

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ประวัติการอาชีวศึกษาไทย

คำ "อาชีวศึกษา" เดิมกระทรวงธรรมการใช้คำว่า "วิสามัญศึกษา" ตามแผนการศึกษาชาติฉบับ พ.ศ. 2475 กำหนดชั้นการศึกษาสายวิสามัญศึกษาไว้เป็นชั้นประถม 2 ปี ต่อจากชั้นประถมปีที่ 4 เรียกว่าชั้นประถมปีที่ 5 และชั้นประถมปีที่ 6 จะเรียนอยู่กับโรงเรียนประถมสามัญหรือแยกเป็นโรงเรียนเอกเทศก็ได้ และมีชั้นมัธยมวิสามัญ 3 หรือ 4 ปี รับช่วงจากชั้นมัธยมปีที่ 4

งานจัดการศึกษาฝ่ายวิสามัญเป็นหน้าที่ของกองวิสามัญศึกษา กรมศึกษาธิการ ซึ่งได้เริ่มส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพขึ้นอย่างจริงจังหลังจากประกาศใช้แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2475 ได้จัดตั้งโรงเรียนประถมวิสามัญเกษตรกรรมตามจังหวัดต่าง ๆ เปิดสอนแผนกวิสามัญพาณิชย์ในโรงเรียนมัธยมสามัญบางจังหวัด คือ โรงเรียนประถมพาณิชย์ที่จังหวัดภูเก็ต ตั้งโรงเรียนช่างก่อสร้างอุเทนถวาย ตั้งโรงเรียนสอนวิชาเลขานุการที่โรงเรียนสตรีโชติเวช ตั้งโรงเรียนพาณิชย์หญิงที่โรงเรียนเสาวภาและได้ตั้งโรงเรียนการเรือนขึ้นด้วย

ต่อมาแผนการศึกษาชาติฉบับ พ.ศ. 2479 ได้แบ่งชั้นอาชีวศึกษาเป็น 3 ชั้น คืออาชีวศึกษาชั้นต้น อาชีวศึกษาชั้นกลาง และอาชีวศึกษาชั้นสูง รับนักเรียนที่จบจากชั้นมัธยมศึกษาทุกระดับของชั้นประโยค เขาศึกษาวิชาชีพต่อและยังขึ้นอยู่กับกรมศึกษาธิการ

เมื่อรัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2481 ได้ตั้งกรมวิชาการขึ้น การอาชีวศึกษาจึงย้ายมาสังกัดอยู่กับกรมวิชาการตั้งแต่ 1 เมษายน พ.ศ. 2482 และเปลี่ยนจากคำว่าวิสามัญศึกษามาเป็น อาชีวศึกษา ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ตั้งแต่ตั้งกรมวิชาการขึ้น การจัดอาชีวศึกษาได้ขยายตัวอย่าง เป็นล่ำเป็นสัน มีโรงเรียนอาชีวศึกษาตั้งขึ้นหลายประเภท เช่น โรงเรียนช่างกล โรงเรียนการช่างสตรี โรงเรียนช่างตัดเย็บเสื้อผ้า โรงเรียนช่างไม้ โรงเรียนช่างเย็บหนัง โรงเรียนช่างทอผ้า โรงเรียนเกษตรกรรม โรงเรียนประถมพาณิชย์การ โรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม โรงเรียนช่าง

โลหะ โรงเรียนมัธยมพาณิชย์การ และไคโอนโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมที่แม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ไปให้กระทรวงเกษตร

ต่อมากรมวิชาการได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมอาชีวศึกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม
พ.ศ. 2484 เพื่อดำเนินงานจัดการอาชีวศึกษา แต่เพียงด้านเดียว เพื่อให้งานอาชีวศึกษา
รุดหน้าไปด้วยดี ปลายปี พ.ศ. 2484 เกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา การอาชีวศึกษาได้
รับความกระทบกระเทือนจากภัยสงคราม โรงเรียนบางแห่งถูกภัยสงคราม บางแห่งต้องยุบ
เลิกเพราะไม่มีผู้นิยมเรียน จำนวนครูและนักเรียนลดลง อุปกรณ์การสอนขาดแคลน การดำเนิน
งานด้านอาชีวศึกษาชบเซาไปพักหนึ่ง เมื่อสงครามสิ้นสุดลงจึงได้ฟื้นฟูส่งเสริมการอาชีวศึกษา
ขึ้นใหม่ ไคโอนโรงเรียนเกษตรกรรมแม่โจ้มาสังกัดกรมอาชีวศึกษาตามเดิมจัดให้เป็น
โรงเรียนอาชีวศึกษาชั้นสูงแผนกเกษตรกรรม

แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2494 ได้แบ่งระดับอาชีวศึกษาออกเป็น 3 ระดับ คือ
มัธยมอาชีวศึกษาตอนต้น มัธยมอาชีวศึกษาตอนปลาย และอาชีวศึกษาชั้นสูง แต่ละระดับกำหนด
เวลาเรียนไม่เกิน 3 ปี

ตามพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการกรมอาชีวศึกษาซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 14
ตุลาคม พ.ศ. 2495 โรงเรียนอาชีวศึกษาได้สังกัดตามกองต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กองโรงเรียนการช่าง ได้แก่ โรงเรียนการช่าง โรงเรียนช่างไม้
โรงเรียนการช่างสตรี โรงเรียนช่างโลหะ โรงเรียนช่างท่อเรือ โรงเรียนช่างเย็บหนัง
โรงเรียนช่างทอผ้า โรงเรียนช่างเครื่องยนต์ โรงเรียนช่างปั้น โรงเรียนช่างตัดผม
ในวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2502 โรงเรียนช่างไม้ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
ได้เปลี่ยนชื่อเป็นโรงเรียนการช่างหมดทุกแห่ง

2. กองโรงเรียนพาณิชย์และอุตสาหกรรม ได้แก่ โรงเรียนเพาะช่าง โรงเรียน
วัดพิศตรพิมุข โรงเรียนช่างกล โรงเรียนช่างก่อสร้าง โรงเรียนช่างตัดเสื้ออุตสาหกรรม
โรงเรียนพาณิชย์การ โรงเรียนโทรคมนาคม

3. กองโรงเรียนเกษตรกรรม ได้แก่ โรงเรียนเกษตรกรรม โรงเรียนฝึกหัดครู
กสิกรรม วิทยาลัยเกษตรกรรม โรงเรียนเกษตรกรรมสงเคราะห์ โรงเรียนเกษตรกรรมแผนใหม่

4. กองวิทยาลัยเทคนิค ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ วิทยาลัยครูอาชีวศึกษา วิทยาลัยวิชาการก่อสร้าง

5. กองส่งเสริมอาชีพ ได้แก่ โรงเรียนสารพัดช่าง หน่วยฝึกฝนวิชาชีพเคลื่อนที่ การอาชีวศึกษาของไทยได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากองค์การและรัฐบาลต่างประเทศหลายประการ¹ จะเห็นได้ว่าการอาชีวศึกษาได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง และขยายให้ก้าวหน้าเรื่อยมาเป็นลำดับ พร้อมไปกับการศึกษาประเภทอื่นด้วย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ (Leader)

เชอร์วูด (Sherwood)² มีความเห็นว่า ผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพล (influencer) เพื่อเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพล (influence) ต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ผู้อยู่ใต้อิทธิพล หรือผู้ตามในสถานะการต่าง ๆ กัน

ผู้นำตามความหมายของเพรสตัส (Presthus)³ หมายถึง ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่ เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

เจนนิงส์ (Jennings)⁴ ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการวางแผน การกำหนดนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการในกิจการสำคัญ ๆ รับผิดชอบในองค์การ

¹กระทรวงศึกษาธิการ, ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ (พระนคร: 2507), หน้า 685 - 707

²John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1965), p. 350.

³John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration (New York: The Ronald Press Company, 1960), p. 92-93.

⁴Eugene E. Jennings, "The Anatomy of Leadership," Koontz and O'Donnell (eds), Management: A Book of Readings (San Francisco: McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 388.

ติดต่อกับบุคคลภายนอกองค์การในเรื่องที่สำคัญ ๆ ฯลฯ ผู้นำเป็นผู้ที่รับผิดชอบระดับสูงสุดขององค์การ หรือในงานที่บริหารอยู่

ทอมป์สัน (Thompson)⁵ มีความเห็นว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถควบคุมให้คนอื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ผู้นำในความหมายของสโตกคิล (Stogdill)⁶ คือผู้ที่รับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทั้งหมดแต่ผู้เดียว

ธีระ รุณเจริญ⁷ ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำคือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (formal leader)
2. ผู้นำคือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ (informal leader)

ฮัลปิน (Halpin)⁸ อธิบายว่าผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่าง คือ

⁵Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg, and Victor A. Thompson, "The Role of the Leader." Public Administration (New York: Alfred A. Knopf, 1968), p. 102-110.

⁶Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: Macmillan Company, 1966), p. 34.

⁷ธีระ รุณเจริญ, ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512), หน้า 22.

⁸Andrew W. Halpin, op. cit., p. 27-28.

1. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย
ที่วางไว้
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้ บางทีเรียกว่า "การเป็นผู้นำ" ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นประจักษ์ดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังของทุกคนในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การ หรือหน่วยราชการนั้น ๆ

เป็นอย่างนี้ นอกจากนี้ ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จขององค์การ เป็นเอนกประการ ความสำคัญของผู้นำนั้นมีไม่แต่เพียงการที่จะต้องมีความรู้ดี ทำงานด้วยความสามารถและเฉลียวฉลาดเท่านั้นก็หาไม่ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้รู้จักสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย⁹

⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513), หน้า 419-420.

สมพงษ์ เกษมสัน¹⁰ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (leadership) คือการที่ผู้นำใช้ อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใดบ้างกับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและ อำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้

ทอมป์สัน (Thompson)¹¹ ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นอิทธิพลอย่าง หนึ่งซึ่ง เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่พยายามจะใช้อิทธิพลอันนั้นถึงบุคคลให้ร่วมงานมี ความเห็นและยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น ช่วย ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นสมบัติที่มีติดตัวมาแต่กำเนิดแล้ว ยังอาจจะฝึกฝนอบรมให้ เกิดขึ้นได้

บาร์ทกี (Bartky)¹² มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความ สามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และการใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมี ผลในทางปฏิบัติ ซึ่งมีวิธีการอยู่หลายวิธี เช่น การใช้แรงจูงใจ การสร้างนิสัยให้เป็นคนรู้จัก รับผิดชอบงานในหน้าที่ การสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะเป็นการลงโทษ หรือให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ ฯลฯ

ภาวะผู้นำตามความเห็นของแมคเคนซี (Mackenzie)¹³ นั้นหมายถึงพฤติกรรม อย่างเป็นทางการของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำกรอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 420-421.

¹¹ Herbert A. Simon, Donald W. Smith, burg, and Victor A. Thompson, loc. cit.

¹² John A. Bartky, Administration as Educational Leadership (Stanford University Press, 1956), p. 15, 53-54.

¹³ Gordon N. Mackenzie, and Stephen M. Corey, Instructional Leadership (New York: Bureau of Publications, Teacher College, Columbia University), p. 4, 21.

ตั้งแต่เกิดจนตาย มนุษย์จะพยายามแสวงหาทางที่ดีที่สุด เพื่อสนองตอบความต้องการของตน และจะเลิกวิถีการเหล่านั้นก็ต่อเมื่อได้รับความพึงพอใจแล้ว ภาวะผู้นำที่มีลักษณะดังนี้

1. นำไปสู่การสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
2. นำไปสู่การใช้วิธีการจูงใจที่ถูกต้อ ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานใช้ความพยายามของการทำงานอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก
3. ทำให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนทุ่มเทกำลังความสามารถของตนในการช่วยกันแก้ปัญหาอย่างเต็มที่

แซนฟอร์ด (Sanford)¹⁴ ได้สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ดีในทุกกรณีไม่มี หรือหากจะมีเราก็ไม่อาจจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ควยวิธีใดวิธีหนึ่ง

ประเภทของผู้นำ

ฟลอยด์ แอล ริช (Floyd L. Ruch)¹⁵ กล่าวว่าโดยทั่วไปผู้นำมี 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อให้งานมีประสิทธิผล (Force Leader)
2. ผู้นำที่พยายามจะสนองความต้องการของกลุ่มและให้ลูกน้องมีอิสระเสรี (Paternalistic Leader)
3. ผู้นำที่พยายามรักษาสถาปัตยกรรมของตนและของกลุ่ม (Bargaining Leader)
4. ผู้นำที่ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มและทุกคนพึงพอใจ (Mutual means Leader)

¹⁴Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in Theory and Research in Administration, by Andrew W. Halpin, (New York: Macmillan Company, 1966), p. 51.

¹⁵Floyd L. Ruch, Psychology and Life (Chicago: Scott, Foreman, 1964), p. 427.

บาร์ทกี (Bartky)¹⁶ ให้หลักในการพิจารณาประเภทของผู้นำไว้ 4 ประเภท โดยพิจารณาจาก

1. ลักษณะของการปฏิบัติงาน
2. หน้าที่
3. แหล่งของอำนาจหน้าที่
4. ปรัชญาของหน่วยงานที่ผู้นำปฏิบัติอยู่

เบลโลวส์ (Bellows)¹⁷ ได้ศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2507 พบว่า ลักษณะผู้นำในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมี 4 แบบ

1. ผู้นำที่ใช้อำนาจเป็นขีรรม เกรงวินัย ไม่สนใจเรื่องน้ำใจของลูกน้อง

(Hard-nose Administrator)

2. ผู้นำที่มุ่งเอาน้ำใจคน พยายามให้ลูกน้องมีความสุข เพื่อจะได้ผลผลิตมากขึ้น ใช้ความรักเป็นเครื่องมือในการบริหาร (Human-relation administrator)

3. ผู้นำที่บริหารงานตามอารมณ์ที่จะทำให้ได้ผลผลิตมากหรือน้อยตามต้องการ

(The Manager-by-pressure)

4. ผู้นำที่ใช้มีตรภาพ ความเห็นอกเห็นใจเป็นเครื่องมือในการบริหารแม้ว่าจะมีอำนาจถูกคองตามที่กำหนดไว้ เขาก็จะใช้ในทางรุนแรงน้อยที่สุด มีความมั่นคงและความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของลูกน้องทุกระดับ มีความรู้ ยอมรับนับถือหลักการและเทคนิคที่จะทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้สามารถในทุกสถานการณ์

(Manager of Situations)

ไวท์ (White) และ ลิปพิทท์ (Lippitt)¹⁸ ได้สรุปผลการวิจัยว่า เมื่อเปรียบเทียบข้อได้เปรียบและเสียเปรียบระหว่างผู้นำประเภทต่าง ๆ แล้วจะปรากฏผลดังนี้

¹⁶ John A. Bartky, op.cit., p. 4.

¹⁷ Roger Bellows (et al.), Executive Skills (N. J., Englewood: Prentice-Hall, 1965), p. 227.

¹⁸ John A. Bartky, op. cit., p. 103.

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (be efficient)
2. ผู้นำแบบอิตาเลียน เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดผลผลิตมากที่สุด (Most productive)
3. ผู้นำแบบอิตาเลียนจะเป็นผู้นำที่สร้างความไม่พอใจและเกิดการรุกราน การร้าวแกวคคดลากรในหน่วยงาน นอกจากนั้นยังสร้างให้เกิดความไม่อิสระในการทำงาน และก่อให้เกิดความท้อใจให้แกบุคคลในหน่วยงานด้วย

19
 อาษา เมฆสวรรค์ พิจารณาประเภทผู้นำเป็น 2 นัยคือ

1. พิจารณาจากคานสถานะของการเป็นผู้นำ (Status)
2. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการปฏิบัติงาน

ก. คานสถานะ แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท

1. ผู้นำที่เป็นหัวหน้างานตามกฎหมาย (Legal Leader) มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล (charismatic Leader) นับว่ามีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นอันมาก

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำประเภทนี้ เป็นตำแหน่งอื่นเป็นที่เคารพ ยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของกันทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประมุขสภา เป็นต้น

ข. ลักษณะและวิธีทำงานของผู้นำ แบ่งผู้นำออกได้เป็น 3 แบบเช่นเดียวกัน

1. ผู้นำแบบอิตินิยม (autocratic leader) ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ

ก. แบบเจ้านาย มีลักษณะสำคัญบางประการดังนี้

¹⁹ อาษา เมฆสวรรค์, "ประมุขศิลป์ : ศิลปของการเป็นหัวหน้างาน,"
หลักบริหาร (กรมการปกครอง), หน้า 195-198.

1. ถือตัว เป็นใหญ่
2. ไม่ฟังความเห็นคนอื่น
3. ไม่ชอบให้ใครคาน
4. ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่
5. วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ โดยถือเอาความคิดเห็นของตนแต่

ผู้เดียว เป็นสำคัญ

ข. แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับข้อ (ก) แต่จะถือเอาผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนลูกหลานหรือญาติผู้น้อยของตน จึงมีความเมตตาการุณามากกว่าแบบแรก แต่คงถือว่าตัวเองมีความสำคัญและเป็นใหญ่ยิ่งกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายนั่นเอง

2. แบบปล่อยตามสบาย (Free-rein leader หรือ Laissez faire Leader) ผู้นำแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกันเองมากกว่า ซาคลักษณะของการเป็นนายที่เข้มแข็ง มักทำตามที่ถูกมองเสนอ ไม่มีการตัดสินใจเป็นของตัวเอง

3. แบบประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำแบบนี้ไม่ถือเอาใจตนเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงมักให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและฟังความเห็นของคนอื่น ๆ ก่อนเสมอ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่สรุปได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

ก. เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำของกลุ่ม และเป็นครูของผู้ใต้บังคับบัญชากว

ข. ฟังความเห็นคนอื่น มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เอง เป็นอย่างดี ส่วนวิธีการนั้นอาจถือเอาเสียงข้างมากตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอง หลังจากจากได้ฟังข้อเท็จจริง และความเห็นของคนอื่นแล้วจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยยึดถือหลักการและเหตุผลเป็นหลัก

ฟลิปโป (Flippo)²⁰ แยกประเภทผู้นำออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผู้นำประเภทพิเศษ (Negative Leadership) คือผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) คือผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและแนะนำให้ผู้ใช้ใต้อำนาจเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่าประเภทที่ (1) การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ยิ่งกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (authority)

ปัญญา อุษอไร²¹ อธิบายถึงประเภทผู้นำจากการค้นคว้าของ ดับเบิลยู เจ แรคคิน (W.J. Raddin) สรุปประเภทผู้นำได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. ใคแกตัวหน้าที่ไซไมไคเลย งานไมกาวหนา ผลงานคำ แเบงออกได้ เป็น 4 แบบ

1. แบบหนีงาน (deserter) เป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในการงานทุกอย่าง ไม่สนใจงาน งานค้างคาง ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

²⁰ Edwin B. Flippo, Management: A Behavioral Approach (Boston, Mass.: Allyn and Bacon, Inc., 1966), p. 230-232.

²¹ ปัญญา อุษอไร, "หัวหน้าแบบไหนดี" วารสารข้าราชการ (ปีที่ 13, ฉบับที่ 9 กันยายน, 2511), หน้า 49-53.

2. แบบเผด็จการ (autocrat) แบบนี้สั่งงานไม่ฟังเสียงลูกน้อง
มุงงานอย่างเดียว

3. แบบพอพระ (Missionary) แบบนี้เกรงใจลูกน้อง ไม่กล่าว
กล่าวลูกน้อง ปล่อยให้ตามสบายมุ่งแต่สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเห็นอสิ่งอื่นใด

4. แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) แบบนี้มุ่งจะเอาทั้งงาน
และนำใจลูกน้อง แต่ไม่สามารถจะผสมผสานทั้งสองอย่างให้กลมกลืนกันได้ งานจึงไม่
ค่อยได้ผล

ข. ได้แก่หัวหน้างานที่ดี ทำงานได้ผลงานก้าวหน้า และผลงานอยู่ในระดับสูง
แบ่งออกเป็น 4 แบบ

1. แบบตามระเบียบ (Bureaucrat) รักษากฎเกณฑ์ และระเบียบ
แบบแผนโดยเคร่งครัด

2. แบบเผด็จการที่มีกุศลโอบาย (Benevolent autocrat) มุ่งผลงาน
เห็นอสิ่งอื่นใด ทำงานมั่นคงไม่โลเล มีศิลป์ในตนเอง มีประสพการณ์อย่างดี

3. แบบก้าวหน้า (Developer) ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง ทำงานโดย
ละมุนละม่อม เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานเลื่อมใส

4. แบบนักบริหาร (Executer) มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการ
งาน มีความกิริเริ่ม ตลอดจนติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการ
ต่าง ๆ ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง

สรุปไ้ว่าการพิจารณาประเภทของผู้นำ (Types of Leadership) นั้นว่า
เป็นเรื่องที่มีความลำบากยากอยู่ไม่ขอย เพราะประเภทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปแล้ว
แต่เวลา สถานการณ์ และสถานที่ ดังนั้นจึงมีนักวิชาการให้ความเห็นในเรื่องการศึกษา
พิจารณาเกี่ยวกับประเภทของผู้นำในทางที่แตกต่างกัน เช่นนักจิตวิทยาสังคมให้ความเห็น
ว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะโครงสร้างของสังคม เพราะลักษณะของสังคมที่แตกต่าง
กันจะเป็นเครื่องกำหนดลักษณะที่แตกต่างกันของประเภทของผู้นำด้วย ส่วนนักสังคมวิทยา
เห็นว่าลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์การแต่ละแห่ง

เพราะผู้นำก็คือบุคคลธรรมดาที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์แวดล้อมอยู่เสมอ ตัวอย่างที่เห็นได้เด่นชัดในความแตกต่างของลักษณะผู้นำ คือผู้นำในทางทหารย่อมมีแบบลักษณะแตกต่างไปจากผู้นำในทางวิชาการ หรือผู้นำในทางการค้า การบริหารธุรกิจย่อมแตกต่างไปจากผู้นำในทางบริหารรัฐกิจ เป็นต้น²² อย่างไรก็ตามไม่มีผู้นำแบบใดแบบหนึ่งโดย เฉพาะที่จะดีและเหมาะสมที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ล้วนแต่มีสัมฤทธิ์ผลในงานมากน้อยต่างกันไป แต่ทว่า ย่อมขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างงานกับบุคคลิกภาพของสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน นั่นคือรวมทั้งตัวของหัวหน้าและผู้นำด้วย

คุณสมบัติที่ดีของการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารต่อการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายวางแผนและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์การ การเป็นผู้นำก็แต่เพียงผิวเผิน อาจเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดีที่สามารถ น่าจะเป็นสิ่งที่ยากลำบากอยู่ไม่น้อย ปัจจุบันที่เราต้องประสบกับปัญหาของการขาดแคลนผู้นำที่สามารถ ผู้นำในอุดมการณ์ที่ดี มีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปแบบหนึ่งที่ต้อง เรียนรู้และปรับปรุง²³ ใจ ผู้นำและแบบของผู้นำในหน่วยงานมักจะมีผลต่อผลผลิตที่จากอิทธิพลยิ่งกว่าตัวประกอบโดยทั่วไป ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานของนักวิจัย เช่น โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn), แดเนียล คาทส์ (Daniel Kats), และ เรนซิส ลิกิท (Rensis Likert) สรุปได้ว่า คุณภาพของภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ

22 สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่อง เคมี, หน้า 423-424.

23 เรื่อง เคียวกัน, หน้า 443.

ที่สุด ผู้นำและแบบทั่ว ๆ ไปของผู้นำมีผลอย่างสำคัญต่อผลผลิต การขาดงาน ที่สนใจ การเคลื่อนไหวเงินเดือน และตำแหน่งยิ่งกว่าตัวประกอบอื่น ๆ²⁴ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้ ต้องเป็นผู้มีฝีมือและคุณสมบัติอันเหมาะสม คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถจะสร้างสรรคขึ้นได้ โดยที่ผู้นำมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจการงานขององค์การเป็นอันมาก ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญอาจกล่าวโดยสรุปว่าคุณสมบัติและความสามารถของผู้นำที่สำคัญมี 2 ประการ

- ก. ต้องรู้งานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่
 1. รู้จุดมุ่งหมายและนโยบายทั้งขององค์การและประเทศ
 2. รู้และเข้าใจในความรับผิดชอบของตน
- ข. ต้องรู้วิธีการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชาให้ได้ผลดัง กล่าวคือ
 1. รู้ ภาระงานต่าง ๆ ในการบริหาร
 2. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการที่ดี²⁵

ศาสตราจารย์ เซซิล อี กูด (Cecile E. Goode)²⁶ ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่น ๆ โดยทั่วไป
2. มีความรู้และสนใจรอบคอบ
3. พุคและเขียนภาษาง่าย ๆ
4. มีจิตใจ ร่างกาย และอารมณ์สมบูรณ์
5. มีความคิดริเริ่มอย่างสูง ตั้งใจแน่วแน่ อยากรเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
6. มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นบังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุด

²⁴ Rensis Likert, New Pattern of Management, International Student Edition (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961), p. 25.

²⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่อง เกม, หน้า 434-435.

²⁶ บุญชนะ อัจฉาการ, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร: โรงพิมพ์พระจันทร์, 2500), หน้า 5-6.

7. มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ

ส่วนศาสตราจารย์ เฮอเบอท เฮช แคสสัน (Herbert H. Casson)²⁷

ได้เสนอว่า ลักษณะผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตักสินใจไ้รวดเร็วและแม่นยำ
2. สามารถพึ่งตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยพลัน
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
7. เป็นผู้ใฝ่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
7. ไม่วันทวนใจคอยยื่นตรา
9. สร้างบริวารและรวบรวมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน
12. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

ภาษา เมฆสวรรค์²⁸ กล่าววาลักษณะที่ผู้นำควรจะมีคือ

1. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบทันคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้องอย่าให้
โดน "ต้ม" ได้

2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
4. มีกำลังใจสูง
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว

²⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่อง เดิม, หน้า 435-436.

²⁸ ภาษา เมฆสวรรค์, เรื่อง เดิม, หน้า 201.

6. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจ
9. มีศีลมีสัจย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

ซาจส์ (Sachs)²⁹ ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ควรมีลักษณะดังนี้

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

งานของตน

เชน (Shane)³⁰ กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. ไม่เป็นคนหูเบา เชื่อง่าย เรื่องบางอย่างจำเป็นต้องใช้เวลาคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป
2. ไม่เป็นคนหยิ่งโหยง ต้องมีความตั้งใจจริง มีความมานะบากบั่นในการทำงาน ไม่ตำหนิผู้อื่นว่าผิดแล้วยกยกของตนเองว่าถูก
3. ต้องกล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

²⁹ Benjamin M. Sachs, Educational Administration: A Behavioral Approach (Boston: Houghton Mifflin Company, 1966), p. 3-4.

³⁰ Harold G. Shane and Wilbur A. Yauch, Creative School Administration (New York: Henry Holt and Company, 1957), p. 517-519.



4. ไม่ควรพูดเพื่อปลอบใจเพียงอย่างเดียว ต้องกระทำตามหลักเอาใจ เพื่อสร้างศรัทธาความเชื่อต่อให้เกิดขึ้นกับผู้อำนวยการ
 5. ไม่ยึดมั่นในความเชื่อของตนเองมากเกินไป ควรจะยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง และพร้อมจะให้มีวิธีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ หากพบวิธีการที่ดีกว่า
 6. สนับสนุนให้ผู้อำนวยการได้แสดงออกอย่างเต็มที่ และเป็นตัวของตัวเอง ไม่ควรใช้อิทธิพลใด ๆ ไปบังคับให้ผู้อำนวยการเกิดความหวาดกลัว ยอมทำตามคำสั่งของผู้นำ
 7. มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
 8. พยายามทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาไม่ทิ้งงานให้ค้าง และพยายามทำทุกอย่างเต็มกำลังความสามารถ
 9. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
 10. มีอารมณ์มั่นคง ไม่โลเล
 11. เป็นคนกระตือรือร้น ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
 12. ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ควรสำคัญผิดคิดว่าตนเองฉลาดกว่าใคร ๆ
 13. ไม่เป็นคนมักง่าย ทำอะไรต้องมีหลักเกณฑ์
 14. ควรจะมีการปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้ทันสมัย และรัดกุมอยู่เสมอ ไม่ควรใช้วิธีการเก่า ๆ อย่างซ้ำซาก
- สเปน (Spain) ครัมมอนด์ (Drummond) และกูคแลด (Goodlad)³¹
กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

³¹Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John I. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principal (New York: Rinehart and Company, Inc., 1956), p. 11-19.

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

ลักษณะที่ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง

1. ความเป็นคนเจ้าอารมณ์ที่ไม่เหมือนคนทั่ว ๆ ไปโดยปกติ
2. หลงและหวงอำนาจ
3. มีความกลัวต่าง ๆ นานา ไม่กล้าปฏิบัติงานตามที่ควร
4. มีปมค้อย
5. ขาดเหตุผล
6. หูเบา
7. ขาดความเที่ยงธรรม
8. วางตัวใหญ่เกินควร
9. ชอบใช้อำนาจลงอาญา ไม่ชอบให้ใครแสดงความเห็นหรือโต้ทาน³²

ความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้นำ

บาร์ทกี (Bartky)³³ ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการเป็นผู้นำดังนี้

³² อาษา เมฆสวรรค์, เรื่องเดิม, หน้า 201-202.

³³ John A. Bartky, op. cit., p. 132-133.

แหล่งที่มาของความสำเร็ของผู้นำมี 4 แหล่งคือ

1. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ
2. ความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงาน และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

3. ความอดทน และแรงกระตุ้น รวมทั้งความต้องการที่จะเป็นผู้นำ
4. โชค

แหล่งที่มาของความล้มเหลวของผู้นำ

1. ปัญหาที่ประสบเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (Unsolvable)
2. ผู้ที่เป็นผู้นำขาดการเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ (Situation) นึกและไม่เหมาะสม

เหมาะสม

3. ผู้ที่เป็นผู้นำใช้กลยุทธ์ (Strategy) และกลวิธี (tactics) นึก
4. ผู้นำเป็นผู้ที่ขาดความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา (grappling)

ที่เผชิญอยู่

อาษา เมฆสวรรค์³⁴ กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหารแต่ละคนนั้น ย่อมวัดได้จากสิ่งเหล่านี้ประกอบกัน คือ

1. ผลสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
2. ความเคารพเชื่อฟัง และความเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
3. ชวิญและสามัคคีธรรมของคนงานที่อยู่ในองค์การแห่งนั้น

พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ

พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน เพราะจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะและการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพ

³⁴ อาษา เมฆสวรรค์, เรื่อง เกม, หน้า 200.

และขอบเขตของอำนาจใด การศึกษาพฤติกรรมนั้น เน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำที่เกี่ยวกับภารกิจสำคัญ เป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมของผู้นำดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ และไม่เป็นพิธีการทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้นมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำอยู่มากน้อยเพียงใด เพราะผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา

เค.ดี. เบนเน (K.D. Benne) และ พี.ซีทส์ (P.Sheats)³⁵ ได้ศึกษาเมื่อ ค.ศ. 1948 พบว่า บทบาทของสมาชิกและผู้นำในกลุ่มที่มีประสิทธิผล (effective group) แบ่งออกได้โดยกว้าง ๆ 2 แบบ

1. บทบาทที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานที่กลุ่มได้ร่วมกัน ตกลงใจที่จะปฏิบัติหรือปฏิบัติไปแล้ว ซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความพยายามของสมาชิกในกลุ่มที่จะเลือกและกำหนดปัญหา ร่วมกัน ตลอดจนร่วมมือกันหาวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (Group task roles)

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในฐานะเป็นส่วนรวมทั้งกลุ่ม ซึ่งสร้างความจงรักภักดีและยกระดับแรงจูงใจ ความสามารถในการทำงานของกลุ่มเพื่อให้เกิดมีความสัมพันธ์อันดีและการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ (group building and maintaining)

เฮมฟิล (Hemphill) และ คูนส์ (Coons)³⁶ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2

งาน

³⁵ ครรชิต ทรานูชรัตน์, ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาล ประเภทมัธยมศึกษาในสวนกลาง (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513), หน้า 16-17.

³⁶ John K. Hemphill and Alvin E. Coons, "Leader Behavior," in Roald F. Campbell and Russell W. Gregg (eds), Administrative Behavior in Education (New York: Harper & Brothers Publishers, 1957), p. 170.

1. พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) คือพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขากับสมาชิกของกลุ่ม และการพยายามสร้างแบบรูปของหน่วยงาน การสื่อสาร และวิธีการทำงานที่ดีที่จะให้ไ้ได้ผลงานที่ดี

2. พฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) คือพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงมิตรภาพ ความเชื่อมั่นในระหว่างกันและกัน ความนับถือและความอบอุ่นของความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม

แซนฟอร์ด (Sanford)³⁷ ได้สรุปผลงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า

ในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำจะแตกต่างกันไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ หรือสรุปได้ว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์แวดล้อม

แดเนียล คาทซ์ (Daniel Katz) และ โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn)³⁸ ได้ศึกษาเมื่อ ค.ศ. 1960 พบว่า หัวหน้าที่สามารถในวงการอุตสาหกรรมนั้น มีการกระจายอำนาจ และไม่เน้นเทศงานอย่างใกล้ชิด หรือโดยตรงทีเดียว นอกจากนี้หัวหน้าจะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผน แทนที่จะสาธิตการทำงานและจะเอาใจใส่ในตัวคนงานยิ่งกว่าวิธีการทำงาน

เฮมพิล (Hemphill)³⁹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีสัมพันธ์กับสถานการณ์แวดล้อมอย่างใกล้ชิด จากการศึกษาเรื่องขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงาน

³⁷Filmore H. Sanford, op. cit., p. 51.

³⁸Robert L. Ebel (ed.), Encyclopedia of Educational Research (London: The Macmillan Company Collier - Macmillan Limited, Fourth Edition, 1969), p. 555.

³⁹John K. Hemphill, Situational Factors in Leadership, Bureau of Educational Research Monograph No. 32 (Columbus, Ohio: Bureau of Educational Research, The Ohio State University, 1949).

ที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำ สรุปได้ว่ากลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดใหญ่จะทำให้พฤติกรรมผู้นำโน้ม
เอียงไปในทางที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมีน้อยลง กฎและระเบียบข้อบังคับของ
หน่วยงานถูกนำมาใช้ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานมากขึ้น สำหรับกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาด
เล็ก พฤติกรรมผู้นำโน้มเอียงไปในทางที่ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมีมากขึ้น มีความ
เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน กฎและระเบียบข้อบังคับสำหรับผู้ร่วมงานมักจะได้รับการยกเว้น
หรือมีการใช้กฎและระเบียบข้อบังคับเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานน้อยลง

จุมพล สวัสดิ์ศยากร⁴⁰ แบ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามระบบการบริหาร
งานดังต่อไปนี้

1. ระบบพ่อปกครองลูก (Paternal approach) ความสามารถประสิทธิภาพ
ขององค์การจะขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าองค์การ ตามระบบนี้ พฤติกรรมที่
แสดงออกชี้ให้เห็นว่าเป็นระบบสังการ ความคิดริเริ่มมาจากเบื้องสูง พฤติกรรมการบริหาร
งานจึงมีลักษณะรับคำสั่งมากกว่าเสนอความคิดเห็น

2. ระบบกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ (legal approach) พฤติกรรมที่
ปรากฏก็คือการปฏิบัติงานทุกอย่างต้องพิจารณาอย่าละเอียดยึดถาวร ตามตัวบทกฎหมาย ยึด
หยุ่นไม่ได้ การปฏิบัติงานก็ลาซา

3. ระบบทหาร (Military approach) พฤติกรรมที่เห็น คือทุกสิ่งทุกอย่าง เป็นความ
ลับไปเสียหมด มีการสร้างอาณาจักรแห่งความกลัวในรูปต่างๆ ใครจะล่วงล้ำเขาไปไม่ได้

4. ระบบจริยธรรม (Mores) ใ้แก่คำสอนทางศาสนา ศีลธรรม จารีตประ
เพณีประเพณีประเพณีมาปรับใช้ เป็นระบบบริหารงาน พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นคือการ
ปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปในแบบกันเอง ข้อบังคับสำหรับผู้ร่วมงานมักจะได้รับการยกเว้น
หรือมีการใช้กฎและระเบียบข้อบังคับเป็น เครื่องมือในการดำเนินงานน้อยลง

จุมพล สวัสดิ์ศยากร⁴⁰ แบ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานตามระบบการบริหาร
งานดังต่อไปนี้

จุมพล สวัสดิ์ศยากร, "พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของไทย", วารสารการ
บริหาร (ปีที่ 1, ฉบับที่ 1) พฤติกริการ, 2512, หน้า 4-8. สามารถประสังสัง
ขององค์การจะขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของหัวหน้าองค์การ ตามระบบนี้ พฤติกรรมที่
แสดงออกชี้ให้เห็นว่าเป็นระบบสังการ ความคิดริเริ่มมาจากเบื้องสูง พฤติกรรมการบริหาร
งานจึงมีลักษณะรับคำสั่งมากกว่าเสนอความคิดเห็น

2. ระบบกฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ (legal approach) พฤติกรรมที่

ขวัญในการทำงาน

ขวัญหรือ morale นี้ ได้มีคนที่คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กัน ฮิลการ์ด (Hilgard) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ทัศนคติของแต่ละบุคคลแต่ละหมู่" ถ้าขวัญของหมู่สูง สมาชิกในหมู่นั้นก็จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะที่ทำงานอยู่ และมีความสามารถบังคับตนเองได้หรือว่ามีระเบียบวินัยอันดี

สวาน กิเซลส์ (Ghisels) และบราวน์ (Brown) ได้ให้ความหมายว่า

ขวัญหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่หรือการที่สมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่หมู่นั้นได้ตั้งไว้⁴¹

สุรางค์ โควตระกูล⁴² ได้ให้ความหมายว่า ขวัญหมายถึงสถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางเอาไว้

โยเคอร์ (Yoder)⁴³ ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า

⁴¹ประสิทธิ์ ไชยศรี, "การบำรุงขวัญ", หลักบริหาร (กรมการปกครอง), หน้า 207.

⁴²สุรางค์ โควตระกูล, "การบำรุงขวัญ", อมร รัตนาสัย และ โสรัจ สัจจวิฑูล (เรียบเรียง) การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 271-272.

⁴³Dale Yoder, Personnel: Principles and Politics (Tokyo: Maruzen Co. Ltd., 1959), p. 445.

ขวัญในการทำงานหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

ราฟ ซี เควิส (Ralph C. Davis)⁴⁴ ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า

หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ

The World Book Encyclopedia⁴⁵ ได้อธิบายถึงคำ morale ว่า เป็นทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มที่มีต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งมีอิทธิพลต่อ และได้รับอิทธิพลจากความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น และการตัดสินใจ ขวัญจะมีผลต่อความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงาน ทั้งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับความรักหุญ คณะ เมื่อขวัญในการทำงานสูง ความมีน้ำใจและความเชื่อมั่นของบุคคลหรือกลุ่มก็จะดี และมีผลต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง แต่เมื่อขวัญในการทำงานต่ำผลงานโดยทั่ว ๆ ไปก็จะต่ำด้วย

ราฟ เอ็ม สตอกคิล (Ralph M. Stogdill)⁴⁶ ให้ความหมายของ Morale ว่าเป็นแรงกระตุ้นหรือความเป็นอิสระจากสิ่งทวนเหนี่ยวเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย หรือขวัญ

⁴⁴Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), p. 416.

⁴⁵The World Book Encyclopedia (Copy right, 1960), p.656.

⁴⁶James D. Thompson (ed.), Approaches to Organizational Design (Pittsburg : University of Pittsburg Press, 1966), p.37.

ในการทำงานเป็นอำนาจในการกระตุ้นที่ปรากฏขึ้นในหน่วยงาน แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นความสามารถในการกระตุ้นของหน่วยงาน

เกทเซลส์ (Getzels), ลิพแฮม (Lipham) และแคมเบล (Campbell)⁴⁷ ให้ความหมายของ morale ว่า หมายถึงน้ำเสียง ความรู้สึกของการมีส่วนร่วมกันในกลุ่ม ในอันที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางอันเดียวกัน

จากความหมายและคำจำกัดความต่าง ๆ ของขวัญพอจะสรุปได้ว่า ลักษณะของขวัญในการทำงาน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มที่มีต่อสภาพแวดล้อม เป็นผลที่เกิดจากมนุษย์สัมพันธ์ในหมู่บุคลากร และเป็นความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เป็นต้น

ความสำคัญของขวัญ

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่หรือในองค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยของบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ หากองค์การใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่า กิจกรรมงานขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผล และอาจจะสลายในที่สุด⁴⁸ ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจขวัญของหมู่คณะ เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะชวยก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ถ้าปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตรา กำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพราะวงการบริหารตระหนักดีว่า ขวัญคือพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ

⁴⁷Jacob W. Getzels, James M. Lipham, and Roald F. Campbell, Educational Administration as a Social Process (New York: Harper and Row, Publishers, 1968), p.130.

⁴⁸สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 498.

รูทราฟ (Rutrough)⁴⁹ กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่สุดที่ทุกคนในโรงเรียนจะต้องตระหนักและทำได้ดีที่สุด คือความรู้สึกที่มีต่องานในหน้าที่และผู้ร่วมงาน และระบบหน่วยงานที่ตนอยู่ วิทยาลัยไม่สามารถจะสร้างขึ้นหรือรับประกันได้ แต่สามารถที่จะสร้างบรรยากาศที่น่าพอใจ และสามารถที่จะเสริมสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้

ขวัญของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบมากมาย เช่น ขึ้นอยู่กับสวัสดิภาพ ความมั่นคงปลอดภัยของครู และองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องขวัญก็คือการที่ครูมีความรู้สึกและความเชื่ออย่างไร มีทัศนคติอย่างไร ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดที่เกี่ยวกับขวัญของครูในโรงเรียนตลอดจนนักเรียน ครูใหญ่ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ

โรงเรียนจะมีขวัญสูงหรือต่ำเพียงไร สัมพันธ์ได้จากพฤติกรรมของครูหลาย ๆ อย่าง และที่สำคัญก็คือพฤติกรรมที่เกี่ยวกับความร่วมมือของครูในการทำงาน การร่วมมือที่ดีขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่เชสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) กล่าวไว้ 2 ประการ

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเรื่องของกลุ่ม ไม่ใช่ลักษณะส่วนบุคคล หรือส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) คืองานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเกิดความพอใจขึ้นในแต่ละบุคคล และเป็นส่วนตัวอยู่ควย ซึ่งอาจจะวัดได้จากแรงผลักดันของความยินดีที่จะร่วมมือ 50

⁴⁹James E. Rutrough, "The Supervisor's Role in Personnel Administration," Educational Leadership (A S C D), (Vol.25, No.3, December, 1967), p. 254-255.

⁵⁰Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1966), p. 60-61.

ชีทส์(Sheats)⁵¹ ได้วิจัยเมื่อ ค.ศ. 1964 ในโรงเรียนใน Arkansas เพื่อจะวัดความมีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับขวัญของครูในโรงเรียนพบ
ว่า

1. ระดับขวัญของครูในโรงเรียนจะต่ำลง เมื่อครูใหญ่เป็นอัตตาศาธิปไตยมากขึ้น
2. ขวัญของครูขึ้นอยู่กับอัตตาศาธิปไตยของครูใหญ่และตัวครูเอง
ในส่วนที่เกี่ยวกับขวัญของครูใหญ่เอง วอลเตอร์ส(Walters)⁵² ได้ศึกษาเมื่อ
ค.ศ. 1956 จากครูใหญ่ 764 คน พบว่า ขวัญของครูใหญ่ขึ้นอยู่กับตัวประกอบ 9 อย่าง

1. การบริหาร
2. กิจกรรมเสริมหลักสูตร
3. ปัญหาส่วนตัว
4. ความรับผิดชอบในอาชีพ
5. การรับส่งนักเรียน (Pupil Transportation)
6. ความสัมพันธ์กับประชาชน
7. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการบริหารในโรงเรียน
8. ความสัมพันธ์กับสำนักงานศึกษาธิการ (The Superintendent's office)
9. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

⁵¹Joseph P. Sheats, "Authoritarian Democratic Personality traits of High School Principals and Teacher Morale," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.24, No.12, Part I, June 1964), p. 5155.

⁵²Robert E. Walters, "Factors Influencing the Morale of Elementary School Principals in Central Illinois," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.16, No.11, November 1956), p. 2080.

เต็มศิริ บุญยสิงห์⁵³ วิจัยเมื่อ พ.ศ. 2501 พบว่า ขวัญในการทำงานที่สูง เกิดจากการที่ครูแต่ละคนมีความพอใจ และต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน บรรยากาศที่จะสร้าง ความพอใจ และสนองความต้องการของครูในโรงเรียนได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย
2. สภาพการทำงานที่สนุกสนาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกว่ามีความสำเร็จ

จอร์ตัน (Jordan)⁵⁴ ได้วิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำที่มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงาน สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ภาคภูมิใจในความเป็นผู้เผด็จการของตน อาจจะประสบความล้มเหลวมากกว่าที่ตัวเขานึกเสียอีก ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารที่ทำให้ตัวให้เป็นที่รักใคร่ของลูกน้องเกินไป และเชื่อว่าความรักเพียงอย่างเดียวก็พอในการบริหาร ย่อมไปไม่รอดอีกเช่นกัน ทางที่ถูกนั้นวิธีที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงานและให้คนในหน่วยงานมีความพอใจ ก็คือจะต้องแสดงท่าทีของประชาธิปไตยตามอำนาจ และความรับผิดชอบของตนได้อย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อขวัญในการทำงาน

ตามทรรศนะของเกทเซลส์ (Getzels), ลิพแฮม (Lipham) และแคมเบล (Campbell) ส่วนประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญในการทำงานมี 3 อย่างคือ ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นหมู่คณะ และความมีเหตุมีผล⁵⁵

⁵³ Temsiri Punyasingh, Maurice A. Mc. Glasson, A Changing Secondary Education in Thai Culture (Bangkok: 1958), (Roneo), p. 100.

⁵⁴ Ralph E. Jordan, "Love in Administration," Phi Delta Kappa, Volume XLIX, No. 7, March 1968, p. 385.

⁵⁵ Jacob W. Getzels, James M. Lipham, and Roald F. Campbell, op. cit., p. 129-130.

ธีระ รุณเจริญ⁵⁶ กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อขวัญในการทำงานมีดังต่อไปนี้

1. ความพอใจเพียงของการนิเทศ
2. ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ
3. ความเข้ากันได้ของบุคคลในหน่วยงาน
4. ความพอใจในวัตถุประสงค์และประสิทธิผลของหน่วยงาน
5. ความพอใจในรายได้และสิ่งอื่นใดที่คล้ายกับรายได้
6. สุขภาพทางกายและทางจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน

การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน

ขวัญในการทำงาน เป็น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงานต่าง ๆ ทุกหน่วยงาน ต้องการให้ปฏิบัติงานมีขวัญในการทำงานสูง ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้มีระดับสูงขึ้น เพราะขวัญในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผู้นำ เช่นผู้บริหารที่ปกครองแบบปล่อยตามสบาย หรือแบบพอกับลูก จะทำให้ขวัญในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานต่ำ แต่ถ้าวินิจฉัยชีวิตปกครองแบบประชาธิปไตย ขวัญในการทำงานในหน่วยงานจะสูง การเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานมีวิธีการสำคัญ ๆ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. วางมาตรฐานและสร้าง เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม
4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การจัดสวัสดิการที่ดีให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
8. สภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ ⁵⁷

⁵⁶ ธีระ รุณเจริญ, เรื่อง เกม, หน้า 36-37.

⁵⁷ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่อง เกม, หน้า 498-503.

สตอกกิล (Stogdill)⁵⁸ ชี้ให้เห็นสภาวะที่จะช่วยส่งเสริมให้ขวัญในหน่วยงาน
 ที่มี 2 ประการ

1. จะต้องกำหนดบทบาทของบุคคลผู้ร่วมงานไว้อย่างชัดเจน ให้แต่ละคนทราบว่า
 หน่วยงานหวังให้คนทำอะไร

2. จัดให้มีความอิสระอย่างเพียงพอในการที่จะริเริ่มงาน เพื่อว่าสมาชิกแต่ละคน
 จะสามารถปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น และรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จในงานของตน

ประสิทธิ์ ไชยศรี⁵⁹ กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในวงงานดังนี้

1. การจะสร้างขวัญให้ดีกว่าจะพยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน แก่ลูกน้อง เช่น
 การทำงานให้เห็นแก่ส่วนรวม เป็นต้น

2. ควรสำรวจความรู้สึก ปฏิกริยา ซึ่งนอกจากจะเป็นแนวทางแก้ไขลูกน้องแล้ว
 ยังนำมาเป็นแนวทางการตรวจสอบของตัวผู้บังคับบัญชาได้อีกด้วย

3. ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ให้ทราบแผนดำเนินงาน ข้อเท็จจริงต่าง ๆ
 เกี่ยวกับการดำเนินงาน

4. ควรจะสร้างเครื่องมือที่วัดความสำเร็จของงาน ของแต่ละบุคคลที่แน่นอน
 เช่น มาตรฐานเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

5. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ระบายความในใจ

6. ควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชา เช่น ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างดี

เกษม สุวรรณกุล⁶⁰ เสนอแนะวิธีสร้างเสริมขวัญในการทำงานดังนี้

⁵⁸Dale Yoder, Personnel: Principles and Policies
 (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1959), p. 38.

⁵⁹ประสิทธิ์ ไชยศรี, เรื่องเดิม, หน้า 218.

⁶⁰เกษม สุวรรณกุล, Nature and Concepts of Modern Public
 Personnel Administration (Bangkok: The Press of the Social
 Science Association of Thailand, 1962), p. 50.

1. ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติภารกิจใด ๆ ที่อยู่ใต้อำนาจหน้าที่ในฐานะมนุษยชนคนหนึ่ง
2. ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับ เช่น ความรู้สึกมั่นคงทางอารมณ์ อยากเป็นเจ้าของ และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และหาทางช่วยเหลือหรือจัดให้ดีขึ้น
3. จัดให้มีการอบรม ปักฝน และแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ตามควรแก่โอกาส

มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน

การที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณากำลังขวัญของหมู่คณะใด องค์การใดสูงหรือต่ำเพียงใด ควรจะไต่ถามถึงองค์ประกอบของกำลังขวัญที่ดี ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน
 2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
 3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ
 4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี
 5. สภาพของการทำงาน
 6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน⁶¹
- เกษม สุวรรณกุล⁶² กล่าวว่า หน่วยงานใดมีขวัญในการทำงานดีหรือไม่พิจารณาได้ ๓๖๐

⁶¹ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 494 - 495.

⁶² เกษม สุวรรณกุล, เรื่องเดิม, หน้า 49.

1. ความสม่ำเสมอและการมาปฏิบัติงานตรงตามเวลา
2. การขาดงาน (Absenteeism)
3. จำนวนของการลาออก
4. การทะเลาะวิวาทของบุคคลในหน่วยงาน
5. การซุบซิบนินทาของผู้บริหาร
6. ผลจากการบริหารบุคคลอื่น ๆ เช่น ความก้าวหน้า การฝึกอบรม การแจก
แรงงาน และรายได้

โยเดออร์ (Yoder)⁶³ พิจารณาขวัญในการทำงานจาก

1. ผลผลิตและผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานต่าง ๆ
2. สิ่ง que แสดงถึงความไม่พอใจต่าง ๆ เช่น การลา ความเฉื่อยชาในการทำงาน
และความขงใจ (grievance) ต่าง ๆ

3. การสอดแนม และแพร่ข่าว (Spies & informers)
4. การสัมภาษณ์เกี่ยวกับขวัญของบุคคลในหน่วยงาน
5. การทำงานสำรวจทัศนคติ (attitude survey)

สมพงษ์ เกษมสิน⁶⁴ ให้ความสำคัญที่ไว้วัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของ
บุคคลในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน
4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
5. การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม
6. การสัมภาษณ์

⁶³Dale Yoder, op. cit., p. 548.

⁶⁴สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 496 - 498.

สรุปแล้วนักบริหารควรจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องงานที่ทำ ความรับผิดชอบส่งเสริมให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (self confidence) ไม่ควรชมเชยรวมทั้งต้องเป็นตัวอย่างอันดีแก่ลูกน้อง พยายามทำให้เขารู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ พอใจยกย่องบางตามสมควร ให้คำปรึกษา สิ่งเหล่านี้ก็อาจสร้างความอบอุ่นขวัญอันดีให้แก่หน่วยงานได้ทั้งที่เป็น individual morale และ group morale

จากเรื่องขวัญในการทำงานที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่ามีความสำคัญและสัมพันธ์กับผู้นำมาก เพราะผู้นำหรือผู้บริหารอาจเป็นได้ทั้งผู้สร้างหรือผู้ทำลายขวัญในการทำงาน ทักษะคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของตน มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างหรือรักษาขวัญในการทำงานไว้มาก และความพอใจในงาน ความมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีผลต่อขวัญในการทำงานโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานควรตระหนักในเรื่องนี้ให้มาก การบริหารงานที่ดี ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องคอยตรวจสอบสถานะของขวัญอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาพลังภายในของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อจะเป็นสิ่งส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้เพราะวงการบริหารตระหนักดีว่า ขวัญคือพลังภายในที่จะผลักดันให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ

การใช้ L B D Q ในการวิจัย

แบบสอบถาม L B D Q เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำที่มีผู้นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการอุตสาหกรรม วงการทหาร และวงการศึกษา เฮมพิล (Hemphill) และ ฮัลปิน (Halpin)⁶⁵ เป็นผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษา แบบสอบถาม L B D Q แบ่งเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) 15 ข้อ พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)

⁶⁵John K. Hemphill, and Andrew W. Halpin, in The Leadership Behavior of School Superintendents by Andrew W. Halpin, (Midwest Administration Center, The University of Chicago), p. 88

15 ข้อ จากการวิเคราะห์โดยใช้ factor analysis ได้ผลว่า พฤติกรรมผู้นำที่วัด โดยแบบสอบถาม L B D Q มีระดับความเชื่อถือได้ประมาณ .93 สำหรับพฤติกรรม ด้านความเกรงใจ (Consideration) และระดับความเชื่อถือได้ 86⁶⁶ สำหรับ พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)หลังจากที่สร้างเครื่องมือและทดลอง ใช้จนเป็นที่พอใจแล้ว มีผู้นำไปใช้ในการวิจัยทางการศึกษามากมาย และแพร่หลายไปอย่าง รวดเร็ว ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้มากล่าวไว้เฉพาะที่ เห็น ว่าสำคัญดังต่อไปนี้

ในปี ค.ศ. 1952 กริฟฟิธส์ (Griffiths)⁶⁷ วิจัยเรื่อง " An

Evaluation of the Leadership of the School Superintendent" เพื่อต้องการจะหาเกณฑ์สำหรับวัดภาวะผู้นำของ ศึกษานิเทศก์ โดยศึกษาจาก ศึกษานิเทศก์ ที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร กับ ศึกษานิเทศก์ ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหาร เพื่อความแตกต่างกันในตำแหน่งงานในความรับผิดชอบ การบริหารทั่วไป และ ปฏิกริยาของครูที่ติดต่อการบริหารงานของ ศึกษานิเทศก์ ผลการวิจัยได้ว่า วิธีบริหาร งานของ ศึกษานิเทศก์ ทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านการรับผิดชอบงาน : ในหน้าที่และปฏิกริยาของครูที่ติดต่อการบริหารงานของ ศึกษานิเทศก์ ทั้งสองประเภท ไม่แตกต่างกัน วิธีบริหารบุคลากรของ ศึกษานิเทศก์ ทั้งสองประเภทต่างกันมาก โดยเฉพาะ ด้านการแต่งตั้งบุคลากร เขาตำแหน่งต่าง ๆ การบริหารงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย การมอบอำนาจหรือการกระจายอำนาจในการบริหาร การกำหนดนโยบายระยะยาว

⁶⁶ Andrew W. Halpin, op. cit., p. 88.

⁶⁷ Daniel Edward Griffiths, "An Evaluation of the Leadership of the School Superintendent," Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol.29, No.2, August 1968), p. 435 A.

ค.ศ. 1956 บิดเวลล์ (Bidwell)⁶⁸ ได้ศึกษาถึงการบริหารกับความพอใจของครู สรุปว่าสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็คือทัศนคติ และท่าทีที่ครูใหญ่แสดงต่อครูอย่างมีมิตรภาพ และความเข้าใจ

ค.ศ. 1958 กรอบแมน (Grobman)⁶⁹ ได้วิจัยพบว่า ครูใหญ่ซึ่งมีพฤติกรรมเป็นแบบประชาธิปไตย ก่อให้เกิดการสนองตอบอันน่าพึงพอใจจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ค.ศ. 1958 เมลตัน (Melton)⁷⁰ ได้วิจัยเรื่อง Perception of the Ideal and Actual Role of Elementary School Principalship เพื่อสำรวจความเข้าใจของครูใหญ่เกี่ยวกับบทบาทของการเป็นครูใหญ่ในรัฐ Michigan สรุปผลการวิจัยได้ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทั้งบทบาทในอุดมคติและบทบาทที่ปฏิบัติ แต่ความแตกต่างระหว่างบทบาทในอุดมคติที่มีความสำคัญน้อยกว่ากับบทบาทที่ปฏิบัติที่มีความสำคัญน้อย เมื่อทดสอบด้วย chi-square แล้วผลปรากฏไม่เด่นชัด นอกจากนั้น เพศ จำนวนปีของการเป็นครู ฐานะทางเศรษฐกิจไม่ได้มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องบทบาททั้งสองแต่ประการใด

⁶⁸Paul B. Jacobson (et al.), The Effective School Principle (N. J., Englewood Cliffs : Prentice - Hall Inc., 1965), p. 91 - 92.

⁶⁹Hulda Gross Grobman, "The Public School Principal's Operational Behavior, Theory and Practice, and Related School and Community Interactions, Based on Data from the Investigations of the University of Florida · C P E A Leadership Project," Dissertation Abstracts (Ann Arbor : University Microfilms, Vol.19, No.5, 1958), p. 1002.

⁷⁰Joseph Melton, "Perception of the Ideal and Actual Role of Elementary School Principalship," Dissertation Abstracts (Ann Arbor Michigan : University Microfilms, Inc., Vol.XIX, No.11, 1959), p. 2832 - 2833.



ค.ศ. 1959 คีย์ (Keys)⁷¹ ได้วิจัยเรื่อง A Study of Expected And Described Leader Behavior of Principals of Senior High School in the State of Minnesota เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์และความขัดแย้งของพฤติกรรมกร เป็นผู้นำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมในทัศนะของครู ครูใหญ่และ ศึกษาศึกษา และเพื่อที่จะวินิจฉัยผลของความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นที่ขัดแย้ง เกี่ยวกับพฤติกรรมกร เป็นผู้นำซึ่งให้ความเห็นโดยบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามสร้างขึ้นโดย Personnel Research Board of Ohio State University และแบบสอบถามอีกชุดหนึ่งที่สร้างขึ้นโดย State Department สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ครูใหญ่และครูมีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำคล้ายคลึงกัน
ศึกษาศึกษา ามีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำต่างกัน
และการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ตามที่มุ่งหวังกับที่เป็นจริงนั้นแตกต่างกัน
คำตอบที่ได้รับเหมือนกันทั้ง 3 กลุ่ม

ค.ศ. 1959 คาลิ (Cali)⁷² วิจัยเรื่อง A Study of Chief School Administrator Opinion Regarding Human Relations Behavior of Public School Administrator เพื่อศึกษาความคิดเรื่องพฤติกรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ Western New York โดยใช้แบบสอบถามใหญ่ตอบตรวจสอบพฤติกรรมเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สรุปผลการวิจัยได้ว่า สิ่งที่สำคัญ

⁷¹Samuel Robert Keys, "A Study of Expected And Described Leader Behavior of Principals of Senior High School in The State of Minnesota," Dissertation Abstracts (Ann Arbor Michigan: University Microfilms, Inc., Vol. 20, No. 10-12, 1960), p. 4015.

⁷²Alfred Joseph Cali, "A Study of Chief School Administrator Opinion Regarding Human Relations Behavior of Public School Administrators," Dissertation Abstracts (Ann Arbor Michigan: University Microfilms, Inc., Vol. XX, No. 4, October 1959), p. 1239.

ตามลำดับในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนได้แก่ การบริหารงานแบบ
ประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล
ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน วัฒนธรรม และความแตกต่างระหว่างกลุ่ม
ค.ศ. 1963 นอกซ (Knox)⁷³ ได้วิจัยจากครูใหญ่ 187 คน และ
ครู 404 คนพบว่า

1. สิ่งสำคัญที่สุดในภาวะผู้นำของครูใหญ่คือ จะต้องเป็นผู้นำในด้านการสอน
โดยให้ถือว่าเป็นหน้าที่ประการแรกของครูใหญ่
2. หนึ่งในสามของครูเห็นว่า ไม่สามารถเป็นผู้นำในการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ได้
และครึ่งหนึ่ง เห็นว่าครูใหญ่ไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอในการจัดให้ครูได้สั่ง การ
สอนและการทำงานของครูอื่น ๆ

ค.ศ. 1963 โจนส์ (Jones)⁷⁴ และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ วิจัยเรื่อง Tactics
of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status
Hierarchy เพื่อของการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยสรุป
ได้ดังนี้

1. ความแตกต่างในสถานภาพของผู้นำกับผู้ร่วมงาน ทำให้พฤติกรรมที่แสดงออก
ซึ่งความพึงพอใจต่างกันไปด้วย ผู้ร่วมงานที่อยู่ตำแหน่งไม่สำคัญส่วนมากไม่ค่อยสนใจการบริหาร
งานของผู้นำ แต่สนใจในตำแหน่งงานที่สูงกว่าตนขึ้นไปเล็กน้อย ผู้นำเห็นว่าควรจะมีการวิจัย

⁷³Ernest Rudder Knox, "Principals of Twelve-Grade Schools
in Alabama : Status and Supervisory Role, " Dissertation Abstracts
(Ann Arbor: University Microfilms, Vol.24, No.12, Part 1, 1964),
p. 5135.

⁷⁴Edward E. Jones, Kenneth J. Gergen, and Robert G. Jones,
"Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in a Status
Hierarchy," Psychological Monograph: General and Applied, Vol.77,
No.3, (American Psychological Association, Inc., 1963), p. 2-3.

ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งตำแหน่งที่มีบทบาทในการบริหารงานมากกว่าที่เป็นอยู่ไม่ควรปล่อยให้บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ตามอยู่ตลอดเวลา

2. ผู้ร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งตำแหน่ง มองผู้นำของตนโดยยึดถือความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เช่น บางคนมองเห็นว่าผู้นำปฏิบัติต่อตนเหมือนกับปฏิบัติต่อคนอื่นที่อยู่ในสภาพอันเดียวกันกับตน ฯลฯ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นำมักจะเป็นไปในลักษณะที่ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มก่อน

3. ผู้นำส่วนมากเห็นว่า การให้ความรักและความเห็นใจผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก ส่วนมากต้องการให้ผู้ร่วมงานรักใคร่นับถือตน ผู้นำจำเป็นต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน ในการนี้ผู้นำจะต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเป็นผู้มีความสามารถสูง ทั้งในด้านการตัดสินใจ ประสบการณ์ ตลอดจนบทบาทในการบริหารงานก็ตาม

ค.ศ. 1963 ฮัลปิน (Halpin) และ เฮมฟิล (Hemphill)⁷⁵ ได้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของหัวหน้างาน เขาได้ให้แบบของหัวหน้างานไว้ 2 แบบ

1. พฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมในทางสนใจ เอาใจใส่ เกี่ยวกับความเป็นอยู่ของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา นึกถึงบุคคลเป็นใหญ่

2. พฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) คือลักษณะของหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมโน้มน้าวไปในทางสนใจผลงานมากกว่าที่จะสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการวิจัยนี้สรุปได้ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานที่จะออกมาใน 2 แบบนั้น ถ้าหัวหน้างานคนใดสามารถประพจน์และปฏิบัติตนให้อยู่ในระหว่างพฤติกรรมทั้ง 2 แบบแล้ว

⁷⁵Roald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Education Administration (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1962), p. 165-166.

คือสนใจในเรื่องส่วนตัวของบุคคลด้วย และขณะเดียวกันก็สนใจในผลงานด้วยแล้วก็จะ
เป็นหัวหน้างานที่สมบูรณ์ตามอุดมคติ

ค.ศ. 1963 ฮัลปิน (Halpin)⁷⁶ วิจัยเกี่ยวกับ Organization Climate เพื่อศึกษาพฤติกรรมของครูทั้งครูใหญ่และครูน้อย โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ (Organization Climate Description Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 หมวดใหญ่ คือ หมวดที่เป็นพฤติกรรมของครูใหญ่ กับหมวดที่เป็นพฤติกรรมของครูน้อย แล้วนำเอาพฤติกรรมของทั้ง 2 หมวดมารวมกัน เพื่อทำการทดสอบคุณภาพบรรยากาศของการทำงานในโรงเรียน สรุปผลการวิจัยไ้ความบรรยากาศในสถาบันแบ่งออกเป็น 6 ชนิด

1. บรรยากาศในสถาบันที่มีหัวหน้าที่มีความเป็นผู้นำที่ดี ทุกคนมีความสุขมาก มีงานมาก ผลงานดี ทุกฝ่ายมีความจริงจังต่อกัน (The open climate)
2. บรรยากาศในสถาบันที่หัวหน้างานมีความเป็นผู้นำที่ดี คนส่ามคึกในการทำงาน มีความเป็นอิสระ แต่บรรยากาศยังคงยกว่าแบบแรก (The Autonomous Climate)
3. บรรยากาศในสถาบันที่มุ่งงานเป็นหลัก งานประสบความสำเร็จสูง แต่คนไม่ค่อยมีความสุขในการทำงาน ขวัญในหน่วยงานปานกลาง (The Controlled Climate)
4. บรรยากาศในหน่วยงานที่ทั้งหัวหน้าและลูกน้องไม่ค่อยสนใจซึ่งกันและกัน ทำงานไปตามสบาย ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ ผลงานไม่ไ้ดีมาก คนในหน่วยงานไม่สมาคมนคคต่อกัน (The Familiar Climate)
5. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าปฏิบัติงานแต่ผู้เดียว ขวัญในหน่วยงานต่ำ สมาชิกไม่สนใจเอาใจใส่งาน ต่างคนต่างอยู่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับ (The Paternal Climate)
6. บรรยากาศในหน่วยงานที่หัวหน้าและลูกน้องไม่มีความสัมพันธ์กัน บังคับบัญชา กันไม่ได้ ผลงานไม่ดี ขวัญของสมาชิกในกลุ่มต่ำ คนไม่มีความสุขในการทำงาน หัวหน้างานไม่มีลักษณะของผู้นำที่ดี (The Closed Climate)

⁷⁶ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: Macmillan, 1966), p. 133.

ค.ศ. 1965 คุก (Cook)⁷⁷ ได้ใช้ LBDQ กับ OODQ สอบถามครู
303 คน จาก 20 โรงเรียน ในรัฐ New Jersey พบว่า

1. ภาวะผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันตามลักษณะสถานการณของ
บรรยากาศ

2. ขนาดของโรงเรียนอาจเป็นตัวประกอบในการกำหนดคตคตินบรรยากาศของ
โรงเรียนได้ คือโรงเรียนขนาดเล็กเป็นแบบเปิดโอกาส แต่โรงเรียนขนาดใหญ่เป็นแบบ
ควบคุมตรวจตรา

3. อายุของครูอาจเป็นตัวประกอบในการคตคตินบรรยากาศของโรงเรียน

ค.ศ. 1966 เพอริงตัน (Purrington)⁷⁸ วิจัยพบว่า ผลการวิจัยได้แสดง
ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารในด้านการบริหารบุคคลในโรงเรียนมีผลสะท้อนถึงสัมฤทธิ์
ผลของหน่วยงาน

ค.ศ. 1966 ไบเล (Bailey)⁷⁹ วิจัยพบว่า ครูสนับสนุนการคตคตินใจของ
ครูใหญ่ประเภทมีคตคตินใจ (considerate principal) และพอใจเมื่อครูใหญ่ได้คตคติน
ใจแล้วเพราะ

⁷⁷Edward Vance Cook, "Leadership Behavior of Elementary School Principals and the Organizational Climate of the School which They Administer," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.27, No.2, August 1966), p. 345-346.-A.

⁷⁸Gordon Sellers Purrington, "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organizational Effectiveness," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.28, No.1, July, 1967), p. 87 - A.

⁷⁹Higgins Dee Bailey, "An Exploratory Study of Selected Components and Processes in Educational Organization," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.28, No.1, July, 1967), p. 69 - A.

1. ขอมรับอำนาจตามหน้าที่ของครูใหญ่
2. เพื่อรักษาสวัสดิภาพของหน่วยงาน
3. มีความรู้สึกวาทน์มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจของครูใหญ่

ค.ศ. 1965 กรอส (Gross) และเฮอริเอท (Herriott)⁸⁰ วิจัยพบว่า ครูใหญ่ที่สามารถนั้นจะอนุญาตให้คณะครูมีอิสระเสรีภาพบาง และปฏิบัติต่อครูในฐานะของผู้ประกอบอาชีพที่มีเกียรติ (Professional workers) และให้ความสนใจแก่ครูในการมีส่วนร่วมของครูในการประชุม

ค.ศ. 1967 บราวน์ (Brown)⁸¹ ได้วิจัยจากครูในโรงเรียนประถมศึกษาในแคนาดา จำนวน 1551 คนใน 170 โรงเรียน พบว่า ผู้นำมีหน้าที่ 2 อย่างคือ พฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน และพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน

ค.ศ. 1967 เบล (Bell)⁸² วิจัยเรื่อง "A study of Personality characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior" เพื่อต้องการสำรวจและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ บุคคลลักษณะเฉพาะตัว และการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษา มาใช้ในเขตความรับผิดชอบของตน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

⁸⁰Robert L. Ebel (ed.), Encyclopedia of Educational Research (London: The Macmillan Company Collier-Macmillan Limited, Fourth Edition, 1969), p. 555.

⁸¹Robert L. Ebel, op. cit., p. 702.

⁸²Thomas O. Bell, "A Study of Personality Characteristics of School Superintendents in Relation to Administrative Behavior," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.29, No.7, January 1969), p. 2049 A - 2050 A.

1. บุคคลลักษณะเฉพาะตัวของศึกษานิเทศก์ที่ได้รับคะแนนตามเงื่อนไขต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกัน

ก. พวกได้คะแนนสูงทั้งด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration)

ข. พวกได้คะแนนสูงด้านความเกรงใจ (Consideration) แต่ได้คะแนนต่ำทางด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)

ค. พวกได้คะแนนต่ำด้านความเกรงใจ (Consideration) แต่ได้คะแนนสูงทางด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)

ง. พวกได้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน

2. คะแนนพฤติกรรมด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration) ไม่มีสหสัมพันธ์กับคะแนนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบริหารของศึกษานิเทศก์

3. การนำเอาการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้ในเขตความรับผิดชอบของตนมิได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์

ค.ศ. 1968 ฮาราลิค (Haralick)⁸³ วิจัยจากครูโรงเรียนประถมศึกษา 52 โรงเรียน จำนวน 568 คน พบว่า การที่ครูใหญ่ใช้วิธีชักจูงให้ครูทำงานโดยปราศจากการบังคับบัญชา ทำให้ครูเกิดความพอใจเสียยิ่งกว่าพฤติกรรมแบบประชาธิปไตยที่ครูใหญ่แสดงออก

ค.ศ. 1968 แมนเซอร์ (Mansour)⁸⁴ วิจัยเรื่อง Leadership Behavior and Principal - Teacher Interpersonal Relations ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

⁸³Joy Gold Haralick, "Teacher Acceptance of Administrative Action," Educational Administrative Abstracts (UCEA), (Vol.4, No.2, Fall 1969), p. 52.

⁸⁴Joseph Mikael Mansour, "Leadership Behavior and Principal-Teacher Interpersonal Relations," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.30, No.2, August 1969), p. 526 A.

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ตามความเห็นของคณะครู และครูใหญ่มีลักษณะกระจุกกระจาย แต่ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้นำที่ดีควรถูกเป็นผู้ที่สามารถตอบสนอง ความต้องการของสมาชิกในกลุ่มได้ และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของ สถาบันที่ตนอยู่

2. สัมประสิทธิ์ของสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับทัศนคติ ของครูที่มีต่อครูใหญ่ และพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่กับความรู้สึกของครูว่าตนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจของครูใหญ่ เป็นไปในทางบวก

3. ความขัดแย้งในเรื่องแนวทัศนะของครูกับความคาดหวังของครูเกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เป็นไปในทางลบ คือครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ สูงจะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำ ส่วนครูที่มีแนวทัศนะต่อพฤติกรรม ภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้ต่ำจะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ไว้สูง

4. ลักษณะส่วนตัวของครูบางประการ (เพศ ประสบการณ์ทางการสอน สถานภาพ การแต่งงาน ระดับการศึกษา ฯลฯ) มี อิทธิพลต่อแนวทัศนะและการคาดหวังของครูต่อ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ในบางกรณี

ค.ศ. 1968 เซอจิอิวานนี (Sergiovanni)⁸⁵ และคณะวิจัยพบว่าครู โดยทั่ว ๆ ไปจะชอบภวภาวะผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างแบบความริเริ่ม (Initiating Structure) กับแบบความเกรงใจ (Consideration)

ค.ศ. 1968 ฮอนสเทน (Hornstien)⁸⁶ และคณะได้วิจัยโรงเรียน ประถมศึกษา 14 โรงเรียน จำนวนครู 325 คน พบว่าครูจะมีความพอใจอย่างสูงสุดต่อครูใหญ่

⁸⁵Thomas J. Sergiovanni (et.al.), "Toward A Particularistic Approach to Leadership Style: Some Findings," Educational Administration Abstracts (UCEA), (Vol.4, No.2, Fall 1969), p. 54.

⁸⁶Harvey A. Hornstien, (et.al.), "Influence and Satisfaction in Organizations, A Replication," Ibid., p. 53.

และระบบการบริหารของโรงเรียนก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วมกับครูใหญ่ในเรื่องที่เกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อครูใหญ่ใช้อิทธิพลนั้นมาจากการที่เขาเชื่อว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญงาน และความพึงพอใจจากความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครูในโรงเรียน เช่นนี้จะมีผลทำให้นักเรียนมีความรู้สึกพึงพอใจสูงด้วย

๘. ค.ศ. 1969 เคลาดา (Kelada)⁸⁷ วิจัยเรื่อง "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business Executives in Indiana" เพื่อตอบการวัดความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ ผู้บริหารวัด และผู้บริหารธุรกิจ โดยใช้แบบสอบถาม Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำสองด้านคือด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารวัด และความเข้าใจของครูใหญ่กับผู้บริหารธุรกิจในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติด้านความเกรงใจ (Consideration) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเข้าใจของคนทั้งสามกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านความริเริ่ม (Initiating Structure)
2. ความเข้าใจของครูใหญ่กับคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของครูใหญ่ด้านความเกรงใจ (Consideration) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
3. ความเข้าใจของ ผู้บริหารธุรกิจและผู้ร่วมงานเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของผู้บริหารธุรกิจทั้งด้านความเกรงใจ (Consideration) และด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

⁸⁷Fouad S. Kelada, "Comparative Study of Leadership Behavior of Selected High School Principals, Church Ministers, and Business-Executives in Indiana," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.30, No.10, April 1970), p.3685 A.

4. ความแตกต่างระหว่างสถาบันทำให้เกิดความแตกต่างด้านความคิดเห็นและควา
เข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากกฎเกณฑ์และค่านิยมของ
สถาบันแตกต่างกัน ฯลฯ

ค.ศ. 1969 พาร์ติน (Partin)⁸⁸ วิจัยเรื่อง The Administrative Behavior of the Junior High School Principals เพื่อต้องการสำรวจ พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ และข้อคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรม ทางการบริหารของครูใหญ่ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จควมที่ เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยสามข้อคือ

1. ครูใหญ่ที่เป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และนำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ที่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผน การจัดกิจกรรม และการตัดสินใจ

พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ไม่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จควมที่ที่ ได้ รับการกล่าวถึงมากที่สุด คือ

1. ครูใหญ่ที่ไม่มีความรอบคอบ เผลอพลาด หรือขาดเหตุผลในการปฏิบัติงาน
2. ครูใหญ่ที่ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ครูใหญ่ที่ขาดการติดต่อสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับครูและนักเรียน

เกี่ยวกับการปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ มีข้อคิดเห็นเรียงตาม ลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ครูใหญ่ควรจะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการตัดสินใจได้รวดเร็ว และถูกต้อง

⁸⁸ Jackson Lance Partin, "The Administrative Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol. 30, No. 4, October 1969), p. 1373 A.

2. ครูใหญ่ควรปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความชำนาญในการสร้าง
มนุษยสัมพันธ์

3. ครูใหญ่ควรให้โอกาสแก่ครูและนักเรียน ให้สามารถติดต่อกับครูใหญ่ได้
โดยตรงมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้

ค.ศ. 1969 แอช (Ash)⁸⁹ วิจัยเรื่อง "A Comparative Study

of Leadership Behavior of Secondary School Principals Trained in
the National Association of Secondary School Principals'

Administrative Internship Project and Secondary School Principals
Trained by Non-Internship Methods" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ไม่มีหลักฐาน ยืนยันได้อย่างพอเพียงว่า ครูใหญ่ที่ได้รับการอบรมตาม
โครงการฝึกนักบริหารของ NASSP มีความกระตือรือร้นหรือมีการพัฒนาสติปัญญา
ความคิดได้ดีกว่าครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการนี้

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการของ NASSP
ไม่แตกต่างกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการนี้

3. มีแนวโน้มแสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่ที่ได้รับการอบรมตามโครงการของ NASSP
มีส่วนช่วยในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของการศึกษา ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ถ้าโครงการ
ฝึกอบรมนักบริหารของ NASSP จัดทำอย่างรัดกุมและได้ผลสมบูรณ์เต็มที่แล้วจะช่วย
พัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

⁸⁹William Edward Ash, "A Comparative Study of Leadership
Behavior of Secondary School Principals Trained in the National
Association of Secondary School Principals' Administrative
Internship Project and Secondary School Principals Trained by
Non-Internship Methods," Dissertation Abstracts (Ann Arbor :
University Microfilms, Vol.30, No.10, April 1970),
p. 4169 A.

53. โชรว็เคอร์ (Schroeder)⁹⁰ วิจัยเรื่อง Leadership Behavior of

Department Chairmen in Selected State Institutions of Higher Education เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าแผนกวิชาด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration) สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. คะแนนแสดงถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามความเป็นจริงทั้งด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) และด้านความเกรงใจ (Consideration) ตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชา มีค่าสูงกว่าคะแนนที่ได้รับจากคณะครู
2. คณะครูคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าความคาดหวังของอนุสาสกเฉพาะพฤติกรรมด้านความเกรงใจ (Consideration) แต่อนุสาสกคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) ของหัวหน้าแผนกวิชาไว้สูงกว่าคณะครู
3. ในทัศนะของหัวหน้าแผนกวิชา พฤติกรรมตามอุดมคติด้านความริเริ่ม (Initiating Structure) ตัวหัวหน้าแผนกวิชาคาดหวังไว้สูงกว่าความคาดหวังของคณะครู แต่หัวหน้าแผนกวิชากับคณะครูมีความเห็นคล้าย ๆ กัน เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำตามอุดมคติของหัวหน้าแผนกวิชาด้านความเกรงใจ (Consideration)
4. ทั้งอนุสาสกและหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่า บทบาทของหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก และจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้นในอนาคต ขณะเดียวกัน 68 % ของอนุสาสกและ 62 % ของหัวหน้าแผนกวิชาเชื่อว่า หัวหน้าแผนกวิชาควรจะได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารด้วย

⁹⁰Glenn Burnett Schroeder, "Leadership Behavior of Department Chairmen in Selected State Institutions of Higher Education," Dissertation Abstracts (Ann Arbor: University Microfilms, Vol.30, No.12, June 1970), p. 5209 A.

พ.ศ. 2513 สมาน วีระกำแหง⁹¹ ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. คะแนนความเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู สูงกว่าคะแนนความเห็นของอาจารย์ทุกด้าน
2. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครู มีความเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายามสร้างรูปแบบที่ดีในหน่วยงาน วิธีติดต่อสัมพันธ์กัน และกระบวนการวิธีต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
3. อาจารย์กับผู้บริหารวิทยาลัยครูมีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นอยู่และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
4. อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมทางการบริหารสูงทั้งด้านความริเริ่มและด้านความเกรงใจ
5. อาจารย์ต้องการให้ผู้บริหารวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมภาวะผู้นำมากกว่าที่เป็นอยู่ทั้ง 2 ด้าน และผู้บริหารเองก็เชื่อว่า เขาสามารถที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เป็นที่ยอมรับมากกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้ได้

⁹¹สมาน วีระกำแหง, พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514).

จากผลงานการวิจัยในคานภาวะผู้นำ อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในโรงเรียนนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลสะท้อนต่อการบริหาร และบรรยากาศในโรงเรียนเป็นอย่างมาก หรืออีกนัยหนึ่งภาวะผู้นำย่อมเป็นดัชนีที่จะชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนหรือหน่วยงานใดอย่างหนึ่ง เนื่องจากผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานมากดังกล่าวนั้นแล้ว ผู้นำจึงควรตระหนักในหน้าที่ของตน รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ดำเนินงานทุกวิถีทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และสร้างความสะดวกสบายในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีคุณลักษณะพิเศษในแง่ความสามารถ การดำเนินงาน ให้สัมฤทธิ์ผล ความรับผิดชอบและการร่วมงาน ทั้งต้องรู้เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงาน

ควย