

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดสระบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งที่เป็นเอกสารตำรา เพื่อเป็นแนวทางพื้นฐานและกรอบความคิดในการศึกษา โดยนำเสนอการค้นคว้า ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ภาวะผู้นำ
  - 1.3 แบบของผู้นำ
  - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
  - 1.5 หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.6 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
  - 1.7 แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
2. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน
  - 2.1 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์
  - 2.2 ความพึงพอใจในการทำงาน
  - 2.3 ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน
3. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.1 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.2 เทศบาลและการจัดการศึกษา
  - 3.3 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเทศบาล
  - 3.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
  - 3.5 ขอบข่ายการบริหารของโรงเรียนเทศบาล
  - 3.6 คุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ไม่มีใครสามารถดำรงชีวิตอยู่คนเดียวได้มนุษย์จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอยู่ดี การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "ผู้นำ" ผู้นำมีความสำคัญต่อกลุ่มหรือหมู่คณะมาก เพราะจะประสานงานทุก ๆ ด้าน ตลอดจนรับผิดชอบงานของคณะให้ดำเนินไปด้วยดี และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (สุธา จันทร์เอม, และสุรางค์ จันทน์เอม, 2520, หน้า 124)

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันก็เช่นเดียวกัน หน่วยงานจะขาดไม่ได้ก็คือบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำเพื่อที่จะชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผลงานที่ปรากฏจะชี้ให้เห็นชัดว่า ผู้นำนั้นมีพฤติกรรมทางการบริหารเป็นอย่างไร ซึ่งควรที่จะได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้นำ

นับเป็นเรื่องยากในการที่จะให้ความหมายของผู้นำได้ชัดเจน เพราะขึ้นอยู่กับทัศนะของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ (leader) ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

กัญญา สาธ (2523, หน้า 153-154) ได้ให้นิยามของผู้นำโดยยึดหลักสามประการ คือ

1. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 114) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลบางคนแล้ว บุคคลผู้นั้นคือผู้นำและบุคคลที่เขาพยายามใช้อิทธิพลคือผู้ปฏิบัติตาม โดยที่บุคคลดังกล่าวนี้อาจจะเป็นผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือญาติพี่น้อง

สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 51) สรุปความหมายของผู้นำเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน อันจะทำให้องค์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือตามเป้าหมายที่วางไว้

นพพงษ์ บุญจิตราวุธ (2529, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือในองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวเอง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

กิติ คยัคคานนท์ (2537, หน้า 21) ได้อธิบายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุธีระ ทานควณิช (2521, หน้า 53) ที่กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อคนอื่นพอที่จะนำคนอื่นให้ปฏิบัติตามไปในทางปฏิบัตินั้น

ลำพอง บุญช่วย (ม.ป.ป., หน้า 34) อธิบายว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยเขาให้ความไว้วางใจ ไม่ขัดขวาง เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือ และความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

แรนดอลล์ (Randall, 1974 อ้างถึงใน สุธีระ ทานควณิช, 2521, หน้า 47) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ คือ

1. ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จตามสภาพของสังคม
  2. เป็นผู้มีความเข้าใจต่อสภาพสังคมอย่างกว้างขวางและสามารถตัดสินใจหาอันสลับซับซ้อนได้
  3. สามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่าง ๆ และเสนอแนะให้สังคม
- กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำ คือบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น อาจจะเป็นพลังอำนาจหรืออิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ สามารถที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงได้ เป็น ผู้ที่มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น หรือคำสั่งของคนได้ และงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมงานเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มีความมั่นใจในการทำงาน มีความเคารพนับถือ และได้รับความร่วมมือด้วยความจริงใจ

## 2. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำนั้นมีผู้เรียกกันหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ แต่ก็มาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือ leadership

ได้มีนักวิชาการทางการบริหารหลายคนให้ความหมายคำนิยามของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 113) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำ คือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ เอกชัย กิสุขพันธ์ (2537, หน้า 83) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็น

ความรับผิดชอบของผู้นำกลุ่มหรือผู้นำองค์การในการที่จะชักจูง ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับการใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มคนและเป้าหมายของการดำเนินงาน ส่วน เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p. 86 อ้างถึงใน เวศ ศรีละมุล, 2523) สรุปว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ต่างๆ และ สโตกคิล (Stogdill, 1990 อ้างถึงใน เมธี ปิณฑานนท์, 2525, หน้า 145) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำ เมื่อปี ค.ศ. 1950 ว่า ความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลต่อความพยายามและกิจกรรมของกลุ่มที่รวมกันขึ้นด้วยความพยายามที่จะดำเนินการเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ทีด (Teed, 1963, p. 20 อ้างถึงใน เวศ ศรีละมุล, 2523) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย

อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 33) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อมุ่งเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

ส่วน สุเมธ เดียววิศเวศ (2527, หน้า 50-52) ได้สรุปว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของคนได้ และให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (genetic theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยมนุษย์เรามีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกลักษณะและลักษณะของการเป็นผู้นำซึ่งมีมาแต่กำเนิด และคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (trait theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมามีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (personal-situation theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้รับการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ดังนั้นการศึกษาการเป็นผู้นำจึงต้องศึกษาสถานการณ์ควบคู่กันไปด้วย ไปยิ่งกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการคือคุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่ม ตามทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เป็น

เหตุผลอธิบายได้ว่า ทำไมผู้ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยจึงสามารถกลายมาเป็นผู้นำได้ ที่เป็นเช่นนี้ เป็นเพราะสถานการณ์อำนวยความสะดวก

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-expectation theory) แนวคิด ความทฤษฎีนี้กล่าวว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากว่าบุคคลนั้น เป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งองค์ประกอบ ที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ อำนาจตามตำแหน่ง ภารกิจของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory) ทฤษฎีมนุษยนิยมเน้นความสำคัญที่ ตัวบุคคลคือ เน้นค่านิยมและสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎี กลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิด ดังต่อไปนี้

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อม จะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

5.3 ภารกิจผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศของ องค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมทั้งที่จะ ตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ตามต้องการด้วย

พนม ลิ้มอารีย์ (2529, หน้า 14) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำไว้ว่า ปัจจุบันมีความเชื่อว่าคุณสมบัติของการเป็นผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่ฝึกฝนกันได้ และในปัจจุบันยังมีความเห็นอีกว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สมาชิกในกลุ่มที่มีความนิยมชมชื่น เป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลางความสนใจหรือความต้องการของสมาชิกในกลุ่ม เป็นผู้ที่ได้ถูกเลือกขึ้นมาอย่างเป็นทางการและเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โดยอาศัยวิถีใดวิธีหนึ่ง การเป็นผู้นำมิใช่มีหน้าที่เพียงแค่นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่มเท่านั้น แต่ยังคงต้องเป็นผู้ที่ทำงานเพื่อหมู่คณะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ไม่ดิ้นรนสมาชิกในกลุ่มง่าย ๆ ไม่ทำงานเพื่อเกียรติยศของตน แต่เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อกลุ่ม และคอยเชื่อมโยงให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้ทำงานร่วมกันอย่างสันติสุข

กิติ ดยัคคานนท์ (2537, หน้า 22) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะหรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อ ความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุทธิ สิทธิสมบูรณ์, และสมาน รังสิโยทฤษฎี (2539, หน้า 57) ที่ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถ

ใช้ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สุธีระ ทานควนิช (2521, หน้า 24) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการดำเนินงานให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ กวี วงศ์พูน (2539, หน้า 17) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่กับผู้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1975 อ้างถึงใน เมธี ปิรันธานนท์, 2525, หน้า 145) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำต้องมีความสามารถที่แตกต่างกว่าคนอื่น ๆ และสามารถใช้ความแตกต่างเหล่านี้เป็นพื้นฐานให้สมาชิกในกลุ่มได้เห็น เพื่อการตัดสินใจความมุ่งประสงค์ต่างๆ ไป

ซึ่งสอดคล้องกับ เมอร์ฟีลด์ (Merfield, 1961, pp. 100-105 อ้างถึงใน เมธี ปิรันธานนท์, 2525, หน้า 148) ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้สามประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายใต้ตัวผู้นำแต่ละคน (leadership as trait within the individual leader) ในสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม คือ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

2. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (leadership as a function of the group) ภาวะผู้นำภายในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ และความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (leadership as a function of the situation)

จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของคนได้

### 3. แบบของผู้นำ

เนื่องด้วยแบบของผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารงาน และความสำเร็จของหน่วยงาน ดังนั้นการเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้นย่อมนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ แบบของผู้นำนั้นได้มีการศึกษาและพิจารณาแบ่งลักษณะผู้นำออกเป็นหลายลักษณะ เช่น พิจารณาดตามอำนาจหน้าที่ ตามการได้มาซึ่งอำนาจ ตามวิธีการใช้อำนาจ ตามลักษณะวิธีการทำงาน และตามสภาพแวดล้อม ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของผู้นำในหมู่คณะต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่ เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาแบบผู้นำเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร

สถานศึกษา ที่จะใช้ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องนำทางในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มา ซึ่งผลสำเร็จในการบริหารงาน (สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 59 )

ผู้เริ่มศึกษาแบบผู้นำ คือ ไวท์, และลิปพิทท์ (White, & Lippitt, 1960, pp. 527-553) อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2521, หน้า 60) ได้สรุปแบบผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัคราธิปไตย (autocratic leader) แบบเสรีนิยม (laissez-faire leader) และแบบประชาธิปไตย (democratic)

1. ผู้นำแบบอัคราธิปไตย (autocratic leader) ผู้นำนี้จะเป็นผู้ถือตนเองเป็นสำคัญใช้อำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย (laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย โดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของลูกน้องจะมีผลต่อองค์การอย่างไร ขาดความคิดริเริ่ม

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็ไม่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบาย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ต่อมาได้มีการศึกษาแบบผู้นำกันอย่างกว้างขวาง เช่น แมคเกรเกอร์ (Mc Gregor, 1960, pp. 33-34 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาการณ์, 2521, หน้า 61) ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบทฤษฎี เอกซ์ (X) ซึ่งเป็นผู้นำแบบเผด็จการ โดยมีความเชื่อว่าคนโดยทั่วไปจะมีความเกียจคร้านแอมแฝงอยู่ จึงต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด และผู้นำแบบทฤษฎีวาย (Y) ซึ่งเป็นผู้นำที่ปกครองแบบประชาธิปไตย โดยเชื่อว่า คนโดยทั่วไปจะมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และสนุกต่อการทำงานเป็นต้น ส่วนเกทเซลล์, และกูปา (Getzel, & Guba, 1975, p. 146) ได้ศึกษาผู้นำตามทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (social process theory) ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (normative style) ผู้นำทางบุคคล (personal style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (transactional style)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาในลักษณะที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้นำโดยใช้แบบผู้นำแบบต่าง ๆ ตามความคิด ความเชื่อ สถานการณ์ หรือตามประสบการณ์

แบบผู้นำได้มีการพิจารณาแบ่งไว้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามอำนาจหน้าที่ แบ่งตามวิธีการทำงาน แบ่งตามสถานการณ์ของสังคม แต่ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการแบ่งผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดีน (Reddin, 1970, pp. 46-47)

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดีน (Reddin, 1970) การศึกษาแบบผู้นำได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้อย่างมากมาย เช่น มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ พบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถแยกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ เช่นเดียวกับที่มหาวิทยาลัย มิชิแกน (Michigan leadership studies) ได้ทำการวิจัย

และสรุปแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 2 แนว คือ ผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน (employee centered) และผู้นำที่มุ่งผลิต (production centered) นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ เบลคและมูตัน ยังได้นำแนวความคิดพื้นฐานจากมิติผู้ร่วมงาน และมุ่งสัมพันธ์มาพัฒนา ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบด้วยกัน คือ ผู้นำแบบไม่เอาไหน ผู้นำที่ไม่ทำงาน ผู้นำที่ประสานสัมพันธ์ ผู้นำที่เป็นอุดมคติ และผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ โดยเบลคและมูตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกันซึ่งแนวความคิดนี้เป็นแบบพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแบบผู้นำตามแบบทฤษฎีสามมิติของเรดดิน เรดดินนักวิชาการชาวแคนาดาได้ทำการศึกษาวិเคราะห์และมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำนอกจากจะสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติผู้ร่วมงานกับมิติมุ่งสัมพันธ์แล้วควรพิจารณาประสิทธิผลของงานด้วย ดังนั้น เรดดินจึงได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปอีกมิติหนึ่ง คือ มิติประสิทธิผล (effectiveness) จึงทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-d theory)

### 3.1 ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสามมิติของเรดดิน

จากที่เรดดินได้วิเคราะห์แบบผู้นำโดยได้พัฒนาจากทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ , มหาวิทยาลัยมิชิแกน และผลงานการวิจัยของ เบลคและมูตัน ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ นอกจากนี้เรดดินยังมีแนวความคิดเห็นว่าควรเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้าไปโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ทำให้นำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบตามทฤษฎีสามมิติ ซึ่งมิติทั้งสามของทฤษฎีนี้ ได้แก่ (Reddin, 1970, pp. 11-17 อ้างถึงใน วัชรินทร์ นุชนาค, 2533)

1. มิติผู้ร่วมงาน (task orientation)
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (relation orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness)

พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติผู้ร่วมงานเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลักโดยผู้นำสามารถสร้างรูปแบบที่ดีในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดี เพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2529, หน้า 98) นอกจากนี้ ชัชชา ดวงจินดา (2537, หน้า 8) ยังได้กล่าวว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ ฮาลปิน (Halpin, 1963, p. 86 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2529, หน้า 99) ซึ่งได้ให้ทัศนะถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่าหมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่ม เพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม สนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันที่ดี มีความเป็นกันเองไว้น้ำใจเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติยกย่องจริงใจของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฮาลปิน (Halpin, 1963, p. 86 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2529, หน้า 99) ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมเป็นผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามไปตามสถานการณ์และถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง แต่ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากการที่เรดดิน ได้วิเคราะห์แบบผู้นำโดยพัฒนาจากพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และขอบข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (four basic styles)

เรดดิน (Reddin, 1970, pp. 30-32) ได้กล่าวถึงพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แบบเอาเกณฑ์ (separated style) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ เป็นผู้นำแบบอนุรักษนิยม ชอบความเป็นระเบียบ ยึดมั่นในกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ชอบงานเขียนยิ่งกว่างานอย่างอื่น ชอบความกะทัดรัด มีมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ถ่อมตน เก็บตัวไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้เกิดความสำคัญด้านตัวคนและงานในระดับต่ำ ไม่ค่อยมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ชอบขัดขวางการกระทำของคนอื่นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ชอบการยืดหยุ่น ผู้บริหารในลักษณะเช่นนี้จะให้ผลงานน้อย

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (related style) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำในลักษณะนี้จะถือว่าคนในหน่วยงานมีความสำคัญมากที่สุด เน้นการพัฒนาบุคลากร ให้ความเป็นกันเอง มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น มั่นคง และปลอดภัย ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นโดยง่าย ไม่ชอบใช้การลงโทษ กลัวความขัดแย้ง

3. แบบมุ่งงาน (dedicated style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล

เป็นผู้บริหารที่อุทิศตนให้กับงาน ชอบคิดริเริ่ม มีความมั่นใจตัวเองสูง เป็นคนกล้าที่จะประพฤติปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่าง ทำให้ก้าวร้าวในบางเวลา มีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบผสมผสาน (integrated style) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้จะยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน พยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด รับผิดชอบร่วมกัน การทำงานใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจลูกน้อง ไม่ชอบการลงโทษ ประเมินลูกน้องจากความเต็มใจในการทำงาน

แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521, หน้า 116) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่สามารถแยกจากกันได้ชัดเจน แต่ที่ได้พยายามออกจากกัน ดังกล่าวข้างต้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดให้ประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุดแต่งงานวิจัย ในระยะหลังเสนอแนะว่าแบบผู้นำที่ดีมีประสิทธิผลสูงนั้นขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ นั่นคือแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบพื้นฐานของเรดคิน และในการเป็นผู้นำนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

แนวความคิดทฤษฎี 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเรดคินได้พัฒนาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ นั้นไม่มีลักษณะผู้นำแบบใดดีที่สุด ดังนั้นเรดคินจึงได้เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่งเพื่อเป็นการง่ายต่อการบ่งบอกว่า ผู้นำลักษณะใดให้ประสิทธิผลในการบริหารสูงต่ำเพียงไร จากการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจากทฤษฎี 3 มิติ โดยอาศัยแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ เรดคิน ได้ศึกษาค้นพบแบบผู้นำอีก 8 แบบซึ่งแบ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (executive) นักพัฒนา (developer) ผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) และผู้บุกงาน (benevolent autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ประนีประนอม (compromiser) นักบุญ (missionary) ผู้ทันท่า (deserter) และผู้เผด็จการ (autocrat)

แบบผู้นำหรือการบริหารดังกล่าวสามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบประสิทธิผลสูง 4 แบบ แต่ละแบบอาจให้คำอธิบายดังนี้ (Boles, & Davenport, 1975, pp. 238-239 อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราวุธ, 2529, หน้า 101)

### 3.2 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

เรดคินได้พิจารณาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ โดยได้เน้นมิติประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่งซึ่งเป็นผลทำให้เรดคินได้ค้นพบแบบผู้นำอีก 8 แบบ โดยแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่เป็นประสิทธิผลสูง 4 แบบ ซึ่งแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้ทันท่า (deserter) เป็นแบบการบริหารหรือแบบผู้นำแบบเอาถนึ่ง ซึ่งเป็นแบบที่ขาดความสนใจในงาน และสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วมงาน ไม่คำนึงถึงขวัญและกำลังใจของ

ผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ชอบการทำงาน ค่อนข้างการเปลี่ยนแปลง และ ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ จึงให้ประสิทธิผลน้อย

2.แบบนักบุญ (missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อน ร่วมงานสูงพยายามสร้างบรรยากาศความอบอุ่น และความสบายใจในที่ทำงาน เป็นคนใจดี มีความเกรงใจเพื่อนร่วมงาน ไม่กล้าว่ากล่าวเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะปรารถนาให้ผู้อื่นมองเห็นว่าผู้นำ เป็นคนดี จึงเป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิผล

3.แบบผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่น ในตนเองสูง มุ่งทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่บีบบังคับ ให้ผู้อื่นทำงาน โดยมีความเชื่อว่าธรรมชาติแล้วคนไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงหากทำได้ เป็นผู้นำที่ไม่ไว้วางใจคนอื่น ให้คำตอบแทนตามผลงาน ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อย

4.แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของ งานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้นเพราะไม่มี ความจริงใจ หรือไม่กล้าตัดสินใจ ขาดความสามารถ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการ ที่สำคัญในการทำงานโดยไม่คำนึงถึงผลในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้ผู้ที่ มีอิทธิพลต่อเขามีความพึงพอใจเท่าที่จะทำได้ จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย

### 3.3 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

จากการที่เรคคิน ได้พัฒนาแบบพื้นฐาน 4 แบบนั้น นอกจากเรคคินจะได้พบแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว เรคคินยังได้ค้นพบแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.ผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจคองงานหรือต่อความสัมพันธ์อย่าง จริงจัง จะปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด แต่ไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญ ในการทำงาน สามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความยุติธรรม ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2.นักพัฒนา (developer) เป็นผู้ที่มุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ไม่ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น สามารถจูงใจ คนทำงาน พัฒนาสิ่งแวดล้อมของการทำงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันทั้งงานและ ตัวผู้นำเองพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่นจึงทำให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงแบบหนึ่ง

3.ผู้บุกงาน (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งมั่นในงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้า และงานในระยะยาว มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะมีทักษะดีเยี่ยมในการ

ชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการโดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจสร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวร้าวน้อยที่สุดเพื่อให้เชื่อมั่นในตัวผู้นำมากที่สุด มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

4. ผู้นำที่ม (executive) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรฐานการทำงาน และผลงานไว้สูง ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างทางบุคคล ใช้คนตามความสามารถและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยจิตใจที่เป็นธรรม สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

จากแนวความคิดของเรดดีน จะเห็นได้ว่า ชนิดของผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้ประนีประนอม (compromiser) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำที่ม (executive) ส่วนผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา (developer) แต่ถ้าไม่เหมาะสม ก็จะมีพฤติกรรมแบบนักบุญ (missionary) แต่ถ้าผู้นำพื้นฐานเป็นแบบเอาเกณท์ (separated) ที่นำไปใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะเป็นผู้นำแบบยึดระเบียบ (bureaucrat) แต่ถ้านำไปใช้ไม่เหมาะสมก็กลายเป็นผู้นำแบบผู้ทันท่า (deserter) คือ ไม่สนใจทั้งคนทั้งผลงาน และถ้าเป็นผู้นำพื้นฐานแบบมุ่งมั่น (dedicated) ถ้าทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะเป็นผู้นำแบบผู้บุญงาน (benevolent) แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะถูกมองว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (autocrat) จากแนวคิดนี้จะเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าวางใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน อาจมีประสิทธิผลหรือไร้ประสิทธิผลก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 87-88 )

แบบผู้นำจะสามารถชี้ให้เห็นพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติดังกล่าวแล้ว เรดดีน (Reddin, 1970, p. 46) ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้สามแบบ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำที่ยึดแบบหลักในการบริหาร (dominant style) เป็นลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้สามารถบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงาน (task orientation) หรือ เน้นสัมพันธ์ภาพ (relationship orientation) และนอกจากนี้ผู้บริหารอาจมีแบบในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. ผู้นำที่ยึดแบบสนับสนุนในการบริหาร (supporting style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้บ่อยรองมาจากแบบหลัก และลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาส

เป็นแบบสนับสนุนได้ทั้งนั้น นอกจากนั้นนักบริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะ ในขณะเดียวกันหรืออาจไม่มีเลยก็ได้

3. ผู้นำที่ยึดแบบรวมในการบริหาร (synthesis style) เป็นลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหารต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบการณ์ในการทำงาน โดยคิดคะแนนแยกออกเป็นคะแนนที่เน้นด้านภารกิจการทำงาน ด้านสัมพันธภาพ และด้านประสิทธิผลแล้วจึงพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบเดียวคือ แบบรวมในการบริหาร ซึ่งไม่ละเอียดเท่าแบบหลักและเนื่องจากแบบนี้เป็นมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกลักษณะการบริหาร โดยส่วนรวมของผู้บริหารทั้งหมดในองค์กรได้ แต่ไม่สามารถบอกพฤติกรรมที่สำคัญบางประการที่แฝงอยู่ในตัวผู้บริหารได้

สรุปผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน จะมองแบบผู้นำได้ชัดเจน ซึ่งอาจวิเคราะห์ในลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ในการบริหารงานโดยยึดแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารหรืออาจจะวิเคราะห์ในลักษณะมุ่งพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งใน 3 ด้าน คือ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ และมุ่งประสิทธิผล หรืออาจจะวิเคราะห์หรือออกมาเป็นแบบผู้นำในแต่ละแบบใน 8 แบบ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้น การวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน จึงวิเคราะห์ได้อย่างกว้างขวาง

#### 4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล หรือองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้นำฝ่ายหนึ่งและผู้ตามฝ่ายหนึ่ง ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญยิ่งในการรักษาเป้าหมายขององค์กร และดูแลดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เอกชัย กี่สุขพันธ์, 2537, หน้า 81) การแสดงบทบาทของผู้นำในแต่ละองค์กรก็จะแตกต่างกันออกไปทั้งนี้อาจเป็นเพราะสถานการณ์ที่ผลักดันให้ผู้นำต้องแสดงออกมีความแตกต่างกัน ดังที่ คาทซ์, และคาห์น (Katz, & Kahn, 1966, p. 308) ได้กล่าวถึงสถานการณ์สี่ประการ ที่ก่อให้เกิดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ

1. การขาดความสมดุลของโครงสร้างหน่วยงาน คือ หน่วยงานไม่มีการกำหนดนโยบายและแผนงานไว้ชัด ไม่มีปรากฏระเบียบชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน จึงต้องคอยผู้นำชี้แนะให้

2. สถานการณ์สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง คือ สังคมเปลี่ยนไป ทำให้หน้าที่ของหน่วยงานเปลี่ยน นอกจากนี้เทคโนโลยี กฎระเบียบ วัฒนธรรม บรรยากาศ และสิ่งอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานต้องใช้ระบบเปิดในการบริหารงานมากขึ้นซึ่งต้องอาศัยผู้นำ

3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทำให้หน่วยงานเปลี่ยน

4. ธรรมชาติของสมาชิกในหน่วยงาน คือ ธรรมชาติของคนเมื่อมาอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ย่อมมีกิจกรรมต่างกัน มีนิสัยใจคอต่างกัน จำเป็นต้องมีการลงโทษ การให้รางวัล และ

มอบหมายงานทำในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ก้าวก่ายกัน จำเป็นต้องใช้บทบาทผู้นำ โดยเฉพาะการทำงาน จึงจะเรียบร้อยได้ผลดี

คาทซ์, และคาห์น (Katz, & Kahn, 1974, อ้างถึงใน เมธี ปิณฑนนานนท์, 2525, หน้า 149) ยังได้เสนอหน้าที่ของผู้นำไว้สามประการด้วยกัน คือ

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในเรื่องนโยบาย
2. แปลความโครงสร้าง และแยกแยะความไม่สำเร็จต่าง ๆ จากโครงสร้างปกติ
3. นำโครงสร้างมาทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในองค์การ และให้มีผลดีต่อการบริหารงานองค์การ

ส่วน ภิญญา สาทร (2523, หน้า 155-159) ได้เสนอถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไปว่า มีฐานะต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (the leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (the leader as planner) โดยปกติผู้นำมักจะทำหน้าที่วางแผน การปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (the leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (the leader as expert) ผู้นำมีส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญในสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทอดหนึ่ง ในองค์การนอกแบบหรือองค์การออร์ปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยคงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่น่าพอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง

7. ผู้นำในฐานะให้และผู้โทษ (the leader as purvey or of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้และผู้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้และผู้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด ผู้บริหารที่พึงระวัง จะไม่มีอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (the leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรคนนั้นมักจะกลายเป็นผู้นำภายหลังบางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคติภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (the leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอ ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (the leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะทำให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคน ที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทน และเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขาซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และดีด้วยกับคนทุกคน ขณะเดียวกันคน ๆ นี้รักและยึดกลุ่ม ๆ นี้เป็นสรวงของคนอย่างที่สุดเลย ใคร ๆ ก็แน่ใจว่าคน ๆ นี้ จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้ จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (the leader as substitute for individual responsibility) องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนี้กระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบโดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (the leader as ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อ และศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่นแม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและชนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวอื่นเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมากลายเป็นอุดมคติทางการ (official idea logy) ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (the leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มรักความหวังดี และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (the leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน

ซึ่งสอดคล้องกับ คริบบิน (Cribbin, 1973 อ้างถึงใน เมธี ปิลันธนานนท์, 2525, หน้า 150-152) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 10 ประการ คือ

1. วางแผน (planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับกาลเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้า เพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (organizing) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการวัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยพยายามทำให้เกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (staffing) ผู้นำไม่ควรคิดแต่การทำงานไปวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (directing) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้ทิศทาง โดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็น ด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะวัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (coordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การระดมความร่วมมือ (participating) ผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยจัดสถานการณ์การทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคลากร และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีการป้อนกลับ (feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อการแก้ไข และให้รางวัลหรือพิจารณาโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมือง หรือใจบุญสุนทานไป

8. การทบทวนและการประเมินผล (reviewing and evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่ให้เป็นที่น่าพอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น และเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

9. การนำ (leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคล ด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ และทำด้วยท่าทีที่ยอมรับ

10. การทำงานงบประมาณ (budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใด ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการ คือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัว และพฤติกรรม

ส่วน วิจิตร วรุดบางกูร, และสุพิชญา ชีระกุล (2520, หน้า 36) ได้สรุปบทบาทของผู้นำไว้ว่า

1. บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ค่อนักบริหารระดับสูงได้แก่รับนโยบายจากนักบริหาร ระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเสนอแนะปัญหาข้อคิด และแนวทางในการปฏิบัติการทำงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ เป็นผู้ประสาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

3. บทบาทเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนการทำงานเป็นครู เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญ และกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ปรับปรุงงาน

ซึ่งมีแนวความคิดคล้ายกับ เยอวพา เตชาคุปต์ (2537, หน้า 132) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ผู้นำควรกระทำให้กลุ่มสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วยดี มีห้าประการ คือ

1. การริเริ่มการทำงานของกลุ่ม (initiating) คือบทบาทในการริเริ่มการทำงานของกลุ่ม และช่วยให้กลุ่มทำงานไปได้ โดยเสนอแนวทางในการคิดและการทำงานให้แก่กลุ่มเพื่อหาแนวทางในการทำงาน เป็นต้น

2. การวางระเบียบการทำงาน (regulating) คือบทบาทในการแนะนำแนวทางและการกระตุ้นการทำงานของกลุ่ม เช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางขั้นตอนในการทำงาน กำหนดระยะเวลาในการทำงาน การสรุป รวบรวมข้อมูล เป็นต้น

3. การนำเสนอข้อมูล (informing) คือบทบาทในการเสนอข้อมูลและความคิดใหม่ ๆ ให้แก่กลุ่มเช่นเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ

4. การสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน (supporting) คือบทบาทการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และช่วยให้ทุกคนอยากทำงาน เช่น การกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำงาน การประนีประนอม การลดความตึงเครียดในการทำงาน การควบคุมสถานการณ์ในกลุ่ม

5. การประเมินผล (evaluating) คือบทบาทที่ช่วยให้กลุ่มประเมินการทำงาน ได้แก่ ประเมินการตัดสินใจ จุดมุ่งหมาย และวิธีการของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ได้ข้อสรุปที่ถูกต้องแน่นอน รัศมี อภิบาลแทน (2523, หน้า 268) ได้กล่าวถึงหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไปของผู้นำ ดังนี้

1. ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มดำเนินต่อไป
2. ปกครอง

3. จัดกิจกรรมสำหรับกลุ่ม
4. ช่วยเหลือกลุ่มรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
5. กระทำสิ่งใด ๆ โดยไม่ยึดมั่นในความสนใจของตนเอง

ในทำนองเดียวกัน นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529, หน้า 95) กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (maintenance of membership) หมายถึงเขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objective attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (group interaction facilitation) หมายถึง เข้าจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

อนึ่ง ในความคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำนั้น นักทฤษฎีบริหารชาวต่างประเทศ คือ วอลล์ และฮอว์คินส์ (Wall, & Harkins, 1964, pp. 396-400 อ้างถึงใน วิทยุโณ สาร, 2523) ได้ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านหน้าที่และบทบาทเพิ่มเติมว่า ผู้นำต้องเป็นนักบริหารที่ดี วางนโยบายวางแผน เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวอย่าง เป็นสัญลักษณ์และผู้แทนของกลุ่ม สามารถให้คุณ ให้โทษ ตัดสินใจสั่งการ รับผิดชอบองค์การหรือหน่วยงาน รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มีอุดมการณ์

จากบทบาทหน้าที่ผู้นำดังกล่าวมาแล้ว จึงสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยเป็นศูนย์รวมใจลูกน้อง ช่วยเสนอแนะกระตุ้นให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญ เป็นตัวแทนของกลุ่ม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ของผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย

### 5. หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

วิจิตร วรุฒบางกูร, และสุพิชญา ชีระกุล (2520, หน้า 78-79) ได้ชี้ให้เห็นหน้าที่ของผู้นำในสถานศึกษาว่า ควรมีหน้าที่ดังนี้

1. รับผิดชอบงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารกิจการนักเรียน งานบริหารธุรการ อาคารสถานที่ และงบประมาณการเงิน งานบริหารความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. ช่วยส่งเสริมให้ปริมาณและคุณภาพของงานดีขึ้น

3. สอนหรือแนะวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา
4. ติดต่อและประสานงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและให้ผลดี
5. สั่งงานและควบคุมงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ  
ซึ่งสอดคล้องกับ แอนเดอร์สัน, และแวนไดค์ (Anderson, & Van Dyke, 1977 อ้างถึงใน วิทยุโฆ สาร, 2523, หน้า 101) ที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะเป็นตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ดังนี้
  1. เป็นผู้นำในการวางแผนที่เกี่ยวกับหลักสูตร
  2. ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษา แก่บรรดาครูผู้สนใจ
  3. จัดโครงการการเรียนการสอนให้เหมาะสม กับความต้องการของนักเรียน ชุมชน และประเทศ
  4. เปิดบริการแนะแนวขึ้นในโรงเรียน
  5. จัดบริการต่างๆ ขึ้นโรงเรียน เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียนและอาหารกลางวัน
  6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุด และอำนวยความสะดวกในการสอน
  7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด
  8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย
  9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ติดตลอดไป
  10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมครูในโรงเรียน
  11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรนักเรียนทุกคน
  12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งเป็นวันและประจำปี
  13. พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน ผู้ตรวจสอบโรงเรียนและคณะกรรมการการศึกษาทราบ
  14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้ามา่วมกิจกรรมในเรียนบ้างตามสมควร
  15. ชี้แจงถึงโปรแกรมการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ชุมชน ผู้ตรวจสอบโรงเรียน และคณะกรรมการการศึกษาทราบ
  16. ร่วมมือประสานงานในการจัดบริการการศึกษาให้แก่เด็กหนุ่มสาวในชุมชน
  17. จัดการและให้คำแนะนำในการรักษาอาคารเรียน และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ของโรงเรียน
  18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต
  19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษา
  20. ยอมเสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของโรงเรียน

ทำนองเดียวกับภิญโญ สาร (2523, หน้า 268) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียนถ้าจะพิจารณาโดยละเอียดหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารแปดประการคือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และภารโรงเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
  2. การปกครองและแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
  3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบ การสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด
  4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมนุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมนุมชนและเป็นศูนย์สังคมของชุมนุมชนอย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมนุมชนในทุก ๆ ด้าน และรับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมนุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง
  5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน (organization chart) เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี
  6. การจัดการเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
  7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน (clerical work) เอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
  8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย
- ดังนั้นจึงพอสรุปบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา ว่ามีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าซึ่งต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน รับผิดชอบต่องานทุกอย่างในโรงเรียน อำนวยความสะดวกและประสานงานในการดำเนินการกิจต่าง ๆ

#### 6. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงไว้มากมาย แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าไม่มีบุคคลใดที่จะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไปทั้งหมด และผู้นำแต่ละคนก็ไม่จำเป็นว่าจะมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเหมือนกัน เพราะสถานการณ์ เวลา สถานที่ และลักษณะขององค์การของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันไป และยังขึ้นอยู่กับลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานของแต่ละคนอีกด้วย

แนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี มีนักวิชาการทางการบริหารได้แสดงทัศนะไว้ดังนี้

ซูซี สุกฤษสมบุรณ์, และสมาน รั้งสิโยกฤษณ์ (2539, หน้า 60-61) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของคนและผู้อื่น
2. มีความรอบรู้ ความสามารถในงานที่คนมีหน้าที่รับผิดชอบ
3. มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
4. มีความเสียสละ
5. มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้
6. มีความซื่อสัตย์สุจริต
7. มีความกล้าในการตัดสินใจ
8. มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน
9. มีคุณยพินิจมั่นคงและรอบคอบ
10. มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน
11. มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่าผิดต่อหน้าที่
12. เคยมีประสบการณ์การปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่าง ๆ มาแล้ว
13. มีบุคลิกภาพเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว
14. มีเหตุผล ยอมรับความจริง
15. มีความตื่นตัว ค้นคว้าหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
16. มีความยุติธรรม

ตามแนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard, 1973 อ้างถึงใน วิทยุ ธรรม, 2523, หน้า 164-165) ให้ความเห็นว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษซึ่งขาดเสียมิได้ห้าประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอพร้อมจะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ

ความทนทาน คือ การทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ความเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริปากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เด็ดใจที่จะตัดสินใจ ผู้ที่กล้าตัดสินใจแสดงว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. ความหมายในการจูงใจคน (persuasiveness) งานขององค์กรจะดำเนินไปได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องอาศัยความร่วมมือจากคนอื่นจำนวนมาก ผู้นำที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือกับคนได้ ย่อมจะได้รับความสำเร็จด้วยดี

ความสามารถในการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา การเป็นนักพูด ปาฐกถา สามารถเขียนบทความ สามารถวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส สามารถจับจุดสนใจของผู้อื่นได้ รู้จักเอาใจใส่คนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักเสริมและขัดในการสนทนา

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคล ที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งที่ควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งที่ควรละเว้น รู้สึกตระหนักในสิ่งที่ถูกต้องในแง่ศีลธรรมและคุณธรรม มีความมานะบากบั่นในการทำหน้าที่อย่างดีที่สุด เป็นภาระผูกพันทางจิตใจ ถึงแม้ว่าการทำงานจะมีอุปสรรคใด ๆ ก็จะไม่ละทิ้ง

5. ความฉลาดไหวพริบ (intellectual capacity) สมองมีความคิดเฉียบแหลม รับรู้ทันเหตุการณ์ ทันโลก

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 207-211) ที่ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีว่าควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ คือ จะต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ

3. ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือ ความเจ็บปวด ใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้เด็ดขาด สั้น และชัดเจน

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้น เกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติคนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรมวางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่ก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น

11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติดทำอะไรทันทีทันควัน และมีความรอบไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใน

12. คุณพินิจ คือ ยำนาจแห่งความคิดที่สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม

16. การสังคมนิยม คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องเหมาะสม

17. การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อให้มันแสดงออก ซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

ส่วนคามแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 436-437) ได้กล่าวถึงการที่จะเป็นผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัติขึ้นได้ ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย

14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
  15. ต้องเป็นใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
  16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า
  17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
  18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
  19. ต้องขยันขันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
  20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่น เมื่อมีโอกาส
  21. จงดูหรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียม ๑ อย่าให้ใครได้ยืม
  22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
  23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
  24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๑
  25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี
  26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแส้คุมอยู่เบื้องหลัง
  27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ทำนองเดียวกับ ภิญญุ สาทร (2523, หน้า 151-152) เห็นว่าในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้เพิ่มเติมขึ้นมาอีก ได้แก่
1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
  2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่โอกาสและเวลาอื่นเหมาะสม
  3. หนักแน่น ไม่หูเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
  4. ยุติธรรม
  5. ซื่อสัตย์และสุจริต
  6. ตรงต่อเวลา
  7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
  8. กล้ารับผิดชอบ
  9. ความจริงจังต่อการพูดและการกระทำทุกชนิด
  10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
  11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ

12. รู้จักเลือกใช้คน
  13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
  14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
  15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อน้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
  16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและวิธีปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
  17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
  18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับทุกคนทุกชั้นได้
  19. ชมคนเป็นและขยันชม
  20. ไม่คุ่งค่าหรือเล่นงานผู้ใดต่อหน้าคนอื่น
  21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ตัวว่าถูกบีบบังคับ
  22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
  23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
  24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
  25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
  26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
  27. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
  28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
  29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
  30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของคนอยู่เสมอ
- ซึ่งสอดคล้องกับ ลำพอง บุญช่วย (ม.ป.ป., หน้า 42) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ
1. ความฉลาด ความมีไหวพริบสติปัญญา
  2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  3. มีกำลังใจสูงและมีความยุติธรรม
  4. มีความเด็ดเดี่ยวในการทำงาน
  5. มีการศึกษาอบรมดีใฝ่ใจในการศึกษา
  6. มีความคิดริเริ่ม
  7. มีความสุภาพ อ่อนโยน เมตตากรุณา
  8. มีศักดิ์ศรี และความซื่อสัตย์
  9. มีความเสียสละ
  10. มีมนุษยสัมพันธ์

บิตเตอร์ (Bitter, 1977 อ้างถึงใน อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2529, หน้า 122) ได้นำตัวอักษรแต่ละตัวของคำว่า "Leadership" มาเป็นตัวนำของคำ ที่เป็นลักษณะของผู้นำ 10 ข้อ ด้วยกัน ดังนี้

1. Learning คือ การเรียนรู้
2. Earnestness คือ ความตั้งใจจริง
3. Attempt คือ ความพยายาม
4. Diligence คือ ความขยันขันแข็ง
5. Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
6. Responsibility คือ ความรับผิดชอบ
7. Self -confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. Honesty คือ ความซื่อสัตย์
9. Intelligence คือ ปัญญา
10. Personality คือ บุคลิกลักษณะ

ชาวี มณีศรี (2523, หน้า 125) ได้ให้ความคิดเห็นว่าลักษณะของผู้หน้าที่ดี โดยทั่วไป ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. รักหมุ่คณะ ไม่อิจฉาริษยา
3. ไม่ใช้ผู้น้อยเป็นเครื่องมือบังคับบัญชา
4. ไม่ประจบสอพลอผู้มีอำนาจเหนือ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ไม่ยอมให้ผู้ประจบสอพลอได้ดี
7. วางตัวเป็นผู้ใหญ่
8. เคารพในสิทธิของผู้อื่น
9. เสมอต้นเสมอปลาย
10. ทำงานไม่จับจด ทำสำเร็จเป็นขึ้นเป็นอัน
11. ส่งเสริมความสามัคคีและความเข้าใจอันดีในระหว่างกัน
12. ไม่นินทาผู้น้อยลับหลัง
13. ยอมรับผิดเมื่อคนทำผิด
14. ทำงานดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
15. มีวิธีการแยบคายให้ผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดคุณภาพ
16. ตักเตือนผู้ร่วมงานโดยใช้ถ้อยคำสุภาพ
17. ไม่เห็นแก่ตัว มีใจเป็นนักกีฬา
18. ชื่นชมความรู้สึกแก่

19. เป็นมิตรที่ดี
20. เข้าใจเสมอว่าผู้น้อยอาจจะไม่มีอะไรดีกว่าคน แต่เขายังไม่มีโอกาส
21. ไม่ประจานความคิดของผู้น้อย
22. รู้สภาพความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน
23. มีศีลธรรมอันดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต
24. มีมนุษยสัมพันธ์
25. พยายามทำงานด้วยตนเอง

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีตามแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหารดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม และรู้จักปรับปรุงแก้ไข มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจบุคคลทั่วไปและเข้ากับสังคมได้ดี มีความกระตือรือร้น มีวิจาร์ณญาณในการตัดสินใจสั่งการที่ดี มีความอดทนและรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และยอมรับนับถือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และมีความยุติธรรม

#### 7. แนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

คำว่า "พฤติกรรม" อภิชาติ ประภาสชาติ (2532, หน้า 46) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กิริยาอาการต่างๆ ที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ซึ่งเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมมา เกิดจากความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์หรือเกิดจากการศึกษาอบรมพฤติกรรมจะเกิดขึ้น ได้ย่อมมีสาเหตุทั้งภายในร่างกายหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ทั้ง 2 ทาง และ กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2528, หน้า 5) กล่าวว่า หมายถึง การกระทำทุกอย่างที่เกิดขึ้นนั้นได้หรือไม่ก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมทั้งนั้น เช่น การยิ้ม การหัวเราะ การเขียน การอ่าน การกระพริบตา การคิด การเสียใจ การคิด การฝันกลางวัน การเต้นของหัวใจ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ดุ้ย ชุมสาย (2523, หน้า 1) ว่า พฤติกรรม คือ กิริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิบัติที่เกิดขึ้นเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งสิ่งเร้านั้นจะมาจากภายนอกหรือภายในร่างกายก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่คนกระทำหรือรู้สึกไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น สำหรับ สุขเมธ เตียววิศเรศ (2527, หน้า 1) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมา เนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง และกิติมา ปรีดีดิลก (2528, หน้า 247) ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เพราะความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ลักษณะพฤติกรรมผู้นำภายในตัวของผู้บริหารเป็นลักษณะที่ได้มีผู้ศึกษาไว้มาก เพราะ พฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันย่อมต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) มีความคาดหวัง

บทบาท และความต้องการระหว่างกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมของผู้นำของบุคคลนั้น ๆ

สุเมธ เตียวอิศเรศ (2527, หน้า 62) ได้อ้างถึงงานวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (leader behavior description questionnaire) หรือเขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ซึ่งแบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K. Hemphill และ Alvin E. Coons และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W. Halpin และ B.J. Winer แบบสอบถามนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน

ส่วน เกทเซลส์, และกูบา (Getzels, & Guba, 1975, pp. 423-441) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้ จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบันเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานบางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

3. ผู้นำแบบประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงาน จัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2529, หน้า 96-97) ได้เสนอแนวคิดวิเคราะห์รูปแบบของผู้นำเป็นสามลักษณะ คือ

1. แบบใช้พระเดช (legal leader) เป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นตามกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

2. แบบใช้พระคุณ (charismatic leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะทางตระกูลดีพวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

3. แบบสัญลักษณ์ (symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำประเทศและผู้นำก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

อนึ่งถ้าพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำแล้วแบ่งได้เป็น

1. อัจฉริยะหรือเผด็จการ (autocratic leader) ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาดไม่คำนึง ถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเองยึดมั่นในความคิดของตนเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัว ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. ความสบาย (laissez-faire leader) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามใจชอบ ความบุญตามกรรม ไม่มีการตรวจนิเทศติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. ประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นเป็นส่วนใหญ่มีการประชุมปรึกษาหารือกันก่อนตัดสินใจมีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

สมัยศ นาวีการ (2524, หน้า 173-174) ได้เสนอถึงผลงานของ ทานเนนโบม, และชมิคท์ (Tannenbaum, & Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าการที่ผู้นำจะมีพฤติกรรม การบริหารแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ คือ

1. จำนวนของอำนาจหน้าที่ (authority) ที่ใช้โดยหัวหน้า
2. ปริมาณของเสรีภาพ (freedom) ของลูกน้อง

กล่าวคือ ถ้าผู้นำใช้อำนาจมากแล้ว เสรีภาพของลูกน้องก็จะมีน้อยลงก็จะทำให้การนำของผู้นำเป็นลักษณะเผด็จการ ในทางกลับกันถ้าผู้นำให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทำการควบคุมน้อยมาก และส่งเสริมให้มีสิ่งย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทำให้การนำของผู้นำเป็นลักษณะประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น หรือกล่าวได้สองลักษณะคือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2529, หน้า 34) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำในฐานะผู้บริหารไว้แก่ประการ คือ

1. มีความคิดริเริ่มงานใหม่
2. เป็นนักปรับปรุง
3. เป็นผู้ให้การยอมรับ
4. เป็นผู้ช่วยเหลือที่ดี
5. เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ
6. เป็นผู้ประสานงานที่ดี

7. เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี

8. เป็นนักเปลี่ยนแปลง

9. เป็นผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

อนึ่ง กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้เจ็ดประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ตีลังจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงานหาวิธีการใหม่ ๆ ให้เพื่อร่วมงานอยู่เสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าบุคคลอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจาชักจูงใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมได้ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนอื่นได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

จากรูปแบบและพฤติกรรมผู้นำตามที่นักบริหารและนักศึกษาได้เสนอความเห็นอธิบายมาทั้งหมดพอจะมองเห็นได้ว่า รูปแบบของผู้นำโดยส่วนรวมทั้งหมดนั้น จะมีแนวพิจารณาโดย

มองจากแหล่งที่มาของอำนาจ การใช้อำนาจ และรูปแบบของผู้นำจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานว่าบุคคล องค์กร หรือประสานประโยชน์ขององค์กรและบุคคลเข้าด้วยกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข การเปลี่ยนแปลง การให้ความช่วยเหลือ การยอมรับนับถือ การประสานงาน การโน้มน้าวจิตใจ และการเข้าสังคมได้ดี พร้อมกันนั้นจะต้องเป็นผู้ประพฤตินเป็นแบบอย่างให้กับคนในกลุ่มอีกด้วย

แต่เมื่อเป็นผู้นำ ทุกคนมักจะคิดว่าคนควรจะมีพฤติกรรมผู้นำตามอุดมคติของคนอย่างไร ผู้ให้มีส่วนมากมักปฏิบัติตามพฤติกรรมของผู้นำที่ตนชอบ รับคำบอกเล่าหรือปฏิบัติตามแบบแผนที่ค่านิยมในสังคมให้การยอมรับนับถือ จนเป็นแบบอย่างแก่กัน เอาอย่างแก่กัน ทั้ง ๆ ที่แต่ละคนแตกต่างกัน สภาพการเป็นอยู่ของผู้นำแตกต่างกันตามอาชีพและข้อจำกัดต่าง ๆ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับความต้องการความจำเป็นของสถานการณ์และผู้ตามด้วย

#### **แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน**

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานนั้นได้มีนักวิชาการได้ศึกษารวบรวมไว้มากมายหลายทฤษฎี แต่ในที่นี้จะนำเอาแนวความคิดของบางท่านที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้คือ เฟรเดอริค เทเลอร์ (Frederic Taylor) มีความคิดที่เรียกว่าหลักการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพของผลผลิตของแต่ละคนโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดตลอดจนความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ เทเลอร์คิดว่าวิธีนี้ดีที่สุดในการปรับปรุงงาน และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเทเลอร์เชื่อว่าคนงานต้องถูกใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และจำนวนผลตอบแทนความสัมพันธ์กับผลผลิตของผลงานที่เกิดขึ้น

ต่อมาได้ริเริ่มการศึกษาทดลองอย่างจริงจัง โดยเมโย, และคณะ (Mayo, & others) ในปี ค.ศ. 1930 เมโย, และคณะ ได้ทำการทดลองที่เมืองฮอว์ธอร์น (Howthorne) ทดลองเกี่ยวกับการทำงานของคนงานบริษัท เวสเทิร์น อีเลคทริก คอมพานี (Western electric company) เกี่ยวกับการทำงานและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แวดล้อมคนงาน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสัตว์มีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน
2. เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน
3. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียวหากแต่อยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย
4. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเอาใจใส่ของผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณมีสถานภาพพิเศษ

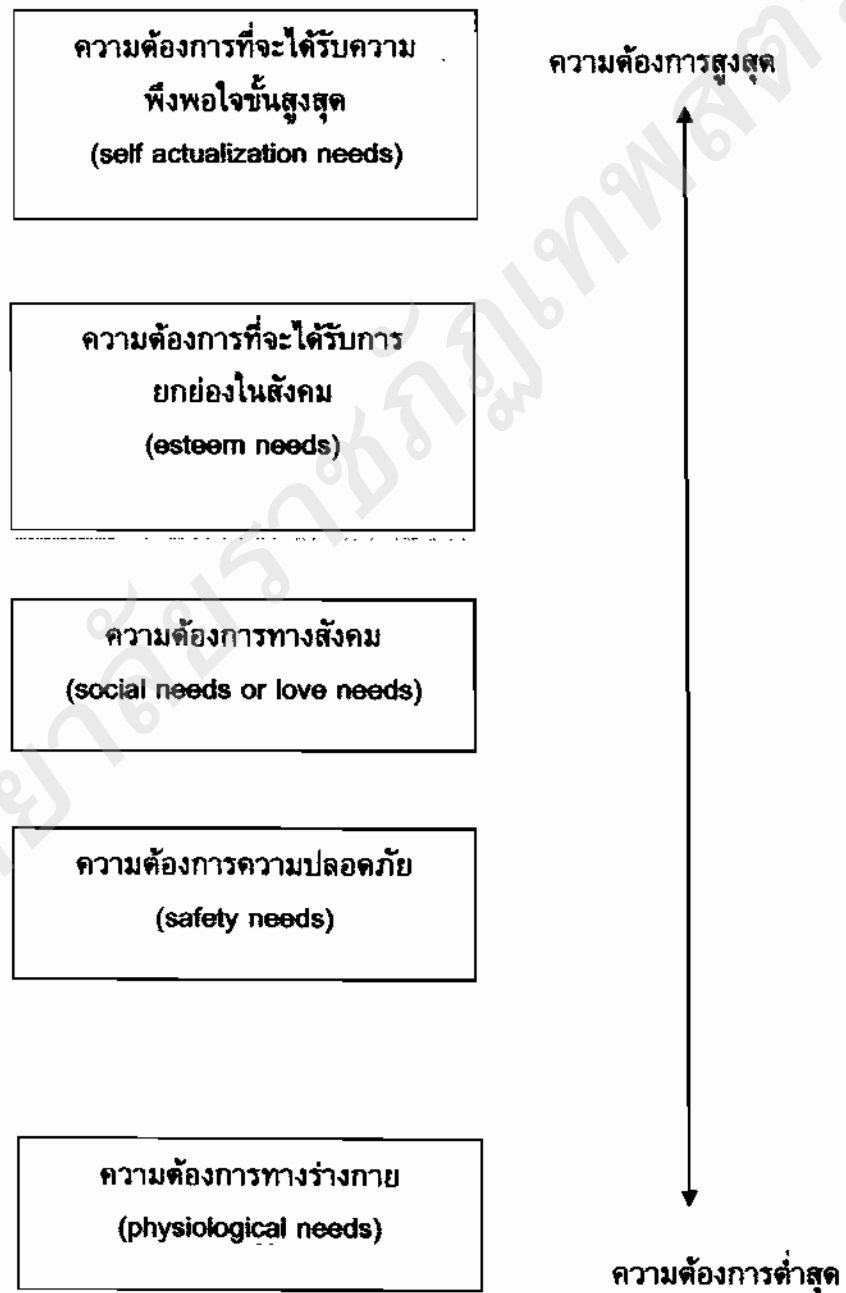
ในสายคาของเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บริหารจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีของ  
 ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกไม่พึงพอใจหากถูกปฏิบัติ  
 เสมือนเป็นเครื่องจักร ดังนั้นขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้อง  
 คำนึงถึงเสมอในการบริหารงาน

มาสโลว์ (Maslow, 1945, p. 80 อ้างถึงใน เวศ ศรีละมุด, 2523, หน้า 12) ได้เสนอ  
 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (needs hierarchy theory) มีความเห็นว่า ทุกคนมีความ  
 ต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างหนึ่งแล้วต้องการ  
 อย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด  
 ซึ่งแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน  
 ของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค  
 การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัย (security needs) เป็นความต้องการให้ตนเอง  
 ปลอดภัยจากอันตรายทุกด้าน ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตลอดจนความมั่นคงทาง  
 ฐานะและเศรษฐกิจ
3. ความต้องการทางสังคม (social or belonging needs) เป็นความต้องการที่จะให้  
 ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงหรือฐานะทางสังคม (esteem or status needs)  
 เป็นความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ต้องการเป็นตัวของตัวเองมีอิสระ  
 ในการตัดสินใจ เป็นต้น
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จสมหวังในชีวิตเป็นความต้องการขั้นสูงสุด (self  
 actualization or self realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่น ความต้องการ  
 อยากรับตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงาน ความต้องการอยากเด่นทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ

#### 1. ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

แลนดี, และทรมโบ (Landy, & Trumbo, 1976, p. 297 อ้างถึงใน พิรพรต หุ่นเจริญ,  
 2525, หน้า 19) ได้จัดแผนภูมิลำดับความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ไว้ดังนี้



ภาพ 2 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp.113-115 อ้างถึงใน พิศพรต หุ่นเจริญ, 2525, หน้า 20) ได้ศึกษาถึงมูลเหตุในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีสององค์ประกอบ (two factors theory) หรืออาจเรียกชื่ออย่างอื่นอีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ ไม่พอใจ (satisfiers dissatisfies) หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยค้ำจุน (motivators

hygiene's) ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีองค์ประกอบภายใน ภายนอกของงาน (intrinsic extrinsic factors) ซึ่งแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ ความพึงพอใจนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ผลผลิตของงานสูงขึ้น และในทิศทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติไม่พอใจในงานก็ท้อถอย ผลงานก็จะต่ำลง ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 2 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยกระตุ้น (motivate factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ (satisfiers) เป็นตัวสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการคือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงการแสดงสิ่งหนึ่งสิ่งใดส่งผลให้เห็นถึงผลงานของบุคคลได้

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความยอมรับ นับถือจากบุคคลที่ตนเกี่ยวข้อง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการได้รับเงินเพิ่มขึ้น

1.3 ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การในทางสูงขึ้น

2. ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานมี 11 ประการ ดังนี้

2.1 เงินเดือน (salary) หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือนหรือความพึงพอใจหรือไม่พอใจต่อเงินเดือนที่ได้รับเพิ่มขึ้น

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship with subordinates) หมายถึง การติดต่อสื่อสารทั้งทางกิริยาและวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง การมีเลขานุการ การมีอภิสิทธิ์ต่าง ๆ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relationship with superior) หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะคล้ายคลึงกับความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นไปในลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relationship with peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร

2.7 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (company policy and administration) หมายถึง การจําแนกบทบาท อำนาจหน้าที่ และกำหนดนโยบายเด่นชัดเพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

2.8 สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพในสถานที่ทำงาน อันได้แก่ ลักษณะสิ่งแวดลอม ชั่วโมงการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (factors in personal life) หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัว เช่น การย้ายที่ทำงานใหม่ทำให้ต้องเดินทางไกลครอบครัวลำบาก

2.10 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานหรือความมั่นคงขององค์กร

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision techniques) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงานความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปผลการศึกษาถึงความพึงพอใจในการทำงานของคนงาน เฮอร์ชเบอร์ก ได้พบว่าเมื่อคนงาน ได้รับความพึงพอใจในการทำงาน รั้งงานแล้วสามารถที่จะทำงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันสุขอนามัยเพียงพอ ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกิดจากตัวงานเอง เมื่อคนงานได้รับความสำเร็จในการทำงานหรือได้รับความก้าวหน้าก็การทำงานก็จะมีความสุขจากการทำงาน ส่วนปัจจัยสุขอนามัยนั้นเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ไห้คนงานเกิดความกังวล หรือความไม่พึงพอใจในนโยบายของการบริหารของหน่วยงานก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้การทำงานประสพผลล้มเหลวได้ เพื่อให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรที่จะตอบสนองความต้องการของคนงานให้เพียงพอ ทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัยของเฮอร์ชเบอร์กนั้น มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านความต้องการของมาสโลว์

ไซคดี รัททอง (2532, หน้า 19) ได้กล่าวถึงลักษณะที่คล้ายคลึงกันระหว่างผลการศึกษา ค้นคว้าของ เฮอร์ชเบอร์ก กับลำดับขั้นตอนของความต้องการของ มาสโลว์ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงความสอดคล้องกัน

กิลเมอร์ (Gilmer, 1966, pp. 279-298) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีดังนี้ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) เป็นความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะมีความรู้สึกว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอันดับแรกที่จะทำให้คนรู้สึกพอใจในการทำงานและ

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะยิ่งมีมากขึ้นตามอายุของผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะรู้ว่าความมั่นคงในการทำงานมีความสำคัญน้อยกว่าผู้มีการศึกษาต่ำ

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity) ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น ผลของการวิจัยพบว่า การมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่ได้มาจากความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองนั้น ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนอกจากนี้ยังพบว่า เพศชายมีความต้องการในเรื่องนี้มากกว่าเพศหญิง แต่ความต้องการในลักษณะนี้จะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การชื้อเสียง รายได้ และการจัดการประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ผู้ที่อายุมากจะมีความต้องการในปัจจุบันนี้มากกว่าผู้ที่อายุน้อย

4. ค่าจ้างหรือรายได้ (wages) ผู้ปฏิบัติงานจัดอันดับค่าจ้างไว้ในลำดับเกือบสูงสุดแต่ยังน้อยกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และมั่นคงปลอดภัย องค์ประกอบนี้ มักจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมากกว่าความพึงพอใจ เพศชายจะเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าเพศหญิง และผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงงานจะเห็นว่าค่าจ้างมีความสำคัญต่อเขามากกว่าผู้ที่ปฏิบัติในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะของงานที่ทำ (intrinsic aspects of the job) องค์ประกอบนี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามที่ตนเองชอบหรือถนัดแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

6. การควบคุมหรือดูแลหรือผู้บังคับบัญชา (supervision) ถือว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจต่องานได้ เพศหญิงมักจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่า เพศชาย และองค์ประกอบนี้เป็นสาเหตุให้ผู้ปฏิบัติงานขาดงานหรือลาออกได้

7. ลักษณะทางสังคม (social aspects of the job) เป็นลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หรือ ต้องการให้สังคมยอมรับตนเอง หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขึ้นองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับอายุและระดับงาน และเพศหญิงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มากกว่า เพศชาย

8. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การรับส่งข้อมูลต่าง ๆ คำสั่งการทำรายงาน การติดต่อภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และผู้มีการศึกษาระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบนี้มาก

9. สภาพการทำงาน (working conditions) ได้แก่ อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง ห้องทำงาน ห้องอาหาร องค์ประกอบเหล่านี้มีความสำคัญต่อหญิงมากกว่าชาย แต่เพศชายจะให้ความสำคัญต่อชั่วโมงการทำงานว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่น ๆ

10. ผลประโยชน์ตอบแทน (benefits) ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล เงินสวัสดิการ วันหยุด วันพักผ่อนต่าง ๆ

พอร์เตอร์, และลอร์เลอร์ (Porter, & Lowler, 1985, pp. 209-212 อ้างถึงใน พิชญภรณ์ อิงคามระชร, 2532, หน้า 26) ได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจอย่างชัดเจนกับการปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวว่าความพึงพอใจนั้นเกิดจากมีผลตอบแทน และการปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทน

รูปแบบของ พอร์เตอร์, และลอร์เลอร์ ได้จัดแบ่งผลตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) บางครั้งเรียกว่า ปัจจัยภายนอก (extrinsic factors) ได้แก่ เงินเดือน ลักษณะความมั่นคงของงานและผลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) หรือ ปัจจัยภายใน (intrinsic factors) ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

โรเจอร์, และโรเบิร์ต (Rogers, & Robert, 1983, p. 130) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ บุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเราในองค์กร เช่น ลักษณะของคน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ปัจจัยภายในนั้น ได้แก่ ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ ทิศนคติกับความต้องการหรือการจูงใจ เช่น ความสนใจในงาน ความรู้สึกชอบงาน ความพึงพอใจในงานและความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ตลอดจนผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในยังมีผลต่อพฤติกรรมของคน เช่น การได้รับการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา จะมีผลทำให้เขายอมรับและทำตามคำบังคับบัญชาโดยไม่บิดพลิ้ว และนอกจากนี้ เขายังปฏิบัติต่อลูกน้องดีด้วยตามรูปแบบของพอร์เตอร์และลอร์เลอร์ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

#### 1. ปัจจัยภายนอก ได้แก่

- 1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 1.2 ผู้ร่วมงาน
- 1.3 ผู้บังคับบัญชา
- 1.4 เงินเดือน
- 1.5 ลักษณะงาน

#### 2. ปัจจัยภายใน ได้แก่

- 2.1 ความรู้สึกที่คนได้รับการยอมรับ
- 2.2 ความรู้สึกสบายใจในงานการทำงาน
- 2.3 ความรู้สึกว่าคุณได้รับการก้าวหน้า

ลอค (Locke, 1984, p. 93 อ้างถึงใน พิษณุภรณ์ อิงคามระชร, 2532, หน้า 28) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ ถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และในทางตรงกันข้ามหากบุคคลไม่มีความพึงพอใจ คุณภาพของงานก็จะต่ำ และปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน จะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้วงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจและความยากง่ายของงาน โอกาสในงานเรียนรู้หรือศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงาน และวิธีการทำงาน
  2. รายได้ (pay) ได้แก่ จำนวนเงินที่ได้รับ และความยุติธรรมในการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน
  3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักการในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของหน่วยงาน
  4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ ความไว้วางใจและการได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน
  5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ วันหยุดประจำปี
  6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงานช่วงเวลาพัก อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและลักษณะอาคารสถานที่ทำงาน
  7. นิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ เทคนิคและวิธีการ ในการนิเทศงานการให้ข้อมูล ความมีมนุษยสัมพันธ์ และความสามารถในด้านการบริหารของผู้นิเทศ
  8. เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน และการมีสัมพันธไมตรีที่ดีต่อกัน
  9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน
- ภิญโญ สาธร (2523, หน้า 177) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับสิ่งจูงใจ ว่าบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานให้โรงเรียนได้นานจะต้องอาศัยสิ่งจูงใจ 5 อย่าง คือ
1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
  2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่วัตถุ แต่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียงดีเด่นเกียรติยศ อำนาจประจำตัวมากขึ้น ตำแหน่งการงานสูงขึ้น
  3. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพงานการทำงานหรือวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้ที่นั่งทำงานดีมีห้องส่วนตัว มีรถประจำตำแหน่งหรือของส่วนตัวประจำตำแหน่ง ฯลฯ
  4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครู ในโรงเรียนช่วยให้โรงเรียนน่าอยู่

5. การบำรุงขวัญหรือการกระตุ้น และสร้างความรู้สึกให้เกิดกับครูทั้งหลายว่าคนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน หรือมีส่วนร่วมในแก้ไขสถานการณ์สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ของโรงเรียน

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการไทยนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญของ ยูซอม ได้รวบรวมปัจจัยของความต้องการของข้าราชการไทย พอสรุปได้ดังนี้ (เกสสินี หงสนันท์, 2518, หน้า 130-135)

1. ได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม
2. ความเข้มแข็งของคณะข้าราชการพลเรือน อันหมายถึง การทำงาน การควบคุมอย่างยุติธรรม และมีประสิทธิภาพ
3. มาตรฐานในการควบคุมของหน่วยงานดี
4. มีสิ่งช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ
5. ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ ความรับผิดชอบและความสามารถ
6. การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม เชื่อถือได้และประหยัด

7. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลาง และการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 320-321) แบ่งปัจจัยที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานเกิดความพอใจในงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (financial incentive) ได้แก่ สิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ค่าจ้าง บำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น
2. สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (non financial incentive) ได้แก่ สิ่งที่สามารถสนองความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย การยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 20-55) ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างขวัญและความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน เพราะว่าขวัญและความพอใจในการทำงานเป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความสมัครใจของคนทำงานเอง นอกจากนี้ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนมีความพอใจ มีความรัก และกระตือรือร้นในการทำงาน
2. ชมเชย และยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่มีความดีความชอบ
3. ดูแล เอาใจใส่ และให้ความสนิทสนมแก่คนงาน
4. ให้โอกาสในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงาน

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสม
6. ให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน
7. ให้โอกาส หรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือ องค์กร นั้น ต้องอาศัยปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานหรือองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้รับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานหรือองค์การวางไว้

## 2. ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction)

กิติมา ปรีดีติลล (2529, หน้า 320) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลของงานได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน มิใช่เป็นเรื่องง่ายนัก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไม่สามารถมองได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น

ความพึงพอใจในการทำงานได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้มากมาย เช่น วูม (Vroom, 1964, p. 99 อ้างถึงใน พิษณุภรณ์ อิงคามระชร, 2532, หน้า 29) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคล ทักษะคติที่มีต่อ งานในทางบวก มีผลเท่ากับความพึงพอใจในการทำงานส่วนทักษะคติที่มีต่องานในทางลบ จะมีผลเท่ากับความไม่พอใจในการทำงานแต่ ไวท์ (White, 1965, p. 8 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 67) ได้ให้ทักษะคติว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความหมายรวมถึงความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน การมีความสุขจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน มีทักษะคติที่ดี ต่องานและมีความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ สำหรับ กูด (Good, 1973, p. 13 อ้างถึงใน วันชัย วิเศษสุวรรณ, 2527) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความพอใจ และทักษะคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพ และสภาพของงานนั้น ๆ เช่นเดียวกับ บลัม, และเนย์เลอร์ (Blum, & Naylor, 1968, p. 365 อ้างถึงใน วันชัย วิเศษสุวรรณ, 2527) ซึ่งมีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า ทักษะคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการพอใจในงานก่อให้เกิดขวัญดี ดังนั้น ความพอใจในการทำงานจึงมีความหมายว่า เป็นผลรวมของ ทักษะคติต่าง ๆ ของบุคคล ที่มีต่อองค์ประกอบของงานนั้น ๆ นอกจากนี้กิลเมอร์ (Gilmer, 1971, p. 253 อ้างถึงใน สังคม โทบุรินทร์, 2536, หน้า 39) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นทักษะคติ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานความพึงพอใจก่อให้เกิดขวัญดี และความพึงพอใจในการทำงานนี้ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่การจูงใจ และองค์ประกอบภายนอก ซึ่งสามารถมองเห็นได้ เช่น รางวัล ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ

สเตาส์, และเซเลส (Stauss, & Sayles, 1980, p. 3 อ้างถึงใน ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลที่จะรู้สึกพอใจในการทำงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทน ทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจและสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของบุคคลได้

จากทัศนคติของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อม การทำงานเพื่อนร่วมงาน รายได้ที่ได้รับ ความผูกพันกับหน่วยงาน และความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติ

### 3. ความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้บริหารแต่ผู้เดียวไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานคือครู ซึ่งเป็นผู้ทำงานโดยตรง และงานจะมีประสิทธิภาพได้นั้นครูจะต้องทำงานด้วยความสบายใจและพอใจที่จะทำงาน (พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 26) ทั้งนี้เพราะเมื่อครูมีความพึงพอใจในการทำงาน เขาจะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลาในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กรนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความพึงพอใจภายใน (intrinsic satisfaction) และความพึงพอใจภายนอก (extrinsic satisfaction) ซึ่งสามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรเต็มใจที่จะทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้ได้ผลงาน เมื่อผลงานที่ปรากฏดีแล้วก็ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจภายในสูง และในขณะเดียวกันผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับจากภายนอก ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผลงานสูงได้ด้วย ดังนั้นความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกจะมีสายเกี่ยวข้องและเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พอใจ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 65)

ความพึงพอใจในการทำงานคล้ายกับการจูงใจในการทำงาน จะต่างกันก็เพียงความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก ที่เกิดขึ้นในการทำงาน จึงไม่ใช่สิ่งแปลกแต่อย่างใดที่จะกล่าวว่า ทั้งความพึงพอใจในการทำงาน และการจูงใจในการทำงานไม่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กล่าวได้ว่า บุคคลจะพยายามเข้าหาในสิ่งที่ตนชอบและพฤติกรรมเช่นนี้ถือว่าเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ประการที่สอง การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการ จึงกล่าวได้ว่าการจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน (McCormick, 1980, pp. 305-306 อ้างถึงใน อ้างถึงใน ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 10-11) ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในตัวของบุคลากรในองค์กรโดยจะต้องเป็นผู้ที่มี

ความพึงพอใจผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่มีสามัญสำนึกที่ดี มีความสามารถในการวินิจฉัย คิดวิเคราะห์ช่างสังเกต และให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็คือ ความเข้าใจในบุคลากรในองค์การและติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Kolb, & others, 1971, p. 204 อ้างถึงใน ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 11)

### **แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปกครองส่วนท้องถิ่น**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 41 กล่าวถึงองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และมาตรา 42 ให้กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา) สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นการเน้นและส่งเสริมบทบาทของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

#### **1. ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น**

มอนตาญ (Montagu, 1980 อ้างถึงใน ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 25) นิยามว่าการปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหาร การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งคนสามารถใช้ได้โดยปราศจาก การควบคุมของหน่วยการบริหารส่วนราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ยังต้องอยู่ภายใต้บังคับบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นอิสระใหม่แต่อย่างใด (comparative local government)

ซวงส์ ฉายะบุตร, 2525 อ้างถึงใน ชลิต พูลศิลป์, 2527, หน้า 26 สรุปหลักการปกครองส่วนท้องถิ่นได้สาระสำคัญ ดังนี้ การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา

#### **2. เทศบาลและการจัดการศึกษา**

หลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 แล้ว ก็ได้มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น นับได้ว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกกว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารปกครองตนเองของเทศบาล และต่อมาได้ตรา พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทน ซึ่งได้แบ่งโครงสร้างของรัฐบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่เทศบาล ก็จะมีพนักงานเทศบาลเพิ่มขึ้นอีกส่วนหนึ่งด้วยในปัจจุบัน

กระทรวงมหาดไทยได้แก้ไขระเบียบว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการของเทศบาล พ.ศ. 2534 โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งกองหรือฝ่ายขึ้นได้ถึง 12 หน่วย ได้แก่ 1) สำนักปลัดเทศบาล 2) กองหรือฝ่ายประปา 3) กองหรือฝ่ายการแพทย์ 4) กองหรือฝ่ายการศึกษา 5) กองหรือฝ่ายคลัง 6) กองช่าง 7) กองหรือฝ่ายช่างสุขาภิบาล 8) กองหรือฝ่ายวิชาการและแผนงาน 9) กองหรือฝ่ายสวัสดิการสังคม 10) กองหรือฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม 11) หน่วยตรวจสอบภายใน 12) แขวง

ในส่วนของกองหรือฝ่ายการศึกษา จะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล ต่อมาขยายมาเป็นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของรัฐบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้กับองค์กรส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงานทั้งหมด ส่วนกลางเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายในภาพรวมเป็นสำคัญ ซึ่งการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษานี้ถูกกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ใน 40 มาตรา กล่าวโดยสรุปคือ 1) มาตรา 43 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่มีค่าใช้จ่ายโดยรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) มาตรา 78 รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งพาตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง 3) มาตรา 284 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายและมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ 4) มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึกอาชีพ การจัดการศึกษาอบรมต้องคำนึงถึงการทำนุบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540) ซึ่งกรณีนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดบทบาทการจัดการศึกษาท้องถิ่นไว้ 3 มาตรา คือ 1) มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น 2) มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา) จากพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา 16 ให้เทศบาลเมืองพัทยา องค์กรบริหารส่วน

ตำบล มีอำนาจและหน้าที่ส่งเสริมการประกอบอาชีพ การจัดการศึกษา บำรุงศิลปะประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรม ส่งเสริมกีฬา อเนกมัย และจากพระราชบัญญัติเทศบาลมาตรา 53,54,56 กำหนดหน้าที่จัดและส่งเสริมการศึกษาอบรมในท้องถิ่นของตนตามคำสั่ง กระทรวงมหาดไทย หรือกฎหมายบัญญัติ และจากมติคณะรัฐมนตรี 16 มีนาคม 2542 กำหนดให้รัฐบาลสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน 12 ปี และกำหนดบทบาทของรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา (คู่มือแนวทางการจัดการศึกษาของท้องถิ่น) จะเห็นได้ว่าการจัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่ง ประกอบด้วย 4 หน่วยงาน คือ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เทศบาล 3) องค์การบริหาร ส่วนตำบล 4) การปกครองรูปแบบพิเศษ (เมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร) หน่วยงานที่จัดการศึกษาที่สามารถรับผิดชอบ ดูแลโรงเรียนในสังกัด คือ เทศบาล และการปกครองรูปแบบ พิเศษ (เมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร)

เพื่อให้การศึกษาของเทศบาลเป็นไปอย่างมีระบบ กระทรวงมหาดไทยจึงได้ดำเนินการ จัดตั้งสำนักบริหารการจัดตั้งสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น (สน.ศท.) มีหน้าที่ให้การ สนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพรับผิดชอบการจัด การศึกษาของท้องถิ่นตามความพร้อมและศักยภาพตามขนาดองค์กรส่วนท้องถิ่นจากการสำรวจ ข้อมูลการศึกษาปีการศึกษา 2544 สามารถจัดกลุ่มของเทศบาลตามการจัดการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) เทศบาลที่มีเจ้าหน้าที่ประจำกองการศึกษาและมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 128 แห่ง เมืองพัทยา 1 แห่ง มีโรงเรียน 496 โรงเรียน 2) เทศบาลที่มีเจ้าหน้าที่ประจำกองการศึกษาแต่ ไม่มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 92 แห่ง 3) เทศบาลที่ไม่มีเจ้าหน้าที่ประจำกองการศึกษา แต่ไม่มี โรงเรียนในสังกัด จำนวน 909 แห่ง

การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลมีการจัดการศึกษาเป็นสี่ระดับคือ 1) ระดับก่อนประถมศึกษาแบ่งเป็นกลุ่มปฐมวัยและกลุ่มอนุบาลศึกษา 2) กลุ่มประถมศึกษา 3) กลุ่มมัธยมศึกษาตอนต้น 4) กลุ่มมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับอาชีวศึกษาซึ่งส่วนใหญ่แล้ว โรงเรียนเทศบาลจะเปิดทำการสอนหลายระดับ ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาล

การจัดการเรียนการสอน	จำนวน (โรงเรียน)
ระดับก่อนประถมศึกษา (ปฐมวัย/อนุบาลศึกษา)ระดับเดียว	5
ระดับประถมศึกษาระดับเดียว	6
ระดับมัธยมศึกษาและประถมศึกษา	2
ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	298
ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	172
ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	9
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	3
(นับรวมระดับอาชีวศึกษาของเทศบาลนครปฐม)	3

ที่มา: (สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, 2544)

สำหรับการจัดการศึกษาและภาระงานของโรงเรียนเทศบาลนั้นมีเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับการศึกษาอบรมอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามความพร้อมและความต้องการของประชาชน ดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัยและอนุบาลศึกษา มีการดำเนินการในสองลักษณะ คือ ในระดับปฐมวัยจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเป็นการเลี้ยงดูเด็กอายุ 0-3 ปี มีพัฒนาการตามวัย และจัดการศึกษาระดับอนุบาลศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กอายุ 4-6 ปี ซึ่งต้องจัดตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ ระดับประถมศึกษา โดยจัดให้เด็กอายุระหว่าง 7-12 ปี ตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

3. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โดยจัดให้เด็กอายุระหว่าง 13-15 ปี ตามหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อาจดำเนินการได้สองลักษณะ คือ จัดต่อเนื่องในโรงเรียนเดิม หรือรับโอนสถานศึกษาอื่นเป็นของท้องถิ่น

4. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 12 ปี ทั้งสายสามัญและสายอาชีพโดยไม่บังคับ ซึ่งอาจจัดในโรงเรียนมัธยมศึกษาเดิมหรือรับโอนสถานศึกษาจากหน่วยงานอื่นได้

จะเห็นได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลในความรับผิดชอบของสำนักงานบริหารการศึกษาท้องถิ่น ต้องจัดการศึกษาในท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างหลากหลายตามหลักการนโยบายของทางราชการที่กำหนดไว้ เทศบาลแต่ละแห่งจะมีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ ตามขอบเขตที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย กระทรวง

ศึกษาธิการ และกระทรวงมหาดไทยเป็นเพียงผู้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ดำเนินงานไปได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผล

### 3. โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนเทศบาล

ในเรื่องของการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา มิได้มีกำหนดองค์การที่แน่ชัดไว้มาก่อน โรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในปัจจุบันจึงมีการจัดองค์การบริหารแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามได้มีหนังสือระเบียบกำหนดหลักเกณฑ์และแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานบุคลากรของโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ กำหนดให้มีผู้บริหารโรงเรียน ๆ ละหนึ่งคนและต้องทำการสอนไม่น้อยกว่า 5 ชั่วโมง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีจำนวนห้องเรียนรวม 24 ห้องเรียนขึ้นไป ไม่ต้องมีชั่วโมงทำการสอน และในด้านผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนนั้น กำหนดจำนวนไว้หนึ่งคน สำหรับโรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 24-35 ห้องเรียน กำหนดไว้สามคน สำหรับโรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 36-47 ห้องเรียน และกำหนดไว้สี่คน สำหรับโรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 48 ห้องเรียนขึ้นไป นอกจากนั้นยังได้กำหนดการปฏิบัติการบริหารไว้ว่า โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารหนึ่งคน ผู้ช่วยผู้บริหาร ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในโรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ บริหาร ปกครอง และบริการ ฝ่ายปกครองและฝ่ายบริการ สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารสามคน จะแบ่งงานเป็นสามฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปกครองและบริการ โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารสี่คน จะแบ่งงานเป็นสี่ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปกครองและฝ่ายบริการ

### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

ได้มีผู้ให้ความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ต่าง ๆ กันเช่น

วรรณิ โสมประยูร (2526) อ้างถึงใน วัชรินทร์ นุชนาคา, (2533) กล่าวว่าโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปมีหน้าที่ ดังนี้

1. ฝึกฝนให้นักเรียนเกิดทักษะในการติดต่อสื่อความหมายในการใช้ภาษาแม่ และการคิดคำนวณ การคาดคะเน ให้เป็นประโยชน์แก่ชีวิตประจำวัน
2. เสริมสร้างกิจนิสัย สุขนิสัย ในการดำรงตนและครอบครัว
3. ฝึกฝนให้นักเรียนรู้จักแสวงหา และจับจ่ายใช้สอยให้เหมาะสมกับอัตภาพ
4. ส่งเสริมและปลูกฝังให้รู้จักสิทธิและหน้าที่ต่อสังคมที่ตนอาศัยอยู่
5. สร้างเสริมให้นักเรียนมีทัศนคติที่ดี มีค่านิยมในระเบียบประเพณี ศิลปะ และวัฒนธรรมอันดีงาม
6. ฝึกฝนให้นักเรียนรู้จักใฝ่หาความรู้ ปรับคนและสนใจต่อข่าวเหตุการณ์บ้านเมืองอย่างสม่ำเสมอ

โรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีเป้าหมาย ภารกิจ และแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียน พอสรุปสาระที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

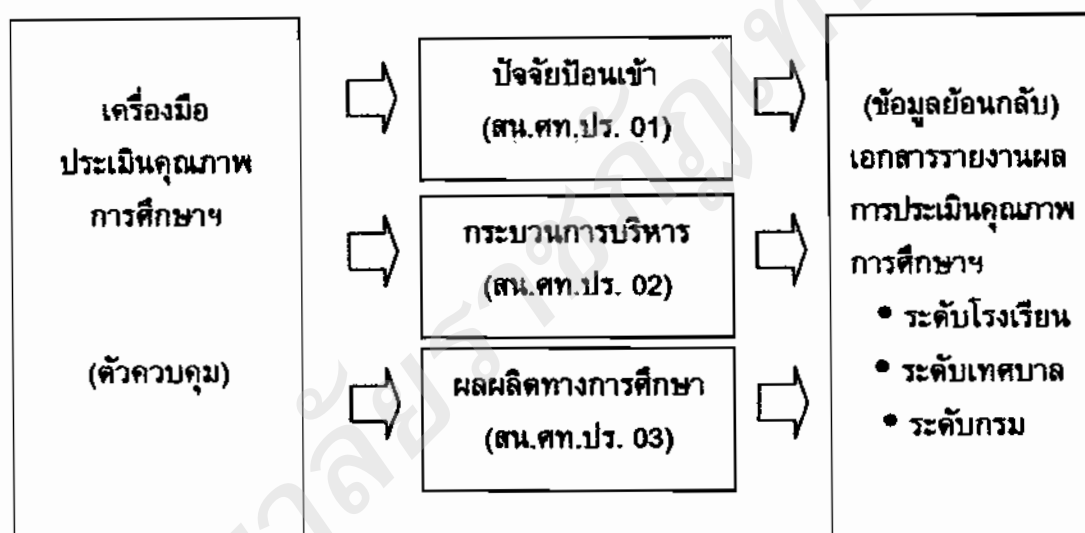
ภารกิจของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับให้กับเด็กไทยที่มีอายุย่างเข้าปีที่แปดถึงอายุย่างเข้าปีที่สิบห้า ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 อย่างทั่วถึงและนอกจากนี้โรงเรียนประถมศึกษายังได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้นให้แก่เด็กที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ชนบทเพื่อสนองนโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาและขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความเสมอภาคอย่างทั่วถึง

#### 5. ขอบข่ายการบริหารของโรงเรียนเทศบาล

เนื่องจากการบริหารงานและการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาลยึดตามแนวการดำเนินการตามเป้าหมาย ภารกิจ หน้าที่ของโรงเรียนประถมศึกษาและหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดแบ่งออกเป็นโรงเรียนเทศบาลในปัจจุบันมีการจัดรูปแบบระบบการบริหารงานออกเป็น 4 งานหลักด้วยกัน คือ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นที่ยอมรับมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับผลการบริหารงานในโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นแนวโน้มในอนาคต เพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการพัฒนา และแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นการล่วงหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นที่ปรึกษา เป็นที่พึ่งของผู้ร่วมงานได้ สงบ ลักษณะให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารจะต้องใช้แนวนโยบายและมาตรการในการบริหารจัดการ การจัดการกรรมการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน คุ่มค่า ไม่สูญเปล่า คุ่มประโยชน์ และประหยัด

ในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้มีคุณภาพนั้น สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มีนโยบายที่จะพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลให้สังกัดให้มีความเจริญก้าวหน้า จึงได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาขึ้น โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2528 โดยสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่นมอบหมายให้โรงเรียนเทศบาลแต่ละแห่งแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำหน้าที่ประเมิน และรวบรวมข้อมูลการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรประถมศึกษาพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) และนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงมหาดไทย ผนวกกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการนิเทศติดตามผล เพื่อวิเคราะห์เป็นภาพรวมระดับประเทศแล้วนำมาใช้พัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษา เครื่องมือการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลดำเนินการตามรูปแบบการวิเคราะห์เชิงระบบ (system approach) เป็นสามส่วน คือ 1) เครื่องมือประเมินด้านปัจจัย

ป้อนเข้า (input) ใช้รหัสย่อ สน.ศท.ปร.01 เครื่องมือประเมินด้านกระบวนการบริหาร (process) ใช้รหัสย่อ สน.ศท.ปร. 02) เครื่องมือประเมินด้านผลผลิตทางการศึกษา (output) ใช้รหัสย่อ สน.ศท.ปร. 03 ตามรายละเอียดของเครื่องมือประเมินคุณภาพการศึกษา ดังแผนภาพ 3



ภาพ 3 แนวทางในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

ที่มา: (สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น, คู่มือการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาด้านกระบวนการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล)

ในด้านงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษานั้น เทศบาลได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลร้อยละ 60.42 ที่เหลือจากรายได้ของเทศบาล โดยนำไปใช้สนับสนุนเป็นค่าอุปกรณ์การเรียน สมุด ดินสอ สำหรับนักเรียนให้เพียงพอตลอดปีการศึกษา แต่มีผลกระทบด้านการขาดครู เนื่องจากไม่ได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมมาหลายปี โดยเฉพาะในวิชาเฉพาะที่สำคัญ เช่น ครูบรรณารักษ์ ครูคณิตศาสตร์ ในขณะที่โรงเรียนเทศบาลมีจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น แต่จำนวนพนักงานครูยังขาดแคลนทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลมีผลกระทบในด้านคุณภาพ

จากกรณีดังกล่าว วัลลภ กันทรัพย์ ให้ข้อคิดเห็นว่า การที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการเรียนการสอนจะมีองค์ประกอบที่สำคัญตามความพร้อมของโรงเรียนสามด้าน คือ 1) ความพร้อมด้านปัจจัย หมายถึงความพร้อมของบุคลากร ได้แก่ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่น ๆ มีเพียงพอและคุณภาพเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ 2) ความพร้อมด้านกระบวนการเป็นการบริหารจัดการภายในโรงเรียน ประกอบด้วยระบบงาน โครงสร้างการบริหารงาน การวางแผนการดำเนินงาน การประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

เพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ 3) การจัดสภาพแวดล้อมรอบโรงเรียน สภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น ความร่วมมือของผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการและการเงิน งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่และงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยให้ใช้งานวิชาการเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด เพราะงานทุกงานจะต้องอาศัยบุคลากรในการดำเนินงานทั้งสิ้น

การบริหารบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การกำหนดแผนและความต้องการบุคลากร การสรรหา การเลือกสรร การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้ายและการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่จากความหมายและขอบเขตของการบริหารบุคคล จะเห็นได้ว่างานบุคลากรที่มีอยู่ทุกกระบวนการของการบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและมีความผูกพันต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะการจัดการศึกษาจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนาน จึงทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ

#### 6. คุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนเทศบาล

สำนักบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทยทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาล มีนโยบายเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของเทศบาล จึงจัดให้มีการประเมิน คุณภาพการจัดการศึกษาขึ้นโดยทำการประเมินเชิงระบบ (system approach) เป็นสามส่วนหลัก คือ

1. ประเมินด้านปัจจัยป้อนเข้า (input) ประกอบด้วย 4 มาตรฐาน คือ 1) มาตรฐานด้านบุคลากร 2) มาตรฐานด้านงบประมาณ 3) มาตรฐานด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ และอื่น ๆ 4) มาตรฐานด้านอาคารสถานที่

2. ประเมินด้านกระบวนการบริหาร (process) ประกอบด้วย 4 มาตรฐานด้วยกัน คือ 1) มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มี 6 งานด้วยกัน คือ 1.1) งานวิชาการ 1.2) งานบุคลากร 1.3) งานอาคารสถานที่ 1.4) งานธุรการ การเงิน พัสดุ 1.5) งานกิจการนักเรียน 1.6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน 2) มาตรฐานด้านการบริหารการเรียนการสอน แบ่งเป็น 5 หัวข้อ คือ 2.1) การจัดและพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร 2.2) การสอนเน้นกระบวนการ 2.3) การสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.4) การสอนเน้นกระบวนการกลุ่ม 2.5) การสอนซ่อมเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียน 3) มาตรฐานด้านความสัมพันธ์ภาพของบุคลากร 4) มาตรฐานด้านการประกันคุณภาพ

3. ประเมินด้านผลผลิตทางการศึกษา (output) ประกอบด้วย 2 มาตรฐานด้วยกัน คือ 1) มาตรฐานด้านคุณลักษณะของผู้เรียน มี 8 รายวิชา คือ 1.1) วิชาภาษาไทย 1.2) วิชาภาษาต่างประเทศ 1.3) วิชาคณิตศาสตร์ 1.4) วิชาวิทยาศาสตร์ 1.5) วิชาสังคมศึกษา 1.6) วิชา สุขศึกษาและพลศึกษา 1.7) วิชาศิลปะศึกษา 1.8) วิชาการงานและอาชีพ 2) มาตรฐานด้านความพึงพอใจของชุมชน มี 5 ด้าน คือ 2.1) ด้านนักเรียน 2.2) ด้านผู้บริหารสถานศึกษาและครู 2.3) ด้านสถานศึกษา 2.4) ด้านผู้ปกครองและชุมชน 2.5) ด้านการประชาสัมพันธ์

ในขณะที่เดียวกันกับที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกันก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งการสอบถามความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของเรด, และคณะ (Raid, & others) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารงาน 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 3) ปัจจัยด้านครู 4) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้บริหาร 5) ปัจจัยด้านโรงเรียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำ

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร มีผู้วิจัยหลายท่านที่พบว่าเพศและประสบการณ์ในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่

ประกอบ พรหมรักษ์ (2523, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ที่มีอายุ วุฒิ เพศ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน พบว่า ครูที่มีเพศและประสบการณ์ต่างกันต้องการลักษณะของครูใหญ่ที่พึงประสงค์แตกต่างกัน

วันเฉลิม มณีโกคา (2525, หน้า 67) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในประเทศไทยในปีการศึกษา 2525 ประกอบด้วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และศึกษานิเทศก์ประจำกิ่งทุกคน จำนวน 647 คน พบว่า ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ในประเทศไทย มีลักษณะดังนี้ คือ ในการร่วมประสานสัมพันธ์มีพฤติกรรมการแสดงออกปานกลาง แต่พฤติกรรมความต้องการต่ำ ในการควบคุมมีพฤติกรรมแสดงออกและพฤติกรรมความต้องการปานกลาง ในการรักใคร่ผู้พันพฤติกรรมแสดงออกและพฤติกรรมความต้องการปานกลาง เช่นกัน ทำนองเดียวกัน สุมนธา พงษ์มาลา (2527, หน้า 89) ก็ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ด้านความรักใคร่ผูกพัน มีพฤติกรรมแสดงออกและพฤติกรรม

ความต้องการอยู่ในระดับสูง ด้านการร่วมประสานสัมพันธ์ มีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับปานกลางและพฤติกรรมความต้องการอยู่ในระดับต่ำ ด้านการควบคุมมีพฤติกรรมแสดงออกอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความต้องการอยู่ในระดับต่ำ

ภิญญาพร วัฒนเจริญ (2527, หน้า 81-84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้ ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านผู้นำในฐานะผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไขทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากยกเว้นเรื่อง การจัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในและการแสวงหาที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย ในด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ยกเว้นเรื่องการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก และอาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อยในด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ระดับมาก ยกเว้นเรื่อง การจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางานเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติ น้อย และสำหรับในด้านผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

จรัส คลับทอง (2529, หน้า 91) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2522, หน้า 112-113) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานส่วนอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง แตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตามความ

คิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้บริหารของวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุงงานและด้านมุงสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุงงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .01

สุนา พุ่มประพาพ (2534, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีในสถานศึกษา ในทรรคนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามเพศและระดับโรงเรียน พบว่า ครูที่เพศแตกต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และครูที่มีระดับโรงเรียนแตกต่างกันมีทรรคนะไม่แตกต่างกันทั้งในส่วนรวมและรายข้อ

วัลลภรุช เก่าวัดวิญญ (2535, หน้า 80-81) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยนาฏศิลป์ ตามความต้องการของครูอาจารย์วิทยาลัยนาฏศิลป์ในประเทศไทย ที่มีเพศ คุณวุฒิ และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันโดยส่วนรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ ระดับ .05

ภิญญา ศัพทอนันต์ (2536, หน้า 116-117) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล ในจังหวัดสงขลา ที่มีเพศ คุณวุฒิ วิทยวุฒิ และระดับตำแหน่งต่างกัน พบว่า การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ และคุณวุฒิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ปราโมทย์ เชนอัมพร (2521, หน้า 69-70) ได้ศึกษาถึงเรื่อง บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2521 พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีระดับสูงสามด้าน คือ การมีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ สำหรับด้านการเข้าสังคมมีระดับปานกลาง และพฤติกรรมทางการบริหาร มีระดับสูงทั้งด้านมุงงาน และมุงสัมพันธ์ ทั้งนี้ลักษณะของบุคลิกภาพ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการมีอำนาจอิทธิพลและการเข้าสังคม และระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและด้านความมั่นคงทางอารมณ์

สุทิน ภู่เจริญ (2528, หน้า 87-90) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 1 โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของกริฟฟิธส์ และได้วิเคราะห์ความเห็นของผู้บริหารและครู พบว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งเจ็ดด้าน คือ การเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม การเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข การเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ การเป็นผู้ให้การช่วยเหลือการเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่น่าพอใจของครู ได้แก่ การเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี การเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ยังไม่เป็นที่น่าพอใจของครู ซึ่งผู้บริหารต้องปรับปรุงแก้ไข ได้แก่ การประสานงาน การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้การช่วยเหลือ และการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

เชิดศักดิ์ บุญครอง (2529, หน้า 106 – 107) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 โดยใช้ทฤษฎีของกริฟฟิธส์ วิเคราะห์ความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ที่ระดับ .01 ดังนี้ การเข้าสังคมได้ดี การให้ยอมรับนับถือ การโน้มน้าวจิตใจ การมีความคิดริเริ่มการประสานงาน การให้ความช่วยเหลือ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูงแต่ครูมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และครูมีความเห็นว่าได้ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน และ อำนวย กระโทกนอก (2534, หน้า 79-80) ก็ได้ใช้ทฤษฎีของกริฟฟิธส์ ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยสอบถามจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอได้ปฏิบัติอยู่ในระดับสูง

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำโดยใช้เครื่องมือตรวจสอบแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ซึ่งเรียกว่า management style diagnosis test (MSDT) ได้มีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยดังต่อไปนี้

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวช (2522, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีของเรดคิน โดยศึกษาผู้บริหารในสภาสังคม สงเคราะห์แห่งประเทศไทย ซึ่งแบ่งเป็นสองระดับ คือ กรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์ที่กับเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก ผลของการศึกษาพบว่า

1.กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ ใช้แบบในการบริหารที่เป็นแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบส่วนรวม ในลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง

2.กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ มีสัดส่วนของผู้ใช้แบบหลัก และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนไม่แตกต่างกัน

3. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ที่เป็นชาย มีสัดส่วนใช้ลักษณะของการบริหารแบบ สันนิบาตมากกว่ากรรมการหญิง กรรมการหญิงมีสัดส่วนในการใช้ลักษณะของการบริหารแบบ หลัก และแบบรวมมากกว่ากรรมการชาย

4. เจ้าหน้าที่ชาย ใช้ลักษณะการบริหารแบบสันนิบาตและแบบรวม มีสัดส่วนสูงกว่า เจ้าหน้าที่หญิง และเจ้าหน้าที่หญิงใช้ลักษณะการบริหารแบบหลักมีสัดส่วนสูงกว่าเจ้าหน้าที่ชาย

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี 3 มิติ พบว่ามิติการบริหารด้านมุ่งงานอยู่ในระดับ ค่อนข้างน้อย มิติมุ่งคนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนมิติมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

สุรศักดิ์ กิตติภระพงษ์ (2527, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ใน เขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นผู้ยึดระเบียบ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคนสูงกว่ามุ่งงาน

อนันต์ เจียมเจริญ (2528, หน้า 56) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของทหารบกระดับ พันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบผู้บุกงานเป็นแบบหลัก ส่วนแบบสันนิบาต นายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบนักบุญและแบบผู้ยึดระเบียบ

อารีรัตน์ ทิรัญโร (2532, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแบบของผู้นำของอาจารย์ใน สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำ แบบนักพัฒนาและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533, หน้า 85) ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ในปีการศึกษา 2531 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงในการบริหารโรงเรียน ส่วนแบบสันนิบาตในการ บริหารมีแบบผู้นำเป็นแบบผู้บุกงาน และนักบุญ

ชัชชา ดวงจินดา (2527, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของ มหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2536 จำนวน 253 คน ผลของการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบหลัก ในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหาร ระดับส่วนน้อย มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบไม่มีประสิทธิผล ได้แก่ แบบนักบุญ ส่วนแบบหลัก ในการบริหารที่ผู้บริหารระดับน้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหาร และแบบที่ ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการ

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบฉบับสนับสนุนในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยผู้บริหารระดับกลางใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนผู้บริหารระดับต้นใช้แบบผู้บุกงานมากที่สุด และพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการเป็นแบบที่ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

3. ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผล โดยเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบรวมในการบริหารที่มีผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุดคือ แบบผู้เผด็จการ

4. ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมมุ่งงาน โดยผู้บริหารระดับกลางมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพ และมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารระดับต้นมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับปานกลางและมากในอัตราส่วนเท่ากัน มีพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมมุ่งงานอยู่ในระดับน้อย

สรุปได้ว่างานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน สามารถแบ่งแบบผู้นำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นธุรกิจ หรือการทหาร จะมีผู้นำแบบบุกงานหรือผู้ยึดระเบียบเป็นส่วนมาก ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวกับการศึกษาจะมีแบบผู้นำแบบนักพัฒนามากที่สุด

## 1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้คัดเลือกและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

อุบล สีสมยา (2542, หน้า 101-102) ได้ศึกษาความพึงพอใจและสาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด โดยส่วนรวมพึงพอใจร้อยละ 98.31 ผู้บริหารพึงพอใจร้อยละ 98.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมากที่สุด และด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับพึงพอใจน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมและตามตัวแปรที่ศึกษา พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน เรียงจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการปกครองและบังคับบัญชา และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

เลิศศักดิ์ พรหมประเสริฐ (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมและเกือบทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น

ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านสภาพการทำงาน ที่ข้าราชการครูมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

บุญโชค สุตคิด (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางทุกองค์ประกอบ ยกเว้น องค์ประกอบความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก

สุวารี เคียงประพันธ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในส่วนกลาง มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านเงินเดือน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยสูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง อยู่ในระดับปานกลาง

สุทธิพงษ์ ใจตรง (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ศิริพร สุภาชีพ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจและข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างวามพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง อยู่ในระดับปานกลาง

อรนุช พรินทร์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเพชรบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์

ในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

วันเพ็ญ ศรประสิทธิ์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

กมลรัตน์ มีผลง (2550) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า สำหรับปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน การปกครอง บังคับบัญชา และค่าเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล เมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เรตตินได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT (management style diagnosis test) กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกาสรุปผลการวิจัย ดังนี้ (Reddin, 1970, pp. 242-249 อ้างถึงใน วัชรินทร์ นุชนาคา, 2533, หน้า 20)

1.กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่ง เข้ารับการอบรมต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำที่ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและแบบผู้ยึดระเบียบมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ในการวิจัยพบว่าหัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบพัฒนา ถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบยึดระเบียบและแบบทนทำเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ในระหว่างร้อยละ 9-11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบนำ ทีมร้อยละ 49 ผู้เผด็จการร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นในมหาวิทยาลัยไอโฮไอ และสถาบันวิจัย แบบเคล พบว่า มีผู้นำแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอมถึงร้อยละ 15 , 15 , 15 และ 13 ความสำคัญเป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและคอยชี้แนะ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถจักรยานและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มนี้เป็นงานวิจัยกับบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรดคิดทำการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่า เป็นผู้นำแบบเผด็จการร้อยละ 37 และแบบบุกงานร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถจักรยานและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน สรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบนักบุญร้อยละ 28 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 สำหรับบริษัทกลุ่มที่ 2 นี้ มีผลผลิตตกต่ำ และรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ จากการวิจัยพบว่านายทหารมีแบบผู้นำแบบบุกงาน ร้อยละ 32 แบบนำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบเผด็จการ แบบนักบุญ มีเพียงร้อยละ 1-2 เท่านั้น นับว่าเป็นกองทัพที่ได้นายทหารที่มีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับพันโท การวิจัยทหารระดับพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ พบว่ามีผู้นำแบบนำทีมร้อยละ 32 แบบบุกงานร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบเผด็จการ ผู้ประนีประนอม มีถึงร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารพวกนี้เคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์รวมทั้งอายุมากกว่ากลุ่มแรก อายุราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำจึงมากกว่านายร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดทำหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ซึ่ง มหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่แบบนำทีม แบบนักพัฒนา และแบบบุกงาน ร้อยละ 24 , 21 และ 14 ตามลำดับ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำคือแบบทนทำ และแบบนักบุญ มีเพียงร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น

วิกสตรอม (Wickstrom, 1971, p. 1249-A อ้างถึงใน วัชรินทร์ นุชนาคา, 2533) ได้วิจัยเพื่อหาระดับและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู และหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นกับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน และตำแหน่งหน้าที่ จากกลุ่มตัวอย่าง 373 คน พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือความรู้สึกที่ได้รับความสำเร็จ ในการทำงานลักษณะของงานที่ทำความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบงาน องค์ประกอบที่ทำให้ครูไม่พอใจ ได้แก่การไม่ประสบความสำเร็จในนโยบายการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่มากกระทบความเป็นอยู่ส่วนตัว ตัวแปรอื่น ๆ เช่นอายุ เพศ และตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1980, pp.191-207) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทางการศึกษา แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษา เรื่ององค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ พบว่าควรรับการยอมรับนับถือความสำเร็จของงานและความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานและองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ ลักษณะของงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การปกครอง บังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความเป็นตัวของตัวเอง

สตอลท์ (Stolt, 1978, pp. 598-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลำดับชั้นความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือความมั่นคงปลอดภัย การได้รับการยอมรับในสังคม คำชมเชยและความเป็นตัวของตัวเอง

จอห์นสัน (Johnson, 1973, pp. 598-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้ เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวม (over job satisfaction) ผลการวิจัยพบว่าตัวทำนายความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร ได้แก่สภาพความเป็นอยู่ของผู้บริหาร รวมทั้งสภาพชุมชนที่อาศัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับครู ตัวแปรที่พบว่าสำคัญที่สุดและมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับครู ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและผู้ปกครอง ตัวเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่บรรยากาศของโรงเรียนและสภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในส่วนตัวของผู้บริหารเองพบว่าตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่พฤติกรรมการตัดสินใจความคาดหวังของชุมชนและผู้ร่วมงาน

ควิตูควัว (Quituqua, 1975, pp.1224-A) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนรัฐบาลในเกาะกวม จากกลุ่มตัวอย่าง 305 คน ผลการวิจัยพบว่า ปรากฏว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์ในการสอน ตำแหน่งงานและสภาพที่อยู่อาศัย

ชมิคท์ (Schmidt, 1975, p. 7583) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน ศิษยานิเทศก์และผู้ช่วยครูใหญ่ รวม 125 คน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจเกี่ยวกับปัจจัยกระตุ้นอันได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การรับผิดชอบ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และนโยบายการบริหารงาน

แมนนิ่ง (Manning, 1977, pp. 4028-A อ้างถึงใน พรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์, 2541, หน้า 32) ได้ศึกษาสภาพความพึงพอใจและสภาพความไม่พึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย โดยใช้ทฤษฎีจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยจูงใจของเฮอริชเบอร์กดังต่อไปนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และความมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าคุณค่าสำคัญมากและเป็นตัวจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะความสำเร็จในการทำงานและการยอมรับนับถือ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ส่วนการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานและความสำเร็จในการทำงาน มีความสำคัญที่สุด

สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานได้ว่า ปัจจัยกระตุ้นส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อการป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจ ตัวแปรด้านชีวสังคม มีทั้งความสัมพันธ์และไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบ ของเวรดินที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดสระบุรี