

แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

โดย
นายกิตติพงษ์ ศรีธาวาณิชย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ISBN 974 – 11 – 6116 - 6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**SCHOOL DIRECTOR'S LEADERSHIP STYLE : RATCHABURI EDUCATION
SERVICE AREA 2**

**By
Kittipong Sattawanich**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Master's Report Submitted in Partial Fulfillments of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974 – 11 – 6116 - 6

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “แบบผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2” เสนอโดย นายกิตติพงษ์ ศรีธาวาณิชย์
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จัฒวิตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งวนลิขสิทธิ์
คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. วัชনীย์ เชาวน์ดำรงค์)

...../...../.....

K 44252501 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : แบบผู้นำ / ผู้บริหารสถานศึกษา

กิตติพงษ์ ศรีธรรมาภิชัย : แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรี เขต 2 (SCHOOL DIRECTOR'S LEADERSHIP STYLE : RATCHABURI
EDUCATION SERVICE AREA 2) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : รศ.ดร.ชวนชม ชินะดังกูร.
116 หน้า. ISBN 974-11-6116-6

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและ
ที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2) ความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี
เขต 2 จำนวน 113 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู จำนวน
452 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำตามแนวคิดของ
เบลคและมุตัน (Blake&Muton) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%)
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1) แบบผู้นำที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี
เขต 2 พบว่า แบบผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงาน
ต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก แบบผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง และแบบผู้นำแบบ 9,1 มุ่ง
งานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับน้อย
แบบผู้นำที่คาดหวัง พบว่า แบบผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง แบบผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงาน
ปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบ
ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ
อยู่ในระดับน้อย

2) แบบผู้นำที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี
เขต 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นแบบผู้นำแบบ 1,1
มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

K 44252501: MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD : LEADERSHIP STYLE / SCHOOL DIRECTOR

KITTIPONG SATTAWANICH : SCHOOL DIRECTOR'S LEADERSHIP STYLE
: RATCHABURI EDUCATION SERVICE AREA 2. MASTER' REPORT ADVISOR :
ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D. 116 pp. ISBN 974 -11- 6116 - 6

The purposes of this research were to determine 1) the practical leadership style and expected leadership style of school directors in the Ratchaburi Educational Service Area 2, and 2) the differences of practical leadership style and expected leadership style of school directors as perceived by directors and teachers under the Ratchaburi Educational Service Area 2. The sample was consisted of 113 primary schools under the Ratchaburi Education Service 2. The respondents were 452 teachers. They were directors, assistant directors, and teachers. The instrument employed in this study was a questionnaire about the leadership style based on the concept of Blake & Muton. Statistics used in analyzing data were frequency (f), percentage (%), means (\bar{X}) standard deviation (S.D.), and t-test.

The research finding were as follows :

1) The practical leadership style of school directors in the Ratchaburi Educational Service Area 2 were at a high level in the leadership style 5-5 and the leadership style 1-9. The leadership style 9-9, and the leadership style 9-1 were at a moderate level, but the leadership style 1-1 was at a low level.

The expected leadership styles of school directors in the Ratchaburi Educational Service Area 2 were at a high level in the leadership style 9-9, the leadership style 5-5, and the leadership style 1-9. The leadership style 9-1 was at a moderate level and the leadership style 1-1 was at a low level.

2) The practical leadership styles and the expected leadership styles of the school administrators as perceived by directors and teachers were significantly different at 0.05 level, except the leadership style 1-1 was not significantly different.

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2005

Student's signature.....

Master's Report Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะตั้งกูร อาจารย์ ดร. วัชณีย์ เซาว์ดำรงค์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้กำลังใจจนสารนิพนธ์สำเร็จเรียบร้อยโดยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ แนวคิดและแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ นายณรงค์ เบ็ญจันทร์ นายสิริ รอดอิว นายมนัส คล่องแคล่ว นางสุนีย์ อังกรวิโรจน์และนายสุรัตน์ อังกรวิโรจน์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือทั้ง 5 ท่าน อีกทั้งผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งผู้มีส่วนช่วยเหลือให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

คุณประโยชน์ที่เนื่องมาจากสารนิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน พ่อ แม่ ครูบาอาจารย์ที่ประสาทวิชา พี่และน้องครอบครัว “ศรัทธาวิชย” และครอบครัว “ศรีสมุทร” ทุกคน ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา ท้ายที่สุดที่ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอาจารย์ ละเอียด ศรัทธาวิชย ศรีภรรยาที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำวิจัยจนสำเร็จลุล่วง และขอมอบความอดทน ความเพียรพยายาม ความสำเร็จในการทำวิจัยให้เป็นแบบอย่างแก่เด็กชาวยุวรัต และเด็กหญิงวิริษา ศรัทธาวิชย เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จในชีวิต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ผู้นำ.....	13
ความหมายของผู้นำ.....	13
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	15
คุณลักษณะผู้นำ.....	20
บทบาทผู้นำทางการศึกษา.....	25
คุณสมบัติผู้นำทางการศึกษา.....	29
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	34
พฤติกรรมผู้นำ.....	39
รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ.....	40
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	57
สรุป.....	60

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	61
ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
แผนแบบการวิจัย.....	62
ประชากร.....	62
กลุ่มตัวอย่าง.....	63
ตัวแปร.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	66
สรุป.....	67
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
ตอนที่ 2 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัด	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.....	71
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด	
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง	82
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	94
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	95
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ.....	104
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	107
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	110
ประวัติผู้วิจัย.....	116

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพห้าดาวในปีการศึกษา 2545.....	6
2	จำนวนโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพห้าดาวในปีการศึกษา 2545 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามโครงสร้างใหม่.....	6
3	ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	63
4	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง โดย ภาพรวม	71
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ.....	72
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ.....	74
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง.....	76
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง.....	78
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ใน ระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง.....	80
11	การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ใน ระดับการปฏิบัติที่เป็นจริง และที่คาดหวัง โดยภาพรวม.....	82

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
2	ขอบเขตทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
3	ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน.....	37
4	พฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม.....	41
5	พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ.....	42
6	แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ.....	44
7	แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน.....	46
8	แสดงตาข่ายการจัดการของ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton).....	48
9	แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคกับมูตันและเรดคิน.....	50

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การบริหารการศึกษา ถือได้ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของชาติ ทั้งนี้เพราะความเจริญรุ่งเรือง ความก้าวหน้าและเสถียรภาพของชาติ ทั้งทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ และการทหาร ล้วนขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนในชาติ ปัจจุบันการบริหารการศึกษามีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งคือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา ในสถานศึกษาหัวหน้าสถานศึกษาไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ ต่างมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารงานของสถานศึกษา ที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำในสถานศึกษา ที่มีหลายรูปแบบซึ่งแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถาบันหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาเพราะเป็นฝ่ายปฏิบัติการณ์ที่มีภาระหน้าที่โดยตรงในการผลิตนักเรียนให้มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร การบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอยู่ที่ประสิทธิภาพของการบริหารงานภายในโรงเรียนอย่างน้อย 4 งาน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป งานทั้ง 4 งานถือเป็นภารกิจที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบในฐานะผู้นำของโรงเรียนในการควบคุมให้การดำเนินงานทุกอย่างให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (กระทรวงศึกษา 2546 : 32) บุคลิกภาพและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนย่อมจะมีส่วนช่วยให้การบริหารโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าพึงผู้บริหารโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียวย่อมไม่สามารถดำเนินการทุกอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้วยดีนั้น จะต้องรู้จักดำเนินบทบาทหรือแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน ตัวบ่งชี้หรือตัวกำหนดพฤติกรรมและลักษณะการดำเนินงานที่สำคัญก็คือ แบบผู้นำ แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับค่านิยมและความเชื่อที่ผู้บริหารยึดเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะค่านิยมและความเชื่อเป็นตัวปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่กำหนดแบบผู้นำของแต่ละคน ด้วยเหตุนี้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กรใดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ย่อมประกอบด้วยบุคคลที่มารวมกันแล้วแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความเหมาะสม และมีการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่นั้นให้บังเกิดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์โดยมีหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารเป็นผู้นำและผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตาม ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่และประสานงานดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันเป็นอย่างมาก นอกจากความสำเร็จของการบริหารจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือดังกล่าวแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการอีกด้วย ปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรเจริญก้าวหน้าคือ พฤติกรรมของผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ได้อย่างประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ย่อมต้องมีคุณลักษณะ พฤติกรรมผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีศิลปะในการบริหารอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะสามารถผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังที่ ทร สุนทรายุทธ (2536 : 96) ได้กล่าวว่า หน่วยงานหรือองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำหรือหัวหน้างานเพื่อเป็นตัวเชื่อมหรือประสาน ตลอดจนควบคุมและจัดการให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานเพราะผู้นำเป็นเสมือนตัวแทนและจุดรวมพลังของบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานส่วนรวม สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11) ได้สรุปว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจ นักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้ความเป็นผู้นำในด้านการทหาร การศาสนา การเมือง สังคมธุรกิจและการศึกษา เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ(2543 : 67) ได้กำหนดไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดนั้น ผู้บริหารควรมีบทบาทที่สำคัญ ในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการบริหารจัดการเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้โดยสนับสนุน และมีส่วนร่วมกับผู้เรียนและครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นแผนที่จัดทำขึ้นจากการระดมพลังสมองของผู้เกี่ยวข้อง และมีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และชุมชน มีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา บริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครู ผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม ผลักกำลังระหว่างกลุ่มวิชา เพื่อพัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร การพัฒนา

สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นห้องเรียน และจัดให้มีระบบนิเทศภายใน ช่วยเหลือครูในด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ประมวล อินทศรี (2537 : 2) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องชักนำให้บุคลากรของโรงเรียนหันมาสร้างความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้มากที่สุด ทั้งนี้เพราะสภาพที่เป็นอยู่ของงานหลัก ๆ ในโรงเรียน เกิดจากการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและทุกอย่างดำเนินไปได้ด้วยดี จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้บทบาท ผู้นำของตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อให้นักเรียนสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลากรเป็นกำลังสำคัญ คุณภาพของการบริหาร การศึกษาจะสูงหรือต่ำเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งถ้าหากการประถมศึกษาที่มีคุณภาพแล้วหมายถึงประชากรส่วนใหญ่มีคุณภาพด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การศึกษาระดับประถมศึกษาประสบความสำเร็จคือ ผู้บริหารโรงเรียนเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหาร โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน การใช้อำนาจตามตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว ย่อมไม่เพียงพอที่จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับความต้องการของครูด้วย เนื่องจากผู้นำเปรียบเสมือนหลักชัยขององค์กรเป็นตัวแทนขององค์กรและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรในองค์กร ดังนั้นการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากคณะครูในโรงเรียน ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ก็คือ รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ครูปฏิบัติงานด้วยความสามารถและพึงพอใจ ปัจจัยหรือแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมีหลายประการ แต่แรงผลักดันหนึ่งที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจคือ แรงผลักดันทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนชอบผู้นำที่ให้อิสระในการปฏิบัติงาน เขาจะปฏิบัติงานได้ดีถ้าผู้นำให้เสรีภาพในการทำงาน ไม่ชอบการควบคุมและกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้นำ ในขณะที่บางคนตรงกันข้ามชอบผู้นำที่มีความเด็ดขาด ชอบให้มีการควบคุมและกำกับอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญถึงความต้องการหรือความคาดหวังที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อแบบผู้นำ ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเพราะการที่จะพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ที่มี

ประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องศึกษาให้ทราบถึงแบบผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกแล้ว ยังควรให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการให้ผู้บริหารแสดงแบบผู้นำออกมาในลักษณะใด เพราะแบบผู้นำย่อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานตามที่ต้องการ ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่สำคัญ เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์กร เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์กร

จากหลักการ แนวความคิด จากผลการวิจัย และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบ ที่ได้มาของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้การพัฒนาการศึกษาของชาติเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ได้ปฏิบัติหน้าที่ในการติดตาม ควบคุม กำกับและนิเทศการปฏิบัติงานของครูทั้งงานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป นอกจากนี้จะต้องมีการสั่งการและการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารจะต้องสร้างความเป็นกันเอง สร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานจึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสม อันจะส่งผลทำให้การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น โดยจัดทำโครงการโรงเรียนคุณภาพห้าดาว เพื่อประเมินคุณภาพห้าด้าน โรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพห้าดาวจะต้องผ่านการประเมินทั้งห้าด้านคือการประกันคุณภาพ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพผู้บริหารและการดำเนินงานตามนโยบาย ซึ่งจากผลการประเมินคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษา 2545 พบว่า มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี จำนวนทั้งสิ้น 355 โรงเรียน ไม่พร้อมรับการประเมินจำนวน 290 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 81.69 พร้อมรับการประเมินจำนวน 65 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.31 และผ่านเกณฑ์ทั้งห้าด้าน 17 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26.15 ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 48 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 73.85 ของโรงเรียนที่พร้อมรับการประเมิน จากภาพรวมของโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ตามโครงสร้างใหม่ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา (พระราชกฤษฎีกาเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 73 ง

หน้า 20 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546)ซึ่งประกอบด้วยอำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวก และอำเภอบางแพ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 162 โรงเรียน ไม่พร้อมรับการประเมินคุณภาพห้าดาว จำนวน 144 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 88.89 พร้อมรับการประเมินจำนวน 18 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และผ่านเกณฑ์ 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ของโรงเรียนที่พร้อมรับการประเมิน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี และโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามโครงสร้างใหม่ ไม่พร้อมรับการประเมินมีจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นความไม่พร้อมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารในด้านมาตรฐานคุณภาพด้านใดด้านหนึ่ง ส่วนจำนวนโรงเรียนที่สมัครเข้ารับการประเมินโรงเรียนคุณภาพห้าดาวอยู่ในระดับที่ยังไม่น่าพอใจ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1 และตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 1 จำนวนโรงเรียนที่เข้ารับการประเมินคุณภาพห้าดาวในปีการศึกษา 2545

อำเภอ	โรงเรียน ทั้งหมด	โรงเรียนที่ไม่ พร้อมรับการ ประเมิน	โรงเรียนที่สมัคร เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน	โรงเรียนที่ไม่ ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน
บ้านโป่ง	55	53	2	1	1
โพธาราม	55	53	2	-	2
ดำเนินสะดวก	28	20	8	3	5
บางแพ	24	18	6	5	1
เมือง	54	49	5	4	1
จอมบึง	41	34	7	1	6
ปากท่อ	52	30	22	-	22
วัดเพลง	7	7	-	-	0
สวนผึ้ง	20	11	9	1	8
บ้านคา	19	15	4	2	2
รวม	355	290	65	17	48
คิดเป็นร้อยละ	100	81.69	18.31	26.15	73.85

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพห้าดาวในปีการศึกษา 2545 สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตามโครงสร้างใหม่

อำเภอ	โรงเรียน ทั้งหมด	โรงเรียนที่ไม่ พร้อมรับการ ประเมิน	โรงเรียนที่สมัคร เข้าร่วมโครงการ	โรงเรียนที่ผ่าน เกณฑ์การ ประเมิน	โรงเรียนที่ไม่ ผ่านเกณฑ์การ ประเมิน
บ้านโป่ง	55	53	2	1	1
โพธาราม	55	53	2	-	2
ดำเนินสะดวก	28	20	8	3	5
บางแพ	24	18	6	5	1
รวม	162	144	18	9	9
คิดเป็นร้อยละ	100	88.89	11.11	50.00	50.00

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี, “หนังสือ ที่ ศธ 1154/1593,” 11 มีนาคม 2546.

นอกจากนี้ ในปีการศึกษา 2546 ได้มีการสำรวจด้านภาวะโภชนาการนักเรียน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 พบว่า นักเรียนในสังกัดมีน้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด คิดเป็นร้อยละ 37.82 ของจำนวนนักเรียนทั้งหมด แม้ว่าจะได้รับการสนับสนุนงบประมาณ โครงการอาหารกลางวันและอาหารเสริม(นม)แล้วก็ตาม(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2547 : 15) และกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ได้วิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)ในรอบแรกปีงบประมาณ 2545-2548 พบว่า มาตรฐานผู้เรียนในด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ทักษะการคิดวิเคราะห์ มีวิจรรย์ญาณและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมาตรฐานด้านผู้สอนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ควรปรับปรุง(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 2548 : 19)

จากปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ส่งผลทำให้การบริหารงานไม่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ผู้วิจัยจึงสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยคาดหวังว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้ปฏิบัติงานพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพดีขึ้น และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 นำผลที่ได้จากการวิจัยเป็นข้อเสนอเทศในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
2. เพื่อทราบความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นแบบใด
2. แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แตกต่างกันหรือไม่

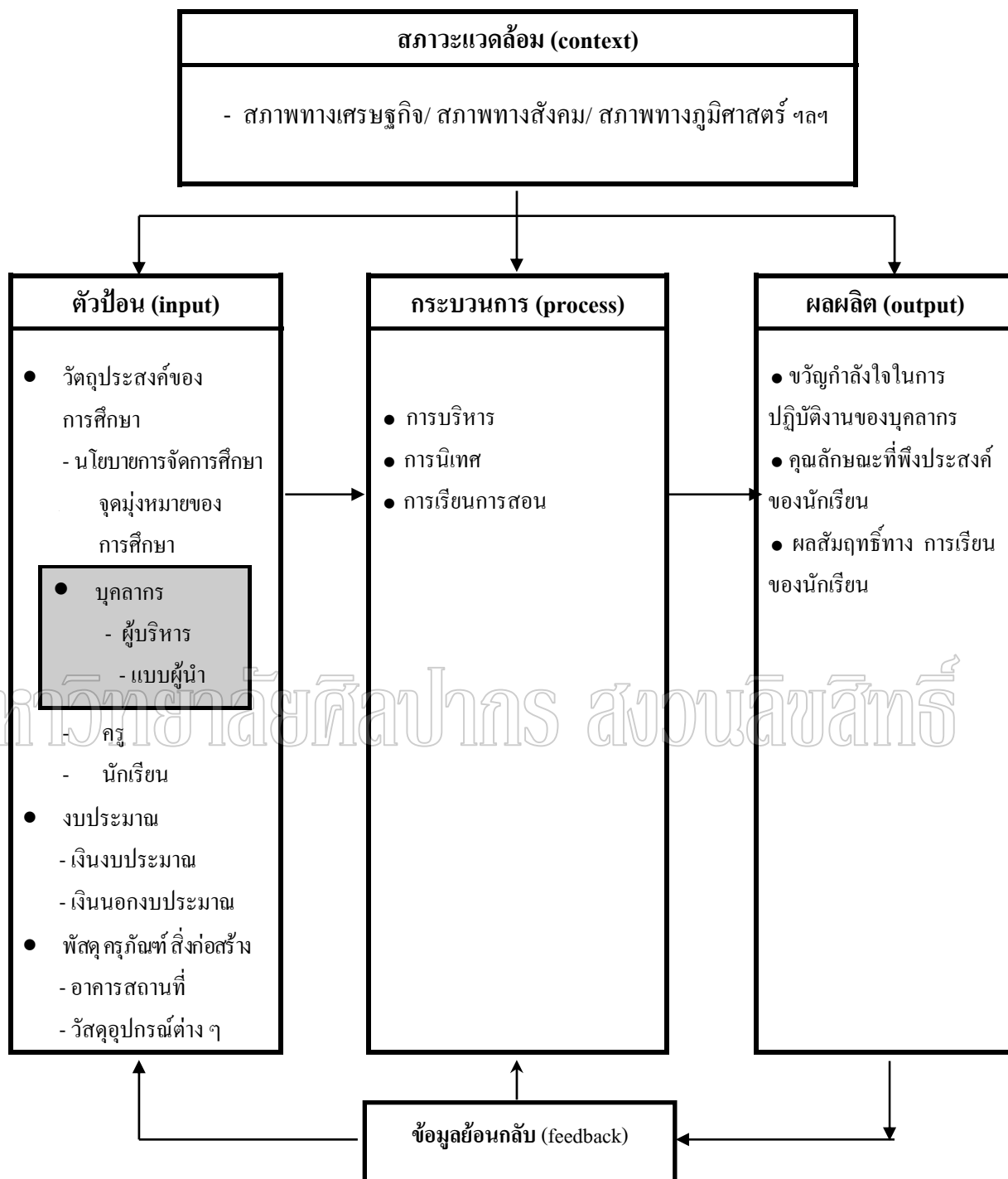
สมมุติฐานของงานวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมุติฐานทางสถิติเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล และตรวจสอบผลลัพธ์ไว้ดังนี้ คือ แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ปฏิบัติและที่คาดหวังมีความแตกต่างกัน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้น ดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) (Katz and Kahn 1978 : 20) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น และการให้ข้อมูลย้อนหลัง ตัวป้อนในระบบการศึกษาได้แก่ นโยบาย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ได้แก่ การบริหาร การนิเทศ การเรียนการสอน ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพตามนโยบาย และจุดหมายของการศึกษา สุรนันทน์. (2531 :39) ได้แก่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

กระบวนการทางการศึกษานั้น ระบบการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการนำปัจจัยหรือทรัพยากร ป้อนเข้ากระบวนการผลิตให้ได้ผลผลิตตามต้องการ ตัวป้อนที่สำคัญคือผู้บริหาร ซึ่งจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและชุมชนมีส่วนร่วมได้ครบตามหลักสูตร และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ เป็นผลผลิตจากการบริหารจัดการทรัพยากรและคุณลักษณะของผู้บริหาร การบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลถึงคุณภาพนักเรียนโดยรวม ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

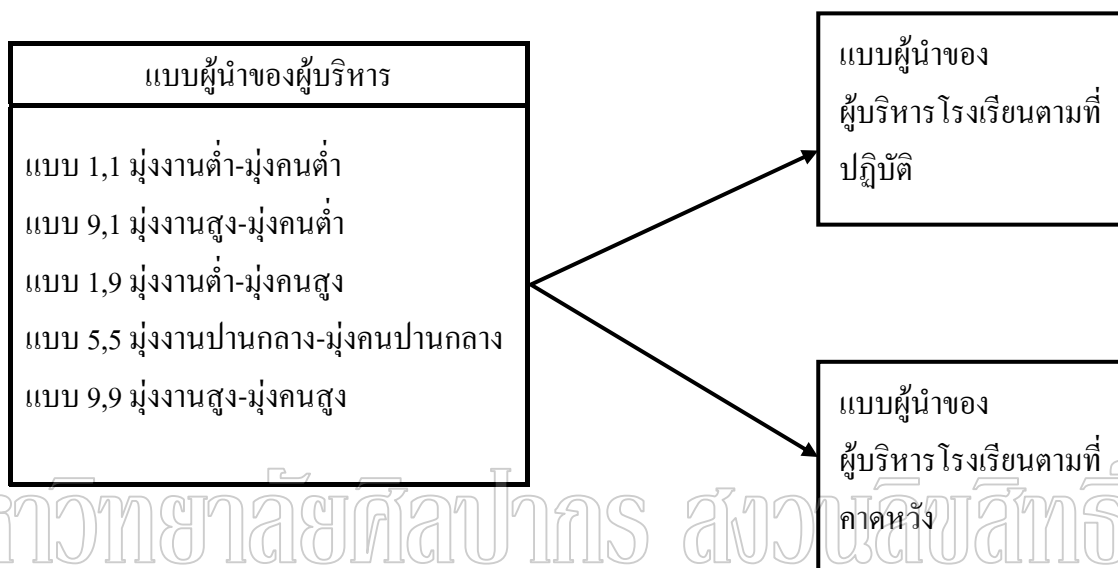
ที่มา : Daniel Katz and Robert L.Kahn, **The Social Psychology of Organizations** ,2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: สุนันทา เลहनันท์, **การพัฒนาองค์กร** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531), 39.

ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผลผลิตของโรงเรียนมีคุณภาพ การใช้แบบผู้นำผู้นำอย่างมีคุณภาพของผู้บริหารหลาย ๆ ด้าน สามารถเปลี่ยนแปลงบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้มีนักทฤษฎีทำการศึกษาระบบผู้นำที่ได้รับการยอมรับ 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม (2) กลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งโครงสร้างหรือกิจกรรม และผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ (3) กลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำใน 2 มิติ คือ กลุ่มมุ่งงาน กลุ่มมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอ ต่อมาเบลคและมูตันได้พัฒนาตารางการบริหารขึ้น โดยจัดทำตารางแนวดิ่งและแนวนอนที่มีแนวละ 9 ตาราง แบบผู้นำตามแนวคิดนี้มี 2 มิติ คือ แบบมุ่งคนและแบบมุ่งงาน ในแต่ละแบบจะถูกแบ่งเป็น 9 ส่วนเท่า ๆ กัน เมื่อนำมาประกอบกันจะได้แบบผู้นำ 81 แบบ สำหรับแบบที่สำคัญมีอยู่ 5 แบบ ได้แก่ แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ตามแนวคิดทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) ของ เบลคและมูตัน (Blake and Mutton 1964 : 10) ดังแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid** (Houston: Gulf Publishing, 1964), 10.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงาน ตามทฤษฎีของ เบลมและมูตัน ซึ่งมี 5 แบบ คือ แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และ แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ-สถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนใน อำเภอต่าง ๆ ของจังหวัดราชบุรี จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอโพธาราม อำเภอบ้านโป่ง อำเภอ บางแพและอำเภอดำเนินสะดวก ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ในพระราชกฤษฎีกาเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 73 ง หน้า 20 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเพื่อวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยขอ นำเสนอ เนื้อหาสาระเกี่ยวกับผู้นำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานของเอกชน จำเป็นต้องมีผู้นำ เพื่อทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การ ได้มาซึ่งผู้นำของหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานของรัฐ ได้ ผู้นำโดยระบียบ กฎหมาย ซึ่งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำที่เป็นทางการ หรือผู้นำโดยการแต่งตั้งตาม ระบียบ กฎหมาย หรือผู้นำโดยตำแหน่ง (status leadership) เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการ เป็นต้น ในการศึกษาเรื่องของผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ ดังต่อไปนี้

ปราโมทย์ เบลูจกาญจน์ (2534 : 115) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการ ทำงานของบุคคลหรือกลุ่มคนด้วยวิธีการและกระบวนการต่างๆ เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และอำพน เหล่าพราหมณ์ (2536 : 19, อ้างจาก Neagly 1969 : 196) ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (central figure) ซึ่งหมายถึง การที่ผู้นำเป็นศูนย์กลางของ กลุ่มเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูความสนใจของกลุ่มและ นำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้
2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determine) ซึ่งหมายถึง ผู้นำกลุ่ม โดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม

3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม(sociometric choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่าสามารถ เป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่ต้องการ

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leadership behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงหรือ ประพฤติปฏิบัติเป็นผู้นำในเรื่องต่างๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้หรือแสดงตนเป็นผู้นำ ในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (role Image) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้ เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่าน่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้นต้องเป็น บทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นบทบาทผู้นำ

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมผสานกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้ง ไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ที่ตั้งใจโดย พยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไรแล้วจึงชักชวน โน้มน้าวให้ผู้ที่มีความคิดเห็นต่างกันหันมาปรับปรุง เพื่อผสมผสานความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ เหล่านั้นให้สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงความประนีประนอม ความ สามีคิ การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่มและความเข้าใจซึ่งกันและกัน

สำหรับผู้นำตามความหมายของ ธร สุนทรยุทธ (2536 : 97) ได้กล่าวว่าผู้นำกับผู้บริหาร อาจมีความหมายที่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจ เหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบในหน่วยงานตามระเบียบแบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น ได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถจูงใจบุคคล ในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากศรัทธาเลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้อ องค์กรดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 13) กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจคน สามารถกระตุ้นคนอื่น เป็นนักวางแผนและกำหนดงานที่ดี มีการตัดสินใจได้อย่างฉลาดและยุติ- ธรรม มีความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการทำงานและเป็นผู้ประสานงานที่ดีซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำ (leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบ ความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่ม

ส่วนนักบริหาร นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ ดังนี้

กู๊ด (Good 1959 : 313) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็น ผู้ที่มีความสามารถนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

คุนซ์ และ โคนเนล (Koontz and Dannel 1959 : 405) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในอัน ที่จะทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ

ฮาลปิน(Halpin 1966 : 27-30) ได้ให้ความหมายผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ที่ทำให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นเป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

ยุกต์(Yukl 1989:3-4) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่มเพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของผู้นำตามความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เหนือบุคคลอื่นและมีความสามารถใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งหน้าที่ ทั้งที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการเพื่อโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล ให้ร่วมดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์การ ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมี บทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำก็มีบางประการที่ สอดคล้องต้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ดังนี้

ภิญโญ สาร (2526 :155-159) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. นำในฐานะผู้บริหาร (executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ หรือในฐานะผู้ประสานงานภายใน กลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการ ปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไร การงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (policy maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า ผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้นๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำด้วย ในองค์การนอกแบบหรือองค์การออร์แกนizational ที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้นๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อแทนทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ติดต่อแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็จะกลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์การ มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (controller of Internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจาผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่เฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือให้งานที่ยากๆหรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (arbitrator and mediator) เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน ผู้นำที่มีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ก็จะสามารถสื่อสาร ประนีประนอมไกล่เกลี่ยให้ความขัดแย้งยุติลงและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลมีสมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนั้นก็ยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างดีที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด คนๆนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้ มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคน รับอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำตัดสินใจกระทำกรใด ๆ แทนตนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจ และขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ที่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่มซึ่งจะดูแลใครก็ตามที่ถูกลดค่าในไม่รู้จักใคร เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการลดค่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

สำหรับ กวี วงศ์พุด (2539 : 31-32) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีการคิดไว้ล่วงหน้า ผู้ปฏิบัติก็จะกระทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงาน การวางแผนเป็นเรื่องของการคิดเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยต้องไม่ทำให้เกิดการสูญเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานอย่างเดียวจึงจะต้องแน่ใจว่าได้จัดสรรคนเข้าทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรได้อย่างดีอีกด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งเพราะผู้นำที่จะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดด้วยเช่นกัน จะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีที่การสั่งการที่คั้นนั้น หากสามารถสั่งด้วยวาจาแล้วตามด้วยเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรด้วยก็จะยิ่งสร้างความเชื่อมั่นในการเข้าใจการสั่งการดังกล่าวได้เป็นอย่างดีเพราะหากมีความชัดเจนในงานแล้วก็จะช่วยให้งานมีผลงานดีตามไปด้วย ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทาง โดยการแยกอำนาจมอบอำนาจและหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5. การประสานงาน (Coordinating) ในการทำงานส่วนใหญ่แล้วการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการประสานงานในตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานผู้นำหรือหัวหน้างานจะทำหน้าที่ประสานงานได้เป็นอย่างดีเพราะ

มีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในหน่วยงานอยู่แล้ว หรือรวมไปถึงงานที่ทุกคนจะต้องอาศัยการทำงานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างานเป็นประจำ ดังนั้นผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียวเพื่อประโยชน์ขององค์การ

6. การระดมความร่วมมือ (Participating) ผู้นำต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันในการทำงาน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กัน ต้องตรงตามความต้องการของบุคลากร และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

7. การควบคุม (Controlling) คนเราส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้ใครมาควบคุมเรา แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมสิ่งที่อยู่ห่างๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน (กวีวงศ์พุด 2539 : 38) ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถและความพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้มีการป้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมดังกล่าว รวมไปถึงการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน

8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับผู้เกี่ยวข้อง ไม่เพียงแต่ความพอใจเท่านั้น ยังต้องให้หน่วยงานนั้นสามารถช่วยเหลือกัน พนักงานส่วนใหญ่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพทุกคน ในการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาของการทำงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำอันจะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะและสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาในด้านการบริหารบุคคลย่อมที่จะลดน้อยลง

9. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำของพนักงาน ด้วยการกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจและศิลปะในการจูงใจให้ทำงานด้วยท่าทีมีคุณภาพทุกคน

10. การทำงานประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดความเป็นปึกแผ่น มีความสามัคคีในบรรดาพนักงาน มีความมั่นคงเพียงใด รวมทั้งพิจารณาถึงการใช้เวลา ความคิด ความสามารถและพฤติกรรมต่างๆ เป็นการเอื้ออำนวยให้งานดำเนินไปตามหลักการงบประมาณที่ตั้งไว้

จะเห็นได้ว่าผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการที่จะต้องรับผิดชอบ ไม่ว่าผู้นำนั้นจะเป็นผู้นำในแบบใดก็ตาม หากกล่าวบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ส่วนในด้านของงานนั้น ผู้นำเป็นนักวางแผนงาน เป็นผู้ตัดสินใจและสั่ง-การ เป็นผู้ประสานงานและรับผิดชอบงานทุกอย่างในองค์กร

คุณลักษณะผู้นำ

ผู้นำจะมีลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัว ซึ่งมีผลที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลที่แตกต่างกัน ผู้นำต้องมีลักษณะที่พิเศษกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

สตอกคิลล์ (Stogdill 1948 :74-75) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยแบ่งตาม คุณลักษณะ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่ แข็งแรงสมบูรณ์
2. ภูมิหลังทางสังคม (social background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
3. สติปัญญา (intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด

4. บุคลิกภาพ (personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task - related characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

6. ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

บอยาซึลย์ (Boyatzis 1982 : 29-31) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในองค์กรที่หลากหลายทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชน พบว่าสมรรถภาพ (competencies) ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการ สมรรถภาพดังกล่าวประกอบด้วย การจูงใจ (motives) คุณลักษณะ (traits) และทักษะ (skills) จินตภาพแห่งตน (self-Image) และความรู้ (knowledge) ซึ่งในด้านคุณลักษณะนั้น ได้ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ คือ

1. มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (efficiency Orientations)
2. ใส่ใจกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา (concern with Impact)
3. ปฏิบัติกิจกรรมที่แสดงถึงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ (proactivity)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self – confidence)
5. มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ (conceptualization)
6. มีความสามารถในการวินิจฉัยสิ่งต่างๆ โดยใช้ประโยชน์จากความคิดรวบยอดต่าง ๆ

(diagnostic use of concepts)

7. มีอำนาจบารมีทางสังคม (use of socialized power)

8. มีการบริหารจัดการโดยอาศัยกระบวนการกลุ่ม (managing group process)

สำหรับ โบธเวลล์ (Bothwell 1983 : 133) ได้กล่าวว่า ลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความฉลาด (intelligence)
2. เข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others)
3. มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค(skill in the area of technical competence)
4. สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others)
5. มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง(emotional stability and self control)
6. มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (planning and organizing skills)
7. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task)
8. มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process)
9. เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient)
10. มีความสามารถในด้านการตัดสินใจ (decisive)

แนวคิดของ สิบปนนท์ เกตุทัต(2534 :3) ได้กล่าวว่าผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ที่มีความสำเร็จพอสมควร ก่อให้เกิดความมั่นใจ
2. ในระดับพื้นฐานต้องเป็นคนเก่ง ดี กล้า อดทน ทำงานเป็นกลุ่มได้ บริหารจัดการเป็นตัดสินใจเป็น และมีสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม

- 3.ในระดับสูงลักษณะของผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธาดึงดูดใจให้มีผู้ร่วมทำงานด้วย

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 35-36) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวของตัวเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) โดยเฉพาะความสำเร็จทางด้านวิชาการ ชอบแสวงหาความรู้ และมีความสำเร็จทางการเล่นกีฬา

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (popularity)

6. ฐีสภาพการณ์ (situation) ฐีสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐีสถานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐีสู่ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ในคุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (basic qualifications of the executive) ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 20 ประการดังต่อไปนี้

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์
3. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
9. มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
10. สามารถแสดงออกซึ่งความเป็นผู้นำ
11. ตื่นตัวและมีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ
12. ใจกว้าง
13. รู้จักจังหวะเวลา
14. รู้ว่าอะไรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
15. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
16. หนักเอาเบาสู้
17. หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย
18. สามารถในการสร้างสรรค์
19. สามารถในการปรับปรุงงาน
20. รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

กวี วงศ์พุทธ (2539:107-108) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. มีสติปัญญาฉลาด เฉียบแหลม (Intelligence) ความฉลาดอาจได้มากจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด ทำงานอย่างเป็นระบบ
2. รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง เพราะคนเราจะต้องรู้จักตัวเองเสียก่อนว่าเป็นใคร ทำอะไร กำลังจะไปทางไหน จึงจะสามารถนำทางและจูงใจผู้อื่นได้
3. รับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ สรรพชาติต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ
4. มีความเป็นธรรม (Fair) ฟังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเขา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอกัน ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน
5. มีความกล้าหาญ (Courage) ทั้งทางกายและทางใจ คือ อำนวยการทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
6. มีความแนบเนียน (Tact) คือ มีความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน
7. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันที่ทั้งที่และประกาศข้อตกลงใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
8. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจังและปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
9. มีความตั้งใจจริง (Willing) เป็นสิ่งที่ควบคู่กันกับการขึ้นสู่จุดสูงสุดของการเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ความสามารถในการจูงใจกลุ่มคนต่างๆ ได้เป็นสิ่งที่สร้างผู้นำได้อย่างแท้จริง
10. มีความสามารถในการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งจะต้องมีเทคนิคในการทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
11. มีความอดทน (Endurance) ซึ่งไม่มีอะไรที่จะสำคัญต่อความสำเร็จในฐานะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าสิ่งนี้
12. มีความท้าทาย (Challenge) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยุดนิ่ง จะต้องทำในสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ
13. การยอมรับความเสี่ยง ซึ่งนี่เป็นส่วนหนึ่งในโลกของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องใช้ชีวิตร่วมด้วยและในขณะเดียวกันพวกเขาก็ต้องคอยมองหาวิธีลดความเสี่ยงอยู่ตลอดเวลา
14. การยอมรับความสูญเสีย ผู้นำไม่ควรคิดว่าความสูญเสียเป็นความเสียหาย หากแต่ควรคิดว่าเป็นประสบการณ์และเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

15. สามารถประเมินอย่างถูกต้องและความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้นำต้องทำการตัดสินใจครั้งสำคัญและด้วยความแม่นยำ เพราะจะช่วยสร้างสภาวะและบรรยากาศในแง่ของการจูงใจได้ดี

ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำควรที่จะต้องมี และสำหรับในส่วน of สังกมไทยนั้น อาจจะต้องมีบางสิ่งทีนอกเหนือไปจากภาวะผู้นำโดยทั่วไปพียงมี ซึ่งลักษณะดังกล่าวของผู้นำสำหรับสังคมไทยนั้น ได้มีการจำแนกไว้โดย กวี วงศ์พุม (2539 : 109) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำสำหรับสังคมไทยตามคุณสมบัติได้ 5 ประการดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เนื่องจากสังคมไทยนิยมยกย่องผู้ที่มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีประสบการณ์
2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งหน้าที่การงานในฐานะผู้นำ ย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชนด้วยเช่นเดียวกัน
3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้งผู้นำระดับต่างๆ

4. วุฒิการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็ยิ่งสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Expertise) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ถือเป็นสิ่งที่เรายกย่องกันได้ทันทีที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่างๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

สำหรับในสังคมไทยนั้น จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติทั้ง 5 ประการของผู้นำที่นอกเหนือไปจากคุณสมบัติที่ได้อีกแล้วนั้น จะพบเห็นได้อย่างชัดเจนในองค์กรหรือหน่วยงานทั้งหลายทั่วไป อาจจะเป็นด้วยเหตุผลที่ว่า วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมในระบบสังคมไทยนั้นให้ความสำคัญระบบอาวุโสถือว่าผู้ที่มีอาวุโสกว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ความรู้มากกว่า มีความเชี่ยวชาญชำนาญมากกว่าผู้ที่ด้อยอาวุโส ในเรื่องนี้รวมไปถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน การศึกษา ความรู้ความสามารถ และนอกจากนี้ระบบอุปถัมภ์ก็ยังคงพบเห็นอยู่ในสังคมไทยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา จากคุณลักษณะของผู้นำดังที่ได้อีกแล้วมานั้นจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพียงมีนั้นมิมากมายหลายประการด้วยกัน อาจกล่าวได้ว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำผู้อื่นหรือเป็นผู้บังคับบัญชา “คน” ได้ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการ ซึ่งบางประการก็อาจจะเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยากและไม่เท่าเทียมกันในตัวผู้นำแต่ละคน สิ่งนี้จึงเป็นเหตุผลประการหนึ่งที่ว่า เพราะเหตุในผู้นำในหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงประสบความสำเร็จแตกต่างกันออกไป ไม่เท่าเทียมกัน บางคนได้รับความ

เจริญก้าวหน้าในตำแหน่งของผู้นำ บางคนเป็นผู้นำที่สามารถผูกมัดใจให้ลูกน้องรักใคร่จงรักภักดี แต่บางคนกลับเป็นที่เกลียดชังของลูกน้องเป็นอย่างมาก

จากคุณลักษณะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ และผู้รู้ในแขนงต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้เป็นคุณลักษณะทั่วไป คือ คุณลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำหรือช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยคุณลักษณะดังกล่าวนี้ มักจะปรากฏในตัวของผู้นำทุกคนซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 5 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดี และแสดงออกที่เหมาะสม

2. คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยานสู่ความสำเร็จ เต็มใจที่จะรับผิดชอบ มีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก การมีความเด็ดขาด

3. คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเห็นอกเห็นใจ เชื่อถือและให้การยอมรับผู้อื่น มีฐานะทางเศรษฐกิจ มีความสามารถในการปกป้องคุ้มครอง และมีอำนาจบารมีทางสังคม

4. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการ มีความสามารถในการสร้างกรอบความคิดรวบยอด มีความสามารถในการวินิจฉัย

5. คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อุดมอดกลั่น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

บทบาทผู้นำทางการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ คนเซวิช (Knezevich 1984 : 16 – 18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ โครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader – catalyst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและ พฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communication) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสาร และควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (system manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนรู้ (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนากายของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา กอร์ดอน (Gorton 1983 : 71) ได้สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

เซอร์จิโอวานนิและคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver 1980 : 268 – 280) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีทำงาน นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน

2 ลักษณะลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งมั่น นั่นคือ มุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

2. พัฒนาคณอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคณ คนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ที่เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ ประการแรก คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม (group task roles) นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สอง คือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม (group building roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ บทบาทประการหลังนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคน สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า รู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้วเพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้ชี้ให้เห็นงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2527 : 103)

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. งานจัดการบริหารโรงเรียน

งานทั้ง 4 ประเภท มีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามเวลา

กล่าวโดยสรุปแล้ว บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาก็คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม

นอกจากนี้ ผู้บริหารในฐานะผู้นำในสถานศึกษานั้น มีภารกิจในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคคลและการบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เพราะการบริหารงานที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นการวางขอบเขตและแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติในการบริหารงานการศึกษา มีความจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ และเป็นที่น่าทึ่งกันว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจต่อบุคคลที่ร่วมงานเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นทั่วไป ดังที่ วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่มและสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย ประกอบด้วย
 - 1.1 มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน
 - 1.2 มีความสามารถในการตัดสินใจ
 - 1.3 มีความสามารถในการจูงใจคน
 - 1.4 มีความรับผิดชอบ
 - 1.5 มีความฉลาด ไหวพริบดี
 - 1.6 มีความขยันขันแข็ง
 - 1.7 มีความเสียสละ
 - 1.8 มีบุคลิกภาพดี
 - 1.9 ความเป็นประชาธิปไตย
2. มีความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะดังนี้
 - 2.1 มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
 - 2.2 มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
 - 2.3 มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์
 - 2.4 มีความรู้ประสบการณ์ในวิชาการบริหาร
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนี้
 - 3.1 ยิ้มแย้มแจ่มใส
 - 3.2 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 3.3 ยกย่องชมเชย

- 3.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3.5 มีความยืดหยุ่น
- 3.6 เปิดเผย
- 3.7 เป็นกันเอง
4. มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ดังนี้
 - 4.1 มีความยุติธรรม
 - 4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
 - 4.3 มีความจงรักภักดี
 - 4.4 มีศีลธรรม
5. มีสุขภาพที่ดี หมายถึง สุขภาพทางกายและสุขภาพจิต สุขภาพเป็นเครื่องเสริมสร้างให้ปฏิบัติงานถูกต้องและสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ เจคอบเซน วิกแมน และลอกซ์ดอน (Jacobsen, Wiegman and Logsdon 1973 :

40-44) ยังได้สรุปว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนพิเศษสิทธิ์

1. คุณสมบัติทั่วไป

1.1 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ

1.2 บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน

1.4 มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร

1.5 สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความ

รับผิดชอบแก่ผู้เหมาะสม นอกจากนี้ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้จักรายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่ใช้กับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2. คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความรู้ความสามารถในด้านการสอน และการสาธิตการสอนและต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ขอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่นๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ควรมีสุขภาพดีบุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดีมีปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้ที่มีเสน่ห์ในตัวเองและมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหาร โรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

สำหรับ ปราโมทย์ เเบญจกาญจน์ (2536 : 124) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหาร การศึกษาที่ดีนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมจูงใจบุคลากรได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารซึ่งได้ประมวลว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ หลายประการ ที่สำคัญคือ

1. บุคลิกภาพ ซึ่งอาจจะมีมาตั้งแต่กำเนิดหรือเกิดขึ้นในภายหลัง อันเนื่องจากภาวะแวดล้อมต่าง ๆ การปรับปรุงบุคลิกภาพที่มีมาตั้งแต่กำเนิด ย่อมยากกว่าบุคลิกภาพที่เกิดจากภาวะแวดล้อม

2. ความรู้ความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและสร้างได้โดยหมั่นศึกษาหาความรู้หมั่นอ่านเขียนและฟังสิ่งที่ประ โยชน์ แล้วนำมาพิจารณาใคร่ครวญ

3. โอกาสหรือจังหวะ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีโอกาสหรือจังหวะมีความสำคัญมากเช่นเดียวกัน ดังคำพูดที่ว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ” ผู้นำได้รับการยอมรับในช่วงหนึ่งเมื่อวัน เวลา และเหตุการณ์เปลี่ยนไปอาจจะไม่ได้รับการยอมรับก็ได้ นอกจากนี้เราจะพบว่ามีคนเก่งๆ อยู่มากที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่มีโอกาสจะเป็นผู้มีชื่อเสียงได้ เพราะโอกาสในการทำงานตามความรู้ความสามารถไม่ได้เปิดให้

4. อุปนิสัย ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากคนที่มีอารมณ์เฉย ขาดความมั่นคงหรือ ตระหนี่ถี่เหนียว มองโลกในแง่ร้าย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่ดีได้ยาก

นอกจากนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 97) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย

- 1.1 ว่องไว สง่า
- 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
- 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
- 1.4 เสียงพูดชัดเจน
- 1.5 อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ
- 1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
- 1.7 สุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1 สามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้
- 2.2 มีเจตคติชอบสืบสวน
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตน

- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดความสำเร็จ
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่ม
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก
- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตัวเอง
- 2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา
- 2.12 มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย
- 2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ
- 2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.15 มีความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติทางอารมณ์

- 3.1 มีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น
- 3.2 แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข
- 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 3.4 มีความอิสระจากการเผชิญหน้า
- 3.5 ไม่ตื่นตื้นง่าย
- 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
- 3.7 มีความหวัง
- 3.8 มีแรงจูงใจ

4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล

- 4.1 มีสามัญสำนึก
- 4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
- 4.3 เป็นที่ฟังคนอื่นได้
- 4.4 มีความเสียสละ
- 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
- 4.6 มีความยุติธรรม
- 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
- 4.8 เป็นคนเปิดเผย

- 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
- 4.10. เคารพบุคลิกภาพของบุคคลอื่น
- 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง
- 4.13 อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
5. คุณสมบัติทางสังคม
 - 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้
 - 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
 - 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
 - 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
 - 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค
 - 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 5.7 เป็นที่เชื่อถือของทุกคน
 - 5.8 มีความซื่อสัตย์
 - 5.9 รู้ปัญหาของผู้อื่น
 - 5.10 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
 - 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
 - 5.12 มีความอดทน
 - 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
 - 5.14 มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม
 - 5.15 มีความจริงใจ
 - 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
 - 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม
6. คุณสมบัติทางศีลธรรม
 - 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและที่ผิด
 - 6.2 มีความเชื่อถือในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
 - 6.3 มีจริยธรรม
 - 6.4 คุณลักษณะที่ดี
 - 6.5 มีอุดมการณ์สูง
 - 6.6 ควบคุมตนเองได้

6.7 ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม

6.8 เคารพตัวเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีนั้น ต้องมีคุณสมบัติทางด้านทางกาย อารมณ์ สติปัญญาและสังคมที่ดี จะต้องมีการอบรมฝึกคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาที่ดี ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนบางอย่างที่ไม่เหมาะสม ให้เข้ากับสถานการณ์ที่ตนเป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อช่วยเสริมการเป็นผู้นำของตนให้ดีขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ในการบริหารการศึกษา ทฤษฎีย่อมมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติ เพราะทฤษฎีเป็นตัวกำหนดกรอบอ้างอิงสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นตัวกำหนดรูปแบบทั่วไปของการวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและที่สำคัญที่สุดคือ ทฤษฎีเป็นตัวกำหนดองค์ความรู้เพื่อช่วยในการตัดสินใจให้กระทำไปอย่างมีเหตุผลดีและปฏิบัติได้จริง ดังนั้นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่จะใช้แบบภาวะผู้นำอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์ และก่อประโยชน์สูงสุดในการบริหารองค์การต่อไป

ดั่งที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 18-19 , อ้างจาก Hodge and Johnson 1970 : 255-259)

กล่าวถึง ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (the trait theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีร่างกายสูงใหญ่

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (the situational theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (the followership theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษากการเป็นผู้ตาม เป็นการศึกษาการเป็นผู้ตามโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าเครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำคือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (the eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำเช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยม ครูใหญ่แต่ละระดับจะต้องรู้จักโครงสร้างของโรงเรียนของตน จากตัวอย่าง

นี้ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะผู้นำที่ดี ทฤษฎีทางสถานการณ์จะช่วยให้รู้จักความแตกต่างของโรงเรียนแต่ละระดับ ถ้าเอา 2 ทฤษฎีรวมกันก็จะทำให้เราเข้าใจการเป็นผู้นำดีขึ้น

นอกจากนี้ วุฒิชัย จานงค์ (2523 : 325-327) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ แบ่งออกเป็นสองทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำและทฤษฎีตามสถานการณ์ มีสาระสำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theory of leadership) เป็นผลมาจากการศึกษาผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งกระทำกันอย่างกว้างขวางก่อนทศวรรษที่ 1950 โดย เกรย์และสตาร์ค (Gray and Starke 1984 : 236) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้มีความคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ที่มุ่งศึกษาถึงชาติกำเนิดและชีวประวัติของบุคคลสำคัญเพื่อหาข้อสรุปว่า คนที่มีอุปนิสัยหรือคุณลักษณะอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำได้ดี ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อเบื้องต้นว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลธรรมดา จึงได้ศึกษาผู้นำทางด้านกายภาพและทางด้านบุคลิกภาพ ด้านกายภาพได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปทรง ส่วนสูง น้ำหนักและความแข็งแรงของร่างกาย ส่วนบุคลิกภาพได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะท่าทาง การตื่นตัว การเข้าสังคม ความทะเยอทะยานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) วุฒิชัย จานงค์ (2523 : 327) กล่าวว่า จากการศึกษาผู้นำเชิงคุณลักษณะ ไม่สามารถหาคำตอบได้แน่ชัดว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์จะรวมอยู่อย่างครบถ้วนในตัวผู้นำคนหนึ่งๆ ทำให้มีแนวความคิดใหม่เกิดขึ้นว่าผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน น่าจะเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้จึงมีทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เกิดขึ้น ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่ามีลักษณะหรือปัจจัยหลายประการที่เป็นองค์ประกอบของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการเป็นผู้นำซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต ดังที่ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1987 : 275) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบดังกล่าวจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 คุณลักษณะเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดและโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาและการจัดระเบียบขององค์การ

2.2 บรรยากาศขององค์การ

2.3 ลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง และความยากง่ายของงาน

2.4 ลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนและความ

รับผิดชอบ

สำหรับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ เฮอร์เช และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1982 : 150-151) ได้เสนอแนวความคิดไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของสถานการณ์ได้แก่ ภาวะของผู้ตาม แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

M_1 เป็นภาวะระดับต่ำ หมายถึง ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำ และขาดความรับผิดชอบ

M_2 เป็นภาวะระดับต่ำถึงปานกลาง หมายถึง ผู้ตามที่มีความสามารถต่ำแต่มีความรับผิดชอบ

M_3 เป็นภาวะระดับปานกลางถึงระดับสูง หมายถึง ผู้ตามที่มีความสามารถสูงแต่ขาดความรับผิดชอบ

M_4 เป็นภาวะระดับสูง หมายถึง ผู้ตามที่มีความสามารถ และมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

ผู้นำจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมของตนให้เป็นแบบผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ดังนี้

ผู้นำแบบบงการ (telling) เหมาะสมกับผู้ตามที่มีภาวะ M_1

ผู้นำแบบขยายความคิด (selling) เหมาะสมกับผู้ตามที่มีภาวะ M_2

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participating) เหมาะสมกับผู้ตามที่มีภาวะ M_3

ผู้นำแบบมอบหมายงาน (delegating) เหมาะสมกับผู้ตามที่มีภาวะ M_4

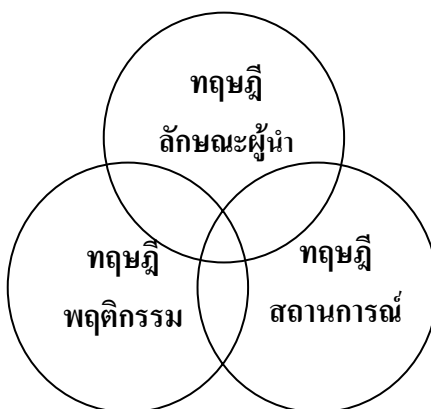
ส่วน อรุณ รักรธรรม (2527 : 333-334) ให้ความเห็นว่าทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำนั้นสามารถแยกออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (trait theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (personal behavioral theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (situational theory) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

ทั้ง 3 ทฤษฎีมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

ที่มา : อรุณ รัชธรรม, **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 334.

นอกจากนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 71-72) ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอไว้ดังนี้

การศึกษาประสิทธิภาพของพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสำรวจผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำโดยคัดเลือกเฉพาะตัวอย่างที่ดีเกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ การคัดเลือกตัวอย่างมาจากฝ่ายบริหารทั้งทางด้านการทหารและพลเรือน ซึ่งแต่ละคนที่ถูกสำรวจนั้นจะถูกถามถึงพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา จากการวิเคราะห์ผลของการสำรวจชี้ให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ ดังนี้

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานในรูปแบบความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น การให้ความชอบพอเป็นส่วนตัวกับผู้ได้บังคับบัญชา หาวลารับฟังเรื่องราวและปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating structure) เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลัก ทั้งยังกำหนดบทบาทของพนักงานด้วย โดยมีการแสดงพฤติกรรมการ

สร้างสรรค์สูง ซึ่งจะเห็นได้จากความพิถีพิถันในการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดที่ต้องการด้วย โดยเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีบทบาทต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์ การทำงานที่ไม่ดี การย้ายถึงความสำคัญของเวลาของการทำงานที่มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำการรักษามาตรฐานการทำงาน และขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตั้งมาตรฐานเอาไว้

สำหรับ สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 51-53) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจำแนกได้เป็น 5 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (genetic theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณ มนุษย์เรามีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นได้เฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า บุคลิกภาพและลักษณะการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วย

2. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (trait theory) ทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมามีมาตั้งแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal Situation) ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่า การศึกษาภาวะผู้นำโดยเน้นเฉพาะผู้นำเพียงอย่างเดียว นั้น เป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้ง จะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการคือคุณลักษณะของผู้นำ และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่มผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนไปด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (interaction expectation theory) แนวความคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า สมาชิกคนหนึ่งคนใดในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมีสามประการคือ อำนาจตามตำแหน่ง ภารกิจของกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (humanistic theory) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญที่ตัวบุคคลคือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการ โดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์

จากทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่นักบริหารและนักการศึกษาได้เสนอความเห็นข้างต้นเพื่อนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา พอสรุปได้เป็น 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำให้ถ่องแท้ เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารงาน และต้องรู้จักนำทฤษฎีที่ได้เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ จึงจะทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำ มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะพฤติกรรมของผู้นำคือความสามารถของผู้นำในอันที่จะใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งจัดและดำเนินการให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ ก็ตาม จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ จากความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำได้มีผู้นำแนวความคิดไปศึกษากันในสาขาวิชาต่างๆ เช่น มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา บริหารธุรกิจ สังคมวิทยา และบริหารการศึกษา เป็นต้น โดยได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำไว้ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ คือลักษณะที่บอกให้ผู้ตามทำ และลักษณะที่แบ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนงานและภารกิจร่วมกัน ส่วน ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ (2530 :23) ให้ความคิดเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกตาม สถานการณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม ย่อมจะนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จ แต่อาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำในการแสดงออกต่อสถานการณ์ ต่อบุคคลที่แตกต่างกันย่อมแตกต่างกัน

สำหรับ ธร สุนทรายุทธ (2536 : 105 , อ้างจาก Branard 1938 : 60) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำเป็น 2 ด้าน ดังนี้

1. ประสิทธิภาพ (efficiency) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน การที่จะดูว่าการทำงานของผู้นำมีประสิทธิภาพหรือไม่ ให้ดูความร่วมมือของผู้ร่วมงาน

2. ประสิทธิภาพ (effectiveness) เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ประสงค์

นอกจากนี้ ภิญโญ ศัพทอนันต์ (2536 : 32) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำว่า หมายถึงการ แสดงออกของผู้บริหารในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน และร่วมมือร่วมใจกันทำงานหาแนวทาง แก้ปัญหาตลอดทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน และ ไพฑูรย์ ตรีน้อยวา (2538 : 19) กล่าวสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำคือ การแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคล เพื่อให้ ดำเนินกิจกรรม เพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำหรือผู้บริหารที่ใช้ ความสามารถในการเป็นผู้นำกลุ่มหรือผู้บังคับบัญชา ในการขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ตลอดจนการให้ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเป็น อย่างดี

รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องผู้นำและการเป็นผู้นำนั้น ได้มีการศึกษาวิจัยแบ่งเป็น 3 ยุค ยุคแรกเป็น การศึกษาวิจัยทางด้านจิตวิทยา (The Psychological Approach) เพื่อต้องการทราบว่า บุคลิกภาพ ใดบ้างที่จะช่วยให้การเป็นผู้นำประสบผลสำเร็จ ยุคต่อมาเป็นยุคสังคมศาสตร์ (The Sociological Approach) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อต้องการทราบว่า ลักษณะผู้นำแบบใดจึงจะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และยุคสุดท้ายคือ ยุคพฤติกรรม (The Behavioral Approach) ซึ่งศึกษาทั้งบุคลิกภาพและการยอมรับ จากกลุ่มนักวิจัย ยุคนี้มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของงาน จึง ทำการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ได้มี นักวิชาการแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบต่าง ๆ แต่ที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก มีดังนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ เลวิน ,ลิปพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippett and White) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม (Lunenburg and Omstein 1996 : 162) ซึ่งมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันดังแผนภูมิที่ 4

พฤติกรรม	เผด็จการ	ประชาธิปไตย	เสรีนิยม
การกำหนดนโยบาย	ผู้นำดำเนินการผู้เดียว	กลุ่มร่วมตัดสินใจ	ไม่มีนโยบายกลุ่มหรือบุคคล
การกำหนดเทคนิคและกิจกรรม	ผู้นำดำเนินการผู้เดียว	ผู้นำแนะนำกลุ่มเป็นผู้เลือก	มีอิสระในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับบุคคล
การวางแผน	ผู้นำดำเนินการผู้เดียว	กลุ่มได้รับข้อมูลเพียงพอเพื่อกำหนดแผน	ไม่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ
การจัดแผนกและการแบ่งงาน	สั่งการโดยผู้นำ	มอบให้กลุ่มตัดสินใจ	ผู้นำไม่เข้าไปดำเนินการ
การประเมิน	ใช้การยกย่องและวิจารณ์โดยส่วนตัว	ประเมินตามมาตรฐานที่ตั้งไว้	ไม่มีการประเมินเป็นการประเมินโดยธรรมชาติ โดยสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ

แผนภูมิที่ 4 พฤติกรรมที่แตกต่างกันของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำ

แบบเสรีนิยม

ที่มา : Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C.. **Educational administration : Concept and**

Practice,2nd ed. (Belmont,CA : Wadsworth ,1996), 162.

จากผลของการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

1. ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ได้บังคับบัญชาชอบ ผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด
2. ผู้ได้บังคับบัญชาชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ
3. ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยช้ากับผู้ได้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมเฉื่อยจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม
5. ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นกับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย สตอกคิลล์และคณะ ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative Structure)
2. ผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจหรือมิตรสัมพันธ์ (Consideration)

ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน

ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิกเพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

จากการศึกษาวิจัยดังกล่าว คณะนักวิจัยพบว่า กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นมิติ 2 มิติ ที่แตกต่างกันและแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นว่าจะต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของ 2 มิติ ซึ่งปรากฏดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : Lunenburg, F. C., and Ornstein, A. C. **Educational administration : Concept and practices**,2nd ed. (Belmont,CA : Wadsworth ,1996),172.

ผลการศึกษานี้ได้เน้นรูปแบบผู้นำ 2 มิติ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีกิจสัมพันธ์สูง และมีมิตรสัมพันธ์สูงจะอยู่ในกลุ่ม 2 ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับที่สูงกว่าอีก 3 กลุ่ม

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

การศึกษาศูนย์วิจัยสำรวจมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ซึ่งนำโดยเรนซิสลิเคอร์ท (Rensis Likert) ได้ทำการศึกษาวินัยพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ มุ่งงาน (job – centered Behavior) และมุ่งพนักงาน (Employee – Centered Behavior) ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล และลิเคอร์ทได้เสนอผลการศึกษาออกมาเป็นพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ (Yukl 1989 : 81-82) ดังนี้

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (task – oriented behavior)
2. พฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ (relationship – oriented behavior)
3. พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม (participation leadership)

สำหรับพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งพนักงานนั้น ผลการวิจัยมีลักษณะที่สอดคล้องกับผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Lunenburg and Ornstein, 1996 : 175) กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน จะมุ่งไปที่ผลผลิตและผลสำเร็จของงาน ผู้กพนอยู่กับกิจกรรมที่เป็นการจัดองค์กรการทำงาน การชักจูงพนักงานให้อยู่ในกฎระเบียบ การคำนึงถึงเป้าหมายและทำตัวเป็นผู้นำซึ่งมีผู้ตามอย่างชัดเจน ในทางตรงกันข้าม ผู้นำในมิติอื่น จะมีภาวะดังกล่าวต่ำ และแสดงให้เห็นพฤติกรรมหรือการกระทำดังกล่าวน้อย

พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ จะมุ่งไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และทำในสิ่งที่พนักงานชอบ รวมทั้งการให้คำอธิบาย ตลอดจนการให้สวัสดิการที่มั่นคงแก่พนักงาน ในทางตรงกันข้าม ผู้นำในมิติอื่นจะมีภาวะดังกล่าวต่ำและแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหรือการกระทำดังกล่าวน้อย

พฤติกรรมผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เรียกได้ว่า เป็นผู้นำที่มีคุณภาพสูง (high - high leader) ซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

4. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดดินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้ (Reddin 1970 : 27)

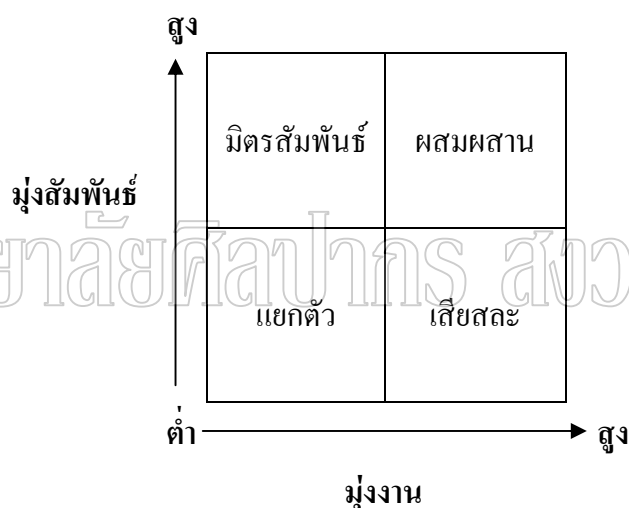
แบบที่ 1 งานสูง – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงานคน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งทั้งงาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ – สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ (dedicated) ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

แบบของผู้นำทั้ง 4 แบบไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาดเหมือนแยกขาวออกจากดำ แต่ที่พยายามแยกออกก็เพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น แบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบสามารถแสดงดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York : McGraw-Hill, 1970),27.

จากแผนภูมิที่ 6 ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยในระยะแรกๆ พบว่าผู้นำแบบผู้ผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะหลังแสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นก็คือ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎและผู้บุกงาน หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมงาน

รายละเอียดของ แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. ผู้นำทีม (executive) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาว เขาตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2. ผู้สอนแนะ (developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เขาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความผูกพันทั้งที่งานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่างานที่ทำงานจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3. ผู้คุมกฎ (bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ เขาปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงาน แม้ว่าเขาจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4. ผู้บุญงาน (benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากและมุ่งมั่นที่งานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกรัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็นผลทำให้งานที่ทำงานมีความสำเร็จ เขาสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อเขาน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังเขามากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

รายละเอียดของ แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

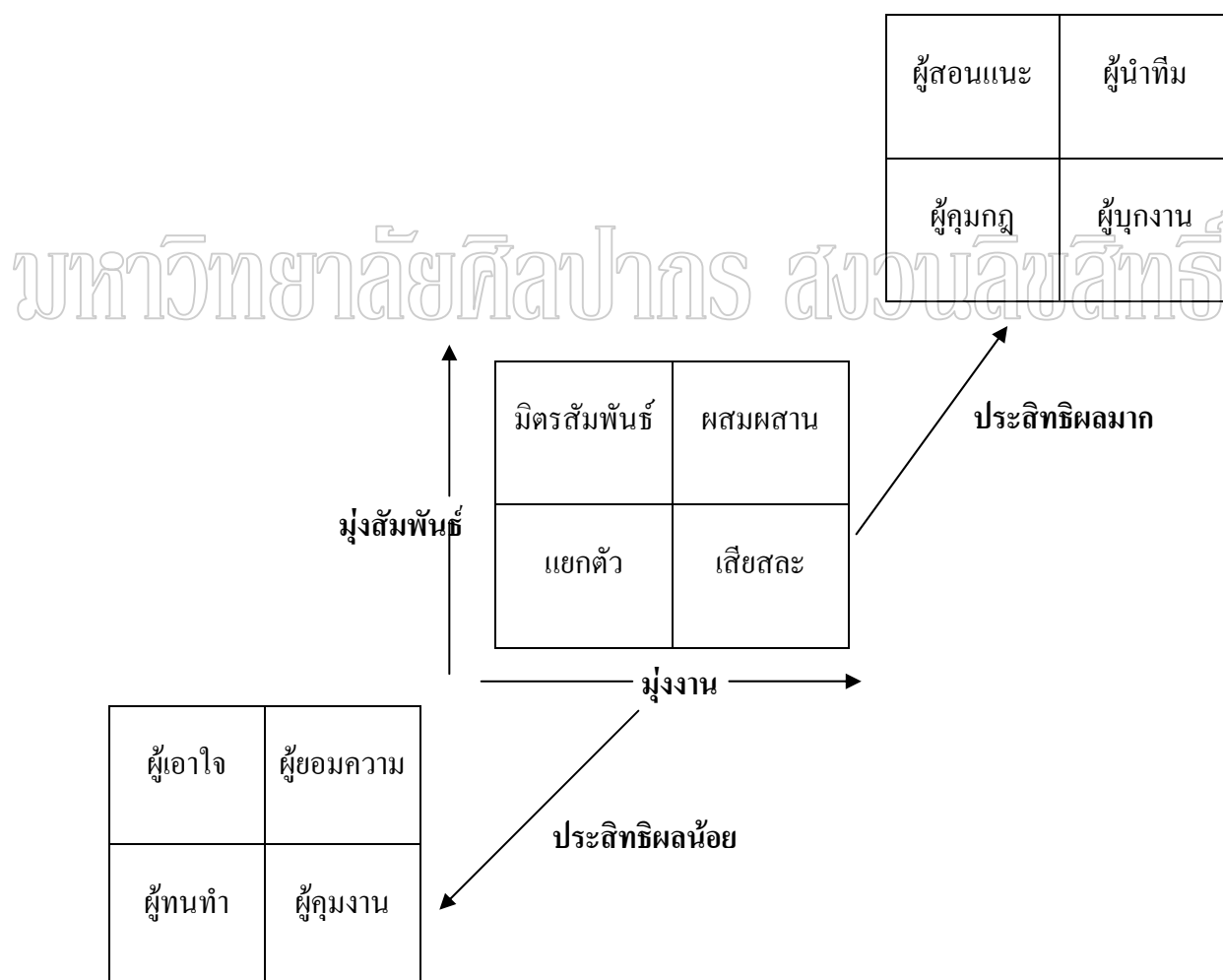
1. ผู้ยอมความ (compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มือทรพลดต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

2. ผู้เอาใจ (missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะเขามีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดี เป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3. ผู้ทันท่า(deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้ว ยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นคนอึดอาด เฉื่อยชา

4. ผู้คุมงาน (autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ชอบวิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับประสิทธิผลน้อย ปรากฏดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ที่มา : William J. Reddin, **Managerial Effectiveness** (New York : McGraw-Hill, 1970),30.

จากแผนภูมิที่ 7 จะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำที่เข้ม (executive) ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรมแบบผู้เอาใจ (missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ (developer) ถ้าใครประพฤติแบบผู้แยกตัว (separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง เขาก็จะกลายเป็นผู้นำแบบผู้หนีทำ (deserter) ผู้เสียสละ (dedicated) ซึ่งมีแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาจะมองเห็นเป็นแบบผู้บุกเบิก (benevolent autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เขาก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

5. ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน

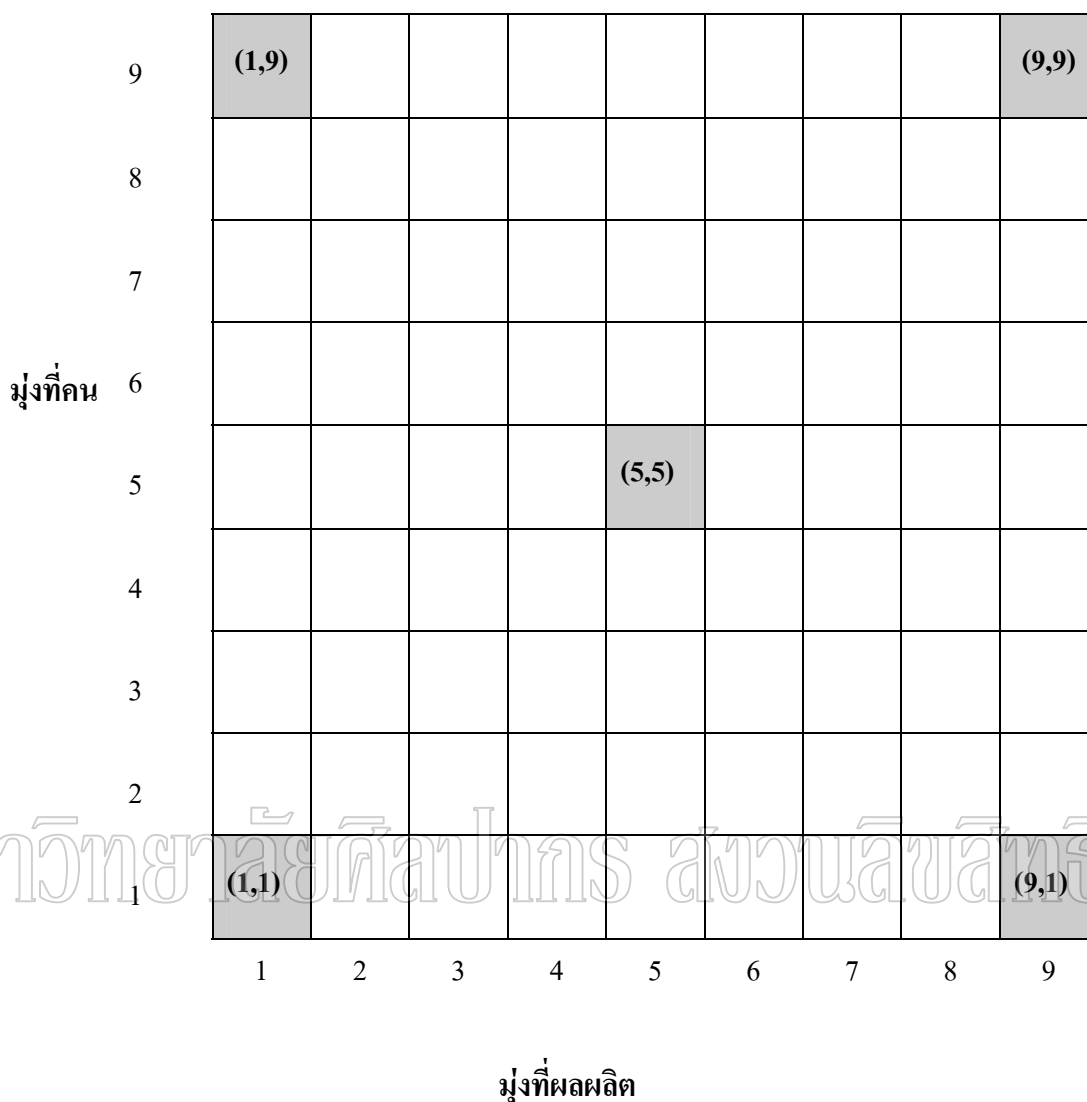
วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (leadership styles) คือ ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (managerial grid) ซึ่งพัฒนาโดยเบลคกับมูตัน (Blake, Mouton and Williams : 1981) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งคน (concern for people)
2. มิติมุ่งผลผลิต (concern for production)

มิติมุ่งคน หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

มิติมุ่งผลผลิต หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น

โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่องจาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ / 5 หมายถึง ปานกลาง / และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตาข่ายการบริหาร ดังแผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงตาข่ายการจัดการของ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

ที่มา : Robert R Blake and Jane S Mouton, **The Managerial Grid** (Houston, Texas :Gulf Publishing,1964),11.

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือยๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆ ในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่น มักโยนความผิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่แท้ที่จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปช่วยทำให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี (Black and Mouton Williams 1981)

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (country club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเอง โดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนจะถูกต้องก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (task oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้ชี้บ่งว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบ และการสั่งการ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้งมักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้นลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวจะรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเป็นฝ่ายชนะ

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักการ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (middle-of-the-road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (5,5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน มากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

นอกจากนี้ ได้มีผู้ชี้ให้เห็นความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรคคิน (Kreps, 1986 : 178-179) ดังแผนภูมิที่ 9

แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน	แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเรคคิน
แบบ (1,1)	ผู้ทันท่า (deserter)
แบบ (1,9)	ผู้เอาใจ (missionary)
แบบ (9,1)	ผู้คุมงาน (autocrat)
แบบ (9,9)	ผู้นำทีม (executive)
แบบ (5,5)	ผู้ยอมความ (compromiser)

แผนภูมิที่ 9 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคกับมูตันและเรคคิน

ที่มา : Gray L Kreps, **Organizational Communication** (New York : Longman ,1986),178 – 179.

จากตารางดังกล่าว ได้แสดงความสอดคล้องกันว่า ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบผู้นำทีม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้นำแบบ (1,1)หรือแบบผู้ทันท่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

จากรูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีผลต่อผู้ตามในกิจกรรมที่มีเป้าหมายและทิศทางเดียวกัน มีนักทฤษฎีที่ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับการยอมรับใน 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มนักวิชาการมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 3 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม (2) กลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำที่มุ่งโครงสร้างหรือกิจสัมพันธ์ และผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ พบว่าผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน สูงกว่ากลุ่มที่มีกิจสัมพันธ์ต่ำและมิตรสัมพันธ์สูง กลุ่มกิจสัมพันธ์ต่ำและมิตรสัมพันธ์สูง และกลุ่มกิจสัมพันธ์สูงและมิตรสัมพันธ์ต่ำ (3) กลุ่มมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ กลุ่มมุ่งงาน กลุ่มมุ่งสัมพันธ์ และมุ่งแบบมีส่วนร่วม พบว่าใน 2 มิติแรก มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สำหรับมิติด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมพบว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลมาก ซึ่งต่อมาเบลคและมูตันได้พัฒนาตารางการบริหารขึ้นจากการวิจัยดังกล่าว โดยจัดทำตารางแนวตั้งและแนวนอนที่มีแนวละ 9 ตารางชี้ให้เห็นถึงผู้บริหารที่มีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดใ้แกน 9, 9 และแสดงตารางตรงกันข้ามระหว่างผู้นำที่อยู่ในมุม 9, 1 (มุ่งกิจสัมพันธ์) และมุม 1, 9 (มุ่งมิตรสัมพันธ์) ซึ่งในการบริหารหากได้มีการวัดพฤติกรรมผู้นำจะช่วยให้ผู้นำจำแนกความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมผู้นำระดับสูงและต่ำได้ การจะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในงานได้นั้น ต้องพิจารณาใช้พฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกล่าวคือ ถ้าจำเป็นต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมายในทันทีเวลานั้น ผู้นำแบบเผด็จการ พฤติกรรมที่มุ่งงาน จะค่อนข้างเหมาะสม แต่ถ้าผู้ตามมีความชำนาญ มีทักษะ มีข้อมูล ข้อคิดเห็นที่ดี ผู้นำแบบที่ให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจค่อนข้างเหมาะสม หรือถ้าผู้ตามมีโครงการ มีความคิดที่สร้างสรรค์ให้งานสำเร็จได้ ผู้นำแบบการทำงานร่วมกัน หรือพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ที่ตั้ง ขนาดและอาณาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 59 ถนนเพชรเกษมสายเก่า ตำบลบ้านเลือก อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบใน 4 อำเภอ คือ บ้านโป่ง โพธาราม บางแพ และดำเนินสะดวก มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอดำม่วง อำเภอดำมะคา อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี

ลักษณะภูมิประเทศ

เป็นเขตที่มีพื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยและทำมาหากินของประชาชน และมีบางพื้นที่เป็นภูเขา ป่าไม้ ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่น้อย โดยส่วนใหญ่ลักษณะพื้นที่ทั่วไปเป็นที่ราบลุ่ม อุดมสมบูรณ์ เนื่องจากมีแม่น้ำแม่กลองไหลผ่าน ความสูงประมาณ 1-20 เมตร เหนือระดับ น้ำทะเลปานกลาง สำหรับพื้นที่มีประชากรหนาแน่นจะอยู่ฝั่งตะวันตกของแม่น้ำ การคมนาคมและการสาธารณสุขปกค่อนข้างสมบูรณ์ ส่วนฝั่งตะวันออกประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำการเกษตร

ภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิอากาศไม่ร้อนจัดและไม่หนาวจัด อุณหภูมิโดยเฉลี่ย 28.7 องศาเซลเซียส ฤดูร้อนเริ่มต้นตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ ถึงเดือนเมษายน ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือนตุลาคม ฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนมกราคม ในฤดูฝนจะมีฝนตกชุกในเดือนกันยายน

ภาษา

ภาษาส่วนใหญ่ใช้ภาษาไทย และภาษาอื่น ๆ เล็กน้อย เช่น ภาษาพวน มอญ ลาว จีน

ศาสนา

ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ และมีนับถือศาสนาคริสต์เล็กน้อย

การคมนาคม

มีเส้นทางคมนาคมได้ 3 ทาง คือ

1. ทางเรือ ใช้ในท้องที่ที่ติดแม่น้ำแม่กลอง
2. ทางรถยนต์
3. ทางรถไฟ

แหล่งวัฒนธรรม / แหล่งเรียนรู้

ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี มีของหลากหลายเชื้อชาติ และยังคงธำรงรักษาไว้ เช่น ประเพณีสงกรานต์ ชาวไทยรามัญ วัดคงคาราม ประเพณีสงกรานต์ชาวไทยรามัญ ตำบลคอนกระเบื้อง พิธีเสนเรื่อน พิธีตรุษจีน สารทจีน ประเพณีแห่องค์เจ้าแม่ทับทิม และลุยไฟ

ประเพณีทิ้งกระจาด(ชีวโก) หนังกใหญ่วัดขนอน จิตรกรรมฝาผนังวัดคงคาราม ถ่ายหลวงบ้านไร่
โบราณคดี บ้านดอนกระเบื้องและวัดขุนสิห์(ริมน้ำ) เป็นต้น

ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 37 ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศใน ราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีได้ลงนามประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาแล้วจำนวน 175 เขต ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ในพระราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนพิเศษ 73 ง หน้า 20 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหนึ่งในจำนวน 175 เขต ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารงานและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดูแลรับผิดชอบโรงเรียนของรัฐและเอกชนในพื้นที่อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอดำเนินสะดวกและอำเภอบางแพ จำนวน 196 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

โครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน คือ

1. กลุ่มอำนวยการ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บนพื้นฐานของความถูกต้อง และโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา แก่สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

1.1 กลุ่มงานบริหารทั่วไป

1.2 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

1.3 กลุ่มงานประสานงาน

1.4 กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์

2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและ หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 2.1 งานธุรการ
- 2.2 กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 2.3 กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 2.4 กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
- 2.5 กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
- 2.6 กลุ่มงานวินัยและนิติการ
- 2.7 กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

3. กลุ่มนโยบายและแผน มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐาน การศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหาร ที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school – based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การ ดำเนินการตามแผน การกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 3.1งานธุรการ
- 3.2 กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ
- 3.3 กลุ่มงานนโยบายและแผน
- 3.4 กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ
- 3.5 กลุ่มงานติดตาม ประเมินผลและรายงาน
- 3.6 กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับงานส่งเสริมการจัด การศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัด การศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาใน ระบบ นอกกระบบ และ ตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้ประกอบการเรียนการสอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถ พิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียนมีขอบข่าย ภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 4.1 งานธุรการ
- 4.2 กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
- 4.3 กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4.4 กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ
- 4.5 กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ
- 4.6 กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่ เกี่ยวกับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เกิด การเรียนรู้ตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษามีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 5.1 งานธุรการ
- 5.2 กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้
- 5.3 กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา
- 5.4 กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 5.5 กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
- 5.6 กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- 5.7 กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ

การศึกษา

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีบทบาทอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการ บริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประ-สิทธิภาพ การจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร จัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนำนโยบาย สู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และ รายงานผล ทางการบริหารจัดการ และ มุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ มีขอบข่ายภารกิจงานแบ่งได้ ดังนี้

- 6.1 งานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนาวัตกรรมการบริหาร
- 6.2 งานระบบข้อมูลสารสนเทศ
- 6.3 งานการประสานการตรวจราชการ
- 6.4 งานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 6.5 งานการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้และเทคโนโลยีวิชาชีพในการ
บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากทฤษฎี แนวความคิด และผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่น่าสนใจสามารถนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณากำหนดแนวทางการศึกษา เกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ในการศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ครั้งนี้ได้ จึงขอนำมากล่าวพอสังเขป ดังนี้

งานวิจัยภายในประเทศ

ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์(2538) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

ทับทิม ศรีผา(2539) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ผลการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

สุชาดา อินทรโชติ (2539) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำการบริหารทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ระดับปานกลาง

รังสี ผลากอง (2541) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า แบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวัง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน

สมชาย สุเรรัมย์(2542) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ความต้องการของครู อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้านมิติมุ่งงานและด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับ “มาก” และมีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุกานดา ตปนิยางกูร(2542) ได้วิจัยเรื่อง วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่าลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ลักษณะของการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ มีการทำงานเป็นทีม และมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีมแต่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานแต่ไม่เป็นทีม แบบของผู้นำที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา ผู้นำแบบผสมผสาน ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบผู้มอบหมาย ผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก ผู้นำแบบผู้แก้ไขปัญหาและผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับแบบที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา

นิรันดร หมื่นสุข (2543) เรื่อง พฤติกรรมแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของบุคลากรโดยรวมผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ศรีสุนันท์ ต่ายแสง (2543) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าแบบผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา แบบผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง อยู่ในระดับมาก

พยุง นาคธรรมจันทร์ (2548) ได้วิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอคอนคม จังหวัดนครปฐม ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือแบบขายความคิด แบบสั่งการและมอบหมายงานตามลำดับ

งานวิจัยในต่างประเทศ

อดเดิลแมน(Adelman 1981 : 464-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ตามความต้องการของครูใหญ่และครู โรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาของเมืองนาชวิลล์, เดวิดสัน เคาน์ตี (Nashville, Davidson County) สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามีมติมุ่งส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมีมติมุ่งงานมากกว่ามีมติมุ่งสัมพันธ์

ฟิงเกอร์ (Finger 1985 : 3494-A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และความพึงพอใจในการทำงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ ครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 131 คน จาก 5 โรงเรียน ใน New York City school system ผลการวิเคราะห์พบว่า ครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบ มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่น ๆ

รีด (Reed 1987 : 1388) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู ทำการศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรัฐนิวยอร์ก โดยใช้แบบสอบถามของสต็อกคิลล์ (Stogdill) และแบบสอบถามความพึงพอใจตามแบบของลิเคิร์ต(Likert) จากการศึกษา พบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูง และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ส่วนโรงเรียนที่มีครูไม่พึงพอใจในการทำงานจะเป็นผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษานั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดของโรงเรียนซึ่งต้องรับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียน ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงาน จะต้องรู้จักการปรับบทบาทการบริหารงานให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์และความจำเป็นที่เกิดขึ้นแต่ละกรณี ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องใน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ (1) มุ่งงาน (2) มุ่งคน และ (3) เข้าใจสถานการณ์และรู้จักปรับบทบาทตนเองให้เหมาะสมบนพื้นฐานของความรู้ ความเข้าใจในทักษะกระบวนการบริหาร และเข้าใจรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีดาข่ายการบริหารของเบลกับมูดันได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ แบบผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ แบบผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง แบบผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่มีความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรในวัยการศึกษาภาคบังคับทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน และมีคุณภาพ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขในทุกด้าน ทั้งในด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพการศึกษาและด้านประสิทธิภาพการบริหารการศึกษา ตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษาของชาติต่อไป

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และเพื่อทราบความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหารวบรวม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามคำแนะนำและความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชา เพื่อขออนุมัติต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย ทดลองและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ ไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นประชากรในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

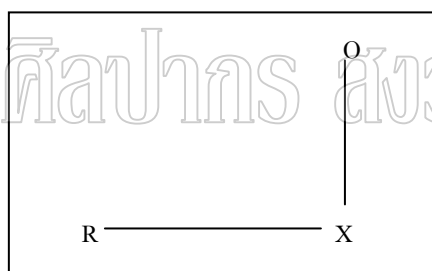
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัย ทำร่างรายงานการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมแนะนำ และส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพสูงสุดและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วยแบบแผนการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่าง
- X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
- O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาในงานวิจัยนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2547 จำนวน 156 โรงเรียน จำแนกขนาดโรงเรียน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 156 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเคซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้จำนวนโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 113 โรงเรียน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยแยกตามขนาดโรงเรียน 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) และ โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน) ตามเกณฑ์การดำเนินการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะได้โรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 26 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 49 โรงเรียน และขนาดเล็กจำนวน 38 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล จากโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน และครู 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 452 คน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ประชากรกลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาด โรงเรียน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	รอง ผู้อำนวยการ สถานศึกษา	ครู	
ใหญ่	36	26	26	26	52	104
กลาง	67	49	49	49	98	196
เล็ก	53	38	38	38	76	152
รวม	156	113	113	113	226	452

ตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรในการวิจัย 2 ตัวแปร คือ

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อยุราชการ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 5 แบบ ตามทฤษฎีของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ดังนี้

2.1 แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ หรือ แบบไม่เอาไหน หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญต่ำทั้งด้านบุคคลและด้านงาน

2.2 แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ หรือ แบบมุ่งแต่งาน หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญในงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย

2.3 แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง หรือ แบบซุ่มนุมนงสังสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารเน้นคนเป็นหลัก แต่จะสนใจเรื่องงานหรือผลผลิตน้อย

2.4 แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง หรือ แบบทางสายกลาง หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านคนและด้านงานในระดับกลาง ๆ

2.5 แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง หรือ แบบทำงานเป็นทีม หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญหรือเน้นสูงสุดทั้งด้านคนและด้านงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (force choice) จำนวน 5 ข้อ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการวัดพฤติกรรมของแบบผู้นำในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน(Blake and Mouton) ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสำรวจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 189-190) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert's five rating scale) แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ปฏิบัติ และส่วนที่คาดหวัง มีข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 40 ข้อ โดยแยกข้อสอบถามที่แสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร 5 แบบ ดังนี้

ข้อ 1 - 8 แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ

ข้อ 9 - 16 แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ

ข้อ 17 - 24 แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง

ข้อ 25 - 32 แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง

ข้อ 33 - 40 แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแต่ละข้อตามสภาพที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ให้ม้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก ให้ม้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง ให้ม้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อย ให้ม้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้ม้ค่าน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งงานของมหาวิทยาลัย-

สุโขทัยธรรมรักษาปรับปรุงให้สอดคล้องกับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ข) เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (index of objective congruence : IOC)นำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้(try out) กับ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน จาก 7 โรงเรียนได้แก่ โรงเรียนชุมชนวัดเฉลิมอาสน์ โรงเรียนวัดชัยรัตน์ โรงเรียนวัดสร้อยฟ้า โรงเรียนวัดสมณะ โรงเรียนวัดหนองกลางดง โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง และโรงเรียนวัดนางแก้ว

ขั้นที่ 4 หาค่าความเชื่อมั่น(reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - cocfficient) ของครอนบาค (Cronbach 1974 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.94

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เพื่อแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วให้นำส่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ภายในเวลาที่กำหนด

3. ผู้วิจัยออกติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และผ่านตัวแทนจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

หลังจากได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามแล้ว นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระบบข้อมูลลงรหัสวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) และนำเสนอในรูปของตารางและความเรียง โดยใช้สถิติในการวิจัยดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)
2. การวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามที่ปฏิบัติและตามที่คาดหวัง ใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามที่ปฏิบัติและตามที่คาดหวัง ด้วยสถิติทดสอบค่าที (t - test)

สำหรับการวิเคราะห์ระดับแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในแบบสอบถามตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best . 1970: 190) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวัง อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวัง อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวัง อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	แบบผู้นำที่ปฏิบัติ / ที่คาดหวัง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุป

การวิจัยเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และเพื่อทราบความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 จำนวน 113 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนละ 1 คนและครูโรงเรียนละ 2 คน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้นจำนวน 452 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำในการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดของเบลคและมูตัน(Blake and Mouton) ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากแบบสำรวจมุ่งคนและมุ่งงานของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t - test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่ส่งถึงสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 จำนวน 113 โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้น 452 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 452 ฉบับ และได้แบบสอบถามกลับคืนมาทุกฉบับคิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้จากกลุ่มตัวอย่าง 113 โรงเรียน โดยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 452 ฉบับ เมื่อแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีรายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	234	51.80
2. หญิง	218	48.20
รวม	452	100.00
อายุ		
1. น้อยกว่า 25 ปี	3	0.70
2. 26 – 35 ปี	17	3.80
3. 36 – 45 ปี	125	27.60
4. มากกว่า 46 ปี	307	67.90
รวม	452	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	0.70
2. ปริญญาตรี	393	86.90
3. สูงกว่าปริญญาตรี	56	12.40
รวม	452	100.00
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
1. ผู้อำนวยการ	113	25.00
2. รองผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ	113	25.00
3. ครู	226	50.00
รวม	452	100.00
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	42	9.30
2. 6 – 10 ปี	36	8.00
3. 11 - 15 ปี	49	10.80
4. มากกว่า 15 ปี	325	71.90
รวม	452	100.00

จากตารางที่ 4 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 452 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 234 คน ร้อยละ 51.80 เป็นเพศหญิง จำนวน 218 คน คิดเป็นร้อยละ 48.20 มีอายุมากกว่า 46 ปีมากที่สุด จำนวน 307 คน ร้อยละ 67.90 รองลงมาได้แก่อายุ 36-45 ปี จำนวน 125 คน ร้อยละ 27.60 และอายุน้อยกว่า 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด 3 คน ร้อยละ 0.70 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 393 คน ร้อยละ 86.90 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน ร้อยละ 12.40 ต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 2 คน ร้อยละ 0.70 เป็นครูมากที่สุด จำนวน 226 คน ร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ อำนวยการและรองผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวนเท่ากัน 113 คน ร้อยละ 25.00 ส่วนประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 15 ปี มากที่สุด มีจำนวน 325 คน ร้อยละ 71.90 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอายุ 11 - 15 ปี จำนวน 49 คน ร้อยละ 10.80 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอายุ 6 - 10 ปี น้อยที่สุด จำนวน 36 คน ร้อยละ 8.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ในการวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามความคิดของเบสท์ (Best, 1970 : 190) ดังรายละเอียดตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง โดยภาพรวม

ผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ	2.19	0.31	น้อย	1.61	0.30	น้อย
2. แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ	2.79	0.29	ปานกลาง	2.81	0.44	ปานกลาง
3. แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง	3.53	0.32	มาก	4.14	0.27	มาก
4. แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง	4.01	0.31	มาก	4.40	0.30	มาก
5. แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง	3.34	0.39	ปานกลาง	4.44	0.26	มาก

จากตารางที่ 5 แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.31) และผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.32) แบบผู้นำที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.39) และผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ ($\bar{X} = 2.79$, S.D. = 0.29) ส่วนแบบผู้นำที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ($\bar{X} = 2.19$, S.D. = 0.31)

สำหรับแบบผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวังพบว่า อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.26) ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.30) และผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.27) แบบผู้นำที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = 0.44) ส่วนแบบผู้นำที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ($\bar{X} = 1.61$, S.D. = 0.30)

เมื่อจำแนกแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ตามรายพฤติกรรม
ปรากฏในตารางที่ 6-10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่
ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ

ข้อ ที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ผู้บริหารมักทำงานประจำไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีจุดหมาย	2.09	0.44	น้อย	1.49	0.39	น้อยที่สุด
2.	เมื่อผลงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งแก่ครูว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน ขอให้ครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	2.65	0.46	ปานกลาง	2.02	0.52	น้อย
3.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มี วางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี	2.09	0.47	น้อย	1.50	0.43	น้อย
4.	ผู้บริหารมักกำหนดการปฏิบัติงานที่ บกพร่องของครู	2.17	0.37	น้อย	1.64	0.41	น้อย
5.	ผู้บริหารชอบอยู่ตามลำพังไม่ค่อย สนทนาและสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน	2.07	0.45	น้อย	1.51	0.36	น้อย
6.	ผู้บริหารปล่อยให้ครูทำงานตามลำพัง โดยไม่มีกรณีเทศก้ากับติดตามและ ประเมินผล	2.32	0.51	น้อย	1.63	0.44	น้อย
7.	เมื่อมีงานนโยบายใหม่ ๆ ผู้บริหารมัก ไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	2.01	0.46	น้อย	1.57	0.41	น้อย
8.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะ แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ความ ขัดแย้ง	2.07	0.46	น้อย	1.53	0.34	น้อย
รวม		2.19	0.31	น้อย	1.61	0.30	น้อย

จากตารางที่ 6 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.19$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งแก่ครูว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน ขอให้ครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 2.65$, S.D. = 0.46) รองลงมา ผู้บริหารปล่อยให้ครูทำงานตามลำพังโดยไม่มีการนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.32$, S.D. = 0.51) ส่วนเมื่อมีงานนโยบายใหม่ ๆ ผู้บริหารมักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.01$, S.D. = 0.46)

ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.61$, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งแก่ครูว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน ขอให้ครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 2.02$, S.D. = 0.52) รองลงมา ผู้บริหารมักดำเนินการปฏิบัติงานที่บกพร่องของครู อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 1.64$, S.D. = 0.41) ส่วนผู้บริหารมักทำงานประจำไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีจุดหมาย อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.49$, S.D. = 0.44)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ

ข้อ ที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
9.	ผู้บริหารเน้นให้ครูทำงานให้เสร็จตาม เวลากำหนด	3.83	0.52	มาก	3.05	0.77	ปานกลาง
10.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็ม ความสามารถ	3.30	0.48	ปานกลาง	3.46	0.69	ปานกลาง
11.	ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่อง ไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน	3.07	0.46	ปานกลาง	2.90	0.66	ปานกลาง
12.	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ระเบียบและกฎเกณฑ์	2.50	0.48	ปานกลาง	2.60	0.54	ปานกลาง
13.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน	2.49	0.48	น้อย	1.92	0.53	น้อย
14.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับ ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน	2.56	0.45	ปานกลาง	3.05	0.58	ปานกลาง
15.	ผู้บริหารมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดย ให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ	2.28	0.49	น้อย	3.76	0.50	มาก
16.	ในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเป็น ผู้เสนอแนะแนวทางว่า ครูควรจะทำ อะไรและจะทำอย่างไร	2.27	0.48	น้อย	1.74	0.48	น้อย
รวม		2.79	0.29	ปานกลาง	2.81	0.44	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$, S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาราย-พฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารเน้นให้ครูทำงานให้เสร็จตามเวลาดำหนด อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.52) รองลงมา ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.48) ส่วนในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่า ครูควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.27$, S.D. = 0.48)

ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยให้รางวัล เป็นแรงจูงใจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.50) รองลงมาผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.69) ส่วนในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่า ครูควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 1.74$, S.D. = 0.48)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง

ข้อ ที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
17.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะครู	3.86	0.46	มาก	4.46	0.33	มาก
18.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองในขณะสนทนาด้วย	3.85	0.46	มาก	4.47	0.33	มาก
19.	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน	3.80	0.46	มาก	4.32	0.35	มาก
20.	เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่ง	3.41	0.39	ปานกลาง	4.11	0.37	มาก
21.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	3.76	0.45	มาก	4.45	0.31	มาก
22.	ผู้บริหารสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วยเพราะมีความรู้สึกว่าคุณครูต้องการให้ผู้บริหารทำเช่นนั้น	3.30	0.42	ปานกลาง	3.88	0.47	มาก
23.	ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบตนเองเท่า ๆ กับทำให้ครูเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่	3.39	0.45	ปานกลาง	3.99	0.43	มาก
24.	ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้ครูที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา	2.85	0.46	ปานกลาง	3.43	0.62	ปานกลาง
รวม		3.53	0.32	มาก	4.14	0.27	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะครู อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.46) รองลงมา ผู้บริหารทำให้คณะครูเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเอง ในขณะที่สนทนาด้วย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.46) ส่วนผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้ครูที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.85$, S.D. = 0.46)

ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.27) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารทำให้คณะครูเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเอง ในขณะที่สนทนาด้วย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.33) รองลงมา ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.33) ส่วนผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้ครูที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.62)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง

ข้อ ที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
25.	ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามความสามารถของครูให้ไปปฏิบัติเสมอ	4.15	0.43	มาก	4.51	0.32	มากที่สุด
26.	เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาทุก ๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้น โดยต้องมีครูเห็นด้วยกับวิธีแก้ไขปัญหานั้น ๆ	4.03	0.34	มาก	4.46	0.35	มาก
27.	ผู้บริหารรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้คุ้มค่าที่สุดเท่าที่จะทำได้	4.06	0.38	มาก	4.45	0.36	มาก
28.	ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของครูคนนั้นมากนัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน	3.75	0.42	มาก	4.18	0.48	มาก
29.	วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหารคือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น	4.03	0.38	มาก	4.41	0.39	มาก
30.	ถ้ามีงานเร่งด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ครูคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม	3.84	0.47	มาก	4.14	0.50	มาก
31.	ในการบริหารงานผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน	4.19	0.39	มาก	4.57	0.36	มากที่สุด
32.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน	4.02	0.43	มาก	4.47	0.38	มาก
รวม		4.01	0.31	มาก	4.40	0.30	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.31) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.39) รองลงมา ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามความสามารถของครูให้ไปปฏิบัติเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.43) ส่วนผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของคนนั้นมากนัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.42)

ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.30) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.36) รองลงมา ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามความสามารถของครูให้ไปปฏิบัติเสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.32) ส่วนถ้ามีงานเร่งด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ครูคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.50)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง

ข้อ ที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ			ระดับที่คาดหวัง		
		\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
33.	ในการวางแผนงานบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย	3.62	0.56	มาก	4.51	0.29	มากที่สุด
34.	เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยให้ครูผู้นั้นสามารถหาทางออกได้	3.39	0.49	ปานกลาง	4.39	0.35	มาก
35.	จุดมุ่งหมายในการทำงานของผู้บริหารและครูกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันและเป็นไปในทางเดียวกัน	3.34	0.50	ปานกลาง	4.45	0.32	มาก
36.	ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานตามความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.41	0.51	ปานกลาง	4.52	0.32	มากที่สุด
37.	เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู ผู้บริหารจะพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง	3.38	0.54	ปานกลาง	4.50	0.34	มากที่สุด
38.	ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูง	3.31	0.42	ปานกลาง	4.41	0.33	มาก
39.	ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม	2.81	0.40	ปานกลาง	4.33	0.59	มาก
40.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์	3.46	0.54	ปานกลาง	4.41	0.34	มาก
รวม		3.34	0.39	ปานกลาง	4.44	0.26	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ในการวางแผนงานบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.56) รองลงมา เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้บริหารจะพยายามหาสาเหตุของความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.54) ส่วนผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.81$, S.D. = 0.40)

ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่า ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานตามความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.32) รองลงมา ในการวางแผนงานบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.29) ส่วนผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.59)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สังกวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3 ความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของ
ผู้บริหารและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับที่ปฏิบัติและ
ที่คาดหวัง โดยภาพรวม

ผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ		ระดับที่คาดหวัง		t
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ	2.19	0.31	1.61	0.30	22.00
2. แบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ	2.79	0.29	2.81	0.44	-14.95*
3. แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง	3.53	0.32	4.14	0.27	-17.78*
4. แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง	4.01	0.31	4.40	0.30	-14.64*
5. แบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง	3.34	0.39	4.44	0.26	-21.39*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน 4 ด้านคือ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ ผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ส่วนผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และเพื่อทราบความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 113 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการและครู รวมทั้งสิ้น 452 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำในการบริหาร ตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการเปรียบเทียบโดยใช้ค่าทดสอบค่าที (t – test)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยสรุปเป็นประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1.แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 แบบผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติ พบว่า ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลางและผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมากตามลำดับ รองลงมา คือ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงและผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับท้ายสุด และแบบผู้นำของผู้บริหารที่คาดหวัง พบว่า ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลางและผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมากตามลำดับ รองลงมาคือ ผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับน้อยเป็นอันดับท้ายสุด

2. ความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและตามที่คาดหวังของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ยกเว้นผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สามารถอภิปรายผลของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ใช้พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากอัตรากำลังครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ไม่เพียงพอตามเกณฑ์กำหนด ทำให้โรงเรียนต่าง ๆ ขาดอัตรากำลังที่จะพัฒนาการศึกษา ครูมีภาระงานมากขึ้นจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาและการปฏิรูประบบราชการ การจัดทำรายงานเพื่อส่งข้อมูลให้กับหน่วยงาน ๆ การจัดทำหลักฐานเอกสารเพื่อรองรับการประเมินทั้งภายในและภายนอก ทำให้มีเวลาน้อยสำหรับการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจทุกคนและงาน โดยให้ความสำคัญทั้งคนและงานแบบทางสายกลาง เพื่อให้ครูผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจ ถึงแม้มีผลงานสำเร็จตามควร บางครั้งได้งานน้อยแต่ความสัมพันธ์กับครูสูง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลางให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน การมอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้แก้ปัญหากันเองและพยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม จากเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้ผู้บริหารแสดงแบบผู้นำแบบงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง เป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุชาดา อินทร ชาติ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารแบบทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ระดับปานกลาง นอกจากนี้ อเดลแมน ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์แบบผู้นำของครูใหญ่ ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมและมัธยมศึกษาของเมืองนาซวิลล์, เดวิดสัน เคาน์ตี (Nashville, Davidson County) สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงแบบผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งงาน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงแบบผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์ ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติ

รองลงมา คือ ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูงและผู้นำแบบ 9,1 มุ่งงานสูง-มุ่งคนต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ของสถานศึกษาทั้งที่ปฏิบัติและที่คาดหวังอยู่ระดับน้อย เนื่องจากผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์สอนมานานโดยเฉลี่ยมากกว่า 15 ปีและมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีความรู้ทักษะและเทคนิคในการทำงาน และเนื่องจากเข้าสู่การยุคลปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูปการบริหารงาน ทำให้ทั้งครูและผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นที่จะต้องแสวงหาความรู้โดยการฝึกอบรมพัฒนาตนเองจากการประชุม อบรมและสัมมนาจากสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจัดขึ้น การเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อนำความรู้ไปปรับใช้ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบจึงส่งผลให้ผู้บริหารใช้ผู้นำแบบ 1,1 อยู่ในระดับน้อย และคาดหวังในการใช้แบบผู้นำแบบ 1,1 อยู่ในระดับน้อยเช่นกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารจัดการศึกษา แต่หากผู้บริหารจะใช้ผู้นำแบบ 1,1 ควรใช้กับครูที่มีความสามารถและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยกรอบหมายงานและความรับผิดชอบในการตัดสินใจงานที่ให้ทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮอร์เชและบล็องชาร์ด ที่ได้เสนอไว้ว่า ผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับสูงสุด(M₄)ผู้นำควรลดการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ให้น้อยที่สุดแต่ให้ใช้วิธีการมอบหมายงาน (delegation) แทน ทั้งนี้เพราะผู้ตามมีความรู้ความสามารถและมีความเชื่อมั่นในตัวเองในการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงไม่ต้องการการชี้แนะหรือสนับสนุน แต่ต้องการรับผิดชอบและมีอิสระในการเลือกทิศทาง และวิธีการทำงานด้วยตนเอง

นอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังของผู้บริหารและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลาง และผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมากตามลำดับ แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังของผู้บริหารและครูเป็นอันดับแรกคือ ผู้นำแบบ 9,9 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูมีความต้องการที่ให้ผู้บริหารใช้แบบผู้นำที่บริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สอดคล้องกับการวิจัยของ ศรีสุนันท์ ต่ายแสงเรือง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า มีความคาดหวังแบบผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง อยู่ในระดับมาก ผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังนี้คือ มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ ผู้นำจะให้เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ เมื่อมีปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใดจะหาสาเหตุของความขัดแย้งและหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมี

เหตุผล พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อให้งานของโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้นำแบบ 9,9 พบว่า โดยภาพรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทับทิม ศรีผา เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ผลการศึกษาพบว่าแบบภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับการวิจัยของ นิรันดร หมั่นสุข เรื่อง แบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า แบบภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของบุคลากรโดยรวม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก รวมทั้งผลการวิจัยของ สมชาย สุระรัมย์ เรื่อง การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่า ความต้องการของครูอาจารย์ เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ โดยภาพรวมและรายด้านมิติมุ่งงานและด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ฟิงเกอร์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 4 แบบ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ใน New York City school system ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีลักษณะผู้นำของผู้บริหารแบบ มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าแบบอื่น ๆ ส่วนแบบผู้นำที่คาดหวังของแบบผู้นำ 9,9 พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 รายด้าน ได้แก่ ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติตามความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในการวางแผนงานบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนงานและกำหนดเป้าหมาย และเมื่อผู้บริหารสนทนากับครู ผู้บริหารจะพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง ตามลำดับ สอดคล้องกับผลวิจัยของ สุกานดา ตปนีขางกูร เรื่อง วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบกับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนาที่มีการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องผลการวิจัยของ พงษ์ นาคธรรมจันทร์ เรื่อง แบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือแบบขายความคิด แบบสั่งการและมอบหมายงานตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวัง ในภาพรวม มีความแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ได้มีนโยบายพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารได้รับความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน มีการ

นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารแสดงแบบผู้นำการบริหารโรงเรียนในแบบต่าง ๆ และมีความคาดหวังสูงกว่าระดับที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รังสี ผลากอง เรื่อง แบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษพบว่า แบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงและที่คาดหวัง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้านพฤติกรรมที่คาดหวังสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นจริง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะบางประการใน 2 ลักษณะคือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.จากการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลางและผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นการบริหารงานที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพผลดีอยู่แล้ว แต่ก็ควรมุ่งไปสู่การเป็นนักบริหาร(executive) ในระดับมีอาชีพมากขึ้น การเป็นนักบริหารที่แท้จริงนั้น ต้องเน้นทั้งคนและงานควบคู่กันไปอย่างสมดุล มีการให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถสูง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร การมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย ซึ่งได้จัดว่าเป็นนักบริหารในอุดมคติที่ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ควรตระหนักและมุ่งมานะพยายามไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร อีกประเด็นหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังให้ผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำแบบ 9,9 มุ่งงานสูง-มุ่งคนสูง ผู้นำแบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง-มุ่งคนปานกลางและผู้นำแบบ 1,9 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนสูง อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งเป็นความคาดหวังในเชิงบวกที่มีความต้องการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมผู้บริหารและครูคาดหวังในอันดับแรกของผู้นำแบบ 9,9 ผู้นำแบบ 5,5 และผู้นำแบบ 1,9 ได้แก่ ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานตามความสามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ในการบริหารงานผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน และผู้บริหารทำให้คณะครูเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองในขณะสนทนาด้วย ตามลำดับ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารนำไปพัฒนาการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ สำหรับผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ของสถานศึกษาทั้งที่ปฏิบัติและที่คาดหวังอยู่ระดับน้อย เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งส่งผลต่อการจัดการศึกษา ถ้าผู้บริหารจะใช้ผู้นำแบบ

1.1 ควรใช้กับผู้ร่วมงานที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน โดยมอบหมายงานให้รับผิดชอบและให้อำนาจในการตัดสินใจในงานที่มอบให้ปฏิบัติ

2. จากการวิจัยค้นพบว่า ความแตกต่างแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติและตามที่คาดหวังของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยแบบผู้นำที่คาดหวังสูงกว่าแบบผู้นำที่ปฏิบัติ ยกเว้นผู้นำแบบ 1,1 มุ่งงานต่ำ-มุ่งคนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกัน จากความแตกต่างของแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในระดับการปฏิบัติที่เป็นจริงและที่คาดหวังนี้ ในการบริหารงานผู้บริหารควรแสดงแบบผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่ต่างกัน ขณะเดียวกันควรพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โดยเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต พร้อมกับพัฒนากาย บุคลิกภาพและจิตใจ ด้านคุณธรรมจริยธรรมที่พึงมีให้เพียบพร้อมเหมาะสมในการครองตน ครองคน ครองงานและนำหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า มาใช้ในการบริหารงานเพื่อส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 อย่างมีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยแบบผู้นำผู้บริหาร โดยแยกตามขนาดของโรงเรียนจะทำให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. ควรวิจัยเกี่ยวกับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ขาดแคลนของบุคลากร
3. ควรศึกษาวิจัยถึงแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษา

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- กวี วงศ์พัฒน์. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2539.
- จรรยา มุ่งการนา. **เทคนิคการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : ประสานมิตร, 2535.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์ดี, 2542.
- ทรงวุฒิ ผสมทรัพย์. “การศึกษานุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 12.” **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา**, 2538.
- ทับทิม ศรีผา. “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2539.
- ธรร สุทธราชยุทธ. **หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เนติกุล, 2536.
- นพพงษ์ บุญจิตราดลย์. **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลป์การพิมพ์, 2527.
- _____. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธ, 2534.
- นิรันดร หมั่นสุข. “แบบภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม**, 2543.
- ประกอบ คุณารักษ์ และ คนอื่นๆ. **รายงานผลการวิจัยตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรม การตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัด - กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2530.
- “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา.” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่มที่ 120, ตอนพิเศษที่ 73 ง (7 กรกฎาคม 2546) : 20.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน**. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2526.

ประมวล อินทศรี. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537.

ปราโมทย์ เบญจกาญจน์. **เทคนิคการบริหารการศึกษา**. บุรีรัมย์ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา วิทยาลัยครูบุรีรัมย์, 2536.

_____. **หลักการบริหารการศึกษา**. บุรีรัมย์ : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ : วิทยาลัยครูบุรีรัมย์, 2534.

พวง นาคธรรมจันทร์. “แบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคอนตูม จังหวัดนครปฐม.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ไพฑูริย์ ตรีน้อยวา. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศในสหวิทยาลัยทักษิณ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2538.

ภิญโญ ศัพทอนันต์. “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครู

อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2536.

ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **หลักและระบบการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, 2544.

รังสี ผลากอง. “แบบผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.

วิจิตร วรุตบางกูร. “บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำที่ดี.” **ประชาบาล** 11(กุมภาพันธ์ 2521) : 4-15.

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล. **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**.

พิมพ์ครั้งที่ 3. สมุทรปราการ : โรงพิมพ์ขนิษฐ, 2523.

วุฒิชัย จำนง. **แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น, 2523

ศรีสุนันท์ ต่ายแสง. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2543.

- สมชาย สุระรัมย์. “การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของ
ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์, 2542.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี. “หนังสือ ที่ ศช 1154/1593.” 11 มีนาคม 2546.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2547. ราชบุรี :
กลุ่มนโยบายและแผน, 2547.
- _____.เอกสารทางวิชาการหมายเลข 24/2548. ราชบุรี : กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการ
จัดการศึกษา, 2548.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- _____.รายงานสรุปผลการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ปี 2545. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรื. รายงานการปฏิรูปการศึกษา.
ปีที่ 2 ฉบับที่ 28 2543
- ลิปปนันท์ เกตุทัต. “คุณลักษณะผู้นำ.” วารสารคหเศรษฐศาสตร์ 32,2 (2534) : 3-4.
- สุกานดา ตปนียางกูร. “วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับการสร้างทีมงานที่มี
ประสิทธิภาพในโรงเรียน” งานวิจัย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.
- สุชาดา อินทรโชติ. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนสายสามัญในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.
- สุนันทา เลहनันท์. การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2531.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.
- สุรพงษ์ ภูโถงอ้า. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการ
ศึกษา 10.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2537.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :ไทยวัฒนาพานิช,
2525.

อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
 อำพน เหล่าพรหมณ์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการ-
 ประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2536.

ภาษาอังกฤษ

Adelman, E. A. “An Analysis of Principal Behavior Leadership styles As Perceived by Elementary and Secondary Principal and Teachers.” **Dissertation Abstracts International**.42, 2 (August 1981) : 464-A.

Best, John W. **Research in Education**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc, 1970.

Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. **The Managerial Grid**. Houston, Texas : Gulf Publtsing, 1964.

Blake, Robert R., Jane S Mouton., and Martha S Williams. **The Academic Administrator Grid**. San Francisco: Jossey – Bass, 1981.

Bothwell, L. **The art of leadership : Skill building technic that produce results**. New York : Prentice – Hall ,1983.

Boyatzis, R. E. **The competent manager**. New York : John Wileyand Son,1982.

Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3nd .New York : Harper and Row Publisher, 1974.

Good, Carter V. **Dictionary of Education**. 2rd ed. New York : McGraw-Hill, 1959.

Gorton, Richard A. **School Administration and Supervision**. Dubuque : Wm. C. Brown, 1983

Gray, JL and Starke. **Organization Behavior : Concept and Application**. 3rd ed. Columbus : Charlen E. Merrill,1984.

Halpin, Andrew W. **Theory and Research in Administration**. New York : Macmillan,1966.

Hoy, WK and Miskel, CG. **Educational Administration**. 2nd ed. New York : Random House, 1987.

Jacobson, Paul B., Logsdon, James D., and Wiegman, Robert R. **The Effective School Principal**. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall , 1973.

- Katz, Daniel and Robert L.Kahn. **The Social Psychology of Organizations.** 2nd ed. New York : John Wiley and Son, 1978.
- Koontz, Harold, and Cyril O. Donnel. **Principle of Mangement.** 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1959.
- Kreps, Gray L. **Organizational Communication.** New York : Longman ,1986.
- Lunenburg, FC, and Ornstein, AC. **Educational Administration : Concept and Practices.** 2nd ed. Belmont,CA : Wadsworth, 1996.
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. **Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources.** 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, 1982.
- Reddin, William J. **Managerial Effectiveness.** New York : McGraw - Hill, 1970.
- Reed, Diane E. “Organizational Character, Principal Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction : An Investigation of the Effects on Student Achivement.” **Dissertation Abstracts International** 48, 6(April 1987) : 1388-A.
- Sergiovanni,Thomas J. and Fred D. Carver. **The Scholl Executive : A Theory of Amination.** 2nd ed. New York : Harper and Row,1980.
- Finger, Sophia Geller . “Leadership Style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction.” **Dissertation Abstracts**, Vol.45 (June 1985) : 3494 – A.
- Stephen J. Knezevich. **Administration of Public Education.** 4th ed. New York : Harper and,1984.
- Stogdill, Ralph M. “Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature” - **Journal of Psychology** (1948) : 74-75
- Yukl, G. A. **Leadership in Organizations.** 2nd ed. Englewood Cliffs,NJ : Prentice – Hall, 1989.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือ
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูเป็นผู้ตอบ

แบบสอบถามนี้จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่
ปฏิบัติและที่คาดหวังในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหาร
สถานศึกษาในภาพรวม และไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการ
พัฒนาการการบริหารจัดการศึกษาในอนาคตต่อไปด้วย

แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน รวม 40 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบคำถาม 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 40 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

นายกิตติพงษ์ ศรีทราวมณีชัย
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของท่าน	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ [] 1. ชาย [] 2. หญิง	[] 1
2. อายุ (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) [] 1. น้อยกว่า 25 ปี [] 2. 26 - 35 ปี [] 3. 36 - 45 ปี [] 4. 46 ปีขึ้นไป	[] 2
3. ระดับการศึกษา [] 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี [] 2. ปริญญาตรี [] 3. สูงกว่าปริญญาตรี	[] 3
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน [] 1. ผู้อำนวยการ [] 2. รองผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ [] 3. ครู	[] 4
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปีหากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) [] 1. น้อยกว่า 5 ปี [] 2. 6 - 10 ปี [] 3. 11 - 15 ปี [] 4. 15 ปีขึ้นไป	[] 5

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีจำนวน 40 ข้อ
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ปฏิบัติและที่คาดหวังซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านในแต่ละข้อคำถาม ในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 5 หมายความว่า มีการปฏิบัติหรือที่คาดหวังในระดับมากที่สุด
 4 หมายความว่า มีการปฏิบัติหรือที่คาดหวังในระดับมาก
 3 หมายความว่า มีการปฏิบัติหรือจริงและที่คาดหวังในระดับปานกลาง
 2 หมายความว่า มีการปฏิบัติหรือที่คาดหวังในระดับน้อย
 1 หมายความว่า มีการปฏิบัติหรือที่คาดหวังในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
0.	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานและให้ความไว้วางใจใน การปฏิบัติงาน	✓	✓	[] []

การแปลความหมายจากตัวอย่าง

ข้อ 0. พฤติกรรมที่ปฏิบัติผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง แต่คาดหวังว่าผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
1.	ผู้บริหารมักทำงานประจำไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีจุดหมาย											[]7 []8
2.	เมื่อผลงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพ และปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งแก่ครู ว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจ ผลงาน ขอให้ครูทุกคนปรับปรุง งานให้ดีขึ้น											[]9 []10
3.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มี การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี											[]11 []12
4.	ผู้บริหารมักตำหนิการปฏิบัติงานที่ บกพร่องของครู											[]13 []14
5.	ผู้บริหารชอบอยู่ตามลำพังไม่ค่อย สนทนาและสังสรรค์กับผู้ร่วมงาน											[]15 []16
6.	ผู้บริหารปล่อยให้ครูทำงานตาม ลำพังโดยไม่มีกานิเทศกำกับ ติดตามและประเมินผล											[]17 []18
7.	เมื่อมีงานนโยบายใหม่ ๆ ผู้บริหาร มักไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงและ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น											[]19 []20
8.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหาร จะแยกตัวเองออกจากสถานการณ์ ความขัดแย้ง											[]21 []22

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
9.	ผู้บริหารเน้นให้ครูทำงานให้เสร็จตามเวลากำหนด											[] 23 [] 24
10.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ											[] 25 [] 26
11.	ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน											[] 27 [] 28
12.	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์											[] 29 [] 30
13.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน											[] 31 [] 32
14.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน											[] 33 [] 34
15.	ผู้บริหารมุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ											[] 35 [] 36
16.	ในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเป็นผู้เสนอแนะแนวทางว่า ครูควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร											[] 37 [] 38

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
17.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะครู											[] 39 [] 40
18.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองในขณะสนทนาด้วย											[] 41 [] 42
19.	ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน											[] 43 [] 44
20.	เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่ง											[] 45 [] 46
21.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูด้วยความยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน											[] 47 [] 48
22.	ผู้บริหารสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วยเพราะมีความรู้สึกว่าการต้องการให้ผู้บริหารทำเช่นนั้น											[] 49 [] 50
23.	ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบตนเท่า ๆ กับทำให้ครูเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่											[] 51 [] 52
24.	ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้ครูที่ยังขาดประสบการณ์ทดลองทำ แต่ถ้าประสบปัญหาความยุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา											[] 53 [] 54

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
25.	ผู้บริหารจะมอบหมายงานตามความสามารถของครูให้ไปปฏิบัติเสมอ											[] 55 [] 56
26.	เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหาใดๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้น โดยต้องมีครูเห็นด้วยกับวิธีแก้ไขปัญหานั้นๆ											[] 57 [] 58
27.	ผู้บริหารรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นุ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้											[] 59 [] 60
28.	ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของครูคนนั้นมากนัก แต่พยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน											[] 61 [] 62
29.	วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหารคือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น											[] 63 [] 64
30.	ถ้ามีงานเร่งด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ครูคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม											[] 65 [] 66
31.	ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีการประนีประนอมเป็นวิธีสำคัญในการทำงาน											[] 67 [] 68
32.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารมักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากัน											[] 69 [] 70

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	ระดับที่ปฏิบัติ					ระดับที่คาดหวัง					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กม 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
33.	ในการวางแผนงานบริหารงาน ของโรงเรียน ผู้บริหารให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกำหนดเป้าหมาย											[]71 []72
34.	เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้ สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยให้ครูผู้นั้น สามารถหาทางออกได้											[]73 []74
35.	จุดมุ่งหมายในการทำงานของผู้- บริหารและครูกับจุดมุ่งหมายของ โรงเรียนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน											[]75 []76
36.	ผู้บริหารให้ครูปฏิบัติตามความ- สามารถและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม											[]77 []78
37.	เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู ผู้บริหารจะพยายามทำให้ครูรู้สึก สบายใจและเป็นกันเอง											[]79 []80
38.	ผู้บริหารพยายามทำให้เกิดความ มั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ ยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง											[]81 []82
39.	ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการ เรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง แล้ว พยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม											[]83 []84
40.	เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารจะพยายามหาสาเหตุของ ความขัดแย้งแล้วใช้กระบวนการ แก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์											[]85 []86

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ.0520.203.2/1116

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๗ ตุลาคม 2547

เรื่อง ขอกวามอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายกิตติพงษ์ สรัทธาวิชย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง
แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ดังนั้นจึงขอกวามอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อ
การวิจัยที่แนบมาพร้อมกันนี้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชม ชินะดังกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136

ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/14 83

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

นครปฐม 73000

๗ ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอลดลงเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายกิตติพงษ์ ศรีท้าวาณิชย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง
แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นายกิตติพงษ์
ศรีท้าวาณิชย์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 913

FAX. 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองเครื่องมือ

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. โรงเรียนชุมชนวัดเฉลิมอาสน์ | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 2. โรงเรียนวัดชัยรัตน์ | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 3. โรงเรียนวัดสร้อยฟ้า | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 4. โรงเรียนวัดสมณะ | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 5. โรงเรียนวัดหนองกลางดง | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 6. โรงเรียนบ้านหนองสองห้อง | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |
| 7. โรงเรียนวัดนางแก้ว | อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี |

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / ๐๒๕๘



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 มกราคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อโรงเรียนที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายกิตติพงษ์ ศรีธราวาณิชย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์ เรื่อง
“แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2”
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือรักษาการในตำแหน่ง และ
ครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ ในการนี้บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งโรงเรียนทราบ เพื่อขอความ
ร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคถ้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034243435 , 034218788

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2
ที่ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2

1. โรงเรียนวัดบางกะโด(สามัคคีวิทยาการ)
2. โรงเรียนบ้านห้วยยาง
3. โรงเรียนชุมชนวัดเฉลิมอาสน์
4. โรงเรียนบ้านหนองสลิด
5. โรงเรียนวัดสีดาราม
6. โรงเรียนวัดหัวโป่ง มิตรภาพที่ 224
7. โรงเรียนวัดบ่อมะกรูด
8. โรงเรียนวัดบัวงาม
9. โรงเรียนวัดสระสี่มุม
10. โรงเรียนชุมชนวัดบ้านเลือก(โพธาริมย์)
11. โรงเรียนบ้านดอนฟักทอง
12. โรงเรียนวัดเขาแจง
13. โรงเรียนวัดท่านบ
14. โรงเรียนวัดหนองม่วง
15. โรงเรียนวัดลำพยอม
16. โรงเรียนบ้านพุตึง(กรป.กลางอุปถัมภ์)
17. โรงเรียนวัดดอนพรม
18. โรงเรียนวัดตาลเดี่ยว
19. โรงเรียนวัดจอมปราสาท(อุดมวิทยา)
20. โรงเรียนวัดดอนใหญ่(ทรัพย์ประชาสรรค์)
21. โรงเรียนวัดเหนือ
22. โรงเรียนวัดดอนมะขามเทศ(กิตติยานุกูล)
23. โรงเรียนบ้านโป่งขยอ(จำเริญ โฆสิตกุล)
24. โรงเรียนวัดคูหาสวรรค์
25. โรงเรียนวัดใหญ่(บุญเยี่ยมอนุเคราะห์)
26. โรงเรียนวัดดอนสาตี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี สงวนลิขสิทธิ์

27. โรงเรียนวัดรางวาลย์
28. โรงเรียนวัดตาผา
29. โรงเรียนวัดพิทักษ์เทพवास(พิทักษ์รัฐประชาสรรค์)
30. โรงเรียนวัดหนองเอี่ยน
31. โรงเรียนวัดหัวหิน
32. โรงเรียนวัดสอนประดิษฐ์วาราม
33. โรงเรียนบ้านหนองครึม
34. โรงเรียนวัดสนามไชย
35. โรงเรียนบ้านหนองไขบัว
36. โรงเรียนวัดโกสินารายณ์
37. โรงเรียนวัดบ้านใหม่
38. โรงเรียนวัดมาบแค
39. โรงเรียนวัดสัมมาราม
40. โรงเรียนบ้านหนองมะค่า
41. โรงเรียนวัดบางกลาน
42. โรงเรียนวัดปรกเจริญ
43. โรงเรียนธรรมาธิปไตย
44. โรงเรียนบ้านหนองไก่อ้น
45. โรงเรียนวัดโบสถ์(อินรัษฎราษฎร์บำรุง)
46. โรงเรียนวัดอริยวงศาราม(หนองน้ำขาว)
47. โรงเรียนชุมชนวัดเจ็ดเสมียน
48. โรงเรียนวัดท่าราบ(วันชัยประชานุกุล)
49. โรงเรียนชุมชนวัดกลางวังเย็น(เริ่มประชานุกุล)
50. โรงเรียนวัดยางหัก
51. โรงเรียนชุมชนวัดราษฎร์เจริญธรรม
52. โรงเรียนวัดสามัคคีธรรม
53. โรงเรียนวัดลาดบัวขาว
54. โรงเรียนวัดอ้ออี่เปีย(รัษฎราษฎร์มิตรผลอนุกุล)
55. โรงเรียนวันมหาราช(ผาณิตพิเชฐวงศ์)
56. โรงเรียนวัดสนามชัย

57. โรงเรียนวัดหนองประทูน
58. โรงเรียนวัดหุบมะกั๋
59. โรงเรียนวัดเขาพระ
60. โรงเรียนชุมชนวัดท่าผา
61. โรงเรียนวัดบ้านหม้อ(ประชารังษี)
62. โรงเรียนค่ายลูกเสือบ้านโป่ง
63. โรงเรียนบ้านเนินม่วง(ประชารุ่ง)
64. โรงเรียนวัดเจริญธรรม(รัฐประชานุเคราะห์)
65. โรงเรียนวัดหลักหกรัตนาราม
66. โรงเรียนวัดคงคาราม(อินทราชผดุงศิลป์)
67. โรงเรียนวัดตากแดด(รอดประชานุกุล)
68. โรงเรียนวัดบึงกระจับ(รัฐประชาตันติชนานนท์)
69. โรงเรียนวัดคอนทราย
70. โรงเรียนวัดโลกทอง
71. โรงเรียนวัดเขาส้ม
72. โรงเรียนวัดหนองอ้อ
73. โรงเรียนวัดโลกหม้อ(ประชาสามัคคี)
74. โรงเรียนวัดระฆังทอง
75. โรงเรียนบ้านหนองตาพูด
76. โรงเรียนบ้านหนองไถ่แก้ว
77. โรงเรียนวัดบางพัง
78. โรงเรียนวัดลำน้ำ(กัลยาณราษฎร์บำรุง)
79. โรงเรียนวัดเขาขลุง
80. โรงเรียนวัดดอนคา(ชอบธรรมประชาสรรค์)
81. โรงเรียนบ้านเขาแหลม
82. โรงเรียนวัดหนองหิน(วิเชียรประชานุกุล)
83. โรงเรียนวัดสระตะโก(หันประชาสามัคคี)
84. โรงเรียนบ้านหนองครี
85. โรงเรียนวัดแหลมทอง
86. โรงเรียนบ้านหนองคา

87. โรงเรียนชุมชนวัดประสาธลสิทธิ์
88. โรงเรียนอนุบาลดำเนินสะดวก
89. โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม(อมรวิทยาคาร)
90. โรงเรียนอนุบาลโพธาราม
91. โรงเรียนชุมชนวัดใหญ่โพหัก
92. โรงเรียนชุมชนวัดหนองโพ
93. โรงเรียนอนุบาลบางแพ
94. โรงเรียนวัดหนองเสือ(ประชาอุทิศ)
95. โรงเรียนวัดหนองกบ(ขุนทองประชานุเคราะห์)
96. โรงเรียนวัดบ้านไร่
97. โรงเรียนวัดหุบกระดึง
98. โรงเรียนชุมชนวัดคอนคั้ง มิตรภาพที่ 178
99. โรงเรียนวัดจันทาราม(ตั้งตรงจิตร 5)
100. โรงเรียนวัดบัวงาม
101. โรงเรียนวัดแก้วฟ้า
102. โรงเรียนวัดหนองอ้อ(ธรรมจริยประชาสามัคคี)
103. โรงเรียนวัดท่ามะขาม(ท่ามะขามประชาอุทิศ)
104. โรงเรียนบ้านดอนไผ่
105. โรงเรียนวัดอู่ลววรรณ
106. โรงเรียนชุมชนบ้านห้วยกระบอก(สามัคคีวิทยา)
107. โรงเรียนวัดช่องพราน
108. โรงเรียนวัดโพธิ์รัตนาราม
109. โรงเรียนวัดตาลเรียง(เชยประชานุกุล)
110. โรงเรียนวัดดอนเสลา (ปาน พูน รัฐ ราษฎร์บำรุง)
111. โรงเรียนวัดบ้านฆ้องน้อย
112. โรงเรียนบ้านหนองกวาง
113. โรงเรียนวัดโชติทายการาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายกิตติพงษ์ ศรีธาวาณิชย์
 ที่อยู่ 107 หมู่ 2 ตำบลโพธาราม อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
 ที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนวัดศรีประชุมชน หมู่ที่ 1 ตำบลบางโตนด
 อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โทรศัพท์ (032) 397500

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2517 จบชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนโพธารวัฒนาเสนี
 อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2521 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง)
 วิชาเอกภูมิศาสตร์ จากวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี
 พ.ศ. 2526 สำเร็จการศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการประถมศึกษา
 วิชาเอกการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 พ.ศ. 2544 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2522 - 2525 ครู 2 โรงเรียนสำนักสงฆ์ระฆังทอง อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2525 - 2532 อาจารย์ 1 โรงเรียนสำนักสงฆ์ระฆังทอง อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2532 - 2533 อาจารย์ 2 โรงเรียนสำนักสงฆ์ระฆังทอง อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2533 - 2537 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดนางแก้ว อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2537 - 2540 อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดศรีประชุมชน อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี
 พ.ศ. 2540 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดศรีประชุมชน อำเภอโพธาราม
 จังหวัดราชบุรี