

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำเภอ เขต 2 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องโดยเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารงาน
2. พฤติกรรมการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin
3. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### พฤติกรรมการบริหารงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา เนื่องจาก สถานศึกษาคือหน่วยงานระดับปฏิบัติที่เป็นแหล่งในการสร้างบุคลากรที่เป็นทรัพยากรและอนาคตอันสำคัญของประเทศชาติ ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาสามารถพิจารณาได้จากคุณภาพของนักเรียนที่สำเร็จจากสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร โดยที่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการบริหารว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม หรือ องค์กร และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในองค์กร เพื่ออธิบาย ทำนาย และควบคุมปรากฏการณ์การบริหารที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุดซึ่งจะเห็นว่าการศึกษาพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารองค์กรและผู้ที่ปฏิบัติงานทุกระดับในองค์กร รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมของผู้บริหาร ย่อมจะนำองค์กรไปสู่จุดหมายของการดำเนินงานได้ ทั้งนี้พฤติกรรมบางอย่างของผู้บริหารซึ่งเป็นหัวหน้าองค์กร อาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรล้มเหลวได้ เนื่องจากแต่ละสถานการณ์ ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น บรรยากาศในการทำงาน คุณภาพของผู้ร่วมงาน องค์กรประกอบและกระบวนการ เป็นต้น ซึ่ง ชาญชัย อัจฉิมาจาร (2541, หน้า 192) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ได้รับอิทธิพลจากค่านิยมหรือความเชื่อของผู้บังคับบัญชาของตน รวมถึงยังได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและจากปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในองค์กร การบริหารแบบมุ่งคนแต่ไม่ค่อย

ได้เนื้องานหรือการบริหารแบบมุ่งงานเกินไปก็ทำให้ผู้ร่วมงานไม่ค่อยสบายใจในการทำงาน ผู้บริหารที่พึงประสงค์ของทุกฝ่ายคือ ผู้บริหารที่ได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารคือ ต้องวางแผนการบริหารให้ชัดเจนแล้วปฏิบัติตามนั้น การที่ผู้บริหารยึดแผนการทำงานไว้นั้น ทำให้มีแนวทางในการบริหารตามสถานการณ์หรือความจำเป็นเร่งด่วนของงาน คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำของหน่วยงาน จะต้องเป็นผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถบริหารให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมการบริหารในการแสดงออกที่ปรากฏต่อองค์การจำเป็นที่จะต้องดำเนินให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ สมยศ นาวิกาน (2545ก, หน้า 141-142) ได้กล่าวถึง ความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป มีปัจจัยที่สำคัญ 2 อย่างที่ใช้ประเมินความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ปัจจัยผลผลิต คือ ผลสุดท้ายที่เกิดขึ้นภายในองค์การ องค์การทุกองค์การต้องมีเป้าหมาย ปัจจัยผลผลิตชี้ให้เห็นว่าองค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน ในกรณีขององค์การธุรกิจ ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต คุณภาพ การทำกำไร และต้นทุน

2. ปัจจัยคน คือ ผลสะท้อนให้เห็นถึงภาวะของทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ ปัจจัยดังกล่าวนี้ ให้ความสำคัญว่า คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความพอใจจากงานของพวกเขามากน้อยแค่ไหน ปัจจัยคน ได้แก่ กำลังใจ จำนวนและประเภทของการติดต่อสื่อสาร ระดับแรงจูงใจ ความผูกพันต่อเป้าหมาย และความขัดแย้งของกลุ่มและบุคคล

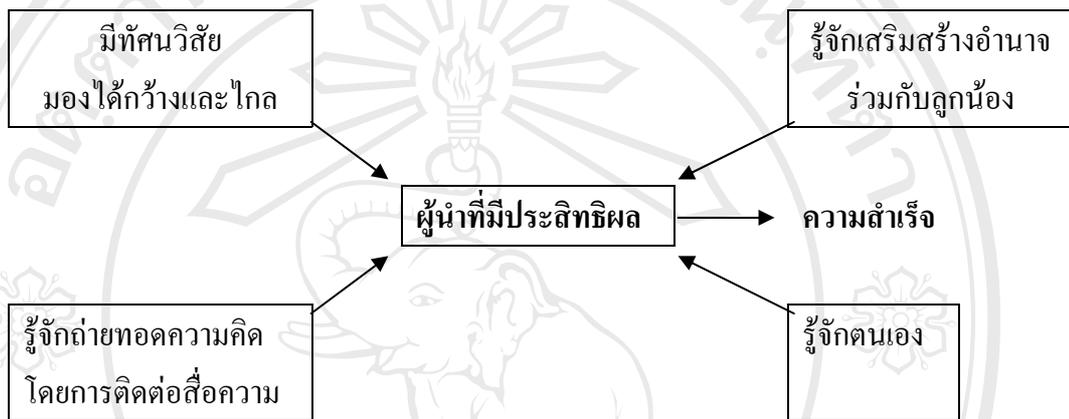
ปัจจัยผลผลิตและปัจจัยคนมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำทั้งสองอย่าง ถ้าหากว่าผู้นำคนใดคนหนึ่งไม่สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและใช้บุคคลอื่นเพื่อบรรลุถึงปัจจัยผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์การไม่อาจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้ ในทำนองเดียวกัน ถ้าหากว่าผู้นำคนใดคนหนึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยคนอย่างเพียงพอแล้ว ความล้มเหลวของการติดต่อสื่อสารและความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย แรงจูงใจจะลดลง การขาดงานและการออกจากงานจะเป็นปัญหากับผู้บริหาร ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบในทางลบต่อปัจจัยผลผลิต ระดับผล การปฏิบัติงานลดลง ต้นทุนสูงขึ้น และคุณภาพของงานเลวลง ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ผู้นำที่มีผลกระทบในทางบวกต่อปัจจัยผลผลิตและปัจจัยคนภายในองค์การ และรวมไปถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ นักจิตวิทยาได้ศึกษาบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเปรียบเทียบกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะบางอย่างที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำที่ดีและผู้นำที่ไม่ดี ซึ่งคาดคะเนว่าผู้นำ

ที่มีประสิทธิภาพควรจะมีลักษณะบางอย่างดังต่อไปนี้ คือ ความเชื่อมั่นตนเอง ความทะเยอทะยาน ความต้องการความสำเร็จสูง และความฉลาด แต่นักวิจัยได้ศึกษาแล้วพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพบางคนมีความฉลาดเท่ากับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปเราไม่อาจจะพบคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แน่นอนที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ และ มัลลิกา คันทอน (2544, หน้า 67-69) ได้เสนอหลักการที่เพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพ
2. ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม ซึ่งจะทำงานดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น สมาชิกมีความสุขและความพอใจในงาน บุคคลภายนอกยอมรับและให้ความช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ด้วยดี
3. ผู้นำต้องตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และโปร่งใส ทำการวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบและถี่ถ้วน โดยยอมเสียเวลาในการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมขึ้นดีกว่าให้เกิดความผิดพลาดที่ต้องมาแก้ไขภายหลัง นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจมีความสมบูรณ์และเป็นที่ยอมรับ
4. ผู้นำต้องรู้จักแบ่งงานและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ตามหลักการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the Right Man on the Right Job at the Right Time) ซึ่งจะเตรียมความพร้อมและเป็นการพัฒนาสมาชิกให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่สูงขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานแทน และผู้นำจะได้ก้าวหน้าต่อไปในอนาคต
5. ผู้นำต้องติดตามดูแล ประเมิน แนะนำ และแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดและพัฒนางานให้มีคุณภาพ ตลอดจนสร้างความรู้สึกร่วมกันระหว่างผู้นำและสมาชิก
6. ผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยต้องทำสิ่งถูกต้องในสถานการณ์ที่เหมาะสม (Doing the Right Things in the Right Situation) ซึ่งจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ในสถานการณ์นั้นๆ ก่อนที่จะลงมือทำ
7. ผู้นำที่ดีต้องมีจริยธรรมและคุณธรรมในการปกครองคน โดยให้ความเสมอภาคและยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมไม่กอบโกยผลประโยชน์เข้าตัวตลอดจนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของพวกพ้อง จนลืมความถูกต้องในสังคม

ในส่วนการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลนั้น ชงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 225) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแผนภูมิที่ 1 ที่แสดงต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 1** ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล



ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 225)

ทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership Skill) 4 ชนิด คือ

1. ทักษะด้านการมีสายตากว้างไกล (Visionary Skills) คือ เป็นผู้มีทัศนวิสัยที่สามารถมองกว้างและไกล พร้อมกับสามารถเชื่อมโยง “ความคิด” สู่ “การปฏิบัติ” โดยสามารถถ่ายถอดความคิดจากตนสู่ลูกน้องโดยลูกน้องสามารถมองเห็นตรงกัน และมีความคิดร่วมและผูกพันร่วมกัน
2. ทักษะด้านการถ่ายถอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร (Meaning Through Communication) คือ ผู้นำที่สามารถถ่ายถอดความคิดที่มีอยู่ให้เป็นที่เข้าใจและเกิดจิตสำนึกร่วมจากลูกน้อง
3. ทักษะด้านการรู้จักเสริมสร้าง (Empowerment) คือ ทักษะในการเสริมสร้างอำนาจให้เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้โดยวิธีรู้จักสร้างจิตสำนึกร่วมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในอำนาจที่มีอยู่ เช่น การที่ผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาเป้าหมายและกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยที่ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจโดยลำพังตนเองถ่ายเดียว

4. ทักษะในการรู้จักตนเอง (Self-Understanding) คือ ผู้นำที่รู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง โดยจะรู้จักจ้างหรือใช้คนทำในสิ่งที่ตัวเองไม่ถนัด การสนใจติดตามผลที่เป็นไปของงานที่ทำ และรู้จักสำรวจตนเองตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลได้นั้นจะต้องฝึกให้เกิดทักษะในเรื่องของ การมีสายตากว้างไกล การถ่ายทอดความคิดด้วยการติดต่อสื่อสาร การรู้จักเสริมสร้างอำนาจ และการรู้จักตนเอง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ปฏิบัติงาน

ในจุดนี้พฤติกรรมกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซึ่ง วิจูร์ย์ สิมะ โขลคิต (2538, หน้า 99) เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีผลกับการตัดสินใจของผู้บริหารมีดังนี้

1. สั่งการ ผู้บริหารรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจเอง
2. ปรีกษาหารือ ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในปัญหา

โดยขอความเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วผู้บริหารจึงจะตัดสินใจ

3. เข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดร่วมแก้ปัญหา ให้พวกเขาช่วยกันวิเคราะห์ สร้างทางเลือก และตัดสินใจร่วมกัน

4. มอบหมาย ผู้บริหารจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่า โดยที่ผู้บริหารยังคงต้องรับผิดชอบอยู่ แต่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจแล้วมาบอกกล่าวผู้บริหาร และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 94) ได้เสริมทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ตามหลักการและแนวทฤษฎีของ Katz ซึ่งประกอบด้วย

1. ทักษะด้านคตินิยม หมายถึง ความสามารถในการเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่างๆ ภายในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะส่งผลต่อส่วนอื่นๆ โดยทั้งหมดอย่างไร และสัมพันธ์กับองค์การภายนอกอย่างไร

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

3. ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินงานหรือเทคนิค รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกายด้วย จะเน้นที่การรู้จัก การใช้เครื่องมือ กระบวนการผลิตและเทคนิคต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ในการบริหารงานผู้บริหารเองต้องมีพฤติกรรมกรบริหารที่ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจในเหตุการณ์ขณะนั้น และรวมถึงทักษะในด้านต่าง ๆ ที่ผู้นำได้เรียนรู้หรือฝึกปฏิบัติจากประสบการณ์บริหารที่ผ่านมา แต่แบบของผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างกันไป โดยที่ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542, หน้า120) ได้กล่าวถึงลักษณะหรือแบบของผู้นำดังนี้

1. ผู้นำแบบเน้นตัวเองเป็นใหญ่ (Great Man) เป็นแบบที่ชอบใช้อำนาจมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเก่งกว่าผู้อื่น ชอบเข้าไปให้คำแนะนำหรือสั่งการมากกว่าการสื่อสาร ใช้การสื่อสารทางเดียวคือการสั่งโดยตรง ไม่ชอบรับฟังความคิดเห็นเพราะเชื่อว่าตนเก่งทุกอย่าง ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือ ทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ดี งานขาดความริเริ่ม มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ดี แต่ข้อดีก็คือ ช่วยให้งานที่เร่งด่วนดำเนินไปได้ทันเวลา

2. ผู้นำแบบเน้นทีมงาน (Professional Man) เป็นแบบที่ผู้นำนิยมทำงานเป็นกลุ่มหรือคณะ และยึดจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง คือให้โอกาสได้ซักถาม ตอบโต้ทำความเข้าใจ ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือ ต้องใช้การประสานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อดีก็คือ ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานดี มีความคิดริเริ่ม เพิ่มความสามารถให้กับทีมงาน และทำงานด้วยความรู้สึกที่ดี

3. ผู้นำแบบเน้นสังคม (Social Man) ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่องความพึงพอใจของคนหรือผู้ร่วมงาน พยายามที่จะรู้จักคนให้มาก พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แม้งานจะไม่ดีนักก็ไม่ถือว่าสำคัญ เพียงแต่ขอให้คนอื่นยอมรับว่าตนเป็นคนดี ข้อเสียของผู้นำแบบนี้คือ ต้องเสียเวลามากในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ข้อดีก็คือสามารถลดปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานได้ และทำงานด้วยความพอใจ

4. ผู้นำแบบเน้นระเบียบ (Organizational Man) ผู้นำจะเน้นระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเข้มงวด ชอบทำงานเป็นพิธีการ ไม่ชอบทำงานที่ขัดต่อระเบียบแบบแผน ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือ ไม่เป็นผู้สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการยืดหยุ่น การติดต่อสื่อสารใช้ช่วงเวลายาว ข้อดีก็คือ เป็นการส่งเสริมความยุติธรรม การทำงานจะเป็นไปตามกำหนดง่ายต่อการควบคุม

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2527, หน้า 188-189) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับแบบต่าง ๆ ของผู้นำอาจจะพิจารณาได้เป็น 2 นัย คือ “พิจารณาด้านสถานะของการเป็นผู้นำ พิจารณาลักษณะและวิธีการปฏิบัติงานของผู้นำ” ซึ่งอาจจะแยกพิจารณาลักษณะของผู้นำได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้า โดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากองหรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น เราจะพบเสมอว่าอธิบดีแต่ละคนนั้น แม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มิได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน เราจะสังเกตเห็นในโลกของความเป็นจริงว่า แต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา ประธานที่ประชุมซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือพระมหากษัตริย์ ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย เป็นต้น

ส่วนแบบของผู้นำที่ Flanagan (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2527, หน้า 189) ได้นำเสนอลักษณะ 3 แบบ ของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกมา ได้แก่

1. หัวหน้าจะมุ่งทำงานเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบังคับบัญชาอยู่ที่งาน การวางแผน และการวินิจฉัยสั่งการ รวมทั้งการนำแผนและการวินิจฉัยสั่งการไปปฏิบัติ โดยอาศัยวิธีการแบ่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบระหว่างหัวหน้าระดับต่าง ๆ กับบุคคลอื่น ๆ ที่จะต้องรับผิดชอบในงานนั้น ๆ เพื่อบันดลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จผล พฤติกรรมของหัวหน้างานแบบนี้ อาจเรียกได้ว่า เป็นแบบเผด็จการ

2. หัวหน้าที่ตระหนักผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย โดยคิดว่าประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ ก็ต้องอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคนเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน (Planning) และแม้กระทั่งการวินิจฉัยสั่งการ การร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม จะเห็นได้ว่า หัวหน้างานแบบนี้มีลักษณะประชาธิปไตย

3. ประสิทธิภาพสูงอันเนื่องจากการบังคับบัญชามีความสามารถ ซึ่งประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นได้ ก็โดยการให้สินจ้างรางวัล ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการเพิ่มผลงานและความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

พร้อมกันนี้ Keith Davis (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521, หน้า 92-94) ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบ โดยอาศัยพฤติกรรมขององค์การเป็นตัวกำหนดแบบของผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ใช้พลังอำนาจ (Power) เป็นใหญ่ ผู้นำจะสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามที่ตนเองปรารถนา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำตามก็จะถูกทำโทษ ผู้นำมักจะใช้การบังคับ ข่มขู่ ใช้แรงจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) ผู้นำมักจะเน้นการทำงานเป็นพิธีการ (Formal) ใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่ง ผู้นำจะนึกว่าตนเองรู้อะไรดีที่สุด หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ทำตามคำสั่งโดยไม่ต้องสงสัย ผู้นำประเภทนี้จะมีความภูมิใจ ถ้ารู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทันผู้นำ ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็สามารถสร้างความพอใจให้กับผู้นำได้โดยทำเป็นโง่ ไม่ทันในสิ่งที่ผู้นำสั่ง ผู้นำมักจะสรุปว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนไม่กระตือรือร้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องชักจูงเกี่ยวข้องให้ทำงาน หัวหน้ามีหน้าที่คิด ลูกน้องมีหน้าที่ทำตาม ภายใต้สภาวะการณ์ของผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเน้นที่การเชื่อฟัง ยอมให้กับอำนาจหน้าที่ของหัวหน้า ผลทางจิตวิทยาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับก็คือ การพึ่งตัวบุคคล คือพึ่งตัวหัวหน้าเองเพราะมีอำนาจเด็ดขาด ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะมีความต้องการเพียงทำงานเพื่อเป็นเครื่องยังชีพ (Subsistence) ของตัวเองและครอบครัว แต่ก็อาจมีผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนที่ยพยายามทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งอาจเป็นเพราะมีบุคลิกภาพคล้ายหัวหน้าหรือมีแรงหนุนกำลังทางอื่น ด้านขวัญของการทำงาน ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย วัดได้โดยการยินยอม (Compliance) ต่อกฎระเบียบ หรือคำสั่ง ยินยอมโดยไม่ประท้วงและไม่กระตือรือร้น ยินยอมตามคำสั่งโดยไม่นิทาถลบหลัง

โดยเหตุการณ์ในอดีตผู้นำแบบอัตตาธิปไตยนำความสำเร็จมาสู่องค์การก็มากเหมือนกัน และลักษณะของผู้นำแบบนี้ก็ไม่จำเป็นต้องเกิดเฉพาะที่สีขาวหรือสีดำ แต่จะเกิดในบริเวณสีเทา ๆ จากค่อนข้างดำไปจนถึงค่อนข้างขาวได้

2. ผู้นำแบบผู้ดูแล (Custodial) ผู้นำแบบนี้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (Economic Resources) เป็นสำคัญ หน่วยงานใดที่ไม่มีเงินพอจะจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ก็จะเป็นผู้นำแบบนี้ไม่ได้ ผู้นำแบบนี้จะเน้นการให้รางวัลทางวัตถุ (Material Rewards) ผู้นำจะพยายามตอบแทนผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเงิน หรือผลประโยชน์ที่เป็นวัตถุสิ่งของ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองในความต้องการขั้นต่ำ เขาก็มีความต้องการในขั้นต่อไปก็คือ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ซึ่งเป็นตัวส่งเสริมในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่พึ่งที่ตัวหัวหน้า แต่จะกลับมายึดเอาหน่วยงานหรือองค์การเป็นที่พึ่ง ทั้งนี้เพราะได้รับ

ประโยชน์จากบริการสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พักอาศัย ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล บำนาญ เป็นต้น  
 ดังจะเห็นได้ว่ามีหลายคนที่ไม่ยอมย้ายงาน ไปสู่ที่มีเงินเดือนสูงกว่า เพราะตนได้รับการสนองความ  
 ต้องการขั้นสูงจากรางวัลทางวัตถุ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพยายามบำรุงรักษา (Maintenance) ให้งานอยู่  
 ได้ ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องขยันขันแข็งในการทำงาน เพียงแต่ทำงานไปเพื่อให้หน่วยงานอยู่รอดเท่านั้น  
 ผู้นำแบบนี้ใช้แรงจูงใจภายนอก ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาจากการนำแบบนี้วัดได้จากความพอใจ  
 ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุข ปรับตัวเข้ากับกลุ่มได้ทุกอย่างก็สบาย

ผู้นำแบบผู้ดูแลเน้นการให้รางวัลที่เป็นวัตถุ ความมั่นคง การพึ่งหน่วยงานและให้  
 หน่วยงานคงอยู่ได้ จะเห็นว่าดีในประเด็นของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานรู้สึกมั่นคง  
 และพอใจ แต่ส่วนไม่ดีก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุด  
 แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสุข แต่ก็ยังไม่ถึงระดับที่ตนเองอยากจะเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชา  
 ที่มีความสุข ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงาน ได้ผลผลิตสูงสุด

3. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive) ผู้นำแบบนี้อยู่ได้โดยอาศัยการเป็นผู้นำมากกว่าที่อาศัย  
 อำนาจ หรือทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ผู้นำแบบนี้จะช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาและ  
 กระทำในสิ่งที่เป็นความต้องการของหน่วยงาน ตามความสามารถของบุคคล ซึ่งไม่ถือว่าผู้ใต้บังคับ  
 บัญชาเฉื่อยชา หรือต่อต้านหน่วยงาน แต่เป็นเพราะบรรยากาศในการทำงานไม่ดีพอ ถ้าหากผู้นำให้  
 โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และจัดบรรยากาศในการทำงานให้ดีแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะ  
 รับผิดชอบ มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำจะต้องมุ่งที่การค้ำจุน (Support) ช่วยเหลือ  
 การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการช่วยเหลือ ดังนั้น  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงไม่ต้องกังวลกับการเชื่อฟังหรือความมั่นคง แต่จะมีแรงจูงใจภายในให้ทำงาน  
 ผลทางจิตวิทยาที่ได้รับก็คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมมือกับหน่วยงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพูดว่า  
 “งานของเรา” มากกว่า “งานของหัวหน้า” ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับแรงจูงใจที่สูงกว่า เพราะ  
 ความต้องการขั้นสูง (Higher Order) ได้รับการตอบสนอง ขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ผู้นำ  
 แบบค้ำจุนจะวัดได้โดยมีแรงจูงใจ (Motivation) มากกว่าที่จะวัดโดยความพอใจ จะเห็นว่าภายใต้  
 ผู้นำแบบค้ำจุนนี้จะทำให้ได้ผลผลิตสูง เพราะแรงกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเกิดจากแรงจูงใจภายใน

4. ผู้นำแบบปัญญาชน (Collegial) ผู้นำแบบนี้มีความยืดหยุ่น และสร้างสิ่งแวดล้อม  
 แห่งการใช้ปัญญา เหมาะแก่การเป็นผู้นำในกลุ่มวิชาชีพ ผู้นำแบบปัญญาชนขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือ  
 ซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้ร่วมงานในหน่วยงานหรือองค์กร ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาได้  
 มีส่วนช่วยเหลือคนอื่น แม้แต่หัวหน้าก็มีส่วนช่วยเหลือคนอื่น ดังนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยอมรับ

และเคารพในบทบาทของตนเอง ผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานมากกว่าที่จะทำตัวเป็นเจ้านาย ผู้นำแบบปัญญาชนเน้นความกลมเกลียวกัน (Integration) ของการทำงาน และเน้นการทำงานเป็น หมู่คณะ (Teamwork) ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ชในการที่จะสร้างทีมที่ดีกว่า ผู้ได้บังคับบัญชา ตอบสนองต่อสถานการณ์โดยมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาทำงานมิใช่เพราะใครสั่งให้ทำ หรือมีใครมาตรวจตรา แต่ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเพราะมีความรู้สึกในตัวเองว่า มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อเพื่อนร่วมงาน และจะต้องทำดีที่สุด ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกผูกพัน กับคุณภาพแห่งมาตรฐานของวิชาชีพของตนเอง ผลทางจิตวิทยาที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับ ภายใต้ การนำแบบปัญญาชนคือ การมีวินัยในตัวเอง (Self-Discipline) รู้สึกมีความรับผิดชอบ ควบคุม ตนเอง ทำงานเป็นทีมเหมือนกับนักกีฬาที่รู้จักหน้าที่ของตน และเคารพในกติกาการแข่งขัน ในบรรยากาศของการทำงานแบบนี้ ผู้ได้บังคับบัญชาสนองความต้องการ โดยบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Realization) ได้บรรลุถึงสิ่งที่ปรารถนา ผลที่ตามมาก็คือ ผู้ได้บังคับบัญชาจะกระตือรือร้น มีใจจดจ่อในการทำงาน (Enthusiasm) ภายใต้ผู้นำแบบปัญญาชนขวัญของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ วัดได้ด้วยความรู้สึกผูกพัน (Commitment) ต่องานที่ทำ และเพื่อนร่วมทีมมีความศรัทธาในวิชาชีพของ ตนเอง

ส่วนรูปแบบของผู้นำตามแนวความคิด Path-Goal Theory (อ้างใน วันชัย มีชาติ, 2548, หน้า 211-212) ได้พัฒนามาจากมิติด้านการเน้นผลงานและการเน้นความสัมพันธ์ของพนักงานและ ผู้นำ มาเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ 4 รูปแบบ คือ

1. การอำนวยความสะดวก (Instrumental Behavior, or Directive) ได้แก่การที่ผู้นำมีรูปแบบและ บทบาทในการสั่งการต่างๆตั้งแต่ การวางแผน การจัดรูปงาน การควบคุม และการดูแลประสานงาน การดำเนินการของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำจะมีบทบาทในการกำหนดการดำเนินงานของผู้ได้บังคับ บัญชาเกือบทั้งหมดและผู้ตามหรือลูกน้องจะรู้เฉพาะสิ่งที่ตนต้องทำหรือสิ่งที่ผู้นำคาดหวังจากผู้ตาม

2. การสนับสนุน (Supportive Behavior) เป็นการพิจารณาถึงที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อ ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการดำเนินการต่าง ๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และให้ความสนใจต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน คอยอำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่และภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างดี

3. การมีส่วนร่วม (Participative Behavior) เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของผู้นำ ที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินการต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ การแจ้ง ข้อมูลข่าวสารให้ลูกน้องทราบ การปรึกษาหารือกันในการปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ การระดมความคิดในการตัดสินใจของกลุ่ม

4. การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented Behavior) รูปแบบของผู้นำที่มุ่งจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย การแสวงหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การคาดหวังถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีของลูกน้อง และเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานที่ดี

พร้อมกันนี้ สุทธิ สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2533, หน้า 57 - 61) ได้จำแนกแบบของผู้นำว่า อาจพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1. ถ้อยลักษณะการใช้อำนาจเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocrat Leader) ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีรวบอำนาจและจะเป็นผู้บงการในการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน การตัดสินใจ และการกำหนดนโยบายเป็นเรื่องของคน ๆ เดียว คือ ตัวผู้นำเอง ในฐานะที่เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ ผู้นำจะเป็นผู้จัดหาลำดับต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและสั่งงานโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นผู้นำประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้นำแบบนี้จะไม่เป็นที่พอใจและอาจไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอย่างเต็มที่ แต่ก็อาจมีประโยชน์ในสถานการณ์บางอย่าง เช่น ในยามฉุกเฉิน เป็นต้น

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีปล่อยและให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีเสรีอย่างเต็มที่ในการวินิจฉัยเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามอัธยาศัย ใช้อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก ผู้นำแบบนี้มักจะทำหน้าที่เป็นผู้ผ่านเรื่องคล้ายบุรุษไปรษณีย์ ไม่มีการประเมินผลงานหรือควบคุมดูแลว่า ใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ อย่างไร

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democrat Leader) ผู้นำแบบนี้จะใช้วิธีประชาธิปไตยในการบริหารงาน โดยจะมีการปรึกษาหารือเพื่อฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน การบริหารงานมักจะทำในนามของกลุ่มเพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันเสียก่อน แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังอยู่กับตัวผู้นำ การปฏิบัติงานจึงมีความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง

2. ถ้อยลักษณะการปฏิบัติงานเป็นหลัก ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 8 แบบ คือ

2.1 นักเลียงงาน (Deserter) ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ยิ่งกว่านั้นผู้นำแบบนี้นอกจากจะเป็นผู้เลียงงานแล้ว บางครั้งยังเป็นผู้ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่นด้วยประการต่าง ๆ ด้วย เช่น โดยการไม่ให้ความร่วมมือหรือปิดบังข้อเท็จจริง เป็นต้น ในหน่วยงานใหญ่ ๆ มักจะมีผู้นำแบบนี้อยู่มาก

2.2 นักปฏิบัติตามคำสั่ง (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบนักเลียงงาน คือ ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามคำสั่ง แต่จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก และจะเป็นผู้ที่เข้มงวดแม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อย และจะทำตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด ซึ่งถือว่างานที่กำลังทำอยู่และที่ได้ทำไปแล้วเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อไป

2.3 นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้มีจิตเมตตา และคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใด ข้อเสียก็คือ ปรารถนาจะเป็น “คนดี” เสียจนไม่กล้าโต้แย้งการกระทำใดๆ แม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่เห็นด้วย พยายามจะดำเนินงานในหน่วยงานเหมือนกับว่าเป็นสโมสรแห่งหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะเชื่อว่า ความสำเร็จของงาน ไม่สำคัญเท่ากับความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน และเชื่อว่า การดำรงรักษาให้การทำงานมีบรรยากาศอบอุ่น สบายใจและเป็นกันเอง จะทำให้งานดำเนินไปโดยความราบรื่น การมีผู้นำแบบนี้ จะทำให้การบริหารงานของหน่วยงานขาดประสิทธิภาพ คือ ผลผลิตจะตกต่ำ เพราะผู้นำแบบนี้จะไม่กล้าตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคลเพราะคิดว่า การโต้เถียงกันจะไม่ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นมาได้ และคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วก็ไม่สมควรที่จะโต้เถียงกับผู้ใด พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเพียงเพื่อจะดำรงไว้ซึ่งความสงบเรียบร้อยเท่านั้น และก็คิดอยู่เสมอว่า นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

2.4 นักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างกันที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดีและสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วย เพราะรู้ว่าการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่วนมากมักจะเป็นผู้ทำงานแบบ “ปิดทองหลังพระ” โดยจะมุ่งพัฒนาตัวบุคคล เช่น สอนคนธรรมดาให้เป็นหัวหน้างานได้ โดยไม่มีใครรู้ว่าเป็นผลงานมาจากตนจนกระทั่งพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว เป็นต้น

2.5 นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ดำเนินงานโดยมุ่งแต่ความสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่นๆ ด้วย ข้อเสียของผู้นำแบบนี้ก็คือจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานผู้ใดเลยและมีความไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานต่างกลัวและไม่ชอบ ทั้งนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานก็ต่อเมื่อรับคำสั่งการเท่านั้น

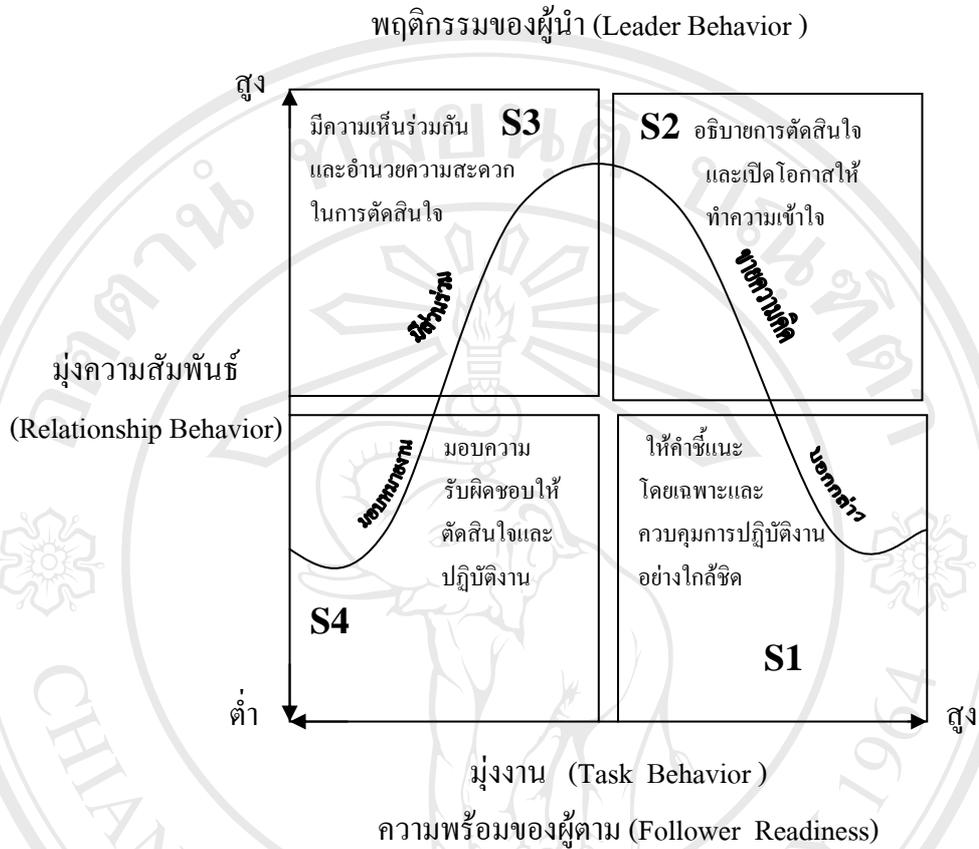
2.6 นักเผด็จการมีศีลปี (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่วแน่ จะมีส่วนช่วยและสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ มีความชำนาญในการสั่งงาน และทุกคนนำไปปฏิบัติ โดยที่ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคือง ไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการแต่ทำงานอย่างมีศีลปี นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

2.7 นักประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้จะยอมรับว่าการมุ่งทำงานให้สำเร็จและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่ก็ไม่สามารถ หรือ ไม่ก็ไม่อยากผสานความคิดเห็นทั้งสองอย่างนี้เข้าด้วยกัน และไม่สามารถตัดสินใจหรือตกลงใจไปว่าจะใช้ข้อใด ลักษณะจึงเป็นคน โหลและชอบการประนีประนอม

2.8 นักบริหารที่ดี (Executive) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด จะวางมาตรฐานการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะแตกต่างกันไปบ้าง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ ยินดีจะรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เพราะรู้ดีว่าการรับฟังปัญหาและข้อโต้แย้งต่าง ๆ นี้ เป็นความจำเป็นและเป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องมีขึ้นจะไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ ไม่เคยปฏิบัติ และไม่เคยหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งใด ๆ เมื่อรู้ถึงความเห็นที่แตกต่างกันนั้นสามารถจะขจัดไปได้ รวมทั้งข้อขัดแย้งต่าง ๆ ก็ยังสามารถทำความเข้าใจกันได้เช่นกัน และเมื่อเขาทำสำเร็จผู้ร่วมงานทุกคนก็ยอมรับ

ส่วน Hersey และ Blanchard (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 107-109) กล่าวว่า ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมใน 2 ลักษณะคือ (1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ

แผนภูมิที่ 2 แบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard



สูง	ปานกลาง		ต่ำ	
	R4	R3	R1	
	มีความสามารถ และมีความเต็ม ใจหรือมีความ มั่นใจ	มีความสามารถ แต่ไม่มีความ เต็มใจ หรือไม่มั่นใจ	ไม่มี ความสามารถ แต่มีความเต็ม ใจหรือไม่มี ความมั่นใจ	ไม่มี ความสามารถ และไม่มีความ เต็มใจหรือไม่ มั่นใจ

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 108)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตาม จะสรุปในแผนภูมิที่ 2 ส่วนบนของแผนภูมิชี้ให้เห็นรูปแบบของผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์ และมุ่งมั่น เส้นกราฟรูประฆังคว่ำ เรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ

1. การบอกกล่าว [Telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการอย่างมาก จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทาง เกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด [Selling (S2)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม [Participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโต และการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน [Delegating (S4)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งมั่นต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะชี้ให้เห็นในส่วนล่างของแผนภูมิที่ 2 โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้

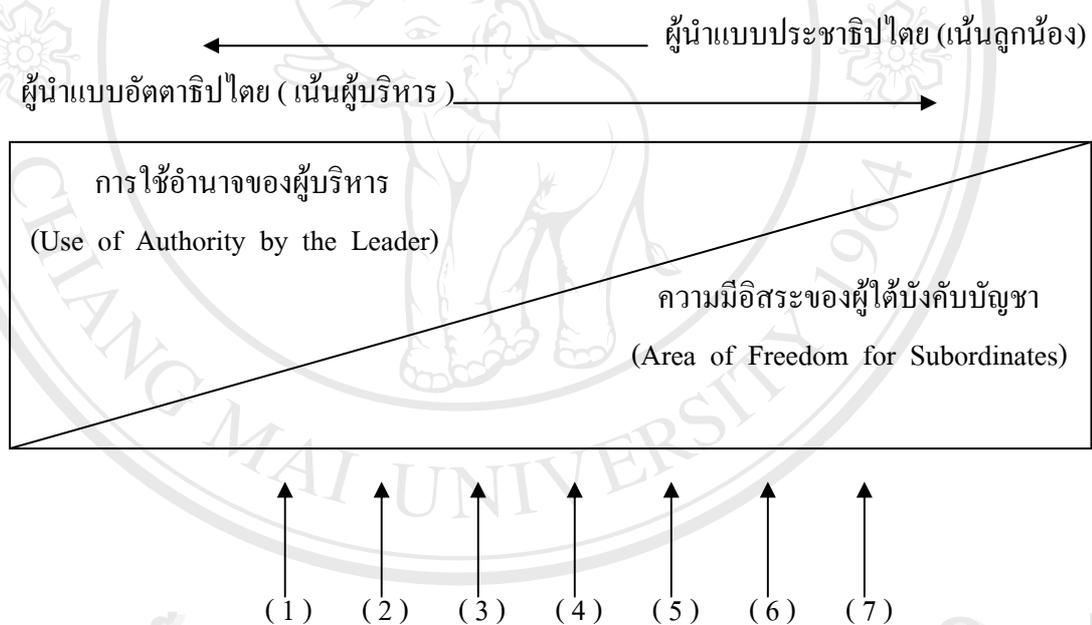
(1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถหรือไม่ตั้งใจที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

สำหรับ Tannenbaum and Schmidt (อังกิน สุมเมธ เดียววิเศษ, 2527, หน้า 68-69)

ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำว่าผู้นำเน้นความสำคัญในเรื่องของงานที่ทำนั้นจะได้ชื่อว่า มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย แต่ถ้าผู้นำเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานจะได้ชื่อว่า มีพฤติกรรม

แบบประชาธิปไตย ซึ่ง Tannenbaum and Schmidt เห็นว่าแบบของผู้บังคับมีได้จำกัดอยู่เพียงสองแบบเท่านั้น ในระหว่างผู้นำทั้งสองแบบอาจมีแบบผู้นำแบบอื่นระหว่างกลางด้วย ดังนั้นจึงได้มีการเสนอแนวคิดของลักษณะของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่และสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการเต็มที่หรือมีการปล่อยให้มีส่วนร่วมในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของ การควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใดที่สามารถแสดงได้ในแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 พฤติกรรมต่อเนื่องของผู้นำตามแนวคิด Tannenbaum and Schmidt



ที่มา : สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 68)

ตามแผนภูมิที่ 3 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

(1) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองและแจ้งให้ทราบหรือถือปฏิบัติตาม

(2) หมายถึง ผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเองและมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ

ที่ได้ทำลงไป

- (3) หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไปและยินยอมให้มีการซักถามได้
- (4) หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำ แต่พร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- (5) หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาให้ทราบ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ
- (6) หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจเอง
- (7) หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

จากแผนภูมิจะสังเกตได้ว่าพฤติกรรมแรกทางด้านซ้ายของแผนภูมิที่ 3 (1) ผู้นำจะมีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย ปฏิบัติภารกิจโดยไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาและ ค่อย ๆ เลื่อนไป ทางขวามือโดยลำดับ (2) (3) (4) (5) ซึ่งผู้นำจะให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น มากขึ้น จนถึง (6) (7) ซึ่งอยู่ทางขวาของแผนภูมิที่ 3 ผู้นำจะให้อิสระแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างมากที่สุด

ส่วน Blake และ Mouton (อ้างใน ตุลา มหาพสุธานนท์ 2545, หน้า 207-208) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ใช้ตาข่ายการบริหาร(Managerial Grid) ซึ่งเป็นวิธีการประเมินแบบผู้นำและการฝึกให้ผู้บริหารเป็นไปในแบบพฤติกรรมทางการบริหารที่ต้องการ โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกน กล่าวถึง ความเป็นผู้นำที่มี 2 แบบ คือ ผู้นำที่สนใจคน (Concern for People) กับผู้นำที่สนใจการผลิต (Concern for Production) มิตินใจคนจะใช้แกนตั้งในตาข่ายหรือตาราง ส่วนมิตินใจการผลิตใช้แกนนอนในตาข่าย ดังแผนภูมิที่ 4

ในตาข่ายการบริหารได้แยกแบบของผู้บริหารออกเป็น 5 แบบตามจุดตัดระหว่างความสนใจในคนกับความสนใจในงานในระดับที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 4** ตาข่ายการบริหาร

ความสนใจในคน	9	1,9 มุ่ง คน							9,9 มุ่ง ทีม	
	8									
	7									
	6				5,5 สายกลาง					
	5									
	4									
	3									
	2	1,1 ไม่ มุ่ง							9,1 มุ่ง งาน	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		ความสนใจในการผลิต								

ที่มา : ตูลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 207)

1. ผู้บริหารที่มุ่งสร้างทีม (Team Management) อยู่ที่จุดตัด 9,9 เป็นผู้นำที่พยายามสร้างทีมงานและมุ่งเน้นที่ความสัมพันธ์ของคนในระดับที่สูงสุดทั้งสองอย่าง เป็นผู้นำที่ต้องการมากที่สุด แต่เป็นไปได้ยากที่สุดในโลกความเป็นจริง

2. ผู้บริหารที่มุ่งคน (Country Club Management) อยู่ที่จุดตัด 1,9 คือผู้นำที่มุ่งเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในระดับสูงสุด เน้นสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำสุด จึงอาจกล่าวได้ว่าในสถานการณ์เช่นนี้การทำงานของผู้นับปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพึงพอใจสูงสุดแต่ได้ผลงานต่ำสุด

3. ผู้บริหารสายกลาง (Organization Man Management) อยู่ที่จุดตัด 5,5 หมายความว่า ผู้นำประเภทนี้ต้องการสร้างสมดุลระหว่างงานกับคน โดยไม่เน้นความสัมพันธ์สูงสุดและไม่เน้น ington สูงสุดเช่นกัน แต่ประนีประนอมโดยต้องการให้งานเสร็จในระดับปานกลางโดยที่ ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจและความพอใจในงานพอสมควร กล่าวอีกนัยหนึ่งไม่ต้องการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกลียดและก็ไม่ต้องการให้งานเสีย

4. ผู้บริหารที่มุ่งงาน (Authority-Obedience Management) อยู่ที่จุดตัด 9,1 เป็นผู้นำ ที่มุ่งเน้นผลผลิตในงานสูงสุด (ระดับ 9) โดยไม่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (ระดับ 1) เท่าใด ผู้นำแบบนี้ทำให้บรรยากาศในการทำงานเคร่งเครียด ไม่เป็นมิตร และยังคงความ ไม่พึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด

5. ผู้บริหารที่ไม่มุ่งทั้งคนและงาน (Impoverished Management) อยู่ที่จุดตัด 1,1 หมายความว่า ผู้นำประเภทนี้ไม่สนใจทั้งงานและไม่สนใจทั้งคน ประสิทธิภาพในการผลิตจะตกต่ำ เพียงใด สัมพันธภาพของบุคคลในหน่วยงานจะแย่เพียงใด ผู้นำประเภทนี้จะไม่สนใจ

Blake และ Mouton จะใช้แบบสอบถามวัดผู้บริหารว่าตกอยู่ ณ จุดใดในตาข่าย การบริหารแล้วจึงทำการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับแต่ละแบบตามที่ควรจะเป็นเพื่อสร้างความเป็น ผู้นำที่เน้นทั้งการผลิตและให้ความสนอกกับคนในระดับสูงสุด

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา นั้นจะต้องมีการฝึกและเรียนรู้ในเรื่องของลักษณะของผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำ การใช้ทักษะ ในการปฏิบัติงาน รวมถึงแบบผู้นำต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดึงไปสู่อการปฏิบัติแตกต่างกันไป ตามวิธีการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ทั้งนี้ขึ้นกับลักษณะตัวบุคคล ประสบการณ์ และภูมิหลัง ของผู้นำแต่ละคน แต่เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังของทุกคนในองค์กร ที่จะทำให้ การดำเนินงานทุกอย่างประสบความสำเร็จได้ การบริหารงานในหน่วยงานจะมีประสิทธิภาพและ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ บุคคลและระบบงาน ของหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานทุก ๆ ด้าน เพื่อให้หน่วยงานของตนได้รับประโยชน์สูงสุด และจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมการแสดงออกของ บุคคลที่เป็นผู้นำขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ส่งผลถึงเป้าหมายความสำเร็จ และล้มเหลวของ การดำเนินงานในองค์กร

### พฤติกรรมกรรมการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

ในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยทั่วไปนั้นจะมีทฤษฎีการบริหารแบบต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ของการปฏิบัติงานแต่ในการศึกษาครั้งนี้ได้เน้นถึงทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin ซึ่ง ทฤษฎีการบริหารแบบ 3-D ของ Reddin (สมยศ นาวิการ, 2545ข, หน้า 93-96) ได้รวมตาข่ายการบริหารงานของ Blake และ Mouton และทฤษฎีการบริหารแบบ 3-D ในสาระสำคัญโดย Reddin ได้ใช้ตาข่ายการบริหารอย่างเดียวกับ Blake และ Mouton แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงภาษาที่ใช้เท่านั้น แผนภูมิที่ 5 จะแสดงให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำสี่แบบตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin

### แผนภูมิที่ 5 แบบของการบริหารเบื้องต้นของ Reddin



ที่มา: สมยศ นาวิการ (2545ข, หน้า 94)

1. ผู้นำแบบปลีกตัว ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน
2. ผู้นำแบบอุทิศตน ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย พฤติกรรมของเขามุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขามุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบประสาน ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับทั้งงานและคนมาก เป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก

ทั้งนี้ Reddin ได้ขยายตาข่ายการบริหารงานแบบของ Blake และ Mouton ออกไปโดยการนำองค์ประกอบอย่างที่สองเข้ามา ทำให้ตาข่ายการบริหารงานที่มีอยู่เพียงสองมิติกลายเป็นตาข่ายการบริหารงานที่มีสามมิติ องค์ประกอบอย่างที่สอง คือ ประสิทธิภาพ ซึ่ง Reddin ได้ให้ความหมายขององค์ประกอบดังกล่าวนี้ว่าเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ทฤษฎีของ Reddin ไม่เพียงแต่จะขยายแนวความคิดตาข่ายการบริหารของ Blake และ Mouton ออกไปอีกขั้นหนึ่งเท่านั้น แต่ทฤษฎีของ Reddin ยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler อีกด้วย คือ ความมีประสิทธิภาพจะขึ้น อยู่กับสถานการณ์ แบบของความเป็นผู้นำบางอย่างจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นแบบของความเป็นผู้นำอื่นๆ อาจจะไม่เหมาะสม แผนภูมิที่ 6 จะแสดงให้เห็นถึงแบบจำลองความเป็นผู้นำแบบ 3-D ของ Reddin ความเป็นผู้นำที่แปรแบบภายในแบบจำลองจะมีดังต่อไปนี้

แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก

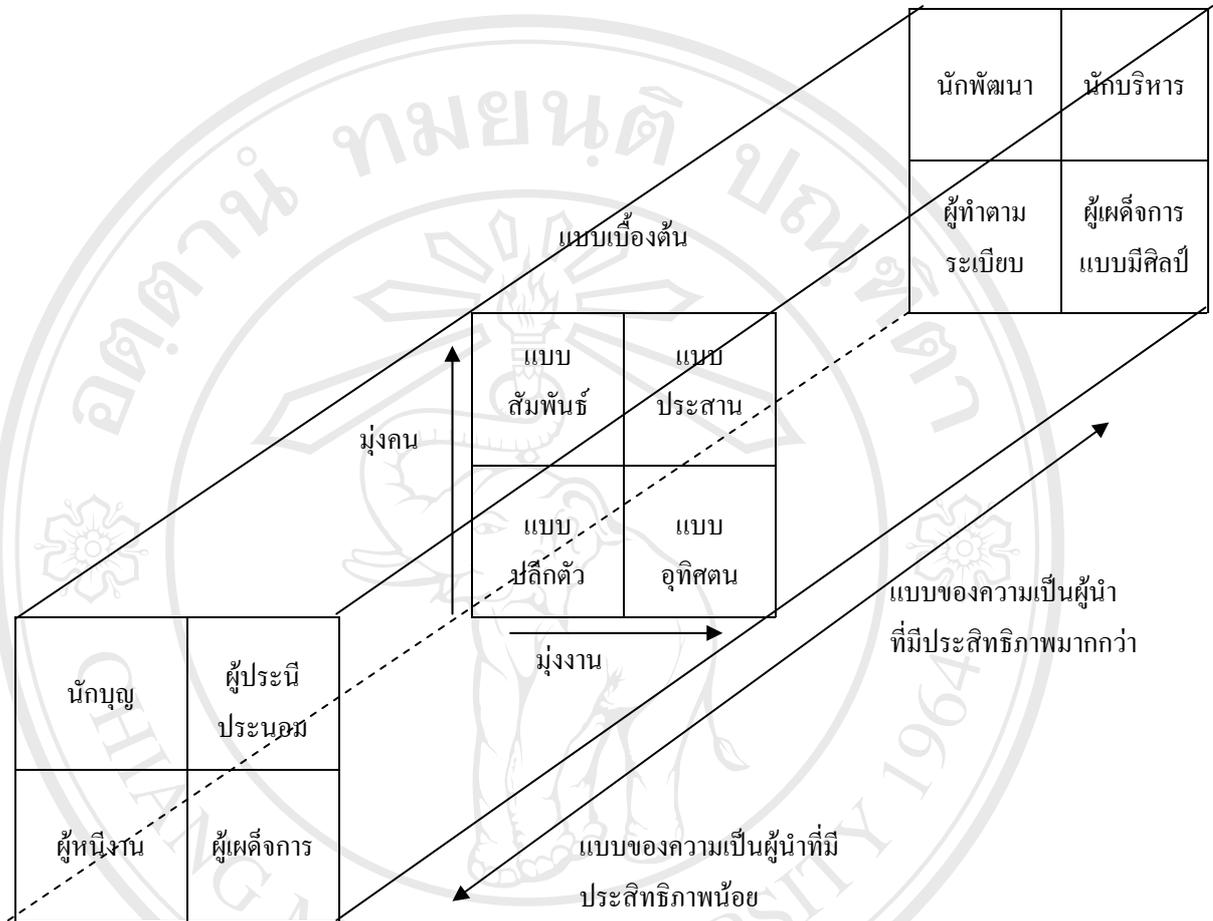
1. ผู้ทำงานตามระเบียบ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยแต่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะถูกมองว่าให้ความสำคัญกับกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

2. ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย แต่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่รู้ว่าจะสั่งการอย่างไรที่ไม่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ

3. นักพัฒนา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมตรงนี้จะถูกมองว่ามีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาและมุ่งอยู่ที่การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ

4. นักบริหาร ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก พฤติกรรมตรงนี้จะถูกมองว่าเป็นผู้จูงใจที่ดีที่กำหนดมาตรฐานไว้ค่อนข้างสูงและให้ความสำคัญกับการบริหารแบบทีมงาน

แผนภูมิที่ 6 แบบจำลองความเป็นผู้นำแบบ 3-D



ที่มา: สมยศ นาวิกาน (2545ข, หน้า 95)

แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

1. ผู้หนีงาน ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย จะถูกมองว่าขาดความ  
การทำงานของคนอื่นด้วยการไม่ให้ความร่วมมือ
2. ผู้เผด็จการ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย  
จะถูกมองว่าไม่มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น และให้ความสนใจกับงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น
3. นักบุญ ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย  
จะถูกมองว่าให้ความสนใจกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว

4. ผู้ประนีประนอม ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก จะถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจที่ไม่ดีและพยายามจะลดความกดดันและปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ มากกว่าการให้ความสำคัญระยะยาว

ดาข่ายที่อยู่ตรงกลางภายในรูปจะแสดงให้เห็นถึงแบบของความเป็นผู้นำเบื้องต้นสี่แบบตามที่กล่าวมาแล้ว ถ้าหากว่าพฤติกรรมของผู้บริหารมีความเหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและแบบของความเป็นผู้นำ จะเห็นได้จากดาข่ายที่อยู่ข้างหลัง เช่น ถ้าหากว่าพฤติกรรมของผู้นำคนใดคนหนึ่งมีลักษณะให้ความสำคัญกับงานและคนมากแล้ว ผู้บริหารจะใช้แบบของความเป็นผู้นำที่ Reddin เรียกว่า “นักบริหาร” ในทางกลับกันถ้าหากว่าใช้แบบของความเป็นผู้นำที่ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ แบบของความเป็นผู้นำจะเป็นไปตามดาข่ายที่อยู่ข้างหน้า ซึ่งผู้บริหารจะมีพฤติกรรมที่ Reddin เรียกว่า “ผู้ประนีประนอม”

ทฤษฎี 3-D มักจะชี้ให้เห็นถึงประเด็นที่สำคัญ 2 อย่าง คือ

ประการแรก ผู้บริหารทุกคนจะใช้ส่วนประกอบทั้งการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคนกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวนี้อาจจะเหมาะสม (มีประสิทธิภาพมาก) หรือไม่เหมาะสม (มีประสิทธิภาพน้อย)

ประการที่สอง ผู้บริหารจะต้องมองความมีประสิทธิภาพในลักษณะของแนวต่อเนื่องที่เริ่มต้นจาก ความมีประสิทธิภาพสูงมากไปจนกระทั่งถึง ความไม่มีประสิทธิภาพสูง ความมีประสิทธิภาพจะเป็นเรื่องของความมากน้อย

ทฤษฎี 3-D ได้ให้ประโยชน์หลายอย่าง คือ

ประการแรก ทฤษฎี 3-D ได้ใช้แนวความคิดของการให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับคน ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นมิติของความเป็นผู้นำมาใช้

ประการที่สอง ทฤษฎี 3-D ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ประการที่สาม ทฤษฎี 3-D ได้กระตุ้นให้ผู้นำตระหนักถึงข้อเท็จจริงอย่างหนึ่งว่า จะไม่มีแบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งที่ดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกสถานการณ์

จากที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีแบบความเป็นผู้นำของตนที่มีประสิทธิภาพมากหรือประสิทธิภาพน้อยนั้น Reddin ได้ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้นำจะมีส่วนประกอบงาน คน และสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่ผู้บริหารต้องมีความสามารถดึงแบบผู้นำที่มีอยู่ในตนออกมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ไม่เหมือนกันเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

### การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ ดังนี้

Reddin (1970, pp. 240-249) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแบบทดสอบ MSDT (The Management Style Diagnosis Test) ของนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ โดยจำแนกแบบทดสอบแบบกลุ่ม พบว่า

1. ในการทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่ง เข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กัน 4 หลักสูตร ช่วงระยะเวลาตั้งแต่ 1-3 สัปดาห์ ในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา แบบทดสอบที่ใช้จะพยายามจำแนกแบบบริหารออกเป็นร้อยละ 12.5 ทุกแบบ แต่เมื่อทำการทดสอบแล้วปรากฏว่าหัวหน้าแผนกมีพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักบริหาร (Executive) ร้อยละ 25 ส่วนแบบผู้หนึ่งงานมีเพียงร้อยละ 4 และผู้ทำงานตามคำสั่งร้อยละ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นจะตกอยู่ในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไป
2. หัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งทำงานกับกลุ่มคนที่มีอำนาจที่เท่าเทียมกัน หัวหน้ากลุ่มนี้มีพฤติกรรมในการบริหารที่เน้นทางสัมพันธ์มากกว่าเน้นภารกิจงาน จึงมีพฤติกรรมแบบนักพัฒนา ร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ทำงานตามคำสั่งหรือผู้ยึดระเบียบและผู้หนึ่งงาน เพียง ร้อยละ 5 นอกจากนั้นอยู่ระหว่างร้อยละ 9-11
3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ จำนวน 33 คน ของกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกันจากประเทศต่าง ๆ ซึ่งมีคนงานมากกว่า 100,000 คน พบว่ากลุ่มนี้เป็นนักบริหารถึงร้อยละ 49 เป็นแบบนักเผด็จการร้อยละ 15 และแบบผู้เผด็จการมีศิลปะร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีฝีมือในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
4. หัวหน้าวิจัยและออกแบบ จำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตรสามสัปดาห์ จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอและสถาบันเบตเตล ส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต พบว่านักวิจัยมีแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นนักพัฒนา ร้อยละ 27 ที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้หนึ่งงานร้อยละ 15 นักบุญร้อยละ 15 ผู้เผด็จการร้อยละ 15 ผู้ประนีประนอม ร้อยละ 13 การบริหารงานวิจัยเป็นที่ยุ่งยากซับซ้อน การใช้วิธีการสอนแนะและพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นวิธีการใช้พฤติกรรมทางการบริหารที่ให้ประสิทธิผลดีที่สุด
5. หัวหน้าแผนกในบริษัทเยื่อกระดาษ (กลุ่ม A) ในบริษัทเอกชน จากผลการทดสอบนี้ ทำให้เห็นถึงการสืบทอดเจตนาธรรมณ์จากผู้บริหารระดับสูง เมื่อวิเคราะห์ลักษณะรวมของการบริหาร โดยทดสอบได้จากหัวหน้าแผนก 16 คน ของบริษัทเยื่อกระดาษ ซึ่งมีคนงาน 15,000 คน พบว่า

ร้อยละ 37 ของหัวหน้าแผนกมีพฤติกรรมการบริหาร แบบผู้ทำงานตามคำสั่งหรือผู้ยึดระเบียบ และ ร้อยละ 19 เป็นแบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ บริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงอุตสาหกรรมว่า “เป็นขอดกระดุก” (Toughness) แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการ ก็ไม่สนใจ เพราะต้องการจะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัทนี้

6. หัวหน้าแผนกในเชื้อกระดาษ (กลุ่ม B) การทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่ง ซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการอย่างเดียวกัน มีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก ผลการทดสอบพบว่า หัวหน้าแผนกบริหารงานแบบนักบุญร้อยละ 28 และแบบนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่าเขาเชื่อในแบบบริหารทั้งสองนี้และคำยืนยันที่น่าสนใจจากบริษัทนี้คือ รายได้ในบางปีตกต่ำกว่าครั้งก็มี

7. การทดสอบนายทหารชั้นสัญญาบัตรร้อยเอกหรือเทียบเท่า จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับอบรมเพียงครั้งหลักสูตรพบว่าพฤติกรรมของนายทหารเหล่านี้เป็นผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 3 แบบนักบริหาร ร้อยละ 28 ส่วนลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบทำงานตามคำสั่งหรือผู้ยึดระเบียบ เพียงร้อยละ 1 และแบบนักบุญ ร้อยละ 2 เท่านั้น นับได้ว่ากองทัพได้นายทหารที่ดีมีสมรรถภาพการบริหารเข้ารับการอบรม

8. ได้มีการทดสอบนายทหารยศพันโท 73 นาย จากทุกเหล่าทัพ ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรทบทวน 3 ครั้ง พบว่าร้อยละ 32 ของนายทหารระดับนี้มีพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นพฤติกรรมแบบเผด็จการที่มีศิลปะ ส่วนพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ผู้เผด็จการ ร้อยละ 15 และผู้ประนีประนอม ร้อยละ 12 ซึ่งอาจอธิบายได้ว่า นายทหารยศพันโทเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาแล้ว มีประสบการณ์มากกว่า บางคนเคยรับราชการมาก่อนสงครามโลกเสียด้วยซ้ำ

9. ในการจัดสัมมนาผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่มหาวิทยาลัยควีนส์ ในแคนาดา เกี่ยวกับเรื่องอุตสาหกรรมสัมพันธ์ Reddin ได้ทดสอบแบบพฤติกรรมของผู้จัดการ จำนวน 78 คน พบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักบริหาร ร้อยละ 21, ร้อยละ 14 และร้อยละ 24 ตามลำดับ และเป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนีงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6

ในปีถัดไป ได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการอบรมสัมมนาอีก 76 คน พบว่า ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนักพัฒนา ร้อยละ 18 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 14 และแบบนักบริหาร ร้อยละ 24 เช่นเดียวกัน ผู้จัดการเลือกใช้พฤติกรรมที่มี

ประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 7 แบบประนีประนอม ร้อยละ 8 ทั้ง ๆ ที่ผู้เข้าสัมมนาแต่ละครั้งไม่เคยร่วมสัมมนาเรื่องเดียวกันมาก่อน แต่ผลการทดสอบคล้ายคลึงกันมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความเชื่อมั่นได้

10. บริษัทที่กำลังตกต่ำ ผลการทดสอบผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง 175 คน ของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังตกต่ำ พบว่าผู้บริหารระดับหัวหน้ากอง ร้อยละ 25 เลือกใช้พฤติกรรมแบบผู้หนึ่งงาน ส่วนอีก ร้อยละ 13 เป็นพฤติกรรมแบบนักบุญและผู้เผด็จการ ซึ่งน่าวิตกมาก ข้อพิสูจนบ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงได้ตัดสินใจเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ หัวหน้าแผนกทั้งหลายยอมรับว่าตนเข้ามาทำงานกับบริษัทโดยมิได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่พวกเขาถูกนำไปสู่ลักษณะนี้ พวกเขาอยากให้อุปกรณ์เปลี่ยนแปลงปรับปรุงวิธีการบริหาร หรือกระบวนการในการทำงานมากกว่าเปลี่ยนตัวบุคคล

ส่วนสมหวัง เชื้อนแก้ว (2538, หน้า 60) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่จริม จังหวัดน่าน พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่แสดงออกถึงทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านว่าอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน ค่าเฉลี่ยเรียงลำดับมากไปหาน้อยคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอดและทักษะด้านเทคนิควิธี จากที่พบนี้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการอยู่ในเกณฑ์ดี แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการบริหารงานวิชาการที่แสดงออกถึงทักษะการบริหารงานทั้ง 3 ด้านนี้ ยังไม่ถึงเกณฑ์ระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะทำหน้าที่ของตนเองได้เพียงใด จะประสบผลสำเร็จมากน้อย หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทักษะทั้ง 3 ด้านคือทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill)

ในปีเดียวกัน ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์ (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำสูง ทั้งในด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ คล้ายกับ สุชาติ อินทโชติ (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง ส่วนนวล เขาวนปรีชา (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

โรงเรียนในภาพรวมอยู่ในขั้นปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 3 ด้านที่ได้มากที่สุดคือ การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ การพัฒนา สร้างมาตรฐานทางวิชาการและการประสานงาน ด้านการใช้หลักสูตรตามลำดับ ส่วนการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนทั้งภาพรวม และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะอยู่ในขั้นปานกลาง ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนทั้งในภาพรวมและพิจารณาเป็นรายด้านจะอยู่ในขั้นปานกลางแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีความสัมพันธ์สูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมมี 3 ด้านคือ การตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักเรียน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ และการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพ การเรียนรู้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน

พร้อมกันนี้ พีรพรรณ สุนทรวิภาต (2539, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของ หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตามการรับรู้และคาดหวังของผู้บริหารและผู้สอน พบว่า อาจารย์ในกลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้หัวหน้าภาควิชาที่มีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและ ด้านมุ่งสัมพันธ์ ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันกลุ่มผู้บริหารมีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาแสดง ภาวะผู้นำทั้งในด้านมุ่งงานและในด้านมุ่งสัมพันธ์ให้บ่อยครั้ง ส่วนกลุ่มครูผู้สอนมีการรับรู้ ว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์เป็นครั้งคราว ในขณะที่เดียวกันกลุ่ม ผู้สอนมีความคาดหวังให้หัวหน้าภาควิชาแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้าภาควิชาทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

รวมถึง จตุรพร เชี่ยววานิช (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวัง ตามการรับรู้ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาในจังหวัดลำพูน พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลำพูน เห็นว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติจริงมาก ในด้าน การวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมกำกับดูแล ยกเว้นในด้านการนำในองค์การ มีการปฏิบัติจริงปานกลาง ส่วนความคาดหวังนั้น ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารงานทุกด้านมาก ส่วนทักษะของผู้บริหารนั้นพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนได้ใช้ทักษะทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้าน มโนทัศน์ปานกลาง ส่วนความคาดหวังนั้น ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียน ใช้ทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านมาก

ในปีเดียวกัน ดำรง คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 71) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในเขตการศึกษา 8 พบว่าเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ประกอบด้วย แบบนักรบบริหาร ร้อยละ 92.28 แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 4.21 และแบบนักพัฒนา ร้อยละ 3.51 เมื่อพิจารณาคะแนนมิติการบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีคะแนนด้าน มิติประสิทธิผลมาก ด้านมิติการงานปานกลาง ด้านมิติมิตรสัมพันธ์ต่ำมาก ทั้งยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาและประสบการณ์ดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น

ในปีต่อมา วีระวงศ์ สุวรรณพันธ์ (2540, หน้า 51-52) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเถลิง จังหวัดลำพูน พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้และคาดหวังของครูผู้สอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มาก สำหรับแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของครูผู้สอน แยกตามภารกิจของงานบริหาร พบว่าผู้บริหารควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการงานตามภารกิจอย่างด่องแท้ เพื่อเป็นผู้นำในการพัฒนา สามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูผู้สอน นอกจากนั้นควรพัฒนาความรู้ความสามารถในการวางแผน การนิเทศ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขณะเดียวกัน วีระพันธ์ พรินทรากุล (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามความคิดของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดเชียงราย พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมากทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ การใช้ไหวพริบแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแสดงการยอมรับที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ด้านการวางแผน ได้แก่ ใช้เทคนิคในการจัดทำและควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการวินิจฉัยสั่งการ ได้แก่ การตัดสินใจกระทำต่าง ๆ อย่างมีหลักการและเหตุผล ด้านการประสานงาน ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อประสานงานเข้ากับผู้อื่นได้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ ความมีเมตตากรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ในปีเดียวกัน พิกุล คำเพชรดี (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ประกอบด้วยแบบนักพัฒนา ร้อยละ 47.12

แบบผู้ชี้แนะแบบร้อยละ 4.44 แบบนักบริหาร ร้อยละ 4.00 แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ ร้อยละ 0.44 และประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำประกอบด้วย แบบนักบุญ ร้อยละ 35.50 แบบนักประนีประนอม ร้อยละ 4.44 และ แบบผู้หนีงาน ร้อยละ 4.00

ต่อมา อิศรีย ทงภูมิพันธ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียน ในสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดพะเยา พบว่า เกินกว่าครึ่งหนึ่งของผู้ตอบ แบบสอบถาม เลือกตอบกระทงคำถามที่จัดได้ว่าเป็นการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูงและ ส่วนที่เหลือเลือกตอบกระทงคำถามที่จัดได้ว่าเป็นการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งเป็น ข้อค้นพบที่ออกจะแตกต่างกันไปจากผลการศึกษาของบุคคลอื่น ๆ ที่มีมาก่อนหน้านี้ ในกลุ่ม ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูง ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นแบบนักพัฒนา ส่วนในกลุ่มผู้บริหารที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ส่วนใหญ่พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบนักบุญ

สำหรับ สุเทพ อินดวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติมากคือ การจัดให้มีการบริหารงานโรงเรียน ในรูปคณะกรรมการ มีการส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย และจรรยาบรรณครู มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนชัดเจน ส่วนการปฏิบัติที่ผู้บริหาร ปฏิบัติปานกลางคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ ในด้านความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม มีความคาดหวังให้ ผู้บริหารปฏิบัติมาก เกี่ยวกับการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน และแจ้งข่าวสารทางราชการเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติให้ครูทราบ ส่วนความคาดหวังต่ำ คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรและแจ้งให้บุคลากรทราบ

ส่วนสมจิต จันท์เที่ยง (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในภาพรวม ครูผู้สอนมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ในด้านมุ่งมั่นและมุ่งมั่นสัมพันธ์ว่า ได้ปฏิบัติเป็นครั้งคราว ส่วนความคาดหวังนั้น ครูผู้สอนคาดหวังให้ผู้บริหารปฏิบัติบ่อยครั้ง ทั้งสองด้าน สำหรับผู้บริหารได้รับรู้และคาดหวังว่าได้ปฏิบัติและควรปฏิบัติบ่อยครั้งทั้งด้าน มุ่งงานและมุ่งมั่นสัมพันธ์ ตามลำดับ

ในปีเดียวกัน กำจรเดช พรหมสวัสดิ์ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงประกอบด้วยนักพัฒนา ร้อยละ 50.98 ผู้ยึดระเบียบ ร้อยละ 13.72 และนักบริหาร ร้อยละ 7.84 สำหรับประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย ผู้หนีงานและนักบุญมีจำนวนเท่ากันคือ ร้อยละ 9.80 ผู้ประนีประนอม ร้อยละ 5.88 และผู้เผด็จการ ร้อยละ 1.96

ต่อมา สุวัฒน์ ญาณะโค (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการรับรู้และคาดหวังของครูผู้สอน ในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลาง-ศรีบัวบาน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งงานว่ามีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีการปฏิบัติในเรื่องส่งเสริมให้ครูอาจารย์ทำงานตามระเบียบ แบบแผนเดียวกัน รองลงมาคือ เลือกรับมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ได้อย่างเหมาะสม และ มีความคาดหวังให้ผู้นำมีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน โดยมีความคาดหวังมากที่จะให้ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนด และให้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน

สำหรับ เจริมชัย อุทัยวัฒน์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตวัด จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับป้ายทองอยู่ในระดับมากที่สุดโดยภาพรวม และเมื่อจำแนก เป็นรายด้าน เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลอยู่ในระดับมากที่สุด โดยภาพรวม และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน 2) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับ ป้ายทอง และไม่ได้รับป้ายทองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อ พิจารณาโดยจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีพฤติกรรมการบริหาร 4 ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ มีความรับผิดชอบ การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วม และการจัดหาทรัพยากร เมื่อพิจารณาตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มวัด 5 ด้าน คือ การส่งเสริมให้ ชุมชนมีส่วนร่วม การจัดหาทรัพยากร ความรับผิดชอบ การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ศิลปะในการพูด และกลุ่มบ้าน 1 ด้าน คือ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 3) พฤติกรรมการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับป้ายทอง และไม่ได้รับป้ายทอง ตามความคิดเห็นของ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและเป็น รายด้าน

ส่วนวัชรินทร์ พงศ์พันธุ์อัสตร (2545, บทคัดย่อ) ได้สอบถามความคิดเห็นของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานผู้บริหารสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการ

ในปีเดียวกัน ศิริพร อุดมกุศลศรี (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียนและไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพนักเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและการใช้ทักษะ ด้านการบริหาร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) พฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียนด้านการใช้ทักษะการบริหารและการอำนวยความสะดวกในการประชุม สามารถ จำแนกมาตรฐานคุณภาพนักเรียนเป็นโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์และไม่ผ่านเกณฑ์ได้ถูกต้องร้อยละ 64.3

ขณะที่ อุบล นิ่มนวล (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน ที่สัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติหน้าที่ ตามบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นอกจากนี้ โกวิท หมั่นทา (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ครูส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติ ค่อนข้างบ่อยในการนำหลักการทางวิชาการไปสู่การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ส่งเสริม การทำงานแบบมีส่วนร่วม ประเมินผลการเรียนตามสภาพที่แท้จริง และเห็นความสำคัญของการ ประกันคุณภาพการศึกษา ส่วนความคาดหวังนั้น ครูส่วนใหญ่คาดหวังให้ผู้บริหาร สถานศึกษาเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรม ส่งเสริม การจัดประสบการณ์เรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และเห็นความสำคัญของการประกันคุณภาพ

การศึกษา โดยคาดหวังให้ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตลอดเวลา ส่วนปัญหาที่พบ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา และข้อจำกัดในเรื่องจำนวนบุคลากรในสถานศึกษา

ปีต่อมา ประเวศ ทิพจร (2546, หน้า 46) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไชยปราการ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ตามทัศนะของตัวเอง ผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารดังนี้ แบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 20.00 แบบนักบุญ ร้อยละ 65.00 และแบบนักประนีประนอม ร้อยละ 15.00 และในขณะที่ครูผู้สอนก็เห็นว่า เป็นแบบผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 58.43 แบบนักบุญ ร้อยละ 32.02 แบบผู้เผด็จการ ร้อยละ 4.50 แบบนักประนีประนอม ร้อยละ 3.39 และเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารประเภทที่มีประสิทธิผลสูง แบบนักบริหาร ร้อยละ 1.12

ส่วนชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546, หน้า 52-53) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโฮ่ง จังหวัดลำพูน ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนรับรู้และคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงหรือควรแสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง โดยให้ครูปฏิบัติตามกฎและระเบียบของโรงเรียน และให้ครูทราบถึง หน้าที่ที่ควรปฏิบัติ แต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเอง และปกครองอย่างเข้มงวด ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหา ทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อมีการพบปะสนทนาและขอความคิดเห็นจากคณะครูในเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ แต่บ่อยครั้งก็พบว่าผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว ขอมรับความคิดเห็นใหม่ได้ช้า ปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับครู และปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตน ซึ่งครูผู้สอนคาดหวังว่าคุณบริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้งในเรื่องที่ได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในเรื่องดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมครูผู้สอนรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง ด้านมุ่งสัมพันธ์ เป็นเพียงครั้งคราว และก็คาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

ปีต่อมา จิรวัดน์ นันทเสน (2547, หน้า 38) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีพฤติกรรมบริหารแบบประสิทธิผลต่ำ ผู้หนึ่งงาน ร้อยละ 44.69 ผู้เผด็จการ ร้อยละ 6.23 นักบุญร้อยละ 5.13 และนักประนีประนอมร้อยละ 0.73 และมีพฤติกรรม

การบริหารแบบประสิทธิผลสูง เป็นผู้ยึดระเบียบ ร้อยละ 28.57 นักพัฒนาร้อยละ 10.62 นักบริหาร ร้อยละ 2.20 และผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ ร้อยละ 1.83

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว จึงเป็น ข้อเสนอแนะที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาลำพูน เขต 2 ซึ่งเป็นการนำเอาแนวคิดของ Reddin (1970) มาใช้วัดพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เข้าถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาและนำไปปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษาโดยที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้วิเคราะห์ รูปแบบผู้นำ รวมถึงพฤติกรรม การบริหารงานของตนเองเพื่อนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับผู้ร่วมงานและสถานการณ์ที่ผู้บริหาร ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายการบริหารการศึกษา อนึ่งจะมีผลสืบเนื่องไปสู่นักเรียน ชุมชน และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาต่อไป

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved