผู้ใช้อิทธิพลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นด้วย ทอมป์สัน (Thompson 1952: 52) กล่าวถึงความหมายของผู้นำ ซึ่งต่างจากผู้อื่น ทั้งนี้ เพราะทอมป์สันได้พิจารณาผู้นำจากความสามารถทางด้านการบริหารงาน โดยให้แนวทางประกอบการพิจารณาไว้ 3 ด้านคือ (1) ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถเข้าใจวิธีการบริหารที่ดีกว่าผู้อื่น (2) ผู้นำคือ บุคคลที่รู้วิธีการรักษาขวัญขององค์การหรือหน่วยงาน (3) ผู้นำคือบุคคลที่รู้จักกลวิธีในการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เนรกเรย์, อีวาน และ ลินส์ (Neagley, Evans and Lynn 1969: 14-15) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ 6 ประการ คือ (1) ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Central Figure) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม เป็นผู้มีบุคลิกที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ (2) ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determiner) ซึ่งหมายถึง ผู้นำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายหลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม (3) ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่าจะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่ต้องการ (4) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้ (5) ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role-Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาท ซึ่งกลุ่มของ

เขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเด่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้นต้องเป็นบทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็น  
 พ้องต้องกันว่าเป็นบทบาทของผู้นำ (6) ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืนเพื่อสอดคล้อง  
 กับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ยอมรับ การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มบุคคล บุคคล  
 ดังกล่าวจะเป็นผู้ตั้งใจ โดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่าความคิดเห็นของสมาชิกใน  
 กลุ่มเป็นอย่างไร แล้วจึงชักชวนโน้มน้าวให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกัน หันมาปรับปรุงเพื่อผสม  
 ผสานความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ เหล่านั้นให้สอดคล้องกับแนวทางที่เป้าหมายของกลุ่มโดย  
 คำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่ม และความ  
 เข้าใจซึ่งกันและกัน จาก 6 ประการนั้น ผู้นำประเภทนี้จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการผสม  
 ผสานความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มนั่นเอง สโตกคิลล์  
 (Stogdill 1974: 7-15) ได้ให้แนวคิดความเป็นผู้นำไว้คือ (1) การเป็นผู้นำคือศูนย์กลาง  
 ของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) (2) การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน  
 (3) ผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม (4) ผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise  
 of Influence) (5) ผู้นำคือ การกระทำหรือพฤติกรรม (6) ผู้นำคือรูปแบบของการ  
 เกลี่ยกลุ่ม (Persuasion) (7) ผู้นำ คือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation)  
 (8) ผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (9) ผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interac-  
 tion) (10) ผู้นำคือ ความแตกต่างของบทบาท (11) ผู้นำคือการใช้ความริเริ่มในการงาน  
 เฮมฟีล (Hemphil 1967: 65) การเป็นผู้นำ คือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิด  
 ความประสานสัมพันธ์ที่ค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ฟิเลเลอร์ (Fiedler  
 1967: 8) การเป็นผู้นำคือ การที่บุคคลผู้นั้นได้มอบหมายหน้าที่การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคน  
 ในกลุ่มในการอำนวยความสะดวกและประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม ลิพแฮม (Lipham 1964:  
 122) การเป็นผู้นำคือ การริเริ่มให้มีโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความ  
 สำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์  
 และจุดมุ่งหมายขององค์การ

ความหมายของผู้นำ (นักวิชาการและนักการศึกษาไทย)

นักการศึกษาและนักวิชาการไทยได้ให้คำนิยามคำว่า "ผู้นำ" ไว้พอจะสรุปได้  
 ดังต่อไปนี้

หาญชัย สงวนให้ (2519: 9) ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำในแง่ของผู้บริหารว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมดในหน่วยงานหนึ่ง อาจจะมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำ ที่เป็นหัวหน้าสูงสุดคนเดียว ในสถานศึกษาผู้นำสูงสุดได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของสภาศึกษา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 3) กล่าวถึงคำที่มีความหมายในทำนองเดียวกันกับคำว่าผู้นำไว้ว่า "การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างขององค์การ หรือหน่วยงานที่จะช่วยให้ องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้" องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของ หน่วยงานนั้นในการที่จะรวมพลังเพื่อทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้มีคำอีกหลายคำ เช่น ผู้จัดการ (Manager) ผู้บริหาร (Executive) ผู้อำนวยการ (Director) ที่มีความหมายคล้ายกับผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา หรือแม้แต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ก็มีความหมายคล้ายกันถึงแม้ว่าอาจไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ก็มี ความหมายซ้ำซ้อนกันมากในทางบริหาร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายของหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วน ธนรัตน์ยงวานิชจิต (2527: 43) ได้ให้ความหมายคำว่า "หัวหน้า" ว่า คือ ผู้ที่ใช้ลูกน้อง ทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายไว้ ณ เวลาและสถานที่หนึ่งที่ใด ธรรมรส โชติคุณุชร์ (2524: 131) "ผู้นำ" (Leader) หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราจึงเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ดี (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักจูงไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร และปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผน อันดีของสังคม อรุณ รักธรรม (2531: 195) ผู้นำ หมายถึงเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่ง บุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใด

ส่วนผู้นำในอุดมคติ นั้น คือบุคคลผู้พยายามจะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ เชื่อว่าองค์การจะมี

ประสิทธิภาพได้มากที่สุด เมื่อผู้นำองค์กรนั้นสามารถจัดหาแนวทางในการทำงานอันเป็นที่  
ชื่นชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะเดียวกันก็จะเป็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย  
ที่กำหนดเอาไว้ด้วย

#### ความหมายของภาวะผู้นำ (นักการวิชาการและนักการศึกษาต่างประเทศ)

ภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการได้ให้คำนิยามและความหมายไว้ต่าง ๆ  
กัน อาทิ

สต็อกคิล (Stogdill 1980: 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล  
ต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เบนนิส (Bennis 1954: 261) ได้กล่าวว่า  
ภาวะผู้นำคือ กระบวนการชักนำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีที่ต้องการ ลิเกิร์ต  
(Likert 1967: 172) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้อง  
เข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวังว่า คำนิยามและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจา  
ของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน  
ผู้นำจะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถ  
ของพวกเขา ส่วนริชาร์ดสัน และ บาลด์วิน (Richardson and Baldwin 1976: 144)  
กล่าวว่าผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติความเชื่อ โดยเฉพาะ  
อย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกของ  
องค์กรประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ และ  
อาร์จิริส (Argyris 1976: 29) ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยา  
มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายภาวะผู้นำ (นักวิชาการและนักการศึกษาไทย)

นักวิชาการและนักการศึกษาไทยได้ให้คำจำกัดความของ "ภาวะผู้นำ"  
ไว้ดังต่อไปนี้

ปรีชญา เวสารัชช (2523: 27) ได้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำสามารถนำให้คนอื่นส่วนมาก ซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ อรุณ รักธรรม (2531: 195) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ" เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขาเหล่านั้น

ข้อสรุปจากความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำนั้นในการให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำนี้ได้มีการจัดกลุ่มภาวะผู้นำไว้ต่างๆ มากมาย อาทิเช่น ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นศูนย์กลางของการดำเนินการของกลุ่ม ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นบุคลิกภาพอย่างหนึ่ง ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นตัวก่อให้เกิดความยินยอมพร้อมใจ ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นรูปแบบของการชักนำ ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจ ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เป็นต้น

✓ จากคำนิยาม "ผู้นำ" และ "ภาวะผู้นำ" ข้างต้นนั้น ตามทัศนะของผู้วิจัย พอสรุปให้ความจำกัดความได้ดังนี้ ผู้นำ หรือภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่มเป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำสามารถที่จะชักจูงผู้อื่น ซึ่งเป็นผู้ตามให้ความร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ผู้นำและภาวะผู้นำนั้นจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างกันคือ ความหมายของคำว่าผู้นำนั้นหมายถึง บุคคล ส่วนภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะมีพฤติกรรมลักษณะใดก็ตามที่จะใช้วิธีจูงใจ ใช้อำนาจหรือวิธีอื่นใด ที่สามารถจะทำให้ผู้อื่นเปลี่ยนพฤติกรรม หรือยอมทำตามที่ผู้นำต้องการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นเสมือนเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ

## วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ

ลิปแฮม และฮอช (Lipham, and Hoch, 1974: 176-181) ได้สรุปวิธีต่าง ๆ ที่มักจะพบในการศึกษาผู้นำว่าสามารถศึกษาผู้นำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีนี้ถือว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา ดังนั้นผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่ามีลักษณะอย่างไร
2. วิธีการทางสังคมวิทยา เนื่องจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ จึงทำให้มีผู้หันมาสนใจศึกษาองค์ประกอบทางสังคมวิทยา คือสนใจเรื่องบทบาทและความสัมพันธ์ วิธีการนี้เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคลมาศึกษาลักษณะของกลุ่ม วิธีนี้ถือว่าคุณลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ
3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้ รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำทั้งทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ นั้นมีการศึกษาด้วยศาสตร์ในหลายศาสตร์ที่มีในโลก แต่ที่นิยมใช้และนำมาเพื่อการศึกษาความเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ 3 วิธีการตามความเชื่อของนักวิชาการและนักทฤษฎีที่ใช้คือ วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการทางสังคมวิทยา และวิธีการทางพฤติกรรม เพราะแต่ละวิธีการก็ได้แนวคิดทฤษฎีตามความเชื่อของตนศึกษา ส่วนในความคิดของผู้วิจัยนั้น เห็นด้วยกับการศึกษาทั้ง 3 วิธีการ แต่หากนำทั้ง 3 วิธีการมาประยุกต์และประสานเข้าด้วยกัน เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำ (ผู้นำ) แล้วก็คิดว่าจะได้ผลในแง่ดีมากกว่าใช้วิธีการเดียว เพราะการใช้ทั้ง 3 วิธีการจะสามารถอธิบายข้อค้นพบได้ดีและรอบด้านมากกว่า

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมา เบอ์นาร์ต เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1981: 26-37) ได้แบ่งกลุ่มทฤษฎีไว้ 10 กลุ่ม คือ



### 1) กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-Man Theories)

นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำและผู้ตามต่างก็มีลักษณะพิเศษบางประการด้วยกัน ผู้นำก็จะมีลักษณะเช่นนั้นเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ลักษณะพิเศษเหล่านี้จะรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการแต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย ตัวอย่างเช่น เลนิน เซอร์ชิลล์ ฮิตเลอร์ และมุสโสลินี เป็นต้น

นักทฤษฎีที่สนใจแลศึกษาในเรื่องนี้มีรายชื่อต่อไปนี้ อาทิ William James (1880), Galton's (1869), Woods (1913), Wiggam (1931) Carlyle's (1841), Dowd (1936) และ Jannings (1960)

### 2) กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

นักทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งเน้นศึกษาบุคคลซึ่งเป็นผู้นำโดยเชื่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะสามารถอธิบายหรือชี้ให้เห็นโดยดูจากบุคลิกลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำนั่นเอง

ปัญหาของทฤษฎีนี้คือ นักทฤษฎีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความเห็นขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส อยู่เสมอ กระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ของตน มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ตามแนวคิดทฤษฎีนี้มีนักทฤษฎีในกลุ่มที่สำคัญ ๆ ได้แก่ L.L. Bernard (1926), W.V. Bingham (1927), O. Tead (1929) C.E.Kilbourne (1935), Bird (1940), Smith and Kruger (1933) และ O.W. Jenkins (1947) เป็นต้น

### 3) กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories)

ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขาในขณะนั้นสามารถที่จะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งในยามวิกฤติได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ตัวอย่างสำหรับทฤษฎีนี้คือ มหาตมะ คานธี และมาร์ติน ลูเธอร์คิง

นักทฤษฎีที่ศึกษาแนวความเชื่อนี้ได้แก่ E.Mumford (1909), E.S.Borgdus (1918), W.E. Hocking (1924), H.S. Person (1928) J. Schneider (1937), A.J. Murphy (1941), และ Spiller (1929) เป็นต้น

### 4) กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situational Theories)

ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะของผู้นำเองประการหนึ่ง ลักษณะของกลุ่มผู้ตามประการหนึ่งและลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ สภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

นักทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ Westburgh (1931), Case (1933), J.F.Brown (1936), Hook (1943), Bass (1960) Bernard (1938), Rainno (1955), Stogdill (1948), Gerth and Mills (1952), C.A. Gibb (1954), Stogdill and Shartle (1955) และ Bennis (1961)

### 5) กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theories)

นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยการนำหลักการจิตวิเคราะห์ ก็จะ สามารถอธิบายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ เช่น เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำในความเชื่อใน

ด้านอื่น ๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง Id คือ สัญชาตญาณโดยกำเนิดของมนุษย์, Ego การได้รับภายหลังจากการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้ และ Superego เป็นมโนธรรมให้คนผู้นั้นใช้วิจารณ์ในสิ่งที่ชอบที่ควรแก่การปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา

นักทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ในความเชื่อด้านนี้มี Freud (1922), Frank (1939), Fromm (1944), Erikson (1964), H. Levinson (1970), Wolman (1971), Langer (1972), Gatzke (1973), Waite (1977), Davis (1975), De Vries (1977), และ Hummel (1975)

#### 6) กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories)

แนวคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม

องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการคือ

##### 1. อำนาจตามตำแหน่ง

บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เช่น การเล่นเกมของเด็ก สาระสำคัญในองค์ประกอบนี้คือการที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

##### 2. ภารกิจของกลุ่ม

ภารกิจคือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจจะยากง่ายแตกต่างกัน งานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมาก ประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบสองประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

นักคิดในกลุ่มทฤษฎีนี้ อาทิเช่น Homans (1950), Hemphill (1954), Stogdill (1974), Bass (1960), M.G.Evans (1970)

### 7) กลุ่มทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบ รักอิสระ มีความใฝ่ดี มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลและความเป็นปึกแผ่น โดยทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญของมนุษย์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิดดังต่อไปนี้

7.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจ

7.2 เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

7.3 ภารกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและองค์การได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำในทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและทำใจจากผู้ตามในเวลาเดียวกัน

นักทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ได้แก่ McGregor (1960, 1966), Argyris (1957, 1962, 1964), Likert (1961, 1967), Blake and Mouton (1964),

1965), Hersey and Blanchard (1969, 1972) และ Reddin (1977) เป็นต้น

8) กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับที่จะปฏิบัติตาม หรือยอมรับในตัวผู้นำนั้น เพราะทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นักทฤษฎีตามแนวคิดนี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ Blau (1964), T.O. Jacobs (1971), G.C. Homans (1958), J.G. March and H.A. Simon (1958), J.W. Thibaut and H.H. Kelley (1959) และ K.J. Gergen (1969)

9) กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้หน้าที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้หน้าที่มีประสิทธิภาพได้

ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ มอบหมายงาน การจูงใจ ฯลฯ

นักทฤษฎีตามแนวคิดนี้ที่สำคัญ ๆ ได้แก่ Aaronovich and Khotin (1929). McWhinney and Ford (1977), W.E. Scott (1977) Sims (1977) และ Davis and Luthans (1979)

10) กลุ่มทฤษฎีการรับรู้และปัญญา (Perceptual and Cognitive Theories)

นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อในขบวนการรับรู้ของผู้นำในอันที่การหยั่งรู้หรือมองการณ์ไกล มีความรู้ความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน รู้และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบ

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ที่สำคัญ ๆ มี Preffer (1977), Caldor (1977), Mitchell (1979), Bass (1976), Lieberman (1976), Bryson and Kelley (1978), และ Vroom and Yetton (1974).

แนวคิดเกี่ยวกับ Transformational Leadership and Transactional Leadership

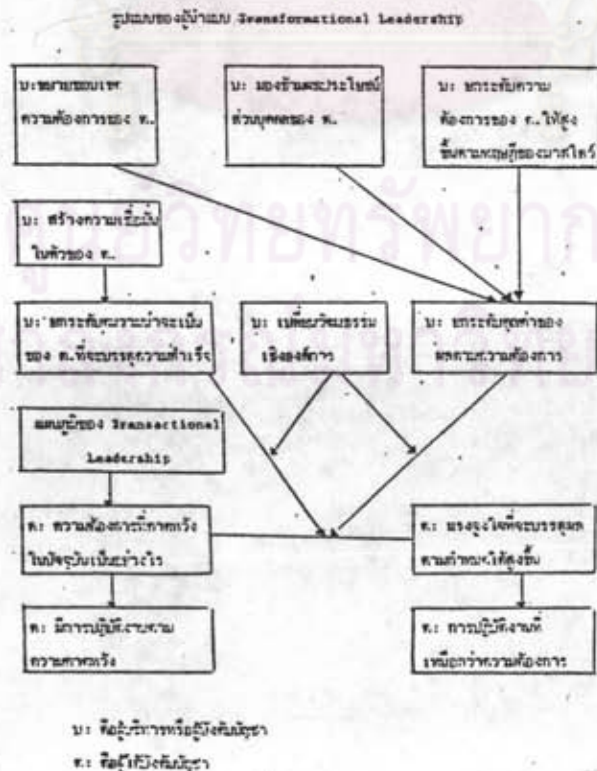
ของ Bernard M. Bass (1985: 3-61).

กรอบแนวคิดตามทฤษฎีของ Bernard M. Bass (1985: 3 - 61) แนวการวิจัยของ Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ Transformational และ Transactional มีเนื้อหาโดยสังเขปดังนี้

1. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership)

ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ พยายามขยายขอบเขตความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บริหารพยายามจะยกระดับความน่าจะเป็นของผลงานให้สูงขึ้น โดยยกระดับตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะเปลี่ยนวัฒนธรรมเชิงองค์กร เพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันไปสู่อนาคตที่สูงขึ้น โดยใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมาย

ผังแผนภูมิต่อไปนี้



จากข้อสรุปข้างต้นนั้น Bass ได้ข้อค้นพบจากภาวะผู้นำประเภท Transformational Leadership (ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ) ออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำได้ ดังนี้

### 1. ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)

ความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ ของบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบอำนาจบารมีคือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตั้งใจทำอะไรต้องทำให้ได้ไม่ยอมแพ้ โดยการกำหนดเอง และดำเนินการปฏิบัติตามโดยไม่ย่อท้อ มีความสามารถที่จะปฏิรูป รูปแบบบริหารได้ตลอดเวลา และมีการดูแลอารมณ์ผู้ร่วมงาน มีการเปลี่ยนแปลงตามอารมณ์ คึงผู้ร่วมงานให้เป็นกลุ่มก้อน พร้อมกับมีแนวโน้มที่จะปฏิรูป มีความมั่นใจในตนเองสูง ก่อให้เกิดความมั่นใจในตัวของผู้ตาม

### 2. ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล (Individualized Consideration)

เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะมีการติดต่อสื่อสารใน 2 ทาง คือ โดยการสั่งการ และการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ โดยการแนะนำให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

### 3. ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นเชิงสติปัญญาของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำหรือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีประสิทธิภาพเชิงปัญญา มีแนวโน้มในการใช้สติปัญญา พิจารณาสั่งการ พิจารณาความสำเร็จที่พึงประสงค์ กำหนดแนวทางแก้ปัญหาโดยการร่วมกันกำหนดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะให้เวลาคิด ใช้เวลาไตร่ตรอง ไม่ใช่อารมณ์ ผู้นำแบบนี้จะไม่มีข้อขัดแย้งกับนายที่เหนือขึ้นไป การวิเคราะห์ปัญหา หรือการแก้ปัญหาจะสื่อกับผู้ตามโดยใช้สัญลักษณ์ หรือใช้คำพูด ใช้ภาษาสูงที่ไม่ใช่การพูดตรงที่เดียว ไม่ว่าจะตรง ๆ จะตักเตือน หรือแนะนำโดยการอุปมาอุปมัย ผลก็คือผู้ตามจะเกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้ง พอใจจะแก้ไขตามนั้น ผู้ตามมองเห็นบทบาทของตน ได้ชัดเจนขึ้น ยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร





จากข้อสรุปและแนวคิดข้างต้น Bass ได้ข้อค้นพบจากภาวะผู้นำประเภท Transactional Leadership (ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์) ออกมาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำได้ คือ

1. ผู้นำแบบวางรูปแบบให้ปฏิบัติและให้รางวัล (Contingent Reward)

ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้กำหนดกระบวนการและผลของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ระหว่างการทำงานจะมีสื่อสารระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจ ให้ทำตาม กระบวนการที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีความคงเส้นคงวาในการกำหนดขั้นตอนการทำงาน จะไม่เปลี่ยนความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ผู้นำแบบบริหารงานโดยมีข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์  
(Management-by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)

ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่จะให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้ยอมรับใน บทบาทในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามชี้แนะเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่า จะให้รางวัล พร้อมกับให้ความภาคภูมิใจในผลงานนั้น จะเป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น คุณค่าในผลงานนั้น และจะทำต่อไปแม้ว่าจะไม่มีรางวัลก็ตาม

ประเภทและแบบของผู้นำ และภาวะผู้นำ

จากการศึกษานั้นผู้นำมีหลายแบบ พอที่จะจำแนกได้หลายอย่างดังนี้

1. จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ

ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของ ตัวผู้นำ D.M.Hall ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับตัวผู้นำแบบเผด็จการนี้ว่า เป็นผู้นำที่รวมกลุ่ม

ขึ้นด้วยความกลัว และแยกตัวออกด้วยความระแวง เขายังมีความเชื่อต่อไปอีกว่า ผู้นำแบบเผด็จการนี้มีลักษณะสำคัญเป็นองค์ประกอบอยู่ 8 ประการ คือ เป็นผู้ก้าวร้าว เป็นผู้คอยขัดขวาง เป็นผู้แสวงหาการยอมรับ เป็นผู้ที่คอยหลีกเลี่ยง เป็นผู้ที่ชอบปกปิด เป็นผู้ที่แสวงหาความช่วยเหลือ เป็นผู้ที่เรียกร้องแต่ผลประโยชน์พิเศษและเป็นผู้ที่ชอบตำหนิติเตียน ผู้นำแบบเผด็จการนี้มักจะทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาสามารถทำได้ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้อื่นที่มีความเป็นผู้นำในตัวได้เกิดมาแทนที่เขา

### 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่ง หรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง เขาจะช่วยกลุ่มทำงาน D.M. Hall ได้ทำการวิเคราะห์ผู้นำแบบประชาธิปไตย และสรุปว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยนี้มีลักษณะสำคัญเป็นองค์ประกอบอยู่ 15 ประการ คือ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ให้การนิเทศ เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้กระตุ้นยั่วยุให้สมาชิกทำงาน เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สรุป เป็นผู้แสวงหาข้อเท็จจริง เป็นผู้ประนีประนอม เป็นผู้ช่วยทำให้เกิดความรวดเร็ว ฉับไว เป็นผู้พูดแทน เป็นผู้แสดงบทบาทตามสถานะ เป็นผู้บันทึก เป็นผู้ประเมินผล และเป็นผู้วิเคราะห์

### 1.3 ผู้นำแบบไม่ต่อสู้

ผู้นำชนิดนี้ไม่อาจนับว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้เพราะผู้นำไม่เต็มใจที่จะเป็นผู้นำ แต่ถูกบังคับให้เป็นจึงมักจะประสบกับความล้มเหลวในการเป็นผู้นำ

## 2. จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน ซึ่งมี 2 แบบ คือ

### 2.1 ผู้นำมืออาชีพ

ผู้นำชนิดนี้จะรู้ว่างานของเขาคืออะไร และเขามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ โดยเขาจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่เขาให้บริการฐานะผู้นำ การที่เขาได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ ทำให้เขาต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่ภาระผูกพันเป็นที่คาดหวังว่าเขาจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์การได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่เหล่านั้น

ไปด้วยเพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงาน มีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

## 2.2 ผู้นำอาสาสมัคร

ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่เขาคาดหวังว่าจะได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำมืออาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

3. จำแนกตามสาขาของความเป็นผู้นำ จำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ ซึ่งมี 5 แบบ คือ

### 3.1 ผู้นำผู้ริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ (Innovator Leaders)

ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาดพิกล เป็นคนบ้า ๆ บอ ๆ อาจจะเป็นวีรบุรุษอย่างไรรก็ตาม ผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด แต่ถ้าเขามุ่งจุดหมายเพื่อตัวของเขาเอง หรือสร้างความวิตกกังวล ความยุ่งยากให้เกิดขึ้นกับกลุ่ม มุ่งแสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองแล้ว เขาก็จะไม่ใช้ผู้นำประเภทนี้

### 3.2 ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leaders)

ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นผู้นำอาสาสมัคร งานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม จึงเป็นผู้นำที่กลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีทักษะในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาในการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำกลุ่มโดยตรงนี้มีหลายชนิด เพราะผู้นำกลุ่มโดยตรงมักจะได้รับ ความคาดหวังให้ทำงานหลายประเภท เช่น มีความสามารถพิเศษ

ในการพูดในที่ชุมชน มีความสามารถพิเศษในการประชุมนำอภิปราย มีความสามารถพิเศษในการเป็นผู้นำโครงการ

### 3.3 ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leaders)

ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสาขามากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือน เป็นผู้ที่คอยให้การสนับสนุน เป็นผู้ที่คอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงคลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำผลประโยชน์พิเศษอาจจะเป็นผู้นำวิชาชีพ หรือผู้นำอาสาสมัครก็ได้ แต่ถ้าได้ผู้นำทั้งสองชนิดนี้มาทำงานร่วมกัน ก็จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

### 3.4 ผู้นำสถาบัน (Institutional Leaders)

ผู้นำชนิดนี้มักจะนำผลประโยชน์พิเศษที่สัมพันธ์กับอาชีพและเป็นการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร และเสียสละให้กับหน่วยงานของตน ซึ่งเน้นเอาความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก

### 3.5 ผู้นำชุมชน (Community Leaders)

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง 4 ชนิดแรก เพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วไป ของประชาชนทุกคนในเขตที่เขาทำงานอยู่ บางครั้งผู้นำชุมชนจะมาจากผู้นำผลประโยชน์พิเศษ และผู้นำสถาบันเพื่อพัฒนาโครงการพิเศษเฉพาะสาขาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมด

4. จำแนกตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่ เป็นการจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งมี 3 แบบ อารุณพันธ์ จันทรสว่าง (2525: 106-112)

#### 4.1 ผู้นำที่ได้รับการมอบอำนาจ (Delegate Leaders)

ผู้นำชนิดนี้อาจถูกเลือกให้ทำหน้าที่บางอย่างของกลุ่ม เช่น เป็นประธาน เป็นผู้จัดบันทึก เป็นผู้พูดแทนกลุ่ม หรือเป็นผู้แทนเมื่อทำการติดต่อกับบุคคลภายนอก

อาจจะเป็นที่ปรึกษา หรือผู้คุ้มครองกลุ่ม ลักษณะที่สำคัญอันเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำแบบนี้คือ เขาจะได้รับการเลือกโดยกลุ่มหรือบุคคลบางคนที่สนใจกลุ่มอย่างมาก ให้ทำหน้าที่บางประการที่จำเป็นต่อหน้าที่การงาน และการดำรงอยู่ของกลุ่ม

#### 4.2 ผู้นำตามประเพณี (Traditional Leaders)

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่ได้รับหน้าที่ที่สืบทอดต่อมาทางกรรมพันธุ์ หรือเป็นผู้สืบสกุล เช่น อาจจะผ่านจากบิดาไปสู่บุตรชาย จากมารดาไปสู่บุตรสาว อันได้แก่ตำแหน่ง ครู อาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการโรงเรียน ผู้อำนวยการ เป็นต้น

#### 4.3 ผู้นำบารมี (Charismatic Leaders)

ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่ครองความเลื่อมใส เป็นผู้ที่อยู่เหนือธรรมชาติ ผู้นำบารมีที่เป็นอย่างเด่นชัด ได้แก่ พระคริสต์ พระมะหะหมัด เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับโดยปราศจากความเคลือบแคลงใด ๆ หรือไม่ก็ตรงกันข้าม คือ ถูกต่อต้านอย่างแข็งขัน ผู้นำแบบนี้เป็นตัวแทนของความเป็นผู้นำ (ประมุขศิลป์) สำหรับการสืบทอดนั้นมักจะไม่แน่นอน

เซริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ กล่าวถึงแบบของผู้นำไว้ในหนังสือ "พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา" ว่า

แบบของผู้นำนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนชาวกับดำ เราไม่สามารถบอกได้ว่าแบบใดของการเป็นผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีและส่วนเสีย จำเป็นต้องเลือกใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม เซริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปแบบของผู้นำจากเอกสารและหนังสือชาวต่างประเทศหลายเล่ม โดยได้แนวจำแนกผู้นำไว้ 11 แบบด้วยกันคือ

1. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ ผู้นำบางคนใช้วิธีให้รางวัล บางคนใช้วิธีทำโทษเป็นการส่งเสริมและรักษาระดับแรงจูงใจ ผู้นำแบบอาศัยแรงจูงใจนี้

1.1 ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลตอบแทนให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชี้นำให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ปกติจะใช้บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา

1.2 ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าถ้าตนเองมีอำนาจแล้ว ผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้น โดยใช้อำนาจบังคับข่มขู่ ใช้วิธีทำโทษ แต่เป็นการเลี้ยงที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่ม บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่จะเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่เดียวกัน บุคคลที่ครองตำแหน่งมานานหากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตนเองก็จะใช้วิธีการแบบนี้เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มีลักษณะบางประการคือยกว่าลูกน้อง เช่น มีความต้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่า ก็มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง (Hodge and Johnson 1970: 267-268 อ้างอิงมาจากเสริมศักดิ์ วิชาการ 2525: 51-52)

## 2. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่

2.1 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำแบบนี้คล้าย ๆ เป็นรูปเคารพ คือ มีร่างกาย สติปัญญา มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรม ที่มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม ซึ่งผู้นำแบบนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัย ต้องการพึ่งพอาศัย ถ้าเพื่อนร่วมงานยอมรับว่าผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มแล้ว โอกาสที่เขาเหล่านั้นจะช่วยทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่กลุ่มจะมีสูงยิ่ง

2.2 ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะในองค์การหรือหน่วยงาน โดยมียศ ตำแหน่ง เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจตามหน้าที่และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ และมีอิทธิพล เพราะสามารถบังคับบัญชา

สั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนโยบายดำเนินการไปด้วยดี ด้วยคุณลักษณะของตำแหน่ง และคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ครองตำแหน่งย่อมเกื้อกูลการเป็นผู้นำ

2.3 ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำแบบนี้จะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการคือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มตามที่ได้วางไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งและยืนหยัดอยู่ได้ และผู้นำตามหน้าที่จะต้องศึกษาถึงกลไกของพฤติกรรมของบุคคลภายในกลุ่ม จึงจะช่วยให้กลุ่มตั้งจุดมุ่งหมายและพากันไปยังจุดมุ่งหมายได้ (Knezevich 1969: 95-98 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 52-54)

### 3. แบบของผู้นำที่พิจารณาจากวิธีการได้ครองตำแหน่ง

ได้แบ่งผู้นำตามนี้ได้ 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำตามสถานะ (Status Leaders) ผู้นำแบบนี้เกิดจากการได้ครองตำแหน่งโดยการเลือก ซึ่งอาจได้มาโดยวิธีการ 3 ประการ คือ

โดยชาติกำเนิด เช่น เป็นโดยพันธุกรรม (สายโลหิต) หรือการเป็นเจ้าของครอบครองในทรัพย์สินสมบัติ อาทิเช่น เป็นลูกเจ้าของสถานศึกษาแห่งหนึ่ง ต้องเข้าครอบครองสืบต่อจากผู้ให้กำเนิด

โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลที่คัดเลือกมาแล้วว่ามีความเหมาะสม โดยวิธีนี้อาจจะมีการเล่นพรรคเล่นพวกได้ แต่ถ้าได้มาซึ่งความบริสุทธิ์ยุติธรรม ผู้นำที่มาจากการแต่งตั้งนี้ก็จะ เป็นบุคคลที่เหมาะสมจริง

โดยการเลือกตั้ง โดยการลงคะแนนเสียงเลือก ผู้นำแบบนี้มักจะมี ความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะกลัวว่าจะไม่ได้เลือกอีก และก็มักจะขาดความเป็น ตัวของตัวเอง พร้อมกับกระจายอำนาจให้แก่พรรคพวก และมีผลประโยชน์และการตอบแทน

เข้ามามีส่วนร่วมด้วย และมักจะบริหารไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะถูกมองในแง่ของการขาดความยุติธรรม และไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคคลส่วนมาก

3.2 ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergency Leaders) ผู้นำแบบนี้เกิดจากความฉุกเฉิน โดยอาจจะเกิดได้โดยเหตุ 4 ประการคือ ขาดผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความคาดหวัง บุคคลที่รู้เรื่องเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ และสามารถช่วยเหลือกลุ่มได้มากกว่าคนอื่น และบุคคลที่มีเจตนาที่จะเห็นผลงานที่ประสบความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งผู้นำชนิดนี้จะประสบผลสำเร็จได้ก็จะต้องได้รับความไว้วางใจและเปิดโอกาสจากผู้นำตามสถานะ ให้เขาได้แสดงออกอย่างมีเสรีภาพ ในการเสนอแนะหรือให้ความเห็น

3.3 ผู้นำโดยบารมี (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว ที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากเป็นผู้ตาม ภายใต้การนำของเขามีบุคลิกเห็นแล้วน่ายกย่อง นั่นคือ ผู้นำโดยบารมีจะมีลักษณะพิเศษในการชักนำ เคลี้ยกลุ่ม กระตุ้นให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามโดยง่าย (Boles and Devenport 1975: 226-232 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 54-56)

#### 4. ผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลล์ และลูบา (Getzel and Guba)

ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

4.1 ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำแบบนี้ทำหน้าที่คล้าย ๆ กับเครื่องจักร ทำงานตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้งานสำเร็จตามจุดประสงค์ของหน่วยงาน ตั้งไว้ เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดตามกันตามตำแหน่ง ภายใต้การนำของผู้นำแบบนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานจะขึ้นอยู่กับการวางโครงสร้างของหน่วยงาน โดยมีได้ขึ้นอยู่กับบุคคล หรือเป็นผู้นำที่เป็นมติทางสถาบันนั่นเอง

4.2 ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) ผู้นำแบบนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับบุคคลที่ร่วมงาน ซึ่งเกิดจากการเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วม หรือช่วยเหลือกัน



กระทำในสิ่งที่เขาต้องการ ผู้นำทางบุคคลนี้ถือว่าส่วนบุคคลมีส่วนสำคัญ และจะกระจายอำนาจที่มีอยู่ให้ผู้อื่นร่วมใช้ หรือเป็นผู้นำที่เป็นมิตีส่วนบุคคล นั่นเอง

4.3 ผู้นำทางปฏิสัมพันธ์ (Transaction Style) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะที่เป็นผู้นำทางสถาบันและเป็นผู้นำทางบุคคล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะกระทำหรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั่นเอง (Getzels and others 1968: 146 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 56-59)

## 5. แบบของผู้นำตามแนวคิดของลีไวน์ (Levine)

ได้แบ่งผู้นำแบบนี้ออกเป็น 4 แบบคือ

5.1 ผู้นำโดยบารมี (Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้อาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นอารมณ์ให้ผู้นับตาม ทำงานเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน

5.2 ผู้นำแบบองค์การ (Organizational Leader) ผู้นำแบบนี้จะเน้นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ เน้นการทำงานตามราชการ ผู้นำแบบองค์การจะเป็นผู้ยอมเสียสละประโยชน์ให้กับส่วนรวม มุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นประการสำคัญคล้ายกับผู้นำตามแบบราชการ

5.3 ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Leader) ผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง และใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นเครื่องช่วยในการเป็นผู้นำ ผู้นำประเภทนี้อาจประสบปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะผู้อื่นไม่สามารถตามทัน และร่วมงานได้อย่างรวดเร็ว เพราะผู้นำแบบนี้มีความสามารถสูงมากกว่าผู้อื่น

5.4 ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ผู้นำแบบนี้หรือจะเรียกอีกอย่างว่าผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion Leader) เป็นผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับผู้นับตามมีความรู้สึกของสมาชิก เป็นคนที่ทำงานกับลูกน้องด้วยความอบอุ่น มักจะไม่ค่อยได้คิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำแบบนี้ขึ้นกับทักษะของการสื่อความหมาย

เป็นสิ่งสำคัญ (Levine 1974: 381-389 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 59-60)

## 6. ผู้นำแบบอัคราธิปไตย - ประชาธิปไตย - แบบตามสบาย

### 6.1 ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Autocratic หรือ Authoritarian)

ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจของตนเอง เป็นคนกำหนดนโยบาย กำหนดเทคนิควิธีทำงาน ขั้นตอนการทำงาน การยกย่อง หรือตำหนิ จะกระทำด้วยตนเอง ไม่มีการกระจายอำนาจ ผู้นำแบบนี้มักจะประสบปัญหาในการนำเสมอ เพราะกลุ่มจะมีปฏิกิริยาก้าวร้าว ทำให้ขวัญกำลังใจของสมาชิกในกลุ่มต่ำ หากผู้นำปฏิบัติตนอย่างลำเอียงและตีตัวห่างจากกลุ่ม

### 6.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบนี้คอยกระตุ้นยั่วยุ

ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม การตัดสินใจของกลุ่มเป็นนโยบายที่จะใช้ดำเนินการ ผู้นำจะทำการเป็นคนคอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือ เป็นผู้ประสานและสื่อสารติดต่อให้มีการดำเนินการไปได้ด้วยดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการเลือกเพื่อนร่วมงาน แต่งงานโดยผู้นำ ทำตนเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่มเท่านั้น

### 6.3 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผู้นำแบบนี้บางทีก็เรียกว่า

แบบ Free-Rein เป็นผู้ที่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่พยายามมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในแง่การตัดสินใจลงโทษ ชมเชย สมาชิกกลุ่ม (White and Lippitt 1960: 527-553 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 60-62)

## 7. ผู้นำแบบเปิดโอกาสและผู้นำแบบนิเทศ

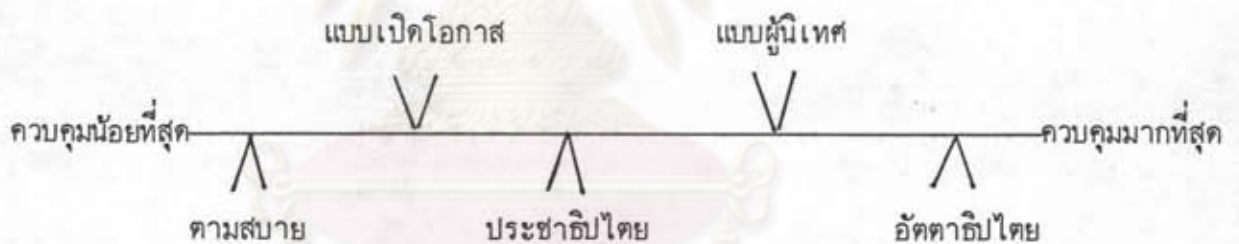
### 7.1 ผู้นำแบบเปิดโอกาส (Permissive Leadership) ผู้นำชนิดนี้มี

ลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ค่อนข้างมาทางผู้นำแบบตามสบาย คือให้เสรีภาพในการพูด การแสดงความคิดเห็นแก่สมาชิกมากกว่าแบบประชาธิปไตย จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจกันเองว่าควรแก้ปัญหากันอย่างไร ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความคิด

ริเริ่ม โดยสมาชิกมีแรงจูงใจต่ำ จึงจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสและให้เสรีภาพในการแสดงออก ผู้นำแบบเปิดโอกาสนี้เหมาะสมสำหรับนำในเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ขั้นระหว่างบุคคล เช่น จัดงานสังสรรค์ จัดการเกี่ยวกับการพักผ่อน หรือจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร จัดเกมการละเล่น ฯลฯ

### 7.2 ผู้นำแบบผู้เฒ่า (Supervisory Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมี

ลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบอิตาเลียน แต่ค่อนข้างมาทางผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ จะควบคุมการทำงานมากกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย เนื่องจากต้องการเน้นประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง การติดต่อสื่อสาร ประสานสัมพันธ์ จะอยู่ในวงจำกัดและไม่สะดวก ผู้นำแบบนี้จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย จึงทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจน้อยตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบผู้เฒ่าก็ยังหวังว่าสมาชิกจะทำงานตามที่มอบหมายเสร็จทัน ตามเวลาที่กำหนดไว้ (Gulley and Leathers 1977: 259-260 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525: 81-82) จากผู้นำทั้ง 2 แบบ ดูรูป เปรียบตามรูปที่ 1



แบบของการเป็นผู้นำโดยพิจารณาจากการควบคุม

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ที่ไทยวัฒนาพานิช, กรุงเทพฯ: 2525, หน้า 82

## 8. ผู้นำชนิดเน้นคนหรือเน้นงาน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 82-89) ได้สรุปจากการวิจัยการเป็นผู้นำของ Robert Blake กับ Jane Mouton ในหนังสือ The Managerial Grid ซึ่งเป็นแนวคิดอย่างดีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ และ W.J. Reddin จากหนังสือ Managerial Effectiveness ซึ่งมุ่งเน้นการปฏิบัติของการเป็นผู้นำจากผลงานดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

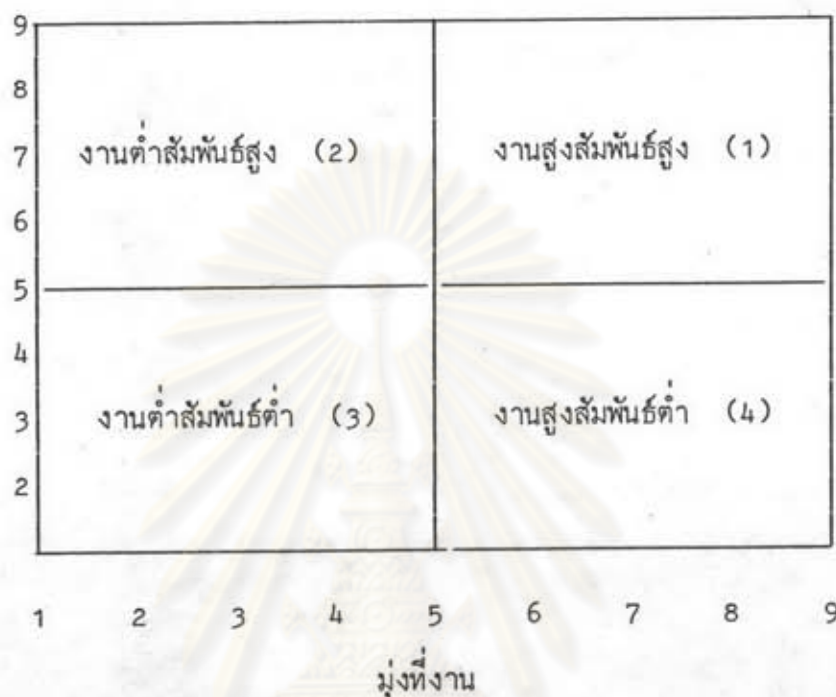
8.1 ผู้นำชนิดเน้นที่คน ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นถึงความต้องการหรือความรู้สึกของสมาชิกภายในกลุ่ม และเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ผู้นำชนิดเน้นที่คนนี้ หากเป็นผู้ที่รู้จักการผสมผสาน (Intergrated) กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มุ่งที่คนโดยให้ทำงานที่มีความหมาย ให้ตระหนักความรับผิดชอบแล้ว ก็จะได้งานที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าผู้นำชนิดเน้นที่คนนี้มุ่งเป็นผู้นำที่สร้างแต่มิตรสัมพันธ์ (Related) โดยเน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและคำนึงถึงงาน แต่เพียงเล็กน้อยแล้ว ก็จะได้งานที่มีประสิทธิภาพต่ำ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำชนิดเน้นที่คนนี้หากกลายเป็นผู้เอาใจ ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ก็จะเป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมองเขาว่าเป็นผู้นำที่ดี โดยเหตุดังกล่าวเขาจะไม่เสี่ยงทำในสิ่งที่เขาคิดว่าลูกน้องไม่ชอบ จึงมองดูเหมือนเป็นคนที่ไม่คิดริเริ่มและชอบตามใจลูกน้อง

8.2 ผู้นำชนิดเน้นที่งาน ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือมุ่งปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงไป ผู้นำชนิดเน้นที่งานนี้ หากเป็นผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว (Separated) คือ แยกตัวเองออกจากงานและแยกตัวเองออกจากคนโดยขาดความสัมพันธ์ที่ดี ก็จะได้งานที่มีประสิทธิภาพต่ำ แต่ถ้าผู้นำชนิดเน้นที่งานนี้เป็นผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ (Dedicated) โดยมุ่งเสียสละอุทิศตนให้กับงาน แม้จะมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย แต่ก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำชนิดเน้นที่งานนี้หากกลายเป็นผู้คุมงาน (Autocrat) คือ หลงตัวเองว่าตนมีความสำคัญมากกว่าผู้อื่น ก็จะมี ความเชื่อมั่นในตนเองสูง และจะมุ่งทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ทั้งยังชอบใช้วิธีขู่บังคับให้ผู้อื่นทำงานตามแนวทางที่ตนเห็นเหมาะสมโดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากข้อสรุปเราอาจจะสร้างตารางผู้นำ (Leadership Grid) ได้ดังรูป  
ต่อไปนี้



#### ตารางการเป็นผู้นำ

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา พิมพ์ที่ไทยวัฒนาพานิช  
กรุงเทพฯ: 2525, หน้า 83

จากตารางข้างบน ตามแนวนอนแทนมุงทำงาน ตามแนวตั้งแทนมิติมุงที่ความสัมพันธ์  
แต่ละมิติแบ่งเป็นช่อง ๆ ตั้ง 1 - 9 จากนั้นเราสามารถแบ่งตารางการเป็นผู้นำออกได้เป็น  
4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 งานสูง สัมพันธสูง
- ส่วนที่ 2 งานต่ำ สัมพันธสูง
- ส่วนที่ 3 งานต่ำ สัมพันธต่ำ
- ส่วนที่ 4 งานสูง สัมพันธต่ำ

หรือตามตารางของแนวคิด Reddin ดังรูปต่อไปนี้

Reddin's Four Basic Styles of Leadership

สัมพันธ์ (Related)	ประสาน (Integrated)
สื่อสัมพันธ์ (Relationships)	ให้ความสำคัญกับงาน Both Task and
เพื่อคน (With People)	และคน People Oriented
-----	-----
เอาเกณฑ์ (Separated)	เอางาน (Dedicated)
ให้ความสำคัญกับงาน (Both Task and	งาน (Job)
สื่อสัมพันธ์ (Relationships)	และให้ความสำคัญกับคนน้อย (Involved)
น้อย (Used to Small)	
วุฒิ (Degree)	

-----Task - Oriented-----

Task - Oriented

Source: W.J.Reddin, Managerial Effectiveness (New York :

McGraw-Hill Book Company, 1970) pp.49-56

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากรูปภาพ วิลเลียมส์ และเรดดินส์ (William and Reddin 1970: 177) ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. งานที่จะต้องกระทำให้สำเร็จ
2. ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

แทนที่ให้ความสำคัญกับงานจะหมายถึงการให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ส่วนแทนที่ได้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ จะให้ความสนใจกับการสร้างและการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างบุคคลต่างๆ องค์ประกอบดังกล่าวนี้จะก่อให้เกิดแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Leader) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับงานและความสำคัญของคนในองค์กรน้อยมาก
  2. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (Related Leader) เป็นผู้ที่แสดงออกซึ่งการให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ในด้านงานให้ความสำคัญน้อย
  3. ผู้นำแบบบูรณาการ (Integrated Leader) ลักษณะของผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตอบสนองความต้องการและผู้ใต้บังคับบัญชา
  4. ผู้นำแบบอุทิศตน (Dedicated Leader) ผู้นำแบบนี้มีความคิดว่า ความสำเร็จของงานจะเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญกว่าการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. แบบของผู้นำตามแนวคิดของ เดวิด (Davis)

ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 9.1 ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้ เน้นในเรื่องอำนาจที่ตนครองอยู่ ดังนั้น ความเป็นผู้นำของเขาจึงขึ้นอยู่กับอำนาจ สำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่

ที่จะต้องเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามาพึ่งตน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะมีความต้องการทำงานเพียงเพื่อเป็นเครื่องยังชีพเท่านั้น ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ ขวัญในการทำงานก็ต่ำด้วย เพราะจำต้องยอมอยู่ภายในกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือคำสั่ง

9.2 ผู้นำแบบผู้ดูแล (Custodial) ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการให้รางวัลทางวัตถุ ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน เช่น ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งถ้ามีไม่มากพอหน่วยงานนั้น ๆ ก็จะไม่มีการมีผู้นำแบบผู้ดูแล สำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่ฟังผู้นำแต่จะฟังหน่วยงานจากบริการและสวัสดิการต่าง ๆ อันจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มตามความสามารถ เพียงแต่ทำงานเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอด หรือคงสภาพอยู่ได้ไม่ล้มเท่านั้น ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงเต็มไปด้วยความเฉื่อยชา ขวัญในการทำงานของเขาสูง เพราะมีความพอใจ

9.3 ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive) ผู้นำชนิดนี้มุ่งความสัมพันธ์โดยอาศัยความช่วยเหลือค้ำจุน ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของเขาเอง กล่าวคือถ้าเขาสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือค้ำจุนกันได้ดีแล้ว ความเป็นผู้นำของเขาก็จะดีตามไปด้วย สำหรับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะให้ความร่วมมือด้วยดี เพราะเขาสามารถจัดบรรยากาศรอบตัวในการทำงานได้เองตามความต้องการของเขา จึงทำให้เขาปฏิบัติได้ดีตามไปด้วย ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเกิดแรงจูงใจภายในให้ทำงาน และดังนั้นการปฏิบัติงานจึงมีแรงกระตุ้นสูง ทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงสูง เพราะมีแรงจูงใจที่ตนเอง

9.4 ผู้นำแบบบัญชาชน (Collegial) ผู้นำชนิดนี้มุ่งเน้นในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่มคณะ ความเป็นผู้นำของเขาขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์สมกลมเกลียว การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงแต่ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบโดยมีวินัยในตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบมีความผูกพันกับคุณภาพของงาน ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน มีใจจดจ่อ



ในงาน และขวัญในการทำงานจึงพลอยผูกพันไปกับงานและกลุ่มคณะด้วย (Davis 1972: 498 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 92-95)

#### 10. ผู้นำแบบมิตริสัมพันธ์กับกิจสัมพันธ์

ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

10.1 ผู้นำแบบมิตริสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำชนิดนี้มุ่งที่จะแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีให้ความไว้วางใจ สนับสนุน เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ทั้งยังเน้นในด้านความเข้าใจและสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองขึ้นในกลุ่มด้วย

10.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ผู้นำชนิดนี้มุ่งที่จะเน้นให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในเรื่องของการดำเนินงานตามนโยบาย ตามแบบแผนเข้าใจถึงการติดต่อ การสื่อสาร และเข้าใจถึงวิธีที่จะดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์นี้จะเป็นคนเจ้าระเบียบ (Halpin 1959: 4 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 96)

#### 11. ผู้นำแบบเน้นหัวหน้ากับผู้นำแบบเน้นลูกน้อง

ได้เสนอผู้นำไว้ 2 แบบ คือ

11.1 ผู้นำเน้นหัวหน้า ผู้นำชนิดนี้จะถือเอาตนเองเป็นศูนย์กลางใช้อำนาจบังคับบัญชาอย่างเต็มที่ทำให้ลูกน้องมีเสรีภาพน้อย ตัดสินใจด้วยตนเอง พยายามให้ลูกน้องทำงานตามวิธีการที่กำหนดไว้ในอัตราที่ตนพอใจและเสร็จตามเวลา ผู้นำแบบเน้นหัวหน้านี้นี้จะนิเทศงานอย่างใกล้ชิด คอยติดตามงานของลูกน้องทุกกระยะ ไม่ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นหมู่คณะ ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นลักษณะที่คล้ายกับผู้นำแบบเน้นผลิตผล (Production - Centered)

11.2 ผู้นำแบบเน้นลูกน้อง ผู้นำชนิดนี้จะถือเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Employee-Centered) จะให้เสรีภาพแก่ลูกน้องอย่างกว้างขวาง ให้ลูกน้องเป็นผู้

คัดสนใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายของหน่วยงาน พยายามส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีผลผลิตมากกว่า ลูกน้องเกิดความพอใจที่จะร่วมงานด้วย ดังนั้น อัตราการเปลี่ยนงานจึงมีน้อยเพราะลูกน้องเหล่านั้นได้รับการสนองความต้องการของตนเอง (Hock 1971: 186-189 อ้างอิงมาจาก เสริมศักดิ์ วิชาการณ์ 2525: 102-103)

วิทยา เทพยา (2524: 136-138) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท โดยแบ่งตามลักษณะของผู้นำ คือ

1. แบ่งตามอำนาจหน้าที่ตามแบบของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ 3 แบบ คือ

- ก. ผู้นำที่ได้อำนาจตกทอดมาโดยประเพณี (Tradition)
- ข. ผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีตัวเอง (Charisma)
- ค. ผู้นำที่ได้อำนาจมาโดยกฎหมาย (Legal)

2. แบ่งตามคุณลักษณะนิสัยของผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบ คือ

- ก. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader)
- ข. ผู้นำแบบชอบใช้อำนาจ (Authoritarian Leader)
- ค. ผู้นำแบบปล่อยตามใจชอบ (Laissez-Faire Leader)

วิทยา เทพยา ไม่ได้กล่าวถึงรายละเอียดในการเป็นผู้นำแต่ละแบบไว้ แต่กล่าวถึงประเภทต่าง ๆ ของผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาไว้ 18 ประเภท คือ

1. ประเภทที่เข้าใจว่าตัวรู้อะไรทุกอย่าง ถือว่าตัวเองเป็นคนฉลาด เก่ง มีความรอบรู้ ดังนั้น ไม่ว่าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเอื่อยอะไรขึ้นมา ท่านจะต้องชิงพูดว่าท่านรู้ดีกว่า ละเอียดีกว่า

2. ประเภทเอาแต่ใจตนเอง ถือตนเองเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น ปราบปรามหรือต้องการสิ่งใดต้องเป็นไปตามนั้นและได้ตามนั้น ไม่ชอบขอความเห็นจากใครและไม่ฟังใคร
3. ประเภทไม่ยอมรับผิดชอบ ผู้นำประเภทนี้ทำงานในลักษณะของการประคองคนให้อยู่ไปวัน ๆ ไม่ชอบบอกความเห็นเพราะกลัวจะผิดพลาด
4. ประเภทไม่เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้ไม่ชอบบอกความคิดเห็นเช่นกัน โดยเฉพาะจะไม่ยอมบอกความคิดเห็นว่าอะไรผิดอะไรถูกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ คงปล่อยเลยตามเลยไม่ชี้แจง
5. ประเภทที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาถูกอยู่เสมอ ผู้นำประเภทนี้จะเข้าข้างผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ไม่ว่าจะทำถูกหรือผิด ก็ยังคงยืนยันและสนับสนุนอยู่ตลอดเวลาว่าทำถูก
6. ประเภทเอาแต่โมโหโทโส ผู้นำประเภทนี้เป็นบุคคลเจ้าอารมณ์ โกรธง่าย บางครั้งในขณะโกรธ อาจใช้กำลัง เป็นบุคคลที่ระงับอารมณ์ไม่อยู่
7. ประเภทโยนความผิดให้ลูกน้อง ผู้นำชนิดนี้รับแต่ความชอบ ชอบเอาหน้าแต่จะไม่ยอมรับผิด หากมีความผิดเกิดขึ้นมักจะหาทางโยนความผิดไปให้ผู้อื่น โดยเฉพาะให้กับลูกน้อง
8. ประเภทเลือกที่รักมักที่ชัง ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่ชอบเล่นพวกเล่นพ้อง ชอบการประจบ และมักจะขาดความยุติธรรม หูเบา
9. ประเภทอาฆาตจองเวร ผู้นำประเภทนี้มักจะถือโกรธไม่รู้จักหาย ชอบจับผิดผู้อื่นตลอดเวลา และมักจะชอบกลั่นแกล้ง
10. ประเภทแหม่งงานไม่เป็น ผู้นำชนิดนี้มักจะใช้งานบางคนโดยเฉพาะ คนที่มีความสามารถทำได้คล่อง แต่จะไม่ค่อยยกย่องหรือรางวัลให้ คงใช้แรงงานเท่านั้น
11. ประเภทหูเบา ผู้นำชนิดนี้มักจะมีคนสนิท มีสายลับ และมักจะเชื่อคนสนิทหรือสายลับโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล หรือความถูกต้อง และมักจะไม่สอบสวนหาความจริงจากข้อมูลที่ตนได้รับรายงาน

12. ประเภทเห็นแก่ตัว ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นผู้ที่ชอบฉกฉวยประโยชน์ ไม่ว่าจะ  
จะเป็นผลประโยชน์ของผู้อื่นหรือผลประโยชน์ของหมู่คณะหรือของชาติ มักจะเสนอคนให้ได้  
รับผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน หากมีสิ่งใดที่เขาจับไม่ได้ เพราะขาดคุณสมบัติ  
หรือได้รับประโยชน์น้อยจนไม่คุ้มค่าจึงจะผ่านไปให้ผู้ได้บังคับบัญชา

13. ประเภทขี้เล่น ผู้นำชนิดนี้มักจะชอบพูดหยอกล้อเล่นหัวอย่างไม่ถือตัว  
และมักจะเล่นไม่เป็นเวลา ไม่เลือกสถานที่และกาลเทศะ

14. ประเภทมึนตึ๊ง ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นคนที่หน้าบึ้ง ท่าทางดูเอาจริงเอาจัง  
อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเวลาทำงานหรือเวลาว่างชอบพูดแต่เรื่องงาน

15. ประเภทขอรับกระผม ผู้นำชนิดนี้มักจะไม่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาเบื้องสูง  
แม้ว่าตนจะไม่เห็นด้วย แต่ก็จะไม่คัดค้าน และจะพยายามทำใจเบนความคิดของตนให้คล้อย  
ตามโดยหาเหตุผลมาสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

16. ประเภทรวบงาน ผู้นำชนิดนี้มักจะไม่ค่อยมอบงานที่สำคัญ ๆ ให้ผู้อื่นทำ  
มักจะทำเองเพราะต้องการรักษาอำนาจหรือรวบอำนาจไว้เพียงผู้เดียว

17. ประเภทไม่ฟังเหตุผล ผู้นำชนิดนี้ชอบทำอะไรตามใจตน เอาแต่อำนาจ  
ไม่ฟังเหตุผลของคนอื่น แต่ไม่ถึงกับเอาแต่ใจตนเองอย่างประเภทที่ 2

18. ประเภทปล่อยตามใจชอบ ผู้นำชนิดนี้ไม่เคยขัดใจใคร ใจดี ใครเสนอว่า  
อย่างไรก็ว่าตามนั้น ไม่เป็นตัวของตัวเอง

ธรรมรส โชติคุณุชร (2524: 132-139) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภท

คือ

## 1. แบ่งตามผลของการเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ดี หรือผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leader) ผู้นำชนิดนี้มักใช้วิธีจูงใจ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเรานั้นมีความสามารถและอยากจะทำงานให้ดี หากให้โอกาสและมีเครื่องล่อใจ

1.2 ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ไม่ดี หรือผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leader) ผู้นำชนิดนี้ชอบทำตัวเป็นนาย ก่อให้เกิดความเกรงกลัว มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้ร่วมงาน คอยแต่จะคิดว่าคนเราชอบถูกบังคับ จึงจะให้ความร่วมมือในการทำงาน คอยจ้องจับผิดว่าใครจะทำผิดบ้าง

## 2. แบ่งตามสถานภาพของผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำโดยกฎหมาย (Legal Leader หรือ Authoritative Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ถือการหรือหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่า มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรับผิดชอบหน้าที่การงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความต้องการ เช่น ไว้ใจได้ ซื่อสัตย์ มีความสามารถ เป็นต้น

2.2 ผู้นำโดยบารมี (Charismatic Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำ หรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เขามีความสามารถมีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีความกว้างขวางในสังคม มีความเฉลียวฉลาด มีความรอบรู้ มีไหวพริบสติปัญญา น่าเคารพ น่าศรัทธา น่าเลื่อมใส เป็นต้น

2.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำ เพราะมีคุณสมบัติส่วนตัวเป็นที่ยอมรับยกย่องให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

## 3. แบ่งตามลักษณะและวิธีการทำงานของผู้นำ ซึ่งแบ่งได้ 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic, Authoritarian หรือ Leader Centered) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่มักจะรวบอำนาจและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง

เขามีความเชื่อว่า ผู้ร่วมงานมีแต่ความซึ้งเที่ยง เชื่อถือไม่ได้ ดังนั้นเขาจะกำหนดแบบของการทำงานไว้ทุกขั้นตอนโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ต้องการคำโต้แย้ง ผู้ร่วมงานจะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่ปลอดภัย ผู้นำชนิดนี้ยังอาจแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

- แบบเจ้านาย โดยถือตัวเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ชอบให้ใครคัดค้าน ชอบใช้อำนาจและถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่

- แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ ลักษณะเช่นเดียวกับแบบเจ้านาย แต่มีความเมตตากรุณามากกว่า เข้าทำนองปากร้ายใจดี

3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Participative, Democratic, Group Centered) ผู้นำชนิดนี้มุ่งกระจายอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ โดยถือเอาการปรึกษาหารือเป็นที่ตั้ง เคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลทำตนเป็นเพื่อนร่วมงานมิได้ทำตนเป็นนายในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ยึดหลักการและเหตุผลเป็นเกณฑ์

3.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire หรือ Free-Rein) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดหมายในการทำงาน การตัดสินใจไม่เด็ดขาด ใช้วิธีค่อยทำค่อยไป มักจะอ้างประโยชน์เข้าข้างตนเอง

ยังมีผู้ที่ให้ความเป็นเกี่ยวกับประเภทของผู้นำไว้อีกมากมาย เช่น อรุณ วัชรธรรม โปษุธรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, ประกอบ พรหมรักษ์ โกศล มีคุณ, ศิรินาม เม่งช่วย และ หาดูชัย สงวนให้ แต่ความเห็นดังกล่าวจะเข้าช้อนกับนักการศึกษาหรือนักวิชาการตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความคิดเห็นของผู้วิจัยที่มีต่อรูปแบบและประเภทของผู้นำนั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็น

1. แบ่งตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำได้มา
2. แบ่งตามคุณลักษณะนิสัยของผู้นำ

ตามรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. แบ่งตามอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำได้มา อาจแบ่งออกได้ 3 แบบคือ
    - 1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยมีกฎหมายรับรอง พร้อมกับมีอำนาจตามกฎหมายอย่างเต็มที่ ตามที่กฎหมายได้ระบุไว้
    - 1.2 ผู้นำอาศัยบารมี (ผู้นำลักษณะพิเศษ) ในตัวเอง ผู้นำแบบนี้คือผู้นำที่มีบุคลิกดี มีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม เป็นต้น
    - 1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ หรือผู้นำโดยประเพณี ผู้นำแบบนี้คือผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นศูนย์รวมทางใจของสมาชิกในกลุ่ม
  2. แบ่งตามคุณลักษณะนิสัยของผู้นำ อาจแบ่งออกได้เป็น 3 แบบด้วยกัน คือ
    - 2.1 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ใช้การบริหารงานแบบร่วมคิดร่วมทำจากเพื่อนร่วมงาน และใช้หลักการและเหตุผลเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ
    - 2.2 ผู้นำแบบเผด็จการ- ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ชอบใช้อำนาจและไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มักจะตัดสินใจด้วยตนเองทุกเรื่อง
    - 2.3 ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ปล่อยปละละเลยในการบริหาร และใช้อำนาจน้อยมาก ปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจเองอย่างเสรี และพยายามไม่ร่วมกิจกรรมที่จะทำให้ตนขาดความนิยมจากผู้ร่วมงาน หรือไม่พยายามให้คุณและโทษใคร
- จากการที่ได้ศึกษานั้น ไม่มีผู้นำประเภทใด หรือรูปแบบใดที่เหมาะสมในทุก ๆ สถานการณ์ ดังนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะต้องเลือกใช้ประเภท หรือรูปแบบตามความเหมาะสมของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎี วิธีการเป็นผู้นำอย่างละเอียดเพื่อให้รู้จริง เพื่อที่จะสามารถเข้าใจและนำรูปแบบไปใช้ได้เหมาะสมได้ต่อไป

### หน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าตำรา และศาสตร์เกี่ยวกับผู้นำพอสรุปหน้าที่ของผู้นำเป็นข้อ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูง
3. เป็นผู้สอนแนะนำให้คำปรึกษาการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน
- ✓ 6. เป็นผู้ตัดสินใจในองค์กร

ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง เบ็นนิส (Warren G. Bennis 1976:52) กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่คนที่ต่างไปจากบุคคลธรรมดาอื่น ๆ อย่างน้อย ผู้นำจะต้องมีลักษณะพื้นฐาน เช่นเดียวกับมนุษย์เงินเดือนทั้งหลาย ได้แก่ จะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความไม่พยายาพ มาตราภัย ความถ่อมตน ความใจกว้างและความคิดสร้างสรรค์

บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard. 1961: 45) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำ พบว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ อยู่เสมอ

เควิส (Keit Davis. 1982: 102-104) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมึลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ กล่าวคือ



1. ความเฉลียวฉลาด มีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความเจริญวัยทางสังคม ซึ่งหมายถึง ความสามารถรักษาความสงบใจไว้
3. แรงจูงใจภายในและความต้องการความสำเร็จ
4. ยอมรับว่าความร่วมมือของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ

เมธี ปิรันธานนท์ (2525: 156-158) ได้สรุปการศึกษาของผู้มีความรู้ ความชำนาญ และรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ในปี ค.ศ. 1948 Stogdill ได้ตรวจสอบการวิจัย 124 เรื่องที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของตัวประกอบด้านบุคลิกภาพที่จะมีผลต่อภาวะผู้นำ เขาสรุปไว้ดังต่อไปนี้

1. ข้อสรุปต่อไปนี้ได้มาจากผลการวิจัยประมาณ 15 เรื่อง คือ

- 1.1 ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ฉลาดหลักแหลม เป็นนักวิชาการ เอาจริง เอาจังกับงานในความรับผิดชอบของตน เป็นคนตื่นตัวและขยันขันแข็งในการให้ความร่วมมือต่อกิจการสังคม ตลอดจนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

- 1.2 ต้องมีคุณภาพและมีทักษะในการทำงาน

- 1.3 มีความสามารถด้านการสังคม การริเริ่ม รู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไรให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ระมัดระวังและมองการณ์ไกลในสถานการณ์ต่าง ๆ มีความร่วมมือและประสานงานกันกับผู้ร่วมงาน ได้รับความนิยม สามารถปรับตัวได้ และรู้จักใช้ถ้อยคำ

ต่อมาในปี ค.ศ. 1954 Myers ได้ทำการวิเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 200 เรื่อง ที่ทำไว้ในช่วง 50 ปี เขาได้สรุปส่วนที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพของคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ไม่มีคุณลักษณะภายนอกใด ๆ ที่จะสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ
2. แม้ว่าผู้นำจะต้องมีเขวามันปัญญาสูงกว่าสมาชิกของกลุ่ม แต่ก็ไม่พบความสัมพันธ์เรื่องเขวามันปัญญาของผู้บังคับบัญชากับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ
3. การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้กับกลุ่ม นับว่ามีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะต่อไปนี้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำคือ การมองการณ์ไกล การริเริ่ม ความร่วมมือ ความไม่ฝัดฝัด ความมั่นคงของอารมณ์ การตัดสินใจ ความน่านิยม และทักษะในการติดต่อสื่อสารกัน

Myers ยังได้กล่าวไว้ด้วยว่า คุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมานั้นเป็นเครื่องแสดงถึงคุณภาพของการมีปฏิริยาต่อกันในกลุ่ม ซึ่งแสดงถึงคุณภาพของปัจเจกบุคคลที่เป็นผู้นำ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นต้องขึ้นกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย ผู้นำจะยังคงเป็นผู้นำอยู่เฉพาะในสถานการณ์ที่ซึ่งมีกิจกรรมเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันเท่านั้น ไม่มีคุณลักษณะใดที่จะกล่าวได้ว่าผู้นำทุกคนจะต้องมี ด้วยเหตุนี้เอง แนวคิดเดิมที่ว่า "ผู้นำเป็นพรสวรรค์ที่ติดมาแต่กำเนิด สร้างขึ้นไม่ได้" นั้น จึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องมาจากแนวคิดและผลการศึกษาของ Stogdill และ Myers นี้เอง

นอกจากคุณลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และแต่ละสถานการณ์ดังที่ Myers ได้กล่าวไว้แล้ว ยังขึ้นกับสภาพหรือลักษณะขององค์การหรือกลุ่มที่ผู้นำนั้น ๆ อยู่ด้วย ดังเช่นผลการวิจัยของเมธี ปิลันธนาพันธ์ ซึ่งทำการวิจัยเปรียบเทียบการหยั่งรู้สมรรถภาพภาวะผู้นำของคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา กับที่คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยในประเทศไทยต้องการ มีส่วนหนึ่งของการวิจัยที่ทำการสำรวจคณาจารย์ทั้งชาวอเมริกันและไทยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 14 ข้อที่จำเป็นที่ผู้เป็นคณาจารย์พึงมี คือ

1. จำนวนปีของประสบการณ์ในการบริหาร
2. ควรจะเคยดำรงตำแหน่งบริหารหลาย ๆ อย่าง

3. ความสำเร็จจากสถาบันที่คล้ายคลึงกับสถาบันที่ตนทำงานอยู่ในปัจจุบัน
4. สำเร็จปริญญาเอกทางการศึกษา
5. สำเร็จการศึกษาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง
6. รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติ ผลงานของผู้ที่จะมาเป็นคณบดี รายละเอียดเหล่านี้ได้มาจากผู้เสนอชื่อ
7. จำนวนปีที่มีประสบการณ์สอนในมหาวิทยาลัย
8. ประสบการณ์สอนหลายสาขาวิชา และหลายระดับ
9. ความมีประสิทธิภาพในการสอน
10. มีบทความตีพิมพ์ลงในวารสารต่าง ๆ
11. มีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ ของสมาคมวิชาชีพ เช่น เป็นเจ้าของ เป็นเจ้าหน้าที่คณะกรรมการ ตัวแทน เป็นต้น
12. มีผลงานด้านการเขียนตำราและพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน
13. เคยทำงานเกี่ยวกับ Workshops และกิจกรรมการให้คำปรึกษาหารือ
14. ได้รับรางวัล เหรียญตรา ปริญญาเกียรติคุณ ปริญญากิตติมศักดิ์

อรุณ รักธรรม (2531: 196-197) สรุปคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า

1. ลักษณะผู้นำเป็นที่คอยเสริมเติมสิ่งบกพร่องในองค์การ ปกติกการกำหนดหน้าที่ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การย่อมไม่สามารถจะครอบคลุมได้ทุกกรณี ย่อมมีจุดหรือช่องว่างที่ไม่แน่ใจว่าใครจะเป็นผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ เช่น "งานใดที่ไม่แน่ว่าเป็นของแผนกใดคนอำเภอ ให้ถือว่าเป็นหน้าที่ของนายอำเภอที่จะต้องปฏิบัติ" จะเห็นได้ชัดว่านายอำเภอเป็นบุคคลที่คอยถมช่องว่างในองค์การอำเภออย่างเห็นได้ชัดในตัวอย่างนี้ เพราะไม่มีใครจะ

สามารถออกแบบองค์การได้สมบูรณ์แบบใดตั้งแต่แรก การที่สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ย่อมทำให้เกิดหน้าที่ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ภายหลัง หน้าที่เหล่านั้นถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้มันเอง

2. ลักษณะผู้นำช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะสิ่งแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวเองให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำในองค์การนั้น ๆ ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอดและเสถียรภาพขององค์การนั้น ๆ เอง

3. ลักษณะผู้นำสามารถช่วยในการประสานงานภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง หน้าที่ของผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็น "กั้นชน" ระหว่างความขัดแย้งของบุคคลในระดับองค์การ

4. ลักษณะผู้นำสามารถมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพส่วนบุคคลของสมาชิกทั้งหลายได้ โดยการสนองตอบความต้องการและความพึงพอใจ พร้อมทั้งรักษาเป้าหมายขององค์การไว้ด้วยในขณะเดียวกัน ในข้อนี้เราจะพบว่าธรรมชาติความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การจะมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขัดกันกับขององค์การ ดังนั้น หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำก็คือ การรักษาเสถียรภาพส่วนบุคคลไว้ให้อยู่ในระดับหนึ่งที่เขาจะไม่ต้องไปจากองค์การ และขณะเดียวกันองค์การก็อยู่รอดอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นย่อมเป็นหน้าที่ของลักษณะผู้นำ

สิ่งที่เราน่าจะยอมรับกันในการศึกษาภาวะผู้นำก็คือ เราไม่ควรศึกษาเพียงเพื่อทราบว่าคุณลักษณะใดเช่นไรเท่านั้น แต่เราควรศึกษาว่าคุณลักษณะอะไรบ้างที่เราควรจะต้องเรียนรู้ ผักผ่อน และปรับปรุงตนให้มีคุณสมบัติตามที่บุคคลผู้อยู่ในฐานะผู้นำพึงมีมากกว่า

จะขอสรุปคุณลักษณะที่ผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ ผักผ่อน และปรับปรุงตน มีดังต่อไปนี้

1. สมรรถวิสัย (Capacity) หมายถึง เขาวินปัญญา ความระวังระไว ความสามารถในการใช้คำพูด การตัดสินใจ

2. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึงการเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา สนใจในการกีฬาอันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความวางใจได้ การริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความรุกหน้า ความเชื่อมั่นใจตนเอง และความปรารถนาที่จะกระทำการ ด้วยความดีเลิศ

4. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงงานด้านกิจกรรม ต่างๆ ความสามารถในการสังคม การร่วมมือและประสานงานกัน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคง และมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

5. สถานภาพ (Status) หมายถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และความนิยม แม้ว่าบุคคลใดจะมีคุณลักษณะครบถ้วนตามที่กล่าวนี้ ก็อย่าลืมว่ามีได้หมายความว่าผู้นั้น จะได้เป็นผู้นำ เพียงแต่พบว่าคุณสมบัติเหล่านั้นมีอยู่ในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานหน้าที่ ของตนเป็นส่วนใหญ่

จากคุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้นำของตนนั้น ตามแนวความคิดของผู้วิจัยพอสรุปได้ ดังนี้

คุณสมบัติและวิธีการที่ดีสำหรับการเป็นผู้นำ สรุปได้ 2 ประการ คือ

1. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ รู้จุดมุ่งหมายขององค์การ และเข้าใจในความ รับผิดชอบของตน

2. มีศิลปะการเป็นผู้นำที่ดี เช่น รู้นโยบาย มีแผนในการดำเนินงาน หมั่นศึกษาหา ความรู้ รู้จักระบบการติดต่อ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลา ไม่เป็นคนหูเบา เป็นผู้กล้ารับผิดชอบ

#### ภาวะผู้นำในการนิเทศงาน

ชาดูชัย อาจินสมาจาร (2531:22-29) กล่าวว่าผู้บังคับบัญชาที่คณนั้นจะต้องสามารถ จัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้ ขอบข่ายของปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเข้าเกี่ยวข้องด้วยมีอยู่

4 ขอบข่ายคือ

1. การเข้ากับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป การเข้ากับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงก็เพื่อความ เป็นเอกภาพและความร่วมมือในการควบคุมสถานการณ์ของงาน และรักษาอำนาจในการบังคับ บัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจักต้องยอมรับ และช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาชั้นรอง ลงมา เพื่อเป็นการพัฒนาฐานอำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจ และเคารพต่อผู้บังคับ บัญชาตามลำดับชั้น

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารชั้นสูง

ต้องสามารถช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงาน และ จักต้องเข้าใจสภาพการทำงาน ซึ่งแรงสถานะภาพของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น เข้าใจความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นให้ความรู้เพื่อการพัฒนาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับมาตรฐานในการทำงาน

หน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่ำ

ต้องสามารถปรับตัวเข้ากับผู้บริหารชั้นสูง เพื่อทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ในอันที่จะทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุผล และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความเข้าใจในการรับรู้ต่อบทบาท ทำในสิ่งที่คุณคิดว่าคนอื่นต้องการ การรับรู้จะต้องเป็นที่เข้าใจกันเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจจะเข้ามา เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนของการบริหารการนิเทศงาน ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องคิดสิ่งต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้เป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจ

กำหนดปัญหาอย่างชัดเจน การทำนายอนาคต การพัฒนาข้อสันนิษฐาน การทดสอบ ข้อสันนิษฐาน การรวบรวมข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ผลที่ตามมา

จากความที่กล่าวข้างต้นก่อนที่จะนำไปปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบก่อนให้แน่คือ

เจตคติ ความเต็มใจ และความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการนำ การตัดสินใจออกใช้

ผลกระทบ ถ้ามี ต่อความสัมพันธ์กับชุมชน

ภาวะผู้นำที่มีเพื่อทำการตัดสินใจนำออกปฏิบัติ

4. การพัฒนาตัวเองของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะมีต้องมีความสามารถ

มองเห็นว่าจะทำให้งานสำเร็จได้อย่างไร

วางแผนและจัดระเบียบของงานที่จำเป็นต่อการทำงาน

ผสมผสานทรัพยากรการเงิน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการทำงาน  
และแรงงาน

นำพนักงานให้ทำงานภายใต้การจูงใจ

ซึ่งผู้บริหารจะพัฒนาตัวเองได้ก็ต้องมีการสำรวจ และมีแผนพัฒนาตัวเอง

ผู้นำและการพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักธรรม (2531: 199-204) การที่องค์การจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้นั้นก็ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็น "ผู้นำ" ขององค์การจะมีความสามารถที่จะเลือกใช้ "เทคนิคและวิธีการจัดการ" เช่นไร

ผู้บริหาร หรือผู้นำ ของแต่ละองค์การเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบภายในขององค์การให้สอดคล้องกับภาวการณ์ที่เปลี่ยนไป เทคนิคหรือหลักการพัฒนาองค์การจึงได้ถูกนำมาใช้

"องค์การ" จะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารควรจะมีการตั้งสมมติฐานเพื่อเป็นหลักในการศึกษาดังนี้

1. ในแต่ละองค์การ "ผู้นำ" ขององค์การเป็นผู้มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การในด้านต่าง ๆ มากมาย

2. อิทธิพลที่ "ผู้นำ" มีต่อสมาชิกขององค์การนั้น น่าจะสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การได้

3. ดังนั้น "ผู้นำ" จึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็น "ตัวนำในการเปลี่ยนแปลง" ในเรื่องของการพัฒนาองค์การ

#### กระบวนการพัฒนาองค์การ มี

1. การพัฒนาองค์การนั้นก็เพื่อพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบภายในองค์การที่มีความสามารถเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างคล่องตัวกับสภาพงานในทุก ๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. การพัฒนาองค์การนั้น เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน โดยมีการส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิค และกลไกในการปรับปรุงงานให้ดี

3. การพัฒนาองค์การ เน้นถึงการเสริมสร้างทัศนคติในแบบร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน

4. การพัฒนาองค์การก็คือ การเพิ่มพูนสัมพันธภาพระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ

5. การพัฒนาองค์การว่าด้วยการส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับขององค์การได้วางแนวและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นแนวทาง

6. การพัฒนาองค์การ ต้องขจัดอุปสรรค ข้อขัดแย้ง หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความต่าง ๆ ระหว่างบุคคลและกลุ่มคนในองค์การ

#### มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้นำ

วนิดา เสนีเศรษฐ และ ซอบ อินทร์ประเสริฐกุล (2530: 77) ได้สรุปความหมายจากนักคิดเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ไว้ดังต่อไปนี้



William G. Scott หมายถึงกระบวนการจูงใจอย่างได้ผลต่อผู้ปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้ดุษณีกัน อันจะเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จ

Edwin E. Flippo หมายถึง การรวมคนให้ทำงานกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิด การร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อบังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย

Keity Davis หมายถึง การจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานเป็นทีม (Team-Work) เพื่อสนองความต้องการของบุคคลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมี ประสิทธิภาพ

Saul W. Gellremarn หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใด องค์การหนึ่ง ซึ่งถ้าหากมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความชอบพอ และสร้างความเข้าใจ อันดีต่อกันและกัน ส่งผลให้ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้าหากมนุษย์สัมพันธ์ไม่มีแล้ว จะทำให้เกิดความขัดแย้งหรือไม่เข้าใจ และส่งผลให้งานส่วนรวมขององค์การประสบ ความล้มเหลวได้

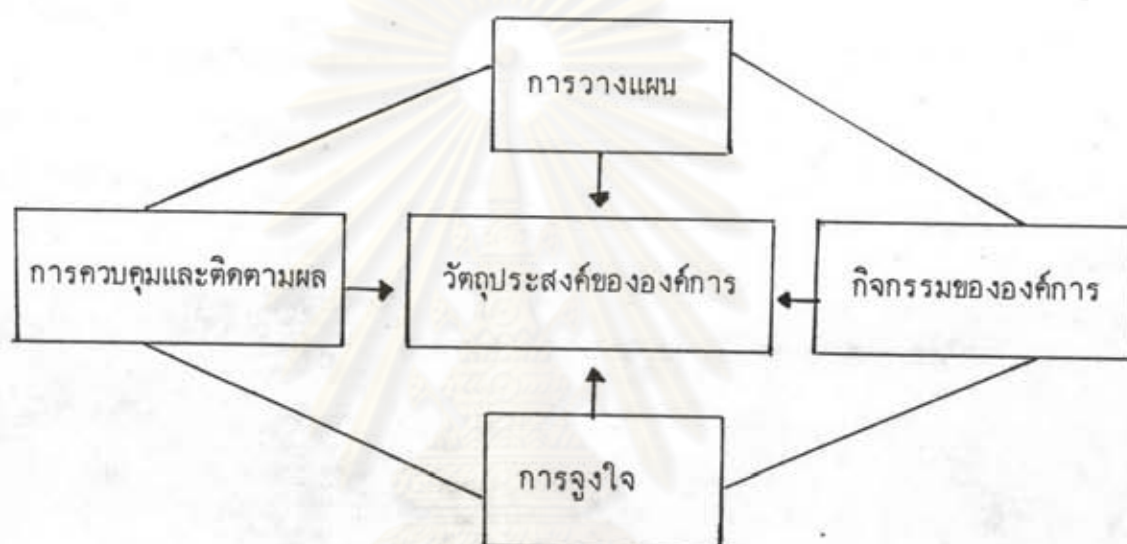
S.G. Huneryager และ I.L. Heedmann หมายถึง มวลแห่งความรู้ที่มี ระเบียบและกำลังพัฒนา ซึ่งมุ่งหมายอธิบายพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ และ มนุษย์สัมพันธ์นี้เป็นการนำเอาหลักวิชาของพฤติกรรมศาสตร์ทุกสาขาใช้ในการบริหารงาน บุคคล

#### ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยการสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดย พยายามรวบรวมกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชา และความสัมพันธ์ระหว่าง มนุษย์กับมนุษย์ด้วยกันเปรียบประดุจสายใยเชื่อมโยงสังคมให้เป็นปึกแผ่น ร่วมมือประสานงาน ขจัดข้อขัดแย้งและช่วยแก้ไขข้อขัดข้องต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะนักบริหารจำต้อง เกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลโดย

ทั่วไป จำต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ สามารถจงใจการทำงานอันจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคน ครองใจคนให้นิยมนับถือ อันจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้เพราะปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่บุคคล

แผนผังแสดงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในองค์การ



จากแผนผังดังกล่าว จะเห็นได้ว่าตราบไคที่องค์การยังประกอบด้วยมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ย่อมจะมีบทบาทต่อความสำเร็จของงาน โดยการจูงใจให้ทุกคนในองค์การมองเห็น และเข้าใจ วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งการปฏิบัติงานต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

#### 1. มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ

หลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ มีพอสรุปได้ 6 ประการ คือ

1. ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ย่อมเริ่มต้นจากการทำตนให้เป็นที่รักใคร่และนับถือ ได้แก่ การปรับปรุงบุคลิกภาพ ลักษณะ หัตถ์ศนคติ จิตใจ ความประพฤติ

2. ต้องเข้าใจการติดต่อกับบุคคล รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการ ความพอใจของเขา
3. เข้าใจศิลปะของการสมาคม มรรยาทในสังคม การสนทนา การเป็นนักฟัง นักพูดที่ดี
4. ยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงอัธยาศัยไมตรีต่อผู้อื่น เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป พยายามสร้างความสามัคคีระหว่างตนเองกับผู้อื่น
5. ยอมรับคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ให้เกียรติและยอมรับความคิดเห็น ทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. หาความสนใจร่วมกัน พยายามจดจำคุณลักษณะเด่น ๆ รวมทั้งชื่อของบุคคลให้ได้มากที่สุด

## 2. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

ผู้เกี่ยวข้องในการทำงาน มีด้วยกัน 3 ประเภท คือ

1. ผู้บังคับบัญชา
  2. เพื่อนร่วมงาน
  3. ผู้ใต้บังคับบัญชา
1. หลักการ เข้ากับผู้บังคับบัญชา
    - 1.1 พยายามทำงานให้ดีที่สุด ขยันขันแข็ง ไม่กลัวต่อความยากลำบาก
    - 1.2 ให้ความเคารพยกย่องตามฐานะ
    - 1.3 เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสอย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ

- 1.4 เรียนรู้การทำงานของผู้บังคับบัญชา
- 1.5 ประเมินตนเองเป็นระยะ แก้ไขข้อบกพร่องตนเองในการทำงาน
2. หลักการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
  - 2.1 ทหาทางผูกมิตร สร้างความสนิทสนม ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
  - 2.2 มีความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือร่วมมือด้วยความเต็มใจ
  - 2.3 ฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
  - 2.4 หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือกว่า
  - 2.5 สรรเสริญในโอกาสอันควร ให้ความสนับสนุนในสิ่งที่ตั้งงาม
  - 2.6 ทำตนให้เป็นที่ไว้เนื้อเชื่อใจ
  - 2.7 พบปะสังสรรค์กันตามสมควร
  - 2.8 สร้างอารมณ์ขัน
3. หลักการเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.1 ควบคุมอารมณ์ตนเองในการบังคับบัญชา ให้ความยุติธรรม
  - 3.2 สนใจและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 3.3 สอนงานและชี้แจงความเคลื่อนไหวในการทำงาน
  - 3.4 ส่งเสริมกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย
  - 3.5 รักษาผลประโยชน์ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนความก้าวหน้า

- 3.6 ให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา แก้ไขช่วยเหลือความทุกข์ร้อน ความเหมาะสม
- 3.7 มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3.8 กำหนดระดับของผลงานและของกลุ่ม เพื่อมุ่งหวังและสนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มใช้ความมานะพยายาม เพื่อผลงานที่ดีกว่า
- 3.9 แจ้งจุดประสงค์ แผนงาน จุดมุ่งหมายในการทำงาน

### สรุป

มนุษยสัมพันธ์ เป็นส่วนหนึ่งของศิลปะของการบริหารงาน อันเป็นการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ เพราะเราทุกคนอยู่ในสังคม ในฐานะเป็นผู้นำ (ผู้บริหาร) ซึ่งจะต้องปฏิบัติตาม ราชการ ตามนโยบายและการบริหารงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งการจะเกี่ยวข้อง ติดต่อกับบุคคล การใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ นั้นไม่ได้ผลตลอดไป จำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์โน้มน้าวจิตใจบุคคลต่าง ๆ ให้ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มเป็นก้อน นำความสำเร็จมาสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลทางจิตใจ

โดยนัยแห่งมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องมีส่วนของการจิตใจ ซึ่ง วนิดา เสนีเศรษฐี ฯ (2530 : 79) ได้สรุปหลักการของ Maslow ว่าการจิตใจจะเป็นลำดับชั้นอย่างมีระเบียบเรียกว่า "Hierachy of Needs" ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย (Basic Physiological Needs)
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security Needs)
3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness Needs)
4. ความต้องการมีเกียรติชื่อเสียงและการยกย่องในสังคม (Esteem Needs)
5. ความต้องการประสบความสำเร็จและสมหวังในชีวิต (Self-Realization)

วนิดา เสนีเศรษฐ (2530; 107-121) กล่าวว่า

คำสอนของพระพุทธองค์เป็นรากฐานของมนุษยสัมพันธ์ และมีแนวปรัชญาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เพราะมีหลักในการส่งเสริมจิตใจของคนจากขั้นต่ำสุดไปจนสูงสุด ถ้าผู้ใดปฏิบัติธรรมตามหลักพุทธศาสนา ก็จะเป็นที่เชื่อแน่ว่าบุคคลผู้นั้นได้รู้จักนำหลักพุทธศาสนาไปประยุกต์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะในพุทธศาสนานั้นมีหลักธรรมมากมายที่เกี่ยวกับการสร้างตนเองให้เป็นศูนย์แห่งความรัก การสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและธรรมที่เป็นหลักในการปกครอง

#### 1. หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาใช้กับเพื่อนร่วมงาน

การปฏิบัติราชการหรือธุรกิจเอกชนโดยทั่วไปนั้น มิได้จำกัดของเขตอยู่เฉพาะในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่นด้วยเสมอไป เช่น หัวหน้ากองต่าง ๆ ที่สังกัดกรมหนึ่ง ๆ มิได้หมายความว่าหัวหน้ากองแต่ละกองจะปฏิบัติหน้าที่ของตนไปตามลำพัง โดยไม่ต้องมีการติดต่อหรือร่วมมือประสานงานกับกองอื่น ๆ ดังนั้น เมื่อมีการติดต่อประสานงานกัน จึงทำให้เกิดเพื่อนร่วมงาน ในการทำงานและการติดต่อกับผู้อื่น วิธีที่จะเสริมสร้างสัมพันธภาพ ความศรัทธาเชื่อถือให้เกิดขึ้น หลักธรรมแห่งพระพุทธศาสนาที่สามารถนำมาใช้ และจะช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปโดยราบรื่น จำแนกออกได้เป็นดังนี้

1.1 ธรรมซึ่งมีอุปการะมาก ได้แก่ สติ ความระลึกได้ รู้ถึงสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ หรือสิ่งที่จะกระทำต่อไป สัมปชัญญะ ความรู้ตัว รู้ฐานะของตนเอง รู้ถึงสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ หรือสิ่งที่จะกระทำต่อไปว่าจะเกิดผลดีผลเสียแก่ตัวเองและผู้อื่นอย่างไรบ้าง ธรรมข้อนี้ช่วยให้มีการสำรวจ และสร้างความเคารพนับถือให้แก่เพื่อนร่วมงาน

1.2 ธรรมคุ้มครองโลก ได้แก่ หิริ ความละอายแก่ใจที่จะกระทำชั่ว หรือความผิด โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป ต่อการละเมิดกฎหมาย ระเบียบแบบแผน หรือเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

1.3 หลักธรรมอันก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การที่ทุกคนเป็นคนดี ไม่เบียดเบียนทำร้ายซึ่งกันและกันนั้น อาจจะทำให้สังคมมนุษย์อยู่ด้วยความสงบสุข แต่สังคมที่สงบสุขสันต์ จะต้องอาศัยเหตุ 2 ประการ คือ การที่มนุษย์ไม่เบียดเบียนก่อทุกข์ให้แก่กัน และกันประการหนึ่ง และการที่มนุษย์เอื้อเพื่อทำประโยชน์เกื้อกูลให้มีความสุขแก่กันอีกประการหนึ่ง ดังนั้น หลักธรรมแห่งพระพุทธศาสนาที่นำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ในเรื่องนี้คือ

(1) สังกตวัตถุธรรม ได้แก่ ทาน การให้ปันสิ่งของ ๆ คนแก่ผู้ที่สมควรแก่การให้ปัน อาจจะเป็นการให้เพื่อการอนุเคราะห์ด้วยความเมตตาปราณี ให้เพื่อยึดเหนี่ยวจิตใจ หรือให้เพื่อเป็นการบุญกุศลโดยไม่หวังผลตอบแทนก็ได้ การให้เป็นการสร้างไมตรีไว้ต่อกัน ไมตรีเป็นสิ่งสำคัญเพราะไมตรีเป็นเครื่องผูกจิตใจให้เกิดความห่วงใย รักใคร่ นับถือ ปิยวาจา คือ การเจรจาอ่อนหวานทำให้ผู้ฟังได้รับประโยชน์และเกิดความพึงพอใจ การใช้ถ้อยคำพูดจาปราศรัยกับผู้อื่นมีความสำคัญเป็นอันมาก ซึ่งอาจจะทำให้สมประสงค์หรือเสียหายก็ได้หากพูดไม่ดี นักจิตวิทยายอมรับว่า เพียงแต่สำเนียงแห่งวาจาเท่านั้น เราสามารถใช้ให้คนทำอะไรได้ตามที่ปรารถนา อหฺตถจริยา คือ การประพฤติตนในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคม ธรรมข้อนี้หมายถึงว่าการดำรงชีวิตในสังคมนั้น จะต้องช่วยให้ผู้อื่นได้รับความสุขนั้นเอง สมานัตตตา ความเป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัวไม่เย่อหยิ่งจองทอง เคยประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรก็ปฏิบัติอย่างนั้น แม้เมื่อมีลาภยศตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นก็ไม่ลืมตัว ลืมเพื่อนฝูงหรือดูถูกหาว่าผู้ที่เคยคบค้าสมาคมเกียรติกศักดิ์ต่ำกว่าตน ธรรมข้อนี้เป็นวิถีทางที่จะช่วยให้ผู้ประพฤติเป็นที่รักใคร่นับถือของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

(2) สัปปริสธรรม สัปปริสธรรม หมายถึงธรรมของสัตบุรุษ แต่คำว่า "สัตบุรุษ" มักจะหมายถึงหรือใช้เรียกคนที่เข้าวัดฟังธรรม แท้จริงคำนี้หากใครประพฤติดีประพฤติชอบ ตั้งตนอยู่ในทำนองคลองธรรม ก็เรียกว่าสัตบุรุษได้ทั้งนั้น สัปปริสธรรมย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติได้รับความสุข และบังเกิดความเจริญก้าวหน้า เป็นที่รักใคร่นับถือแก่คนทั่วไป สัปปริสธรรมมีอยู่ 7 ประการ คือ (1) อัมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ อรรถาธิบายว่ารู้เหตุแห่งความสุข เหตุแห่งความเสื่อม และเหตุแห่งความเจริญ การรู้เช่นนั้น

จะทำให้สำนึกตัวอยู่เสมอ ถ้ารู้เหตุก็บำเพ็ญ ถ้าเหตุไม่ก็ละเว้น บุคคลนั้นก็ได้รับความสุข ความแตกร้างในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นก็ไม่เกิดขึ้น (2) อัถตัญญา ความเป็นผู้รู้จักผล ได้แก่ รู้ว่าผลนั้นมาจากเหตุ ผลนั้นมาจากเหตุ นั้น ความเป็นผู้รู้จักผลจะทำให้ระมัดระวังตัว ระวังเหตุชั่วผลชั่ว ประกอบแต่เหตุดีผลดี (3) อัถตัญญา ความเป็นผู้รู้จักตน คุณธรรมข้อนี้ หมายความว่ารู้จักภาวะของตัว เช่น ฐานะ ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา การรู้จักตน จะทำให้เราวางตัวได้ถูก การวางตัวเป็นสิ่งสำคัญมาก บุคคลจะได้รับการเคารพนับถืออยู่ที่การ วางตัว ใครวางตัวดี วางตัวเหมาะสม ก็จะไม่เป็นที่ประมาทในสังคม และเป็นທີ່จริงใจแก่ผู้ พบเห็น (4) มัตตัญญา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ หมายความว่ากิจการทุกชนิดย่อมมีการกำหนด หรือมีขอบเขต ถ้าการกระทำทุกอย่างไม่มีขอบเขตหรือความพอดี อาจเกิดผลเสียหายขึ้นได้ เช่น การปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานบ้างเป็นครั้งเป็นคราวเป็นของดี แต่ถ้าเราปรึกษาทุกเรื่อง ทุกรายและมากจนเพื่อนร่วมงานรำคาญจนทำงานไม่ได้ อย่างนี้อาจทำให้ผู้อื่นไม่พอใจได้ (5) กาลัญญา ความเป็นผู้รู้จักกาล ได้แก่ การรู้ว่ากาลนี้ควรทำกิจนี้ กาลนั้นควรทำกิจนั้น การไม่รู้จักกาลย่อมจะนำไปสู่การเหลวไหล เช่น เวลาทำงานแต่หาทำไม่กลับไปนอน หรือเวลา สำหรับนอน แต่ไม่นอนกลับไปชุดดิน ความเป็นผู้รู้จักกาลทำให้คนรู้ค่าของเวลา และใช้เวลา ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ การรู้จักกาลจึงเป็นสิ่งสำคัญ ชีวิตของคนหมุนไปทุกวินาที กิจการทุกอย่างก็ต้องทำแข่งกับเวลา หรือมีเวลาเป็นเครื่องกำหนดให้เสร็จเมื่อนั้นเมื่อนี้ (6) ปริสัจญญา ความเป็นผู้รู้จักประชุมชน ได้แก่ การรู้จักสมาคม และมารยาทที่จะ ประพฤติเมื่อเข้ากับสังคมนั้น ๆ การปฏิบัติที่ฝ่าฝืนมารยาทในสังคมย่อมเป็นที่รังเกียจของ คนทั่วไป (7) บุคคลัญญา ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คุณธรรมข้อนี้ได้แก่ การรู้ว่าใครเป็นคนดี ใครเป็นคนไม่ดี รู้จักเลือกคบคน ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคลนี้ มีความหมายรวมไปถึงการ รู้จักใช้บุคคลให้เหมาะสมแก่หน้าที่และความสามารถของเขาด้วย

สัปปริสธรรมทั้ง 7 ประการนี้ ทุก ๆ ข้อล้วนแต่มีคุณประโยชน์แก่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ไม่มีข้อใดจะบกพร่องแม้แต่น้อย หรือเป็นผลเสียหายแก่ผู้ปฏิบัติแต่อย่างใดเลย

(3) มรवासธรรม ได้แก่ สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ไม่คิดคดทรยศ หักหลัง ทมะ รู้จักข่มใจตนเอง ไม่แสดงกิริยาอาการว่าวาม โกรธเคืองเมื่อตนไม่พอใจ หรือ



เพื่อนร่วมงานไม่พอใจจน ขันติ ความอดทน หรือมีน้ำใจมั่นคง ไม่หັดถอยเมื่อประสบอุปสรรค จาคะ บริจาคให้ปันสิ่งของแก่ผู้อื่นที่ได้รับความเดือดร้อน หรือในโอกาสอันควรเพื่อการสมาคม ขรวาสนี้เป็นหลักธรรมที่พึงยึดถือปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นธรรมที่จะช่วยส่งเสริมให้การอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ในขณะที่เดียวกันก็สร้างความรักใคร่สมานฉันท์ระหว่างกัน

หลักธรรมที่กล่าวนี้ เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาอันเป็นที่มาของมนุษยสัมพันธ์ สำหรับยึดถือปฏิบัติในการใช้กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างศรัทธา ความเชื่อถือ ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น

## 2. หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ในความคิดของคนทั่วไปในการเป็นผู้บังคับบัญชานั้น มักจะหมายถึง การมีอำนาจสั่งการหรือความสามารถที่จะบัญชาให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนปรารถนา แต่ความจริงแล้วการเป็นผู้บังคับบัญชาหมายถึง การใช้และการสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นโดยความยินยอมพร้อมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การมีผู้บังคับบัญชาก็เพื่อก่อให้เกิดจุดร่วมงาน อันจะเกิดผลในทางสมรรถภาพและความรับผิดชอบในงานนั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ปัญหาที่สำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาจึงมีอยู่ว่า จะทำโดยวิธีใดและอย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ และจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ การแก้ปัญหาดังกล่าวนี้น่ามมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ก็จะอำนวยผลเป็นที่พึงพอใจ หลักธรรมอันเป็นที่มาของมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่

2.1 พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำหรับผู้ใหญ่หรือผู้ปกครองซึ่งมีอยู่ 4 อย่างคือ (1) เมตตา หมายถึงความเอ็นดูรักใคร่ ปรารถนาจะให้ทุกคนร่วมเย็นเป็นสุข (2) กรุณา หมายถึง ความสงสารเมื่อผู้อื่นเป็นทุกข์ และคิดหาทางช่วยเหลือให้เขาพ้นไปเสียจากความทุกข์ (3) มุทิตา หมายถึง ความยินดีปรีดาเมื่อผู้อื่นได้ดี หรือประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน หรือส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการเลื่อน

ชั้นหรือตำแหน่งสูงขึ้น ก็แสดงความยินดีด้วยความจริงใจ ให้รางวัลหรือสรรเสริญ  
ความดีให้ปรากฏ ก็จะเป็นการปลุกฝังไมตรีได้อย่างหนึ่ง (4) อุเบกขา ความวางเฉย  
ไม่ตีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาประสบเคราะห์กรรม หรือถึงซึ่งความวิบัติ  
พรหมวิหาร 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้ปกครอง หรือผู้บังคับบัญชาสามารถชนะใจลูกน้อง  
และครองใจลูกน้อง เพราะการช่วยเหลือให้ลูกน้องพ้นทุกข์ก็ได้รับความสุขที่ดี การแสดงความ  
ความยินดีเมื่อลูกน้องประสบความสำเร็จในชีวิตก็ สิ่งเหล่านี้เป็นที่พึงปรารถนาของลูกน้องทุกคน

2.2 อคติ 4 อคติเป็นธรรมอีกข้อหนึ่งที่มีคุณค่าในการปกครองเป็นอย่างยิ่ง  
การปกครองนั้นหาก ผู้ปกครองขาดความเป็นธรรม หรือมีความลำเอียงแล้ว จะทำให้เกิด  
ความระส่ำระสาย เป็นทางนำมาซึ่งความแตกความสามัคคี และทำลายกำลังใจในการทำงาน  
ให้หมดสิ้นไป อย่างไรก็ตาม อคติ 4 นี้ เป็นหลักธรรมที่ผิดแผกกับธรรมข้ออื่นอยู่เป็นอันมาก กล่าวคือ  
จะต้องงดเว้นไม่ปฏิบัติ อคติ 4 มีอยู่ 4 ประการ คือ (1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรักใคร่  
กัน ความรักในตัวผู้บังคับบัญชานั้นเป็นของดี แต่ถ้าหากมีความรักเกิดขึ้นเพราะความลำเอียง  
ก็เป็นการทำลายกำลังใจของผู้อื่น ความรักย่อมกระตุ้นให้ผู้ที่กำลังตกอยู่ในห้วงรัก ให้ใช้  
ความพยายามในอันที่จะคาดคะเนความปรารถนาของผู้ที่ตนรัก และพร้อมที่จะกระทำการใด ๆ  
เพื่อผู้นั้นฉันทาคติ ความเอ็นดูรักใคร่ลูกน้อง ย่อมก่อให้เกิดมฤตดาตบฉันทนั้น ดังนั้น ความเอ็นดู  
รักใคร่จึงมีความสำคัญในการครองใจคนอยู่ไม่น้อย แต่การมีความรักต่อลูกน้องนั้น ผู้บังคับบัญชา  
จะต้องกระทำด้วยความเป็นธรรม มิใช่รักเพราะลำเอียง หรือมีอคติ (2) โทสาคติ ลำเอียง  
เพราะความไม่ชอบพอกัน อคติข้อนี้เป็นอีกข้อหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาพึงงดเว้น เพราะถ้าหากผู้บังคับ  
บัญชาไม่ชอบลูกน้องคนใดคนหนึ่งจะก่อให้เกิดความลำเอียงในการพิจารณาความดี ความชอบ  
หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นแล้ว จะทำให้ลูกน้องขาดความเคารพนับถือเพราะขาดความเที่ยงธรรม  
(3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะเขลา ความเขลาหรือความไม่รู้ทำให้เกิดความลำเอียงขึ้นได้ดูจกกัน  
วิธีที่จะขจัดความเขลาได้แก่การศึกษาให้เป็นคนรอบรู้ และฝึกให้เป็นคนมีเหตุผล สิ่งใดที่ยังไม่รู้  
ก่อนที่จะวินิจฉัยสั่งการลงไปก็ควรพิจารณาใคร่ครวญ ทำความเข้าใจเสียก่อน โมหาคติเมื่อเกิด  
ขึ้นแก่ผู้ใดแล้วจะทำให้ผู้นั้นขาดความนับถือ (4) ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว ความกลัวเป็นมูลเหตุ  
ให้เกิดความลำเอียงได้

อคติทั้ง 4 ประการนี้ พระพุทธองค์สอนไว้ว่าไม่ควรประพฤติปฏิบัติ เพราะเป็นทางทำลายความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้คนเสียกำลังใจ ซึ่งมีผลเสียหายต่อการปกครองและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

2.3 ทิศ 6 พระพุทธศาสนายังได้วางหลักเกณฑ์ที่จะช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในทิศ 6 ซึ่งได้แก่ เภฏฐิมทิส หรือทิศเบื้องต่ำ ซึ่งว่าด้วยเรื่องสิ่งที่น่าจะพึงปฏิบัติต่อบ่าว เภฏฐิมทิส อรรถาธิบายว่า นายต้องบำรุงและดูแลสวัสดิภาพของบ่าวด้วยสถาน 5 คือ (1) ด้วยจัดการงานให้สมควรแก่กำลัง (2) ให้อาหารและรางวัล ให้ค่าเลี้ยงดูและค่าตอบแทนที่เหมาะสม (3) ด้วยการรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ (4) ด้วยแจกของมีรสแปลกให้กิน แสดงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เป็นการผูกน้ำใจด้วยไมตรี ซึ่งได้ผลมากกว่าการให้เงินแต่เพียงอย่างเดียว (5) ด้วยปล่อยในสมัยให้มีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจตามควร เภฏฐิมทิส เป็นหลักที่ก่อให้เกิดการครองใจ และสร้างความสามัคคีธรรม ตลอดจนสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับบ่าว หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความแนบแน่น

2.4 ทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับพระราชาก็ใช้ปกครองแผ่นดิน แต่สามารถนำมาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ธรรมข้อนี้เป็นเรื่องอบรมและคุ้มครองจิตใจไม่ให้ละเมิดอำนาจหน้าที่ โดยอาศัยหลักธรรมนี้เป็นหลักหรือปทัสสถานในการปกครองและประพฤติปฏิบัติตน เป็นธรรมที่จะทำให้เกิดการเคารพรักคุ้มครองป้องกันรักษาประโยชน์และอำนวยความสะดวกแก่หมู่คณะ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ มีดังนี้ คือ (1) ทาน คือการให้สิ่งที่ควรให้แก่บุคคลเป็นการให้ปันและการสงเคราะห์ลูกน้องที่ได้รับ ความยากลำบาก การเป็นหัวหน้าผู้ปกครองบังคับบัญชาคนนั้น การที่จะเอาชนะใจคนและทำให้เขาศรัทธาเชื่อถือ การให้เป็นสิ่งสำคัญ การให้ที่สำคัญที่สุดมีอยู่ 2 ประการคือ ให้อภัย และให้ความยุติธรรม เมื่อมีการให้แก่กันแล้วความรักความนับถือที่เคยมีอยู่จะไม่จืดจาง ให้อภัยนั้นคือให้ความปลอดภัย แต่ให้ความยุติธรรมเป็นการให้เพื่อรักษาน้ำใจคน การให้ความยุติธรรมและให้อภัย แม้จะไม่ใช่วัตถุที่มีรูปร่าง แต่ก็ เป็นคุณธรรมที่แสดงถึงจิตใจของผู้ให้ว่าน่าเคารพ น่ายกย่อง (2) ศีล คือความมีศีลธรรมควบคุมความประพฤติทางกาย วาจา ใจ ให้เป็นคนอยู่

ในกรอบแห่งความดีงาม (3) บริจาค คือการเสียสละเพื่อส่วนรวม หมู่คณะ ประเทศชาติ รวมถึงการมีน้ำใจกว้าง สละสิ่งหวงแหนเพื่อข่มความโลภและตระหนี่แห่งตน (4) อาชวะ คือความซื่อตรงต่อตนเอง ต่องาน และบุคคลอื่น มีความกตัญญูต่อประเทศชาติ และตั้งอยู่ในสุจริตธรรม (5) มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยนทั้งกาย วาจา ไม่แข็งกระด้าง มีคำพูดมีนวล ไพเราะอ่อนหวานต่อคนทั่วไป (6) ทปะ การมีอำนาจหรือธรรมในตนที่ทำลาย หรือขจัดความชั่วไม่ให้กำเริบ เป็นอำนาจที่ปราบปรามจิตใจของผู้บังคับบัญชาเองให้อยู่ในระบบ ไม่ออกนอกจากระบบไปทำให้เกิดความเคารพยำเกรง (7) อักโกธะคือความไม่กริ้วโกรธโดยใช้วิธีสยมมีความเมตตา รักและปรารถนาดีต่อผู้อยู่ใต้ปกครองโดยสม่ำเสมอด้วยบริสุทธิ์ใจ ไม่เห็นแก่ตัว มุ่งให้เขาเจริญในทุก ๆ ด้าน (8) อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนให้ผู้อื่นได้รับความทุกข์ยาก มีความกรุณาช่วยเหลือผู้อยู่ใต้ปกครองพ้นจากทุกข์ภัย (9) ชันติ คือ ความอดทน อัดกลั้น รู้จักข่มใจและหักห้ามใจตนเอง ทนทานต่อกิเลสและทุกข์มิให้แผ้วพานแก่ธรรมปฏิบัติ (10) อวิโรธนะ คือ การประพฤติน่าเลื่อมใสจากความเที่ยงตรง ดำรงอยู่ในความยุติธรรมมีความสงบเสงี่ยม มีสติควบคุมรักษามารยาททางกาย วาจา ให้สุจริตและสุภาพไม่ผิดระเบียบตลอดจนกฎหมายและศีลธรรม

2.5 อิทธิบาทธรรม เป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยตนเอง หรือคดิธรรม อันเป็นที่พึ่งแห่งตน สิ่งใดที่พอทำได้ ก็ให้ช่วยตนเอง หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ธรรมอันเป็นเหตุให้บรรลุความสำเร็จผล และหากผู้บังคับบัญชามีความมั่นใจในอิทธิบาทธรรม ก็จะเป็นที่สรรเสริญแก่ผู้บังคับบัญชาควบคู่ไปกับความสำเร็จในกิจการทั้งปวงด้วย อิทธิบาทธรรมมีอยู่ 4 ประการ คือ (1) ฉันทะ สร้างสรรค์ความพอใจแก่เรื่องที่จะให้สำเร็จนั้น (2) วิริยะ ใช้ความเพียรพยายามทำให้สำเร็จ ไม่เกียจคร้าน (3) จิตตะ มุ่งให้ความสนใจฝักใฝ่จริงจังกับเรื่องที่กระทำนั้น (4) วิมังสา มุ่งทำด้วยปัญญา ด้วยความรอบคอบ สอบสวนให้ทราบรายละเอียดถึงเหตุและผลอันจะเกิดและจะได้รับจากการกระทำนั้น

2.6 อุปกิเลส หมายถึง อารมณ์อันชั่วร้ายที่เข้าจับจิตใจ แล้วทำให้เกิดเศร้าหมองมีมลทินเกิดขึ้น อุปกิเลสเกิดขึ้นแก่บุคคลโดยยอมทำให้ผู้นั้นถูกเกลียดชังและไม่มีใครคบค้าสมาคม อุปกิเลสมีอยู่ 16 ประการ ซึ่งจะต้องกำจัดให้หมดสิ้นไป ดังนี้คือ

- (1) อภยชาติวิสมโลก ความโลภอยากได้ไม่สิ้นสุด หมายความว่าอยากได้ทุกอย่าง โดยไม่คำนึงถึงว่าจะได้มาโดยวิธีใด ก็เลสข้อนี้จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เสื่อมความนับถือ
- (2) พยาบาท คิดจ้องล้างจ้องผลาญ ก็เลสนี้เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้จิตใจเศร้าหมอง เป็นเครื่องชักนำให้เกิดการทุจริตและก่อกวนแก่งัดผู้อื่น เป็นการทำลายมิตร (3) โกรธ ความโกรธ เมื่ออุบัติขึ้นย่อมทำให้ขาดความยั้งคิด ขาดเหตุผล และอาจแสดงอาการหยาบคายต่าง ๆ ซึ่งเป็นการทำให้ผู้อื่นเสื่อมความนับถือ (4) อุปนาหะ ความผูกโกรธ ได้แก่การเจ็บช้ำน้ำใจ แล้วก็ผูกโกรธไว้ ก็เลสนี้ร้ายกว่าความโกรธ เพราะอาจจะทำความชั่วได้นาน ๆ และก่อให้เกิดแตกสามัคคี (5) มักษะ ความลบหลู่คุณท่าน หมายความว่า ไม่เห็นคุณค่าของผู้มีบุญคุณต่อตน บุคคลที่ประกอบไปด้วยลักษณะนี้ ย่อมไม่มีใครคบค้าสมาคมและเมตตาสงสาร (6) ปลาสะ การยกตนเสมอท่าน ได้แก่ ความอวดดี อีกเหิมมันเอง คือถือว่าตนเสมอท่าน ไม่รู้จักที่ต่ำที่สูง
- (7) มัจฉริยะ ความตระหนี่เหนียวแน่น ได้แก่ ความเห็นแก่ตัว เห็นแก่ได้และเสียคารุหิรย์ ในเหตุที่ไม่ควรเสียคารุหิรย์ ก็เลสนี้เมื่อเกิดขึ้นจะทำให้คนใจแคบ ไม่เมตตาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และกตัญญูเป็นที่รังเกียจของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนฝูง (8) มายา ความหลอกลวง ได้แก่การเล่ห์กลให้คนเข้าใจผิด และหลงเชื่อในทางไม่ชอบธรรม เช่น ออกอุบายต่าง ๆ อุปกิเลสข้อนี้ จะทำให้ขาดความเชื่อถือไว้วางใจ ใครก็ไม่คบค้าสมาคม (9) อิสสา ความริษยา ได้แก่ความคิดไม่ยอมยกให้ผู้อื่นได้ดี ความริษยาเป็นหนทางตัดรอนความดีของตนและของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ย่อมก่อให้เกิดการจ้องแวงจ้องล้างจ้องผลาญกัน (10) สาถยยะ ความโอ้อวด ได้แก่การคุยอวดตนต่าง ๆ เพื่อที่จะให้ผู้อื่นยำเกรงสรรเสริญ แต่กิเลสนี้แทนแทนที่จะเป็นผลกลับเป็นหนทางตัดความรู้และความดี เป็นทางนำมาซึ่งความเกลียดชัง ความเสื่อมศรัทธา
- (11) ถัมภะ ความคดกระด้าง ได้แก่การเป็นคนหัวแข็ง ตักเตือนสั่งสอนยาก ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นกิเลสข้อนี้จะทำลายความสัมพันธ์ระหว่างกัน (12) มานะ ความถือตัว ได้แก่การเข้าใจว่าตนเป็นคนสำคัญ มีความเย่อหยิ่งจองทอง ลำพองใจ มานะตัวนี้ย่อมนำมาซึ่งความเกลียดชัง (13) สारัมภะ การแข่งดี หมายความว่าถึงการแข่งดีโดยการตัดหนทางของคนอื่น การแข่งดี อันอยู่ในลักษณะของสารัมภะ ก็คือด้วยความทะเยอทะยาน ไม่ใช่แข่งดีโดยชอบธรรม กิเลสข้อนี้เป็นของให้โทษ เพราะทำให้เกิดความสามัคคี (14) อติมานะ ความคูหมิ่นท่าน ได้แก่ การเห็นผู้อื่นเลวกว่าตนแล้วสบประมาทหรือเหยียบย่ำเขา อติมานะข้อนี้

ถ้าหากมีในบุคคลใดบุคคลนั้นย่อมเป็นที่เกลียดชัง ไม่เป็นที่เคารพนับถือของบุคคลอื่น (15) มะทะ ความเมา ได้แก่ ความหลงหรือเพลิดเพลินจนลืมหน้าที่แห่งตน เช่น เพลิดเพลินใน ทรัพย์สมบัติ เมาในยศ เมาในความสุข เมื่อมีมะทะ ความระมัดระวังก็ไม่มี ทำให้เกิดความ ผิดพลาดเป็นที่เสื่อมศรัทธาแก่ผู้พบเห็น (16) ปมาทะ ความประมาท ได้แก่ ความเลินเล่อ ความไม่รู้ลึกถ่วงทั้งความประพฤติและฐานะ ขาดสติ เต็มไปด้วยความไม่รอบคอบ ทำอะไรก็มัก ผิดพลาด ความประมาทเป็นกิเลสที่ร้ายแรงเป็นอย่างยิ่ง

สรุป

หลักศาสนาเป็นรากฐานของมนุษยสัมพันธ์และมีแนวปรัชญาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ เพราะ มีหลักในการส่งเสริมจิตใจของคนจากขั้นต่ำสุดไปจนสูงสุด หลักธรรมทางพุทธศาสนาที่สร้างเสริม มนุษยสัมพันธ์ได้แก่

1. ธรรมที่ใช้สร้างตนเองให้เป็นศูนย์แห่งความรัก ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่ ร่วมกันในสังคม จะประกอบด้วย เบญจศีล เบญจธรรม อุปกิเลส อบายมุข ชันติ-โสรัจจะ หิริ-โอตตปปะ ความสันโดษ ความมีสัมมาคารวะ การปฏิสันถาร และสติ
2. ธรรมที่สร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้สังคมมีความสุข มากที่สุด จะประกอบด้วย พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ฆราวาสธรรม สาราณียธรรม อปริหานิย- ธรรม และสัมปยุตธรรม 7
3. ธรรมที่เป็นหลักในการปกครอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร สร้างบุคลิกภาพของตนให้เกิดความนิยมชมชอบ ความเคารพและความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมนุษยสัมพันธ์เป็นการศึกษาทั้งในทางทฤษฎี และการปฏิบัติ ที่มุ่งเน้นในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของคน รวมทั้งหลักธรรมในทาง พระพุทธศาสนาก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ด้วยความสงบสุข ดังนั้น หลัก มนุษยสัมพันธ์ที่มาจากพุทธศาสนาจึงประกอบด้วย

1. หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาใช้กับเพื่อนร่วมงาน ในการติดต่อประสานงานกันระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันในองค์การ เพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น สามารถใช้ธรรมต่อไปนี้มาใช้และช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปโดยราบรื่น คือ

ธรรมซึ่งมีอุปการะมาก ได้แก่ สติ สัมปชัญญะ

ธรรมคุ้มครองโลก ได้แก่ หิริ โอตตัปปะ

ธรรมที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ได้แก่ สังคหวัตถุธรรม  
สัปปริสธรรม และพรavaสธรรม

2. หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาจะหาทางที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ และจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์การนั้น สามารถที่จะนำหลักธรรมต่อไปนี้ไปใช้เพื่อเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้น คือ

พรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

อคติ 4 ได้แก่ ฉันทาคติ โทสาคติ โมหาคติ และภยาคติ

ทศ 6 ซึ่งในการดีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ  
เทวภูมิทศ หรือทศเบื่องต่ำ

ทศพิธราชธรรม 10 ได้แก่ ทาน สีล บริจาค อาชวะ มัทวะ ทปะ อักโกธะ  
อวิหิงสา ชนติ และอวิโรธนะ

อิทธิบาทธรรม ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

อุปกิเลส ได้แก่ อภิขณาวิสมโลภ พยาบาท โกรธ อุปนาหะ มกฺขะ ปลาสะ  
มัจฉริยะ มายา อีสสา สาถะยยะ ถัมภา มานะ สารัมภะ อติมานะ มะหะ  
และปมาหะ

3. หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นหลักธรรมของพุทธศาสนาใช้กับประชาชน หลักพุทธศาสนาที่เป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อจูงใจและสร้างความศรัทธาเชื่อถือแก่ประชาชน ได้แก่

ราชสังคัตถุ 4 ได้แก่ สัสเมธัง ปุริสเมธี สัมมาपालัง และวาจาเปยยัง

จักรวรรคิวัตติ 12 ได้แก่ การอบรมสั่งสอนให้ถือศีลและทำบุญ การผูกพันแสดงไมตรีด้วยการให้ปันสิ่งของมีค่า การให้รางวัล การแก้กฏด้วยปัจจัยสี่ การอนุเคราะห์ให้เลี้ยงชีพอย่างเป็นสุขตามอัธยาศัย การแก้กฏการปฏิบัติธรรมของสมณะ การไม่เบียดเบียนกัน การชักนำให้ตั้งอยู่ในธรรมอันดีงาม การให้ความสนับสนุนในการประกอบสัมมาอาชีพ การเข้าหาสมณะในโอกาสอันควร การห้ามจิตไม่ให้เกิดอธรรม และการห้ามจิตมิให้ปรารถนาลาภที่ไม่สมควรจะได้

ลิจฉวีปริหานิยธรรม 7 ซึ่งเป็นธรรมที่ยังให้มีความเจริญเป็นหลักในการปกครองระบอบประชาธิปไตย

หลักธรรมที่เป็นพุทธภาษิต ได้แก่ ฟังชนะความโกรธด้วยความไม่โกรธ และฟังชนะคนชั่วด้วยความดี

### การสื่อสารสำหรับผู้นำ

ภิญโญ สาร (2519: 131) การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือระบบติดต่อสื่อสารขององค์การ (An Organization System of Communication) ที่จะต้องมีศูนย์กลางหรือจุดที่จะทำหน้าที่เป็นสถานีติดต่อ (Centers or Points of Interconnection) ศูนย์กลางหรือจุดติดต่อมีบุคลากรประเภทหนึ่ง ควบคุมบุคลากรประเภทนั้นคือ ผู้บริหาร (Executive) หน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ หน้าที่เป็นช่องทางหรือสถานีกลางที่หน่วยต่าง ๆ จะติดต่อสื่อสาร ก็คือการประสานงาน (Coordination)



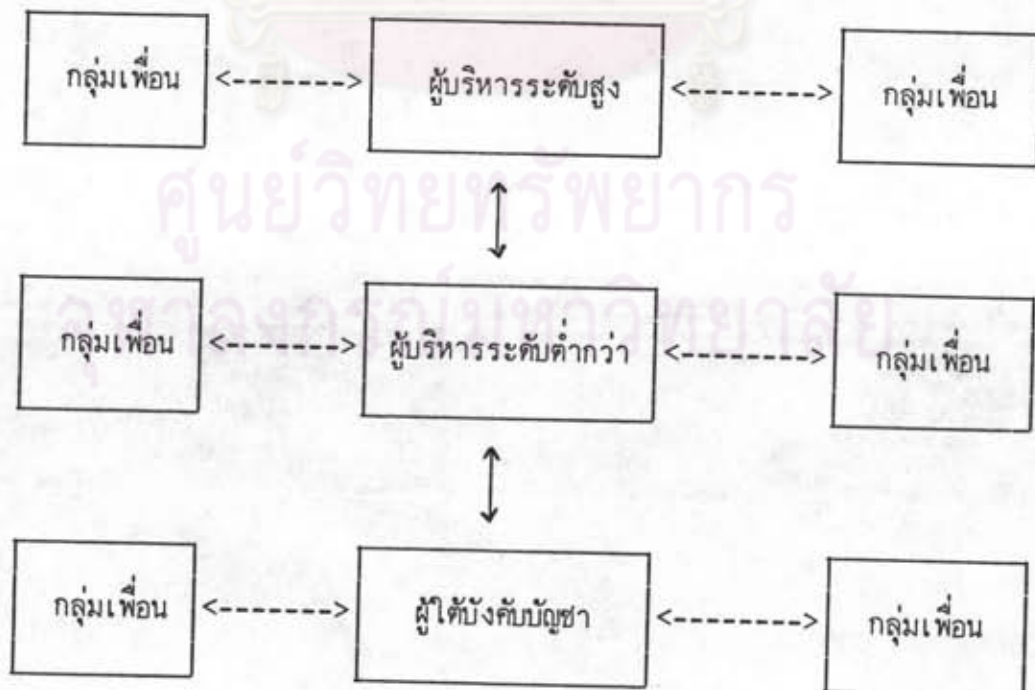
ในการติดต่อสื่อสารนั้น ผู้บริหารทุกประเภทมี 3 หน้าที่ คือ

1. จัดให้มีหรืออำนวยความสะดวกระบบติดต่อสื่อสาร (To Provide the System of Communication)
2. สนับสนุนให้มีการรวมกำลังกันทำงานให้แก่องค์กร (To Promote the Securing of Essential Efforts)
3. กำหนดวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ขององค์กร (To Formulate and Define Purpose)

การติดต่อสื่อสารขององค์กรจะดำเนินไปได้ดีต้องอาศัยบุคลากรทุกคนที่ประจำตำแหน่งนั้น ๆ

ในกระบวนการสื่อความหมายทางการบริหาร ชาลนุชัย อัจฉินสมาจาร (2531: 92) ได้สรุปกระบวนการดังกล่าวไว้ตามแผนภาพต่อไปนี้

กระบวนการสื่อความหมายสามทาง

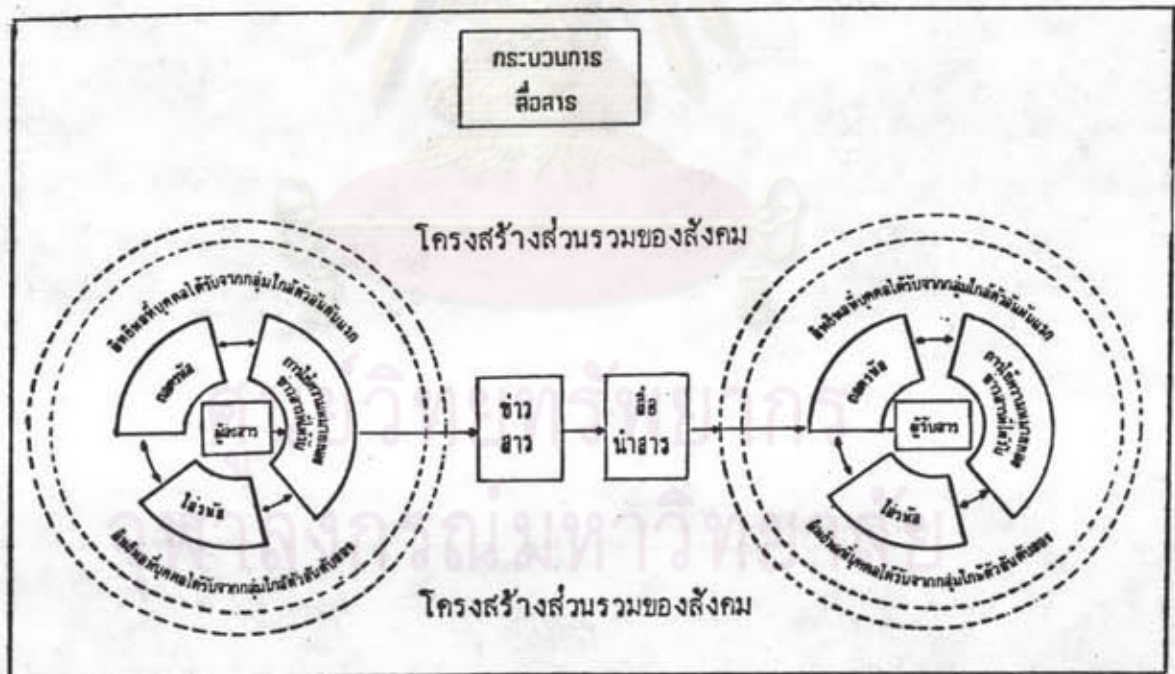


องค์ประกอบของการสื่อความหมายที่ดี

- ความจริงใจ
- ภาษาที่สามารถเข้าใจได้
- ความสัมพันธ์ที่ตรงกัน

ในการที่จะเป็นผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงหลักการในการสื่อความหมายเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น จึงจะทำให้งานการบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงได้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงทฤษฎีการสื่อสาร (Communication Theories) พอสรุปได้ดังนี้คือ

เอ็ดเวิร์ด เจ โรบินสัน ได้เสนอทฤษฎีการสื่อสารไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

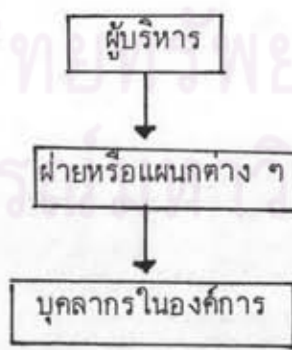


ที่มา: Edward J. Robinson, Communication and Public Relation. (Columbus, Charles E. Perrill book, Inc, 1958, : 122).

จากรูปแบบทฤษฎีการสื่อสารของ เอ็ดเวิร์ด เจ โรบินสัน นี้จะปรากฏองค์ประกอบของการสื่อสาร 4 องค์ประกอบ

1. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง กลุ่มบุคคลหรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบต่อข่าวสารที่จะส่งออกไป
  2. ข่าวสาร (Message) หมายถึง สิ่งที่ผู้สื่อสารต้องการจะส่งผ่านไปให้ผู้รับสารรับรู้
  3. สื่อสารหรือช่องทาง (Media or Channel) หมายถึง ตัวกลางทุกชนิดที่ใช้ส่งผ่านข่าวสาร ได้แก่ สิ่งตีพิมพ์ วิทยุ และอื่น ๆ การสื่อสารมีหลายประเภท เช่น การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intra-Personal Communication) การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) การสื่อสารในองค์การ (Organization Communication) การสื่อสารระหว่างกลุ่ม (Group Communication)
  4. ผู้รับสาร (Recipient) หมายถึง ผู้รับข่าวสารผู้ส่งสาร
- วิธีส่งสารที่ใช้ในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป

วิธีที่ 1 จากบนลงล่าง



วิธีที่ 2 จากล่างขึ้นบน



วิธีที่ 1, 2 เป็นการสื่อสารตามแนวตั้ง ยังมีวิธีการส่งสารอีกวิธีหนึ่ง คือ  
วิธีการสื่อสารตามแนวนอน

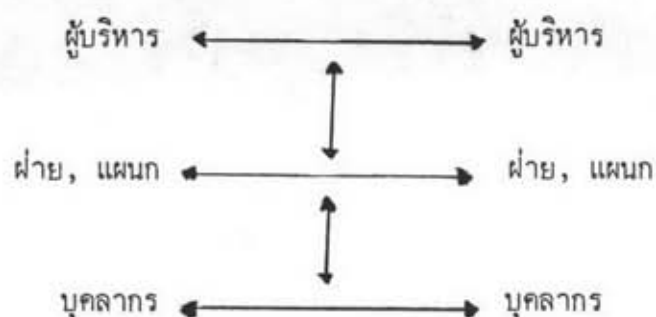
วิธีที่ 3 การสื่อสารในระดับเดียวกัน

ผู้บริหาร <-----> ผู้บริหาร

ฝ่าย, แผนก <-----> ฝ่าย, แผนก

บุคลากรในองค์การ <-----> บุคลากรในองค์การ

วิธีการสื่อสารให้ในการร่วมกันวางวัตถุประสงค์ หรือการสื่อสารวัตถุประสงค์  
ขององค์การให้ฝ่าย, แผนก, บุคลากรในองค์การเป็นสิ่งสำคัญควรมีการสื่อสารทั้งในแนวตั้ง  
และในแนวนอนทั้ง 3 วิธีผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการวางวัตถุประสงค์  
การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตั้งแผนภูมิ



การสื่อสารมีบทบาทต่อวัตถุประสงค์ คือ เป็นเครื่องมือถ่ายทอดวัตถุประสงค์ให้เป็นที่เข้าใจตรงกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้น

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ทัศนาศาสตร์ (2522: 112-113) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นที่ถูกต้องเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นที่ถูกต้องเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้ง พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น พฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุงงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและ อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เลิศ ไชยณรงค์ (2525: 120) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำองค์การ โดยนำเอากรอบแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของ William J. Reddin มาจำแนกแยกแยะ ประเภทของผู้นำเพื่อที่จะมีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การหรือไม่ ผลจากการศึกษาพบว่า ประเภทของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มี ความสัมพันธ์ที่แน่นอนกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การแต่อย่างใด รวมทั้งไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำ แต่อาจจะมีส่วนเสริมสร้างให้การดำเนินงาน มีประสิทธิภาพสูงขึ้นบ้าง

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529: 63) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจ ในการทำงานโดยนำเอาทฤษฎีภาวะผู้นำของ Likert, Blake & Mouton และ Tannenbaum มาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย และได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุงงาน และแบบมุงความสัมพันธ์ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้นำแบบมุงความสัมพันธ์ จะสามารถสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า

พรทิพย์ วัชรินทร์คิลก (2529:75) ได้ศึกษาเรื่องความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อ ระบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา โดยใช้กรอบแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสภาพการณ์ ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับ

บัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาถึงผลกระทบของความสอดคล้องกันระหว่างตามวิธีการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา กับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจในระบบวิธีการบังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา ปรากฏผลจากการศึกษาวิจัยว่า ความพอใจในตามวิธีการบังคับบัญชากับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีความสอดคล้องกันระหว่างแบบวิธีการบังคับของผู้บังคับบัญชา กับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพอใจในแบบวิธีการบังคับบัญชาของการบังคับบัญชาว่ามากกว่าการไม่มีความสอดคล้องกัน

อัญชลี ไพบูลย์ (2530: 103-105) การศึกษาวิจัย ผู้วิจัย ได้ศึกษาบทบาทของความสัมพัทธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน (Interaction) เพื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจะมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้โดยนำเอาแนวความคิดในการแบ่งแบบภาวะผู้นำของกลุ่มนักทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ อันได้แก่แนวคิดของ Tannenbaum & Schmidt, กลุ่มนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Ohio, Blake และ Mouton และ Reddin มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลของการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาจำนวน 6 ตัว คือ ลักษณะการใช้ภาวะผู้นำ ลักษณะการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการตัดสินใจมีความสัมพันธ์

ประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (สรุปย่อจากหนังสือวันสถาปนา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีที่ 50 และ 53

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และการเมืองในอดีต หรือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปัจจุบัน ได้จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2476 ทำพิธีเปิดเป็นปฐมฤกษ์เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2477 ณ ตึกโรงเรียนกฎหมายเดิม เชียงสะพานผ่านพิภพลีลา ซึ่งเป็นที่ตั้งของกรมประชาสัมพันธ์ในปัจจุบัน

จากตึกโรงเรียนกฎหมายเดิม มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองได้ย้ายมาอยู่ ณ บริเวณ ร.พัน 4 ร.พัน 5 และบริเวณคลังแสงของกระทรวงกลาโหม ต่อมาเห็นว่า

มหาวิทยาลัยควรมีสถานที่ตั้งของตนเอง จึงได้ขอซื้อจากกระทรวงกลาโหม โดยเริ่มจากตึกโคมทั้งหมดจรดแม่น้ำเจ้าพระยาและขยับขยายจนมีอาคารต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

เดิมมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมือง เปิดสอนแบบคลาสสิก ไม่จำกัดอายุของนักศึกษา ผู้สมัครเข้าเรียนมาจากบุคคลที่มีคุณวุฒิหลายประเภท จากที่ต่าง ๆ เช่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ผู้แทนตำบล ข้าราชการ นายความ และผู้เคยผ่านการเรียนกฎหมายมาแล้วจากโรงเรียนสอนกฎหมายกระทรวงยุติธรรม ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แพร่หลายยิ่งขึ้น ปริญญามีแต่ปริญญาธรรมศาสตร์บัณฑิต (ธ.บ.) เท่านั้น แต่จะแยกสาขาศึกษาทางนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และการทูตได้ต่อเมื่อไปศึกษาต่อชั้นปริญญาโท

ต่อมา พ.ศ. 2481 ได้เพิ่มหลักสูตรเตรียมปริญญา โดยรับผู้ที่สำเร็จชั้นมัธยมปีที่ 6 เข้ามาศึกษาหลักสูตร 2 ปี แล้วจึงเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต่อไป แผนกเตรียมปริญญาได้ดำเนินการมาจนถึงปี พ.ศ. 2490 จึงได้ยกเลิกไป

หลังจากเพิ่มหลักสูตรเตรียมปริญญาได้ 1 ปี ก็เริ่มสอนวิชาบัณฑิตหลักสูตร 5 ปีขึ้น แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ระยะ ผู้ที่สำเร็จปีที่ 3 ได้ประกาศนียบัตรการบัญชีเทียบเท่าปริญญาตรี ผู้ที่สำเร็จปีที่ 5 ได้ประกาศนียบัตรชั้นสูงทางการบัญชีหรือเทียบเท่าปริญญาโท

ในระหว่างปี พ.ศ. 2492-2498 ได้กำเนิดคณะต่าง ๆ ได้แก่ คณะนิติศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี และคณะเศรษฐศาสตร์ สำหรับหลักสูตรธรรมศาสตร์บัณฑิตเดิมโอนมาอยู่ที่คณะนิติศาสตร์ ปี พ.ศ. 2497 จัดตั้งคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ขึ้นเพื่อจัดสอนวิชาเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ รวมทั้งแผนกวารสารศาสตร์ให้อยู่ในคณะนี้ด้วย และในปี พ.ศ. 2498 ได้จัดตั้งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ขึ้นอีกคณะหนึ่ง มีการสอนวิชาเฉพาะชั้นปริญญาโท ซึ่งต่อมาไปจัดตั้งเป็นสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

หลังจากที่มหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองได้เปลี่ยนชื่อเป็น "มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์" ในปี พ.ศ. 2495 มีหน้าที่ "จัดการศึกษาและค้นคว้าในศาสตร์



ต่าง ๆ โดยมุ่งเสริมวิชาการชั้นสูงและวัฒนธรรมแห่งชาติ" จากนั้นระบบการศึกษาได้ค่อย ๆ เปลี่ยนทีละน้อย ๆ จากระบบทลาคิวชาเป็นระบบการศึกษาเต็มเวลา ในปี พ.ศ.2503

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้จัดตั้งคณะศิลปศาสตร์ขึ้น เมื่อ พ.ศ.2505 เป็นคณะแรกที่นำความคิดของการศึกษาแบบสหวิชามาใช้ โดยนักศึกษาชั้นปีแรกจะต้องศึกษาหลักสูตรร่วมที่คณะศิลปศาสตร์ก่อน จึงค่อยแยกตามคณะต่าง ๆ และในปี พ.ศ.2513 มหาวิทยาลัย ได้แยกแผนกวารสารศาสตร์ ซึ่งเดิมสังกัดอยู่ในคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ออกแล้วตั้งขึ้นเป็นแผนกอิสระ ชื่อว่า "แผนกอิสระวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน" และในปี พ.ศ.2522 ได้ปรับปรุง แผนกอิสระวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน เป็นคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน

ในปี พ.ศ.2520 มหาวิทยาลัยได้แยกสาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ออกจากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ตั้งขึ้นเป็นแผนกอิสระสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา และในปี พ.ศ.2526 ได้ปรับปรุงแผนกอิสระฯ นี้เป็น คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

ในปี พ.ศ.2526 จัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อดำเนินการดูแลการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัย

และในปี พ.ศ.2529 จัดตั้งคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

นอกเหนือจากการจัดตั้งคณะแล้ว มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ยังมีหน่วยงานต่าง ๆ ระดับสำนักและสถาบันเกิดขึ้นอีกหลายหน่วยงาน พ.ศ.2501 มีสำนักงานเลขาธิการเพิ่มขึ้น จากเดิม และในช่วงปี พ.ศ.2518 จนกระทั่งปัจจุบันมีหน่วยงานระดับสำนักและสถาบัน เพิ่มขึ้นเป็นลำดับ รวม 10 หน่วยงาน ได้แก่ สถาบันไทยคดีศึกษา สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร สำนักหอสมุด สำนักอธิการบดี (ปรับปรุงจากสำนักงานเลขาธิการเดิม) สถาบันทรัพยากรมนุษย์ สถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและการพัฒนา สำนักทะเบียนและประมวลผล สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา สถาบันภาษาและสำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 19 หน่วยงาน คือ คณะ 9 คณะ สถาบัน 4 สถาบัน สำนัก 5 สำนัก และบัณฑิตวิทยาลัย มีนักศึกษาในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี 11,832 คน มีบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งหมด 2,020 คน รวมนักศึกษาและบุคลากรจำนวนทั้งสิ้น 13,862 คน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่ 50 ไร่ สภาพการของมหาวิทยาลัยที่มีอาณาบริเวณติดแม่น้ำเจ้าพระยา วัดมหาธาตุ สนามหลวง และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถจะขยายตัวในเขตที่ตั้งนี้ได้อีกแล้ว ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังขาดแคลนพื้นที่ทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ อยู่มาก ความขาดแคลนในด้านพื้นที่มีผลทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะพัฒนาและขยายกิจกรรมทางด้านผลิตบัณฑิตและบริการวิชาการแก่สังคมได้เพียงพอ ประกอบกับการเน้นการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยอยู่กับสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ โดยปราศจากการเรียนการสอน สาขาทางด้านวิทยาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ประยุกต์อย่างจริงจังในระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้หลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดในลักษณะสหวิชา (Interdisciplinary) เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้กว้างได้อย่างเต็มที่ จึงได้ขยายสถานที่ของมหาวิทยาลัยไปยังที่ดินของมหาวิทยาลัย ณ หุ่นรังสิต ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ระหว่างกิโลเมตรที่ 41-42 ซึ่งมีพื้นที่ทั้งหมด 2,700 ไร่

การขยายมหาวิทยาลัยไปยังศูนย์รังสิตจะทำให้มหาวิทยาลัยสามารถขยายขอบเขตการดำเนินงานทางด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงด้านศิลปและวัฒนธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยได้เปิดสอนในด้านวิทยาศาสตร์และวิทยาศาสตร์ประยุกต์อย่างจริงจัง ในขณะเดียวกัน ก็มุ่งจะใช้ประโยชน์จากการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาเสริมให้การผลิตบัณฑิตในสาขาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ให้สอดคล้องกับความต้องการกำลังคนและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศยิ่งขึ้น โดยมุ่งจัดหลักสูตรในลักษณะสหวิชา อาทิ เช่น โครงการธุรกิจพาณิชย์นาวี โครงการวิศวกรรมสังคม โครงการพัฒนาเด็กและสตรี ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีการจัดทำหลักสูตรเพื่อการพัฒนาชนบทด้วย อาทิเช่น โครงการสาธารณสุขและอนามัย โครงการแพทย์ชนบท และโครงการตลาดการเกษตร ฯลฯ

## ปรัชญาการศึกษา

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้รับการสถาปนาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน มีหน้าที่หลักคือ "การจัดการศึกษาและค้นคว้าในศาสตร์ต่าง ๆ โดยมุ่งส่งเสริมวิชาการชั้นสูงและวัฒนธรรมแห่งชาติ"

เพื่อให้บรรลุความประสงค์ในหน้าที่หลักดังกล่าว และให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงเน้นที่การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และพื้นฐานวัฒนธรรมของปัญญาความคิดและทัศนคติอันส่งเสริมต่อการเสาะแสวงหาวิชาความรู้สมัยใหม่ การเข้าใจตัวเองและสภาพแวดล้อมของตัวเอง รู้จักคิด มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถพัฒนาตนเอง และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคมที่ตนอาศัยอยู่เป็นส่วนรวม ดังนั้นบทบาทของบุคลากรในมหาวิทยาลัยจึงเน้นที่การริเริ่มสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ให้เป็นประชาคมทางวิชาการที่แท้จริง และดำรงไว้ซึ่งศูนย์การศึกษาค้นคว้าในศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของสังคม

จากรายละเอียดข้างต้นนั้น คือรายละเอียดของความเป็นมาของมหาวิทยาลัย จากอดีตจนถึงปัจจุบันในความต่อไปจะเป็นความเสริมรายละเอียดข้างต้น เพื่อจะได้ทราบบทบาท และการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันและอนาคตชัดเจนขึ้น จะกล่าวถึงการบริหารงานของมหาวิทยาลัย นโยบายของมหาวิทยาลัย

## การแบ่งส่วนราชการ

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์แบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนัก สถาบัน คณะ (สถานภาพในเดือนมิถุนายน 2530) โดยแยกเป็นหน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดี
2. สำนักงานหอสมุด
3. สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร

4. สำนักทะเบียนและประมวลผล
5. สำนักเสริมศึกษาและบริการสังคม
6. สถาบันไทยคดีศึกษา
7. สถาบันทรัพยากรมนุษย์
8. สถาบันประมวลข้อมูลเพื่อการศึกษาและพัฒนา
9. สถาบันเอเชียและตะวันออกศึกษา
10. คณะนิติศาสตร์
11. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
12. คณะรัฐศาสตร์
13. คณะเศรษฐศาสตร์
14. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์
15. คณะศิลปศาสตร์
16. คณะวารสารศาสตร์และมานุษยวิทยา
17. คณะสังคมวิทยาและสื่อสารมวลชน
18. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
19. บัณฑิตวิทยาลัย

และมหาวิทยาลัยยังมีโครงการสำนักพิมพ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 หน่วยงานอันได้แก่ สำนักพิมพ์  
โรงพิมพ์ และศูนย์หนังสือ โดยหน่วยงานทั้ง 3 นี้ ดำเนินงานในลักษณะธุรกิจทั่วไป แต่ทำตาม  
ข้อบังคับว่าด้วยโครงการสำนักพิมพ์ ซึ่งได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่ปี พ.ศ.2522  
เป็นต้นมา (โครงสร้างการบริหาร องค์การบริหาร อยู่หน้า 88 และ 89)

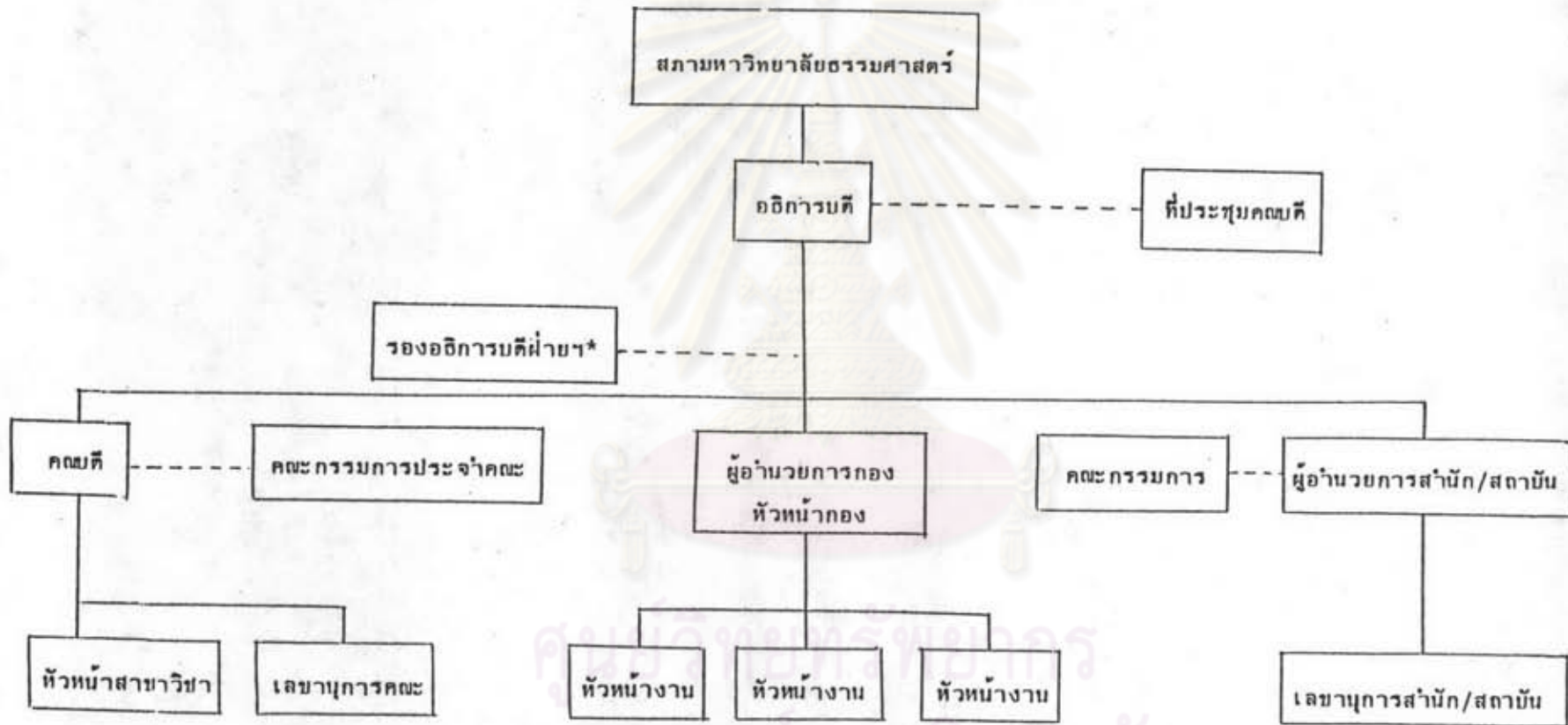
#### นโยบายของมหาวิทยาลัย

นโยบายของมหาวิทยาลัยมี 5 ด้านด้วยกัน คือ

1. นโยบายทางวิชาการ

- 1.1 ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงคุณภาพของบัณฑิตระดับปริญญาตรีของ 9 คณะ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและการพัฒนาประเทศ
  - 1.2 ส่งเสริมให้มีการศึกษาระดับประกาศนียบัตร ปริญญาโท และปริญญาเอก หรือเป็นการสร้างความรู้เฉพาะด้านให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น
  - 1.3 สนับสนุนให้มีความร่วมมือระหว่างคณะสถาบัน เพื่อจัดโครงการศึกษาแบบสหวิชา ที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
  - 1.4 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักสูตร เพื่อการพัฒนาชนบท
  - 1.5 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการศึกษาทางวิทยาศาสตร์เบื้องต้น และเทคโนโลยี
  - 1.6 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาการศึกษาทางวิทยาศาสตร์ประยุกต์
2. นโยบายทางการวิจัย
- 2.1 ส่งเสริมให้มีการวิจัยทางวิชาการดังนี้
    - 2.1.1 การวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน หลักสูตร เนื้อหาวิชา และวิจัยสถาบัน
    - 2.1.2 การวิจัยเพื่อการพัฒนาชนบท
    - 2.1.3 การวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผนพัฒนา การประเมินผลโครงการพัฒนา และการแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ของสังคม

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

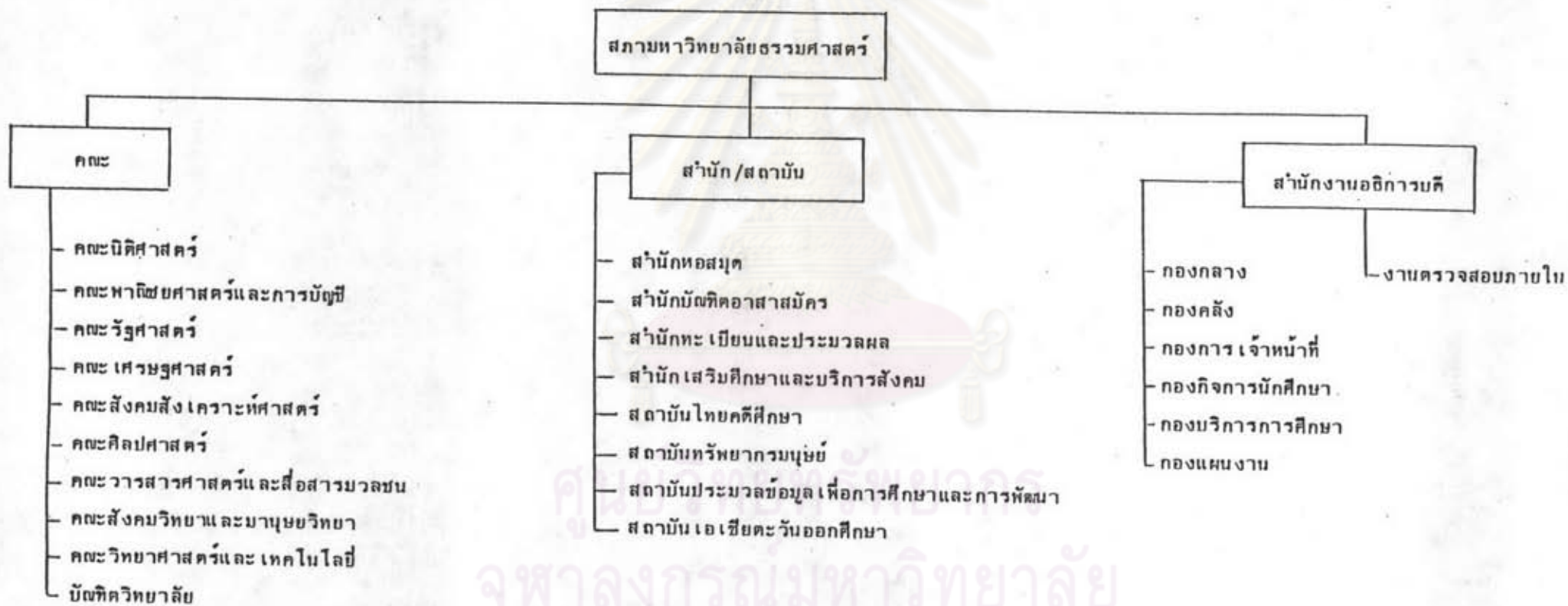


\*รองอธิการบดี

ฝ่ายวิชาการ  
ฝ่ายการนักศึกษา  
ทั่วไป  
ศูนย์สถิติ

ฝ่ายบริหาร  
ฝ่ายวางแผน  
ฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการกับสังคม

องค์กรการบริหารงานของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



(จากหนังสือ ครบรอบ 53 ปี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หน้า 15)

## 2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับการวิจัยดังนี้

- 2.2.1 การวิจัยในเรื่องที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม และนำไปใช้ได้
- 2.2.2 การสร้างนักวิจัยให้มีทั้งคุณภาพและปริมาณเพิ่มมากขึ้น
- 2.2.3 การเก็บและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการ
- 2.2.4 การประสานงาน การกลั่นกรอง และบริหารโครงการวิจัยอย่างประหยัด
- 2.2.5 บริการทำวิจัยเพื่อเพิ่มรายได้ของนักวิจัยและมหาวิทยาลัย (รับจ้างวิจัย)

## 3. นโยบายทางบริการวิชาการแก่สังคม

- 3.1 เพิ่มพูนความรู้ทางสังคมศาสตร์ ให้แก่ประชาชนโดยทั่วไป เพื่อให้ประชาชนของประเทศมีคุณภาพสูงขึ้น
- 3.2 เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาชีพให้กับประชาชน เพื่อให้มีความสามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพได้
- 3.3 เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการให้กับพนักงานทั้งในภาคเอกชน และภาครัฐบาล เพื่อไปปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการอภิปรายสัมมนาและนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความสามารถกว้างขวางขึ้น



- 3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา
  - 3.6 เผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้ทางศิลปวัฒนธรรมให้กับประชาชน โดยทั่วไปมากขึ้น
  - 3.7 ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตเอกสารทางวิชาการที่ทันสมัย และเป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพและการทำงานของประชาชน
4. นโยบายทางการศึกษา
- 4.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา เพื่อพัฒนาชนบทและ บริการสังคม
  - 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาของนักศึกษา เพื่อพัฒนาสุขภาพอนามัย และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
  - 4.3 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความมี ระเบียบวินัย การประหยัด ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม แก่นักศึกษา
  - 4.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักศึกษาทำนุบำรุงและ เผยแพร่ศิลป วัฒนธรรมไทย
  - 4.5 ส่งเสริมและขยายบริการและสวัสดิการนักศึกษาให้กว้างขวาง และทั่วถึง
5. นโยบายทางการบริหารทั่วไป
- 5.1 มุ่งพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน
  - 5.2 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และระเบียบงานบริหารทั่วไป ให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

5.3 เสริมสร้างความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานของข้าราชการใน  
ทุกระดับ

5.4 จัดหาสวัสดิการให้แก่อาจารย์และข้าราชการ เพื่อสร้างแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อท่านได้ทราบประวัติและความเป็นมาของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์โดยสังเขป  
แล้วนั้น ผู้วิจัยจักใคร่ขอเสนอความพยายามของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่จักดำเนินการให้  
ข้าราชการในสาย ข. สาย ค. และลูกจ้าง มีองค์กรอิสระในการดำเนินการในส่วนที่เป็น  
กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการ และลูกจ้างโดยตรง และเป็นองค์กรที่ช่วยเสริม  
ฐานและช่วยให้คำปรึกษาแนะนำด้านต่าง ๆ ที่จะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัย  
เพื่อให้รู้ทันหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ให้เป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน และทิศทาง เพื่อความ  
เป็นเลิศทางวิชา และมหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบ ตามที่กำหนดไว้ของมหาวิทยาลัย องค์กรนั้น  
คือ "สภาข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์"

สภาข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ก่อเกิดโดยการรับรองของ "ข้อบังคับ  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ว่าด้วยสภาข้าราชการ พ.ศ. 2530" ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่  
5 มกราคม พ.ศ. 2531 และได้มีการดำเนินการเลือกตั้งกรรมการสภาข้าราชการฯ ขึ้น  
โดยดำเนินการเลือกตั้งกรรมการสภา 2 ประเภท มาเป็นกรรมการสภาข้าราชการ คือ

1. กรรมการสภาข้าราชการประเภทผู้แทนหน่วยงาน ซึ่งข้าราชการและลูกจ้าง  
ในแต่ละกอง คณะ สำนัก สถาบัน และศูนย์ เลือกตั้งจากข้าราชการ และลูกจ้างในหน่วยงาน  
ที่ตนสังกัดหน่วยงานละ 1 คน

2. กรรมการสภาข้าราชการประเภททั่วไป ซึ่งข้าราชการและลูกจ้างทั้งหมด  
ในมหาวิทยาลัยร่วมกันเลือกตั้งจากข้าราชการ และลูกจ้าง ที่สังกัดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
มีดังนี้

2.1	ข้าราชการ สาย ข.	จำนวน 3 คน
2.2	ข้าราชการ สาย ค.	จำนวน 3 คน
2.3	ลูกจ้างประจำ	จำนวน 3 คน

### หน้าที่

สภาข้าราชการมีหน้าที่ ตามข้อบังคับต่อไปนี้

1. ให้คำปรึกษาและเสนอข้อแนะนำต่ออธิการบดีเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัย  
ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การให้บริการและด้านการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- 1.2 การสร้างสรรค์ และส่งเสริมคุณธรรมของข้าราชการและลูกจ้าง
- 1.3 การสร้างสรรค์และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์  
ข้าราชการ ลูกจ้าง ศิษย์เก่าและนักศึกษา
- 1.4 สถานภาพ บทบาท ตำแหน่ง สิทธิข้าราชการและลูกจ้าง
- 1.5 การส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการสาย ข. ค และ ลูกจ้าง  
ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- 1.6 เรื่องอื่น ๆ ที่อธิการบดีปรึกษาหารือ

2. ดำเนินการในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อข้าราชการมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์  
และสังคม

จากหน้าที่ตามข้อบังคับนั้น สภาข้าราชการมีนโยบาย 2 ประการ คือ

1. สภาข้าราชการจะปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างขวัญและ  
กำลังใจในหมู่ข้าราชการ และลูกจ้างประจำเป็นส่วนรวม

2. สภาข้าราชการ จะทำหน้าที่ประสานงาน และความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย และนอกมหาวิทยาลัย

ตามนโยบายหลักแล้ว สภาข้าราชการได้มีการแบ่งองค์กรภายในออกเป็นคณะอนุกรรมการฝ่าย เพื่อดำเนินการตามหน้าที่ของแต่ละฝ่าย จำนวน 6 ฝ่ายคือ

1. คณะอนุกรรมการฝ่ายบริหาร

มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อสภาข้าราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การให้บริการและการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
- (2) สถานภาพ บทบาท ตำแหน่ง และสิทธิของข้าราชการและลูกจ้างประจำ
- (3) เรื่องอื่น ๆ ที่สภาข้าราชการมอบหมาย

2. คณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการ

มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อสภาข้าราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างประจำให้มีความรู้ความสามารถและทักษะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
- (2) เรื่องอื่น ๆ ที่สภาข้าราชการมอบหมาย

3. คณะอนุกรรมการฝ่ายสวัสดิการ

มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อสภาข้าราชการในเรื่องที่เกี่ยวกับสวัสดิการของข้าราชการและลูกจ้างประจำทุกด้าน

#### 4. คณะอนุกรรมการฝ่ายจริยธรรมและวัฒนธรรม

มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อสภาข้าราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การสร้างสรรค์และส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการและลูกจ้างประจำ
- (2) การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรมและวัฒนธรรมแก่ข้าราชการและลูกจ้างประจำ

#### 5. คณะอนุกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์

มีหน้าที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อข้าราชการ ลูกจ้างประจำ อาจารย์ นักศึกษา และประชาชน โดยการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนข่าวสารสาระความรู้ที่มีประโยชน์

#### 6. คณะอนุกรรมการฝ่ายบริการสังคมและกิจกรรมพิเศษ

มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและเสนอแนะต่อสภาข้าราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม
- (2) การสร้างสรรค์และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย และศิษย์เก่า
- (3) การหาทุนสนับสนุนการดำเนินงานของสภาข้าราชการ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย