แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

โดย
นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2548
ISBN 974-11-6132-8
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL DIRECTOR NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1

By

Somsri Jaembunrat

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

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

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2005

ISBN 974-11-6132-8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้สารนิพนธ์เรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” เสนอโดย นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

……..……

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จัติวัตร์)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่…..…เดือน……..พ.ศ. …….

ผู้ควบคุมสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

……ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตังกูร)

……../……../……

……..……กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

……../……../……

……..……กรรมการ

(อาจารย์ ดร. วัชนีย์ เชาว์ดำรงค์)

……../……../……

K 45252421 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

สมศรี แจ่มบุญรัตน์ : แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 (LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL DIRECTOR NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1) อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 98 หน้า. ISBN 974-11-6132-8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมและจำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดของสถานศึกษาและประเภทของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย สถานศึกษาในสังกัดรัฐบาลและเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 118 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ในแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน และครู 1 คน รวม 354 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ เรดดิน (Reddin) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงคือแบบนักพัฒนา และแบบประนีประนอม น้อยที่สุด ในขณะที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เห็นว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญ และเป็นแบบประนีประนอมน้อยที่สุด และครู เห็นว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้ยึดระเบียบ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความเห็นไม่ตรงกัน จึงสรุปได้ว่าวัดไม่ได้มากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และแบบหนีงานน้อยที่สุด ส่วนผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาขนาดกลาง มีความเห็นว่าแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาวัดไม่ได้ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด สำหรับผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีความเห็นว่าแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักพัฒนา และแบบหนีงานน้อยที่สุด

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐบาลเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาวัดไม่ได้ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด สำหรับสถานศึกษาเอกชนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักพัฒนาและแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และแบบนักบุญและวัดไม่ได้น้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ .....

K 45252421 : MAJOR : EDUCATION ADMINISTRATION
KEY WORDS : LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL DIRECTORS.
SOMSRI JAMBOONRAT : LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL DIRECTOR NAKHONPATHOM EDUCATION SERVICE AREA 1. MASTER'S REPORT ADVISOR : ASST. PROF. PRASERT INTARAK, Ed. D.
98 pp. ISBN 974-11-6132-8

The purposes of this study were to find the leadership styles of the school directors under the Office of Nakhonpathom Education Area 1 as a whole and as classified by group of respondents, sizes of the schools and type of schools. The unit of analysis was 118 government and the private schools under the Office of Nakhonpathom Education service area 1. The respondents were a school director, a deputy school director, and a teacher from those 118 schools totaling 354 respondents. The instrument for collecting the data was a questionnaire on the leadership styles based on to Reddin's viewpoints. The statistical threatment were Frequency (f), and Percentage (%).

The finding revealed as follows:

1. The leadership styles of the school directors under the Office of Nakhonpathom Education service Area 1 as perceived by school directors, the missionarys' style was most popula and the next was the developers' style. The least of them was the compromisers' style. For the leadership styles of school directors as perceived by deputy school directors, the most of them was the developers' style, the next was the missionarys' style, and the least of them was the compromisers' style. And as perceived by teachers, the most of them was the developers style, the next was the bureaucrats' style, and the least of them was the compromisers' style.

2. The leadership style of the school directors under the Office of Nakhonpathom Education service Area 1 classified by size of school, the respondents from small school were contradicted perception, so that there was immeasurable style. The respondents from middle schools perceived that the most of leadership style of school directors was the developers' style, the next was immeasurable style, and the least of them was the compromisers' style. The respondent from big school perceived that the most of leadership style of school directors was the missionarys' style, the next was the developers' style and the least was the deserters' style.

3. The leadership style of school directors' under the Office of Nakhonpathom Education service Area 1 classified by type of school, the respondents from government school perceived that the most leadership style of school directors was the developers' style, the next was the immeasurable style, and the least of them was the compromisers' style. Lastly the respondents from private schools the bureaucrats' style was the most, the next were the developers' style and the benevolent autocrats style, the missionarys' style and immeasurable style were the least.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

Department of Educational Administration, Graduate School, Silpakorn University, Academic Year 2005
Student's signature…….....
Master's Report Advisor's signatures …….....……..…….……..

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ ดร. วัชนีย์ เชาวดำรง รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตังกูร และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 และผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอมอบความสำเร็จครั้งนี้ แก่ คุณพ่อ คุณแม่ บุตร-ธิดา ตลอดจนทุกท่านที่เป็นกำลังใจจนประสบความสำเร็จในการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

กิตติกรรมประกาศ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ฌ

สารบัญแผนภูมิ..... ญ

บทที่

1 บทนำ……... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา……..…… 2

ปัญหาของการวิจัย..……..…….. 3

วัตถุประสงค์การวิจัย..... 6

ข้อคำถามของการวิจัย..... 6

กรอบแนวคิดการวิจัย.....…… 6

ขอบเขตของการวิจัย……..... 8

นิยามศัพท์เฉพาะ…….. 9

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 10

ภาวะผู้นำ.....…….. 10

ความหมายของผู้นำ..... 13

ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....……. 12

แบบภาวะผู้นำ.....……..... 23

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 29

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....……..……..…….. 32

สรุป.....…….. 37

3 การดำเนินการวิจัย..... 38

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย…..……..……... 38

ระเบียบวิธีวิจัย.....……..…… 38

แผนแบบการวิจัย…….....…….. 39

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ หน้า
ประชากร..... 39
กลุ่มตัวอย่าง..... 39
ตัวแปร..... 42
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ……..……..…..…… 43
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....……..…… 44
การวิเคราะห์ข้อมูล…… 44
สรุป..... 47
4 การวิเคราะห์ข้อมูล..... 48
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 48
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา..... 51
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 55
สรุปผลการวิจัย..... 55
อภิปรายผล..... 56
ข้อเสนอแนะของการวิจัย..... 59
ข้อเสนอแนะทั่วไป……. 59
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... 61
บรรณานุกรม……..……..……..……... 62
ภาคผนวก..... 66
ภาคผนวก ก หนังสือขอทดลองเครื่องมือ…… 67
ภาคผนวก ข รายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือ……..……. 69
ภาคผนวก ค ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่น..... 71
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 75
ภาคผนวก จ รายชื่อสถานศึกษาที่เก็บข้อมูล..... 90
ภาคผนวก ฉ หนังสือเก็บข้อมูล..... 96
ประวัติผู้วิจัย…… 98

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 แสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ..... 5

2 แสดงจำนวนประชากร และผู้ให้ข้อมูล..... 41

3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 49

4 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1 จำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 51

5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา..... 52

6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐมเขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน..... 53

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวความคิดทฤษฎีของการวิจัย	7
2	ขอบเขตการวิจัย	9
3	การเป็นผู้นำของโอไฮโอสเตท	15
4	พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน	16
5	รูปจำลองความเป็นผู้นำแบบ 3-D	21
6	แบบภาวะผู้นำไปใช้แล้วเกิดประสิทธิผลต่ำและประสิทธิผลสูง	22
7	แบบจำลองแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน	23

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อสร้างศักยภาพให้สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีและสังคมส่วนรวมอย่างมีความสุข การกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) มีเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมมีสุขภาพพลานามัยที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ยังมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย[1] ทั้งนี้ย่อมต้องอาศัยการศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาคน และเมื่อเข้าศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทใดก็จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีโลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะ การแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดี ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ดี มีคำถามว่าคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปนี้เป็นอย่างไร เพื่อจะได้มีการเตรียมผู้บริหารหรือสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ ให้เหมาะสมกับยุคปฏิรูป ทั้งในปัจจุบันและอนาคต[2] นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ คือ การบริหารความขัดแย้งตระหนักในคุณค่าทางวัฒนธรรม ความซื่อสัตย์ สร้างทีมงาน และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างภาวะผู้นำซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ เมื่อการศึกษามีคุณภาพประชากรของประเทศก็จะมีคุณภาพ สังคมไทยก็จะเจริญรุ่งเรือง เป็นสุข ยั่งยืน มั่นคง มีสันติ และพัฒนาประเทศให้มีขีดความสามารถ

---

[1] ชาชิวัฒน์ ศรีแก้ว, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์ 2545), 3.

[2] เทื้อน ทองแก้ว, "ผู้นำยุคใหม่" วารสารวิชาการ 15, 8 (ตุลาคม 2545) : 18.

ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจกับนานาประเทศ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข[3] การศึกษาจึงนับว่าเป็นมาตรฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสังคมได้ และการจัดการศึกษาที่ดีจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพสูงย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างเป็นต้นว่า การจัดองค์การเทคโนโลยีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา[4] การบริหารการศึกษาของไทยในปัจจุบันก็ต้องการองค์ประกอบเหล่านั้นเช่นกัน และองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง คือ บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารงานทุกๆ ด้านที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดผลดีต่อนักเรียนมากที่สุด โดยต้องดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง และให้ตรงตามความมุ่งหมายของโรงเรียน นอกจากจะดำเนินการให้ระบบงานทุกอย่างเป็นไปอย่างคล่องตัวแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของโรงเรียนด้วยความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารโดยตรงแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความทุ่มเทร่วมมือร่วมใจของคณะครู และผู้ร่วมงานทุกกลุ่มอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำและศิลปะในการบริหารเพื่อให้คณะครูและผู้ร่วมงานฝ่ายอื่นๆ ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจและมีความสุขอยู่กับหมู่คณะและอาชีพของตน ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถเหนือกว่าคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานร่วมกันกับกลุ่มคนได้ มีเสน่ห์ บารมี และ

---

[3] กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2542), 12.

[4] William J. Reddin, Mangerial Effectives (New York : McGraw. Hill Book, Co., 1970, 17.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

คุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้แล้ว แบบภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหาร ผู้บริหารที่มุ่งงานมากเกินไป อาจสร้างความเครียดและบรรยากาศที่อึดอัด ในขณะที่ผู้บริหารที่มุ่งคนเกินไปอาจจะต้องใช้พลังงานเพื่อสร้างสัมพันธ์และสื่อความหมายมาก ไม่คุ้มกับผลงานที่ได้รับ นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำหลายท่านได้ยืนยันว่า แบบภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานและมีการพัฒนาแนวความเชื่อออกไปอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากจะยึดแบบมุ่งคนและมุ่งงานแล้ว ยังมีการนำเอาประสิทธิผลมาพิจารณาด้วย เรดดิน (Reddin) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำเพิ่มเติม และเสนอทฤษฎีของเขาเชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3-D theory) โดยเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้าไปร่วมวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำด้วยอีกมิติหนึ่ง[5] ดังนั้นแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเปรียบเสมือนหางเสือที่ผู้บริหารจะนำพาสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาของชุมชนและของชาติได้

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย แต่บุคคลที่มีความสำคัญในสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจะเป็นตัวจักรสำคัญในการทำให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านของผู้บริหารในการบริหารงาน ดังงานวิจัยของทิพากร ช้างมิ่ง ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมที่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง และผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่ ใช้แบบภาวะผู้นำแบบประสิทธิผลต่ำ[6] และจากแผนปฏิบัติการปี 2548 ด้านบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ด้านความขัดแย้งภายในบุคคล ได้แก่ 1) การขาดอัตรากำลังครู ทำให้ครูมีภาระหนัก ครูอยู่เกิดความขัดแย้งในตนเอง 2) การเปลี่ยนแปลงระบบการปฏิรูปการศึกษา ทำให้ครูไม่เข้าใจเรื่องการปฏิรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลพบุรี

---

[5] สะอาด สีหาภาค. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร” วารสารวิชาการ 7, 6. (มิถุนายน 2538) : 26.

[6] ทิพากร ช้างมิ่ง, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัล สถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาสถาบันราชภัฏธนบุรี, 2545), บทคัดย่อ.

การศึกษาแบบใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ครูเข้าโครงการเกษียณก่อนอายุราชการ 3) ปัญหาครูบางส่วนไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนแบบใหม่ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) การขาดอัตรากำลังในสถานศึกษา ส่วนใหญ่มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การขาดแคลนครูที่มีวุฒิสาขาคอมพิวเตอร์ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ รวมทั้งขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุน ด้านการพยาบาล การเงิน และธุรการ ส่วนปัญหาด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 1) ด้านการบริหารจัดการการบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 2) การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัดด้านความรู้ ความสามารถทักษะ ในการใช้คอมพิวเตอร์ติดต่อสื่อสาร อีกทั้งยังมีปัญหาด้านคู่สายอินเตอร์เน็ต (Internet) ที่โรงเรียนได้รับการติดตั้งบางแห่งยังใช้การไม่ได้ และจากภารกิจของสถานศึกษายุคใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นวาระแห่งชาตินั้น จึงเห็นว่าความสำคัญของสถานศึกษาว่าผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยตรงจึงกำหนดภารกิจของสถานศึกษายุคใหม่ให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้นได้แก่ 1) จัดการศึกษาหลายรูปแบบและให้มีการเทียบโอนผลการเรียนได้ 2) จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย 4) จัดทำสาระหลักสูตรระดับสถานศึกษา 5) ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน 6) พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 7) จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา และจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพ[7] ส่วนปัญหาด้านการเรียนการสอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับจังหวัดและระดับประเทศ อีกทั้งยังพบปัญหาในการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (National Test) ปี 2547 พบว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3, ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีคุณภาพต่ำกว่าเป้าหมาย[8] ดังตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[7] ดำริ บุญชู, “ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายผู้บริหาร” วารสารวิชาการ 5, 4. (เมษายน 2545) : 3-6.

[8] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 แผนปฏิบัติการปี 2548 (นครปฐม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 2548), 48.

ตารางที่ 1 แสดงผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ

ตัวชี้วัดหลัก สพท.นฐ. เขต 1	สภาพปัจจุบัน	เป้าหมาย
ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (N.T.)		
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ภาษาไทย	ร้อยละ 51.87	ร้อยละ 54.00
คณิตศาสตร์	ร้อยละ 52.28	ร้อยละ 55.00
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาษาไทย	ร้อยละ 50.62	ร้อยละ 53.00
คณิตศาสตร์	ร้อยละ 49.88	ร้อยละ 53.00
ภาษาอังกฤษ	ร้อยละ 47.40	ร้อยละ 52.00
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ภาษาไทย	ร้อยละ 46.56	ร้อยละ 51.00
คณิตศาสตร์	ร้อยละ 39.07	ร้อยละ 44.00
ภาษาอังกฤษ	ร้อยละ 45.31	ร้อยละ 50.00
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ความสามารถทางภาษา	ร้อยละ 42.30	ร้อยละ 47.00
ความสามารถทางคิดคำนวณ	ร้อยละ 46.12	ร้อยละ 51.00
ความสามารถเชิงวิเคราะห์	ร้อยละ 44.65	ร้อยละ 49.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, ระบบบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (นครปฐม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 2547), 20.

จากตารางที่ 1 พบว่าคะแนนผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ในด้านการเรียนการสอน ด้านความขัดแย้งของบุคคลและจากการปฏิรูปการศึกษา จะเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามมาอยู่ตลอดเวลา และอาจจะต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จหลายๆ ยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ด้านแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำเพื่อให้การศึกษาเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น จากปัญหาต่างๆ ดังที่กล่าวมาผู้วิจัยสนใจศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ว่าเป็นส่วนใหญ่ใช้แบบใดในการบริหารจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อทราบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามประเภทของผู้ตอบ ขนาดของสถานศึกษาและประเภทของสถานศึกษา

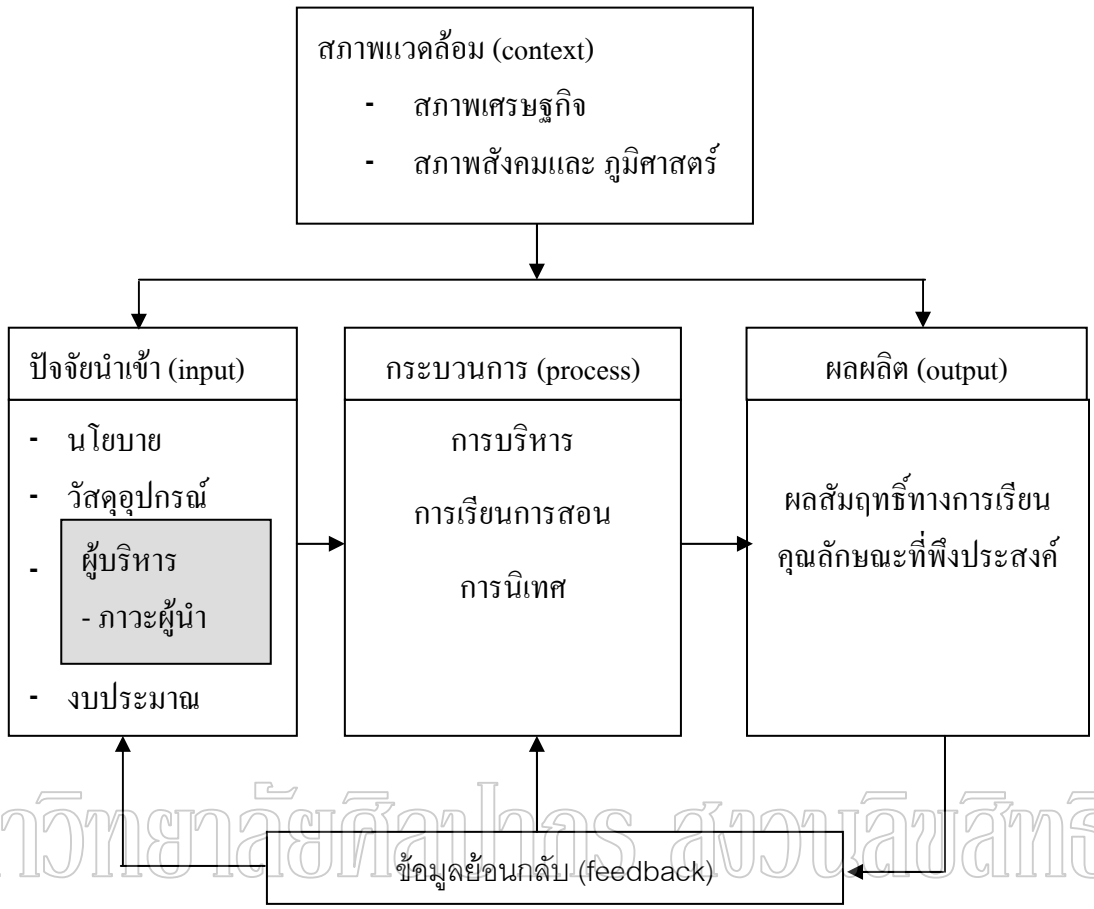
ข้อคำถามของการวิจัย

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามประเภทของผู้ตอบ ขนาดของสถานศึกษา และประเภทของสถานศึกษาเป็นแบบใด

กรอบแนวความคิดการวิจัย

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหนึ่งที่มีการบริหารงานในเชิงระบบที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ แคทซ์ และ คานส์ (Katz and Khan) ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ นโยบาย วัสดุ-อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ ด้านกระบวนการ (process) ได้แก่ กระบวนการบริหาร การจัดการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศ และด้านผลผลิต (output) ก็คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอน และมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมและภูมิศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ดังแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวความคิดทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Khan, The Social Psychologu of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: William J. Reddin, Mangerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book, Co., 1970), 41-43.

: กระทรวงศึกษาธิการ ; คู่มือบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. (กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว, 2546).

ขอบเขตของการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำได้มีนักทฤษฎีได้ศึกษาไว้หลายท่าน ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้สร้างแบบจำลองเป็นผู้นำตามสถานการณ์ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader member relations) เช่นความไว้วางใจ ความจงรักภักดี 2) โครงสร้างของงาน (task structure) ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน (task structure) ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างของงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power)[9] และ เฮอร์เซย์และบลันยชาร์ด (Hersey and Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคลื่อนที่ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ 1) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด 2) เพื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย 3) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานของเขามากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป 4) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้นสามารถสั่งการด้วยตนเองมีประสบการณ์มากพอผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารอีกต่อไป[10] แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) ซึ่งเสนอแบบภาวะผู้นำทางการบริหารงานไว้ 8 แบบ คือ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ 1) แบบผู้หนีงาน (deserter) 2) แบบนักบุญ (missionary) 3) แบบผู้นำเผด็จการ (autocrat) 4) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) และแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ 5) แบบผู้ยึดระเบียบ(bureaucrat) 6) แบบนักพัฒนา (develop) 7) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (benevolent autocrat) และ 8) แบบนักบริหาร (executive)[11] ดังแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[9] Fiedler, Fred Eton, "Engineer the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review (Steptember-October 1965) : 538-551.

[10] Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior, 1993, 92.

[11] William J.Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 11-12.

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา
แบบหนีงาน
แบบนักบุญ
แบบผู้เผด็จการ
แบบผู้ประนีประนอม
แบบผู้ยึดระเบียบ
แบบนักพัฒนา
แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์
แบบนักบริหาร

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : William J. Reddin, Mangerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book, Co.,1970), 41-43.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้ความเข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงกัน จึงนิยามศัพท์เฉพาะดังต่อไปนี้

แบบภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำใช้เป็นแบบแผนในการบริหาร ตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) แบ่งเป็น 8 แบบ ดังนี้ ผู้หนีงาน นักบุญ ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอม ผู้ยึดระเบียบ นักพัฒนา ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ และนักบริหาร

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลและเอกชนที่จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 โดยไม่รวมโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับอนุบาลหรือระดับอาชีวศึกษา

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามสาระสำคัญต่อไปนี้ 1) ภาวะผู้นำ ความหมายของผู้นำและแบบภาวะผู้นำ 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน องค์การผู้ร่วมงานและผู้นำสิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารหรือไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารนี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ความหมายของผู้นำ

ฮาลปิน (Halpin) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ห้าประการดังนี้ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำคือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยการให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน[1] เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blandchard) เห็นว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำก็ต้องเปลี่ยนตามไปด้วย[2] กรีนเบิร์กและบารอน

---

[1] Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : McMilland Company, 1966), 43.

[2] Pual Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources, 5th ed. (London : Prentice-Hall International, 1993), 68.

(Greenberg and Baron) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้[3] วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ[4] ซึ่งก่อนหน้านี้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใดหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง ดังที่ ลิบแฮม และฮอช (Lipham and Hoch) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของงานทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน[5] นอกจากนี้ มัลลิกา ต้นสอน กล่าวว่าความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องอาศัยการจูงใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นทำงานได้[6] อย่างไรก็ตาม สิปปนนท์ เกตุทัต ให้ความเห็นว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทัศนกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมี

---

[3] Jerald Greenberg and Robert A. Baron, Behavior in Organizations, 7th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 2000), 506.

[4] วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์, 2545), 106.

[5] James M. Lipham, and James A. Hoch. Jr., "Leadership Theory," in The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 176.

[6] มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่ (กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ต, 2545), 165.

บทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์ 2) ใช้สมองและความรู้ 3) มีการตัดสินใจที่ดี 4) มีทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย 5) เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน 6) จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม 7) กระจายอำนาจการตัดสินใจ 8) ติดตามงาน และประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลัก และผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ คือ 1) เป็นคนเก่ง เที่ยงตรง ซื่อสัตย์ 2) เป็นคนดี มีวินัยในตนเอง 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้า 5) อดทน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม 9) เคยประสบผลสำเร็จมาพอสมควร[7]

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัยอาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ได้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ ในการตัดสินใจสั่งการเพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การ หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิผลหรือด้อยประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์การไปสู่ความสำเร็จ

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่นักวิชาการได้กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมากในการที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายผู้ที่จะเป็นผู้นำได้ต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่มใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานเพื่อการปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถในการตัดสินใจ การใช้แรงจูงใจ การสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้ มีความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสม

---

[7] สิปปนนท์ เกตุทัต, "วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง," ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540), 43-45.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Quality Leadership)

กระบวนการของภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำหรือไม่นั้นขึ้นกับ 3 องค์ประกอบ คือผู้นำ (leader) ผู้ใต้บังคับบัญชา (follower) และสถานการณ์ (situation) อย่างไรก็ดีการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (quality leadership) นั้นจะศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (trait theories) ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (behavioral theories) ซึ่งกล่าวถึงการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 3) ทฤษฎีทางสถานการณ์ (situational theories) กล่าวถึงผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แบบภาวะมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีการเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้สมกับบทบาทเป็นไปได้และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมี ทฤษฎีผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ที่รู้จักกันกว้างขวางสรุปได้ เป็น 3 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (trait approach) 2) ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (behavioral approach) 3) ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational approach)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ทฤษฎีแนวความคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (trait approach) เริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาล เป็นการให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกาย คือรูปร่างหน้าตา หรือมีบุคลิกภาพ การแสดงตัว ท่าทางการพูด การค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับไม่มีประสิทธิภาพการศึกษาเพื่อจะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปบ่งชี้ผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตนเองมากกว่าบุคคลที่อื่น แต่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากมีลักษณะผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ และยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่มีลักษณะดังกล่าวด้วย เรดดิน (Reddin) กล่าวว่า

การศึกษาภาวะผู้นำนี้มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกสถานการณ์ได้ ส่วนการศึกษาเปรียบเทียบผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไม่มากนักและประสบความล้มเหลวเนื่องจากไม่อาจชี้ถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน[8] และการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด[9]

ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (behavioral approach) สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำในการบริหารและเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝนที่เหมาะสมสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ การศึกษาตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก[10] ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดแนวคิดหลายประการ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (job centered leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (employee centered leadership) จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน[11]

---

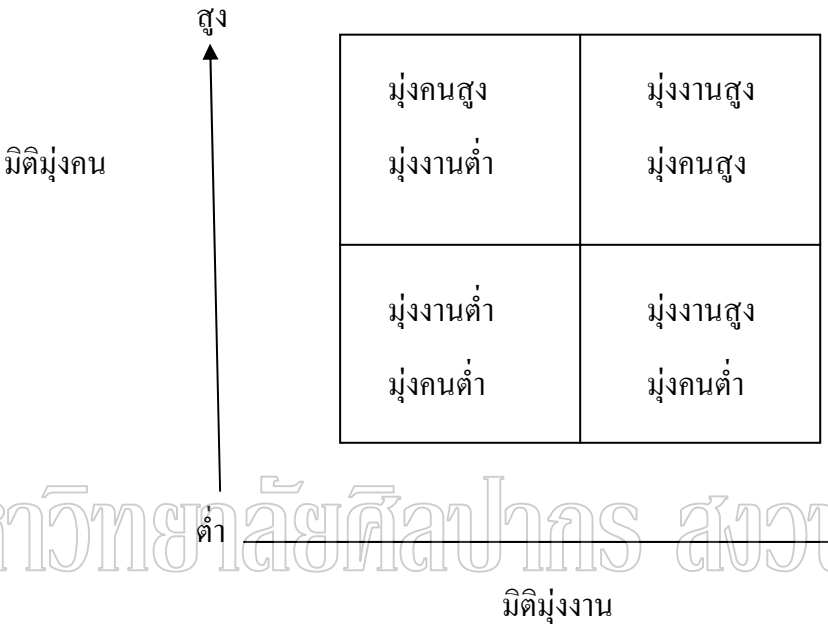
[8] William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill, 1970), 204.

[9] สมยศ นาวีการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2522), 410.

[10] James H. Donnelly and others, Fundamentals of Management (Dallas, Texas : Business Publication, 1971), 192.

[11] Rensis Likert, New Patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book Company, 5-7.

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio State) โดยศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติสัมพันธ์ (มุ่งคน)[12] ดังแผนภูมิที่ 3



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 ควอดแดรท์ (quardrant) การเป็นผู้นำของ โอไฮโอสเตท (Ohio State)

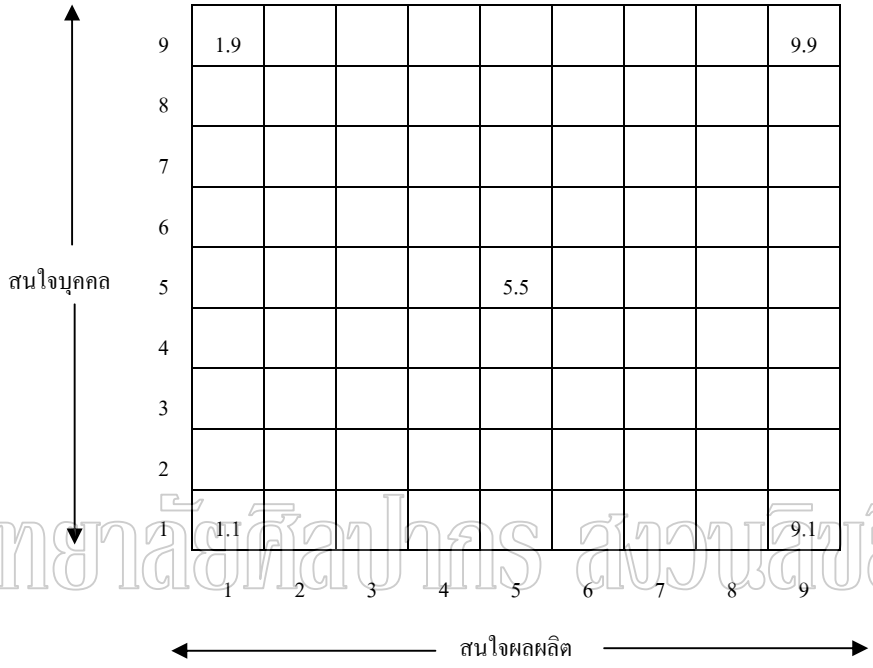
ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs, N.J.Prentice-Hall Intermational. Inc., 1933), 92.

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เปิดทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (mamagerial grid theory) เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก โดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (two diamension grid) ได้ คือมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (Concern for production) และสามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกได้ 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพเวอร์ริช (impoverich) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ

---

[12] Jams L. Gibson, J.M.Ivancevich, and J.H. Donnelly, Organization Behavior Structrue Process, 3rd ed. (Texas : Business Publication, Inc., 1979), 266.

งานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสค์ (task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบทางสายกลาง (middle of the road) คือผู้นำที่ให้ความสมดุลทั้งงานและคน 5) แบบทีม (team) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก[13] ดังแผนภูมิที่ 4



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 4 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน

ที่มา : Robert R. Blake and Jane S.Mounton, The New Managerial Grid (Houston:Gulf Publishing, 1978), 10.

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (4 System management) ไลเคอร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เข้าได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

---

[13] Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston Texas. : Gulf Publishing, Co., 1978), 10.

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบ “เผด็จการ” (explotive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้กำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (benevolent authoritative) หรือระบบบูรณาธิปไตย ระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังคงความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถจะตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไป อย่างไร การสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบการบริหารที่ ไลเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีการใช้การสื่อสารทุกรูปแบบ ทั้งจากบนลงล่าง (downward communication) มีจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่ามี

ความสำคัญพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ

ทฤษฎีแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์

แนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (situational Approach) มีความเชื่อว่าสถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากที่สุดและมักจะเป็นตัวแปรอิสระผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากันได้จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (continuum of leadership behavior) แทนเนน บอม และชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์[14] เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกันสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

2. รูปแบบภาวะผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler) ฟิดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (leader member relations) เช่น ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี 2) โครงสร้างของงาน (task structure) ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับโครงสร้างของงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power)[15]

3. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (path-goal theory) เฮาส์ (House) ได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเองประกอบกับข้อสนับสนุนจากงานวิจัยอื่นๆ เช่น วรูม (Virom) ฟิดเลอร์ (Fieldler) หลักสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ มุ่งให้ผู้บริหารมี

---

[14] Tennenbaum and Schmidt, “How to cross a leadership Pattern,” Harvard Business Review 23 (May-June 1973) : 162-164.

[15] Fred E. Fiedler, “The Contingency Model,” In basic Studies in Social Psychology, ed. Harold Proshansky and Barnard Seidenberg (New York : Holt, Rine hard and Winston, 1965), 538-551.

พฤติกรรมความเป็นผู้นำเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยวิธีวางแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่างๆ ทั้งขององค์การและของตัวเขาเองไปพร้อมๆ กัน[16] ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำออกเป็น 4 แบบคือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งกร้าว (directive leadership) 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (achievement oriented leadership) แบบผู้นำต่างๆ ดังกล่าวผู้บริหารสามารถใช้ได้หลายๆ แบบพร้อมๆ กัน ทั้งนี้จะมีกี่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ 1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต 2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยการจัดการแนะแนวทาง การส่งเสริมการสนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

4. แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (a life cycle theory of leadership) เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ท (Hersey and Blanchard) ให้ทัศนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (maturity) ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หมายถึงความปรารถนาความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ประสบการณ์ และความสามารถในการทำงาน[17]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

เฮอร์เซย์และบลันยชาร์ด (Hersey and Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคลื่อนที่ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ 1) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุด 2) เพื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์การเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย 3) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานของเขามากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังคงให้ความสำคัญกับคนต่อไป 4) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจมากขึ้นสามารถสั่งการด้วยตนเองมีประสบการณ์มากพอผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้น

---

[16] Robert J. House, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly 1, 3 (September 1971) : 321-338.

[17] Hersey and Blanchard, Management of Organizational Behavior, 158-170.

และการสนับสนุนลงได้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการให้ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารอีกต่อไป[18]

5. แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ (three-dimension theory) ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ มิติทั้งสามของ เรดดิน (Reddin) ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงานมิติ พฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล แบบของการบริหารเบื้องต้น ของเรดดิน (Reddin) มีดังนี้

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน

2. ผู้นำแบบอุทิศตน (dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย

3. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

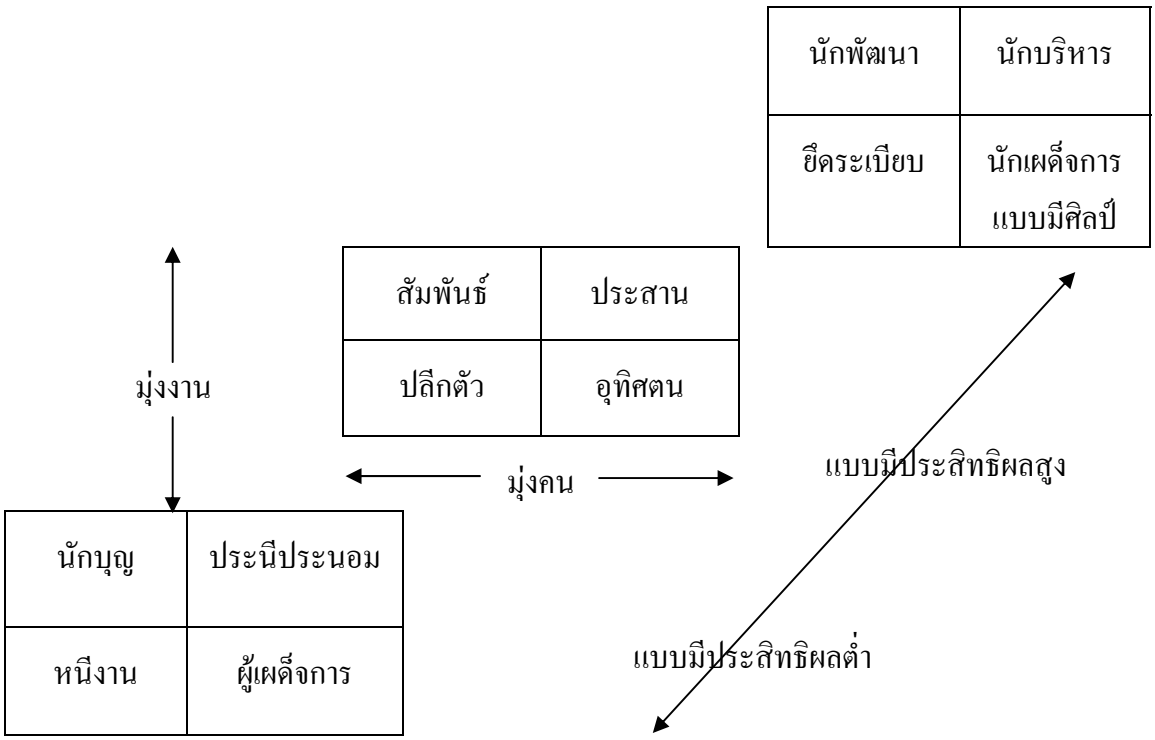
4. ผู้นำแบบประสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมากเป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงวันลงชื่อ

รูปแบบ 3 มิติ ของเรดดิน (Reddin) นี้ถือว่าการเป็นผู้นำนั้นจะมีรูปแบบพื้นฐาน 4 แบบ รูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

---

[18] Ibid., 164.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 5 รูปจำลองความเป็นผู้นำแบบ 3-D

ที่มา : William J.Reddin, Managerial Effectiveness (New York:McGraw-Hill Book Company, 1970), 12

เรดดิน (Reddin) จึงเห็นว่า แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจถูกนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลสูงก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลต่ำก็ได้ จากแนวความคิดนี้ เรดดินจึงแบ่งแบบภาวะผู้นำแบบหลัก หรือแบบพื้นฐานออกเป็น 8 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ เรดดินถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น

อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมิตินี้ เรดดินถือว่า คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง” (more effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (more appropriate style) มีความหมายอย่างเดียวกัน แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จึงแยกเป็นคู่ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ แผนภูมิที่ 6

แผนภูมิที่ 6 แบบภาวะผู้นำไปใช้แล้วเกิดประสิทธิผลต่ำและประสิทธิผลสูง

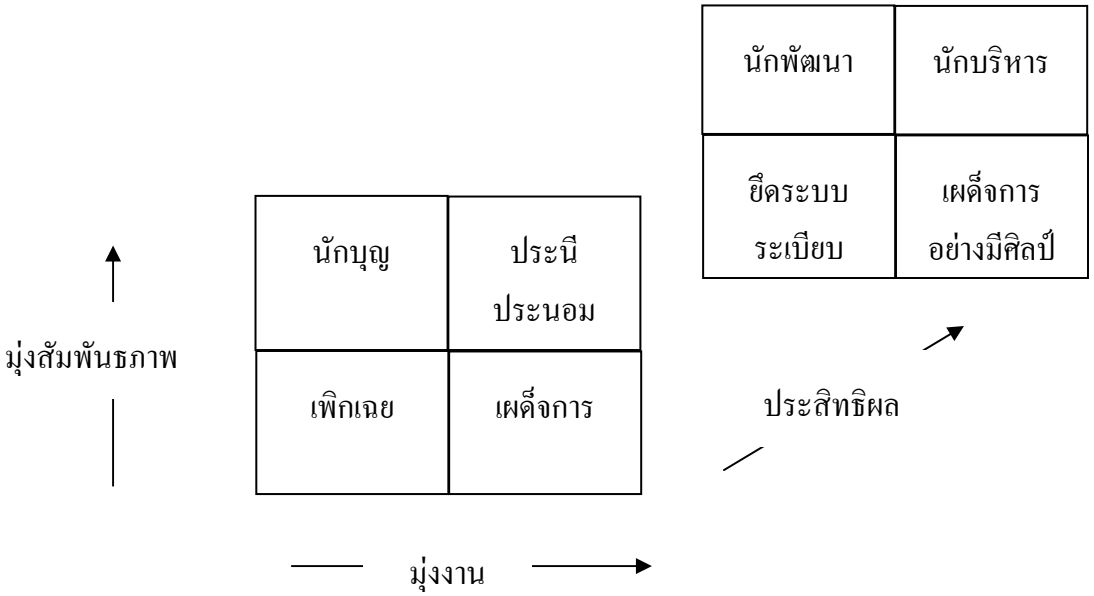
แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน (basic styles)	ประสิทธิผลต่ำ (เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม)	ประสิทธิผลสูง (เมื่อนำไปใช้เหมาะสม)
แบบบูรณาการ (integrated)	แบบประนีประนอม (compromiser	แบบนักบริหาร (executive)
แบบบุกงาน (dedicated)	แบบเผด็จการ (autocrat)	แบบเผด็จการมีศิลป์ (benevolent autocrat)
แบบสัมพันธ์ (related)	แบบนักบุญ (missionary)	แบบนักพัฒนา (developer)
แบบปลีกตัว (separated)	แบบเพิกเฉย (deserter)	แบบยึดระเบียบ (bureaucrat)

ที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 40.

จากทฤษฎี 3 มิติ แบบภาวะผู้นำพื้นฐาน แบบภาวะผู้นำ 8 แบบและการนำแบบภาวะผู้นำไปใช้แล้วเกิดประสิทธิผลต่ำและประสิทธิผลสูง ของเรดดิน จะได้แบบจำลองแบบภาวะผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 7

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 7 แบบจำลองแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน



ที่มา : William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 16.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวความคิดของนักทฤษฎี การเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้สมกับบทบาท เป็นไปได้และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาแบบภาวะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้ว ยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วย

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ (less effectiveness) ได้แก่

1. แบบเพิกเฉย (deserter) มาจากผู้นำแบบปลีกตัว หรือหนีงาน (separated) ที่ผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงทำงานให้มีประสิทธิผลต่ำ ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ คือ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน งานของผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลต่ำมิใช่เพราะขาดความสนใจอย่างเดียว แต่เกิดจากการทำให้ขวัญ

ของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่มีลักษณะของการเพิกเฉยอย่างเดียวแต่ยังกระทำการอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่นโดยการเข้าแทรกแซงหรือหน่วงเหนี่ยวข่าวสาร ไม่ว่าขาขึ้นจากเบื้องล่างหรือลงจากเบื้องบน ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ทำลายงานนั้นเสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น มีเป้าหมายในการทำงานต่ำทำให้ผู้ร่วมงานเสียกำลังขวัญ ผู้บริหารประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

สรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบเพิกเฉยนี้ คือ การบริหารตามระเบียบ ต่างๆ เพื่อให้งานเสร็จ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้นไม่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. แบบนักบุญ (missionary) เป็นแบบการบริหารที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธภาพ (related) แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธภาพอันดีกับคนอื่นการบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลต่ำ เพราะผู้บริหารมักแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น “คนดี” ทัศนคติเช่นนี้จึงป้องกันมิให้ผู้บริหารเสี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนักบุญเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้นผู้นำแบบนี้จึงอาจทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสร เพราะเชื่อว่า ผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในเมืองยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติผู้นำแบบนี้เป็นคนใจดีและสนุกสนานกับทุกคน และไม่เคยคิดที่จะทำการใดอันจะทำให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนักบุญจะใช้เวลาเป็นอันมากในการที่จะหาหนทางที่จะทำให้งาน ง่ายขึ้นสำหรับลูกน้อง ตัวอย่าง เช่น ลูกน้องต้องการคนช่วยหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้ ทัศนคติที่ว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์การ และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญเสียไป ผู้บริหารแบบ นักบุญเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร้อนแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญจะทำตนอยู่เหนือปัญหา เปรียบเสมือนน้ำมันที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งย่อมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลต่ำ เพราะผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหา ยุ่งยากของคนโดยการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

โยกย้าย ให้สองขั้น หรือขึ้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญพร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่างๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้ก็คือ การที่เขาพร้อมที่เปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่านั่นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

สรุป ผู้นำประเภทนักบุญเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุก มีเมตตาให้ความอบอุ่นความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงาน หรือมาตรฐานและการควบคุม

3. แบบเผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลต่ำ เพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลยและเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบมากๆ เท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้นำแบบเผด็จการก็คือ การทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนดเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำงานรายชั้นผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อถือว่า โดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากทำได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจบังคับควบคุม และขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยและต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการจึงไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบผู้เผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักแรงจูงใจให้ทำงาน ทัศนะเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่ายๆ คือเห็นว่า คนหนึ่งสั่งและอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดี คือ คณะกรรมการที่มีคนๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำ ก็คือ การทำให้คนทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือก ผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนในการที่จะได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใดๆ ก็จะแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา การบริหารแบบเผด็จการทำให้ประสิทธิผลขององค์การต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความหวาดกลัวแก่บุคลากรในองค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สงวนลิขสิทธิ์

สรุป ผู้นำแบบเผด็จการคือ การผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้งใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว เป็นต้น

4. แบบประนีประนอม (compromiser) เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบบูรณาการ แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่อ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือ ความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้นำแบบประนีประนอมไม่สามารถจะทำงานอะไรให้ดีจริงได้ ดูเพียงผิวเผินผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้สูงนัก ผู้นำแบบประนีประนอมเห็นว่า การเล็งผลเลิศในผลงานเป็นเพียงความฝัน จะเห็นว่าแผนงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอมในบางครั้ง ผู้บริหารแบบประนีประนอมใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้งๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบประนีประนอมอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ในบางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียวคือ การมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของแบบเผด็จการซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจึงจะสำเร็จแต่เพื่อให้เป็นทีพอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่าย ผู้นำแบบประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือมุ่งทั้งงานและคนซึ่งส่งผลเสียต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการทำงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจนวิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบเป้าหมายที่แท้จริงของหน่วยงาน

สรุป แบบประนีประนอมเป็นผู้นำที่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป ไม่มีความเด็ดขาในการตัดสินใจ ใช้วิธีการบูรณาการการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง (more effectiveness) ได้แก่

1. แบบยึดระบบระเบียบ (bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารแบบปลีกตัว (separated behavior in a separated situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมากทั้งในเรื่องการงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้บริหารแบบยึดระบบระเบียบอาจถือได้ว่า เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่ง เพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกช่องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้บริหารแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือการรักษากฎ ผู้บริหารประเภทนี้จะถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตามหากจะกล่าวกันตามความจริงแล้วพฤติกรรมผู้นำแบบนี้นับว่าเป็นสมาชิกขององค์การที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้บริหารแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ทั้งๆ ที่ตัวเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่งคำว่าผู้ยึดระบบระเบียบ หรือแบบข้าราชการ (bureaucrat) นี้ กลายมาเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่แต่จริงๆ แล้วพฤติกรรมผู้นำแบบนี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบยึดระบบระเบียบเป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. นักพัฒนา (developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลสูงแบบหนึ่งข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาก็คือ นักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่างานชิ้นแรกของผู้บริหารก็คือการพัฒนาความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนักพัฒนาทราบดีว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนักพัฒนามีคติธรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวตนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

สรุป ผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำแบบนี้จึงจัดเป็นแบบมุ่งคน

3. แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (benevolent autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบุกงานซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่ห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้นำแบบนี้ก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำโดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกขัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่าผู้บริหารแบบนี้ รู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมาและนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกตินักเผด็จการอย่างมีศิลป์จะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดีและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบดีว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลงการบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจอย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

สรุป ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ เป็นผู้นำประเภทมุ่งงานที่มีลักษณะเผด็จการแต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่นๆ

4. นักบริหาร (executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้บริหารที่จะรู้จักบูรณาการการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธ์ภาพได้อย่างพอเหมาะผู้บริหารแบบนักบริหารสามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนักบริหารยินดีกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดา และเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบบริหารรู้จักงานของเขาดีและก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน[19]

สรุป พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นแบบมุ่งประสิทธิผลเพราะเป็นการบูรณาการการมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และยั่วยุให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะเดียวกันก็สามารถบูรณาการงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย ได้ปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิรูปครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานเดียวกัน คือกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา

---

[19] William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : Mcgraw Hill Book Company, 1970), 36-39.

ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ระดับพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

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

9. ดำเนินการและประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ลิขสิทธิ์

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต ในเบื้องต้น นครปฐมแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 2 เขต เขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมือง มีโรงเรียน 60 โรงเรียน กำแพงแสน มี 56 โรงเรียน และดอนตูม มี 27 โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ประกอบด้วยอำเภอ นครชัยศรี มีโรงเรียน 34 โรงเรียน บางเลนมี 30 โรงเรียน สามพรานมี 39 โรงเรียน และพุทธมณฑล มี 10 โรงเรียน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1[20]

---

[20] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. แผนปฏิบัติการ 2548 (นครปฐม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, 2548)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุนีย์ เพ่งประกฤติ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้แบบภาวะผู้นำแบบผู้หนีงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบนักบริหาร และน้อยที่สุด คือแบบนักบุญ[21]

ศรีไพร ชื่นชม ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำกับการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา : ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารโรงเรียนมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือแบบปรึกษาหารือ แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และแบบเผด็จการ ตามลำดับ และผู้บริหารโรงเรียนใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชนในกิจกรรมด้านสุขภาพอยู่ในระดับมาก [22]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขึ้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุดจากแบบภาวะผู้นำทั้ง 8 แบบ ได้แก่ แบบนักบริหาร ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ นักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการ นักบุญ และผู้หนีงาน ในการใช้เป็นแบบหลัก

---

[21] สุนีย์ เพ่งประกฤติ, “แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537), บทคัดย่อ.

[22] ศรีไพร ชื่นชม, “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา : ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539), บทคัดย่อ.

แบบสนับสนุนและแบบรวมในการบริหารและผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้แบบที่มีประสิทธิผลสูง สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล มิติมุ่งสัมพันธภาพ และมิติมุ่งงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่าง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารกับการใช้แบบภาวะผู้นำ ทั้งแบบที่มีประสิทธิผลสูงและประสิทธิผลต่ำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทุกกรณียกเว้น ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี พบว่าใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05[23]

อัญชลี เหลืองอ่อน วิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีแบบภาวะผู้นำแบบยึดระบบระเบียบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

3. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ มีแบบภาวะผู้นำมุ่งประสิทธิผลสูงกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์[24]

สมมาตร เอียดฉิม ได้ศึกษาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูอาจารย์ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย สูงกว่ารูปแบบการบริหารที่มี

---

[23] สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ, “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษาฯ” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), บทคัดย่อ.

[24] อัญชลี เหลืองอ่อน, “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

ประสิทธิผลมาก ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มุ่งกิจสัมพันธ์ มุ่งมิตรสัมพันธ์ ประสิทธิผลอยู่เกณฑ์ต่ำ[25]

ทิพากร ช้างมิ่ง ได้ศึกษาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่ได้รับรางวัลส่วนใหญ่ ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำโดยเปรียบเทียบกันทางสถิติพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับ และไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ใช้แบบผู้นำแบบหนึงานมากที่สุด และใช้แบบผู้ยึดระบบระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์และแบบเผด็จการตามลำดับ เมื่อหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบผู้นำ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งและขนาดโรงเรียน โดยเปรียบเทียบกันทางสถิติพบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

3. จากการทดสอบความแตกต่างของการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ[26]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

---

[25] สมมาตร เอียดฉิม, "การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูอาจารย์ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาครุศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2542), บทคัดย่อ.

[26] ทิพากร ช้างมิ่ง, "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2545), บทคัดย่อ.

งานวิจัยในต่างประเทศ

มาร์ติเนช แอนโตเนติ (Martinez-Antonetty) การศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระหว่างโรงเรียนมัธยมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยไม่พบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของครูใหม่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่า แต่มีลักษณะมุ่งคนพอๆ กับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล [27]

เดวิส (Davis) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายของโรงเรียนใน เวสท์เวอร์จิเนีย (West Virginia) กับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่รับรู้โดยคณะครู ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายมีผลอย่างลึกซึ้งมากต่อ ระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน โครงสร้างที่เริ่มขึ้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนอย่างมาก ในทางกลับกันมีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพกับวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ เมื่อมีความเห็นอกเห็นใจเพิ่มขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง อายุของอาจารย์ใหญ่จะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของโรงเรียนในทางลบ คือเมื่ออายุมากขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง ข้อค้นพบร่วมกันได้พิสูจน์ว่า อาจารย์ใหญ่เพศชายมีแนวโน้มจะสร้างภาวะผู้นำแบบโครงสร้างริเริ่มมากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง ข้อค้นพบจากการศึกษานี้และผลของการสรุปที่ได้ชี้ให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented) จะนำไปสู่วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เข้มแข็ง ในขณะที่แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพ (relation oriented) จะทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนอ่อนด้อยลง ผลที่คาดไม่ถึงของการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มข้อมูลวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพิ่มคำถามอื่นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ผลการศึกษานี้จะถูกนไปใช้กับการวางแผนการอบรมของอาจารย์ใหญ่ในระดับรัฐและระดับท้องถิ่น[28]

กอยเนส (Goines) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมิติสุขภาพองค์การกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า

---

[27] Elisamuel, Matinez-Antonetty, "Principal's Leadership and School Effectiveness A Deseritive Study of the Principal's Authority, Instructional Leadership and Leadership Style Dimensions," Dissertation, Abstracts International (1985) : 46.

[28] Donna, Davis K., "The Relationship between-West Virginia early and mid-school Principals' leadership Style and school culture perceived by faculty," Dissertation, Abstracts International, (1997) : 64.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

1. ผู้บริหารประเภทรับรู้ความรู้สึก จะส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การดีกว่าผู้บริหารประเภทที่ตามความคิดและการตัดสินใจตามความรู้สึก ผู้บริหารประเภทรู้สึกโดยสัญชาตญาณจะปรากฏให้เห็นในมิติด้านบูรณภาพของสถาบันมากกว่าผู้บริหารประเภททำตามความคิด และการตัดสินใจตามความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ผู้บริหารประเภทรับรู้จะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภทรู้สึกโดยสัญชาตญาณ ทำตามความคิดและตัดสินใจตามความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกันกับมิติด้านมิตรสัมพันธ์ ผู้บริหารประเภททำตามความคิดจะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภทตัดสินใจตามความรู้สึกหรือทำตามความคิด

3. มิติด้านอิทธิพลของผู้บริหาร ผู้บริหารประเภทรู้สึกโดยสัญชาตญาณจะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภททำตามความคิด ประเภทตัดสินใจตามความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกับมิติด้านสนับสนุนทางทรัพยากร ผู้บริหารประเภทรู้สึกโดยสัญชาติญาณจะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภททำตามความคิดและประเภทตัดสินใจตามความรู้สึก

4. มิติด้านขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารประเภทรู้สึกโดยสัญชาตญาณจะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภททำตามความคิด และประเภทตัดสินใจตามความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกับมิติด้านมุ่งเน้นวิชาการ ผู้บริหารประเภททำตามความคิดจะปรากฏให้เห็นมากกว่าผู้บริหารประเภทตัดสินใจตามความรู้สึกและประเภทรู้สึกได้โดยสัญชาตญาณ[29]

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

แจ็ค เฟิร์ม (Jack Forem) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในมลรัฐเท็กซัส (Taxas) พบว่าแบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบนักพัฒนา[30]

ริชาร์ด แฮงเบิร์ก (Richard Hagberg) ได้ศึกษาเรื่อง “แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ ที่พบเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบใหม่”. พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำ 3 แบบต่างกัน ทั้งสามแบบตามการ

---

[29] Goines อ้างถึงใน นิภา แสงรัตน์, “สุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนนทบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544), บทคัดย่อ.

[30] Jack Forem, “The leadership style school Director in Taxas.” Dissertation Abstracts International (1999) : 106.

บริหารของผู้บริหาร 2) ผู้บริหารจะแสดงบทบาทตามการบริหารและตามองค์การ 3) ผู้บริหารจะบริหารตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย[31]

สรุป

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่นำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามขอบข่ายแนวคิดของ เรดดิน (Reddin) แบบภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 8 แบบ คือ แบบผู้หนีงาน แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ประนีประนอม แบบผู้ยึดระเบียบ แบบนักพัฒนา แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ และแบบนักบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งอยู่ในสังกัดรัฐบาลและเอกชนต่างก็มีแบบภาวะผู้นำที่ยึดถือปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบออกไป ซึ่งจากการวิจัยครั้งนี้จะใช้กรอบแนวคิดของเรดดิน (Reddin) มาศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[31] Richard Hagberg, “The Three Pillas of Leadership style Discovery of a New Leader ship Model.” Dissertation Abstracts International (2002) : 146.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนดำเนินการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติต่าง ๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำโครงการและเสนอโครงการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมสิทธิ์

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย เป็นขั้นตอนที่นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 จำนวน 10 สถานศึกษา แล้วหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัยเป็นขั้นตอนการเขียนรายงานผลการวิจัย นำเสนอรายงานผลการวิจัย เขียนรายงานผลการวิจัยเสนอเพื่อให้ผู้ควบคุมตรวจสอบ แก้ไขจัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อดำเนินการขอสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะและจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา

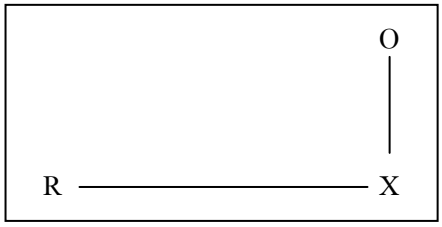
ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย

ประชากร ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ และการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการวัดค่าตัวแปร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษา ของรัฐบาลและเอกชนที่จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 จำนวน 158 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis)

กลุ่มตัวอย่าง

1. ตัวอย่างที่ใช้การศึกษาวิจัยได้จากประชากรสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชนที่จัดการศึกษาระดับประถมและมัธยมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามตารางของเครซี่ และมอร์แกน (Krecie and Morgan)[1] และสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขั้นตอนดังนี้

---

[1] อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 43.

1.1 สุ่มสถานศึกษาของรัฐบาลได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ 1) สถานศึกษาที่เป็นประถมศึกษา ขนาดเล็ก 26 สถานศึกษา ขนาดกลาง 38 สถานศึกษา และขนาดใหญ่ 33 สถานศึกษา รวม 97 สถานศึกษา 2) สถานศึกษาที่เป็นมัธยม ซึ่งเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ 13 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 110 สถานศึกษา

1.2 สุ่มสถานศึกษาของเอกชน ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้ 1) สถานศึกษาที่เป็นประถมศึกษา ขนาดเล็ก 1 สถานศึกษา ขนาดกลาง 8 สถานศึกษา และขนาดใหญ่ 3 สถานศึกษา รวม 12 สถานศึกษา 2) สถานศึกษาที่เป็นมัธยม ซึ่งเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ 2 สถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 14 สถานศึกษา

2. ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สถานศึกษาละ 1 คน รวมทั้งสิ้น 372 คน ดังตารางที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	ประชากร																กลุ่มตัวอย่าง															
	ประเภท																ประเภท															
	รัฐบาล								เอกชน								รัฐบาล								เอกชน							
	ประถม				มัธยม				ประถม				มัธยม				ประถม				มัธยม				ประถม				มัธยม			
	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม	ล	ก	ญ	รวม
เมือง	10	17	20	47	-	-	8	8	1	7	3	11	-	-	2	2	8	13	16	37	-	-	8	8	1	7	2	10	-	-	2	2
กำแพงแสน	15	17	15	47	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	10	13	12	35	-	-	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
ดอนตูม	10	17	9	36	-	-	2	2	-	1	1	2	-	-	-	-	8	12	5	25	-	-	2	2	-	1	2	2	-	-	-	-
รวม	35	51	44	130	-	-	13	13	1	8	4	13	-	-	2	2	26	38	33	97	-	-	13	13	1	8	3	12	-	-	2	2
รวมทั้งสิ้น	158																124															

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

อำเภอ	ผู้ให้ข้อมูล															
	ประเภท															
	รัฐบาล								เอกชน							
	ประถม				มัธยม				ประถม				มัธยม			
	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
เมือง	24	39	48	111	-	-	24	24	3	21	6	30	-	-	6	6
กำแพงแสน	30	39	36	105	-	-	9	9	-	-	-	-	-	-	-	-
ดอนตูม	24	36	15	75	-	-	6	6	-	3	6	6	-	-	-	-
รวม	78	114	99	291	-	-	39	39	3	24	9	36	-	-	6	6
รวมทั้งสิ้น	372															

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 นโยบายและแผน ปีการศึกษา 2548 (นครปฐม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, 2548), 6-15.

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบ สอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิทางการศึกษา ขนาดโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน และตำแหน่ง

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ซึ่งจำแนกออกเป็น 8 รูปแบบตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) ดังนี้

1. ผู้หนีงาน หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะถูกมองว่าขัดขวางการทำงานของคนอื่นด้วยการไม่ให้ความร่วมมือ

2. นักบุญ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย เขาจะถูกมองว่าให้ความสนใจกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. ผู้เผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย เขาจะถูกมองว่าไม่มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น และให้ความสนใจกับงานแต่เพียงอย่างเดียว

4. แบบผู้ประนีประนอม หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก เขาจะถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจที่ไม่ดี และพยายามจะลดความกดดันและปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ มากกว่าการให้ความสำคัญระยะยาว

5. ผู้ยึดระเบียบ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย แต่เขาจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เขาจะถูกมองว่าให้ความสนใจกับกฎ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างเคร่งครัด

6. นักพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมีความเหมาะสม เขาจะถูกมองว่ามีความเชื่อมั่นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและมุ่งอยู่ที่การพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาให้มีความสามารถ

7. ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยแต่เขาจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่รู้ว่าจะสั่งการอย่างไร ที่ไม่ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พอใจ

8. นักบริหาร หมายถึงผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก พฤติกรรมของเขาจะมีความเหมาะสม เขาจะถูกมองว่าเป็นผู้จูงใจที่ดี ที่กำหนดมาตรฐานในด้านต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างสูง และให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบทีมงาน

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งหน้าที่การงาน มีลักษณะเป็นตัวแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามของสุนีย์ เพ่งประกฤติ ที่พัฒนาตามกรอบความคิดของ เรดดิน (Reddin) มาเป็นแบบสอบถาม มีจำนวน 64 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ

การสร้างเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และพัฒนาเครื่องมือจากแบบสอบถามของของคุณสุนีย์ เพ่งประกฤติ[2] ตามหลักแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของเรดดิน (Reddin)

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ตามวิธีการของกัตแมน (Guttman)[3] และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .920 ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค

---

[2] สุนีย์ เพ่งประกฤติ, "แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา, 2537), 149.

[3] วิยะดา ตันวัฒนากูล, การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ สมการถดถอยชนิดต่างๆ และการวิเคราะห์ปัจจัย (เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546), 40.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสืออนุเคราะห์ไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ให้ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีคิดคะแนน (แบบพฤติกรรมผู้นำ)

ขั้นที่ 1 นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 หรือข้อย่อยที่ 2 แล้วลอกตัวเลข 1 หรือ 2 ลงในช่องแต่ละช่องตามข้อที่มีตัวเลขกำกับในตารางจากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64

A หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้หนีงานถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 1 ถึงข้อ 8 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 1, 9, 17, 25, 33, 41, 49 และ 57

B หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 9 ถึงข้อ 16 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 2, 10, 18, 26, 34, 42, 50 และ 58

C หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 17 ถึงข้อ 24 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 3, 11, 19, 27, 35, 43, 51 และ 59

D หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบประนีประนอม ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 25 ถึงข้อ 32 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 4, 12, 20, 28, 36, 44, 52 และ 60

E หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 33 ถึงข้อ 40 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 5, 13, 21, 29, 37, 45, 53 และ 61

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

F หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 41 ถึงข้อ 48 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54 และ 62

G หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 49 ถึงข้อ 56 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 7, 15, 23, 31, 39, 47, 55 และ 63

H หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบนักบริหาร ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 57 ถึงข้อ 64 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56 และ 64

การเลือกข้อย่อยที่ 1 ในแนวนอนจึงให้เป็น

A1, B1, C1, D1, E1, F1, G1, H1

การเลือกข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้งให้เป็น

A2, B2, C2, D2, E2, F2, G2, H2

ตารางกรอกคะแนน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

A1……	1	2	3	4	5	6	7	8
B1……	9	10	11	12	13	14	15	16
C1……	17	18	19	20	21	22	23	24
D1……	25	26	27	28	29	30	31	32
E1……	33	34	35	36	37	38	39	40
F1……	41	42	43	44	45	46	47	48
G1……	49	50	51	52	53	54	55	56
H1……	57	58	59	60	61	62	63	64
	……	……	……	……	……	……	……	……
	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 ตามแนวนอน จะได้ A1 ถึง H1 คือ A1 = , B1 = C1 = , D1 = , E1 = , F1 = , G1 = , H1 =

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้ง จะได้ A2 ถึง H2 คือ A2 = , B2 = C2 = , D2 = , E2 = , F2 = , G2 = , H2 =

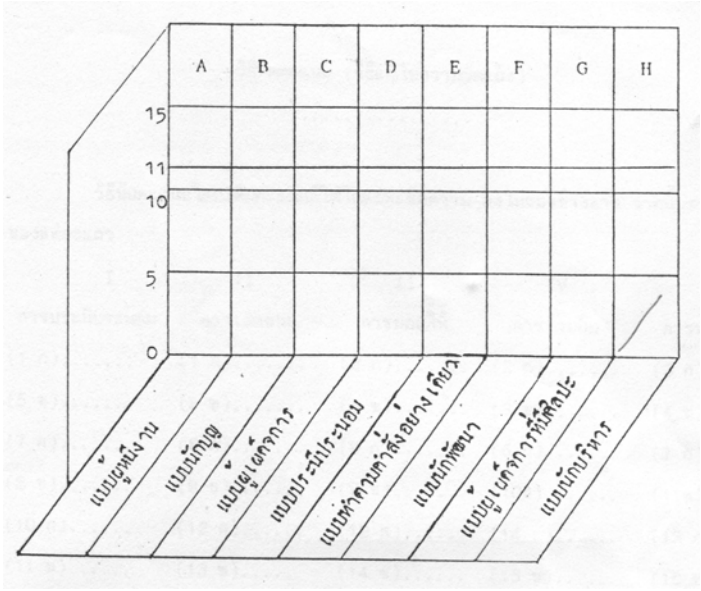
ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3 มาบวกกัน คือ A1 + A2 ถึง H1 + H2 จะได้เป็น A3 ถึง H3 ซึ่งเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ และผลรวมของ A3 ถึง H3 จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ A3 = , B3 = , C3 = , D3 = , E3 = , F3 = , G3 = , H3 =

ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับใหม่ตามสูตรสำเร็จรูปของเรดดิน เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล โดยนำคะแนนของ A3 ถึง H3 มาบวกกับคะแนนในช่องตาราง ดังนี้

A3 =	B3 =	C3 =	D3 =	E3 =	F3 =	G3 =	H3 =
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
8	10	10	8	13	4	8	5

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

เมื่อบวกกันเรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นคะแนนที่จัดระดับแล้ว ให้เป็นคะแนนของ A ถึง H ซึ่งผลรวมของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ A = , B = , C = , D = , E = , F = , G = , H = และคะแนนนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบ เพื่อทราบว่ามีการแสดงแบบพฤติกรรมใด อยู่ในระดับไหน ดังภาพหน้า 45



ภาพแสดงตารางเปรียบเทียบระดับการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวและแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามประเภทของผู้ตอบ ขนาดของสถานศึกษา และประเภทของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาจำนวน 124 แห่ง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของคุณสุนีย์ เพ่งประกฤติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%)และเกณฑ์การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของเรดดิน (Reddin)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 1” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวมรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัยซึ่งประกอบด้วย สถานศึกษา จำนวน 124 แห่ง ได้กลับคืนมาและสมบูรณ์จำนวน 118 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 99.16 เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายและการพรรณนาความโดยแบ่งรายละเอียดเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู จำนวน 354 คน เมื่อจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิทางการศึกษา ขนาดของโรงเรียน และประเภทของโรงเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	184	51.98
หญิง	170	48.02
รวม	354	100.00
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	7	1.98
31-40 ปี	40	11.30
41-50 ปี	182	51.41
51-60 ปี	125	35.31
รวม	354	100.00
3. ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)		
1-10 ปี	94	26.55
11-20 ปี	104	29.38
21-30 ปี	116	32.77
30 ปีขึ้นไป	40	11.30
รวม	354	100.00
4. วุฒิทางการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญา	4	1.13
ปริญญาตรี	271	76.55
สูงกว่าปริญญาตรี	79	22.32
รวม	354	100.00
5. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	27	22.88
ขนาดกลาง	46	38.98
ขนาดใหญ่	45	38.14
รวม	118	100.00

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
6. ประเภทของโรงเรียน		
รัฐบาล	106	89.83
เอกชน	12	10.17
รวม	118	100.00
7. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	118	33.33
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	118	33.33
ครู	118	33.33
รวม	354	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 51.98 รองลงมา เพศหญิง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 48.02 อายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 51.41 อายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98 ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 30 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 76.55 ต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.13 ขนาดของสถานศึกษาขนาดกลาง มากที่สุด จำนวน 46 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 38.98 สถานศึกษาขนาดเล็ก น้อยที่สุด จำนวน 27 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.88 ประเภทของสถานศึกษารัฐบาล มากที่สุด จำนวน 106 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 89.83 สถานศึกษาเอกชน น้อยที่สุด จำนวน 12 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 10.17 ตำแหน่งผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครู จำนวนเท่ากัน คือ 118 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่งเสริมศิลปะ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประเภท ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบภาวะผู้นำ	ผู้อำนวยการสถานศึกษา	ร้อยละ	รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	ร้อยละ	ครู	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
1. แบบหนีงาน	8	6.77	11	9.33	11	9.33	30	8.47
2. แบบนักบุญ	36	30.50	26	22.03	20	16.95	82	23.17
3. แบบผู้เผด็จการ	11	9.33	10	8.46	14	11.86	35	9.89
4. แบบผู้ประนีประนอม	2	1.69	5	4.24	5	4.24	12	3.39
5. แบบผู้ยึดระเบียบ	11	9.33	23	19.49	24	20.34	58	16.38
6. แบบนักพัฒนา	28	23.74	32	27.12	29	24.57	89	25.14
7. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์	22	18.64	11	9.33	15	12.71	48	13.56
8. แบบนักบริหาร	-	-	-	-	-	-	-	
รวม	118	100	118	100	118	100	354	100

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4 โดยภาพรวมแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 25.14 รองลงมาคือแบบนักบุญจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.17 และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.39 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักบุญมากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 รองลงมาคือแบบนักพัฒนา จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 23.74 และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.69

ความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 27.12 รองลงมาคือแบบนักบุญ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 22.03 และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24

สำหรับความคิดเห็นของครู เห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 24.57 รองลงมาคือแบบผู้ยึดระเบียบ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 20.34 และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.24

สำหรับการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

แบบภาวะผู้นำ	เล็ก		กลาง		ใหญ่	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบหนีงาน	1	3.70	2	4.35	1	2.22
2. แบบนักบุญ	3	11.11	8	17.39	11	24.45
3. แบบผู้เผด็จการ	4	14.81	2	4.35	2	4.45
4. แบบผู้ประนีประนอม	-	-	1	2.18	-	-
5. แบบผู้ยึดระเบียบ	4	14.81	6	13.04	6	13.33
6. แบบนักพัฒนา	2	7.41	14	30.44	10	22.22
7. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์	5	18.52	4	8.69	9	20.00
8. แบบนักบริหาร	-	-	-	-	-	-
9. วัดไม่ได้*	8	29.64	9	19.56	6	13.33
รวม	27	100	46	100	45	100

หมายเหตุ* เนื่องจากเป็นสถานศึกษาที่มีผู้ให้ข้อมูล 3 คน มีความเห็นต่างกัน จึงเป็นไปได้ที่มีความเห็นไม่ตรงกันและหาค่าร้อยละไม่ได้

จากตารางที่ 5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาวัดไม่ได้มากที่สุด จำนวน 8 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 29.64 รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ จำนวน 5 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 18.52 และแบบหนีงานน้อยที่สุด จำนวน 1 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 3.70

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ส่วนสถานศึกษาขนาดกลาง พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จำนวน 14 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 30.44 รองลงมาคือ วัดไม่ได้ จำนวน 9 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 19.56 และแบบผู้ประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 1 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.18

สำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแบบนักบุญมากที่สุด จำนวน 11 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 24.45 รองลงมาคือแบบนักพัฒนา จำนวน 10 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 22.22 และแบบหนีงานน้อยที่สุด จำนวน 1 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 2.22

ในการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน

แบบภาวะผู้นำ	รัฐบาล		เอกชน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. แบบหนีงาน	4	3.77	-	-	4	3.39
2. แบบนักบุญ	21	19.81	1	8.33	22	18.64
3. แบบผู้เผด็จการ	8	7.56	-	-	8	6.78
4. แบบผู้ประนีประนอม	1	0.94	-	-	1	0.86
5. แบบผู้ยึดระเบียบ	12	11.32	4	33.33	16	13.56
6. แบบนักพัฒนา	23	21.70	3	25.00	26	22.03
7. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์	15	14.15	3	25.00	18	15.25
8. แบบนักบริหาร	-	-	-	-	-	-
9. วัดไม่ได้*	22	20.75	1	8.33	23	19.49
รวม	106	100	12	100	118	100

หมายเหตุ* เนื่องจากเป็นสถานศึกษาที่มีผู้ให้ข้อมูล 3 คน จึงเป็นไปได้ที่มีความเห็นไม่ตรงกันและหาค่าร้อยละไม่ได้

จากตารางที่ 6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามประเภทสถานศึกษา ประเภทรัฐบาล พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด จำนวน 23 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 21.70 รองลงมาคือ วัดไม่ได้ จำนวน 22 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20.75 และแบบผู้ประนีประนอมน้อยที่สุด จำนวน 1 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 0.94

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

สำหรับสถานศึกษาประเภทเอกชน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ จำนวน 4 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 33.33 รองลงมาคือแบบนักพัฒนาและแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์เท่ากัน จำนวน 3 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 25.00 และน้อยที่สุดคือแบบนักบุญและวัดไม่ได้เท่ากัน จำนวน 1 สถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 8.33

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1” มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ทั้งโดยภาพรวม และเมื่อจำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดของสถานศึกษาและประเภทของสถานศึกษา ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย สถานศึกษาที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1 – 4 จำนวน 118 สถานศึกษาและมีผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 118 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 118 คน และครูจำนวน 118 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวม คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin) ค่าสถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) และเกณฑ์การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของเรดดิน (Reddin)

สรุปผลการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครู พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด และตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา และตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษามีความเห็นว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงคือแบบนักพัฒนา และแบบประนีประนอม น้อยที่สุด ในขณะที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา เห็นว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบนักบุญ และเป็นแบบประนีประนอมน้อยที่สุด และครู เห็นว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้ยึดระเบียบ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดเล็ก เห็นว่าไม่สามารถสรุปได้ว่าเป็นแบบใด จึงสรุปได้ว่าวัดไม่ได้มากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการผู้มีศิลป์ และแบบหนีงานน้อยที่สุด สถานศึกษาขนาดกลางเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาวัดไม่ได้ และแบบ

ประนีประนอมน้อยที่สุด สถานศึกษาขนาดใหญ่เป็นแบบนักบุญมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักพัฒนา และแบบหนีงานน้อยที่สุด

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 เมื่อจำแนกตามสถานศึกษาของรัฐบาลและเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของรัฐบาลเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือวัดไม่ได้ และแบบประนีประนอมน้อยที่สุด สำหรับสถานศึกษาเอกชนเป็นแบบผู้ยึดระเบียบมากที่สุด รองลงมาคือแบบนักพัฒนาและแบบผู้เผด็จการที่มีศิลป์ และแบบนักบุญและวัดไม่ได้น้อยที่สุด

การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดสถานศึกษา และประเภทสถานศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นแบบนักบุญมากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามองผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกันว่าถ้าบริหารแบบนักบุญแล้วจะบริหารงานง่ายกว่าแบบอื่น ผู้บริหารแบบนักบุญมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะลักษณะของผู้นำแบบนักบุญ เป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารจึงมีประสิทธิภาพต่ำ เพราะผู้บริหารมักแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น “คนดี” และผู้นำแบบนักบุญ เชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงทำให้หน่วยงานของเขาเป็นสโมสร เพราะเชื่อว่า ผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการเป็นเพื่อนที่ดี และเห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงาน ไม่วิตกเรื่องผลงาน หรือมาตรฐานการควบคุม ซึ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารจะมีอำนาจในการบริหารจัดทางด้านวิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษา

1.1 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งผู้บริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้บริหารที่บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะนักบริหารแบบนักพัฒนา เป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงและจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมองงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวตน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

ทุกคน ซึ่งผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เพราะในปัจจุบันการบริหารจัดการผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด เมื่อได้ผู้บริหารแบบพัฒนาจะทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ ผลของการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของสัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพากร ช้างมิ่ง ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น ส่วนใหญ่ ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

2.1 แบบภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดเล็ก วัดไม่ได้ เพราะว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนครูและนักเรียนน้อย จึงทำให้แบบภาวะผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามแตกต่างกันไป อันเนื่องมาจากผู้ให้ข้อมูลมี 3 คน จึงทำให้มีความเห็นไม่ตรงกัน และผู้ให้ข้อมูลแต่ละคนก็มีสถานภาพส่วนตัวไม่เหมือนกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งผู้บริหารแบบนักพัฒนานี้จะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น ชอบมองงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำแบบนี้จึงจัดเป็นแบบมุ่งคน และผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ และผู้นำแบบนักพัฒนามีคติธรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้ เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในทุกคนซึ่งผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการงานด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป และต้องมีความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ เพราะมีสถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ ได้วิจัยเรื่องการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาฯ พบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพากร ช้างมิ่ง ได้ศึกษาถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น ส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พยุง นาคธรรมขันธ์ ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม พบว่าเป็นแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด

2.3 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบนักบุญ เพราะว่าการบริหารแบบนักบุญเป็นแบบที่ผู้บริหารสถานศึกษา คิดว่าถ้าใช้การบริหารแบบนี้จะทำให้ตนเองดูเป็นคนดี มีจิตใจเมตตา และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสุข ซึ่งผิดกับในสถานการณ์ปัจจุบันนี้ ระบบการจัดการศึกษานั้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตามแก้ไขเพิ่มเติมปี 2545 ต้องการให้ผู้เรียน เก่ง ดี มีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพและตรงตามมาตรฐานการศึกษา

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ของรัฐบาล และเอกชน

3.1 แบบภาวะผู้นำสถานศึกษารัฐบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐบาลได้เข้ารับการอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับระบบปฏิรูปการศึกษา และสามารถนำความรู้ที่อบรมมาใช้ในการจัดการบริหารสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมาย ที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรพุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่โดยตรงและการกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็ง ให้กับสถานศึกษา สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวจักรสำคัญในการที่จะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐาน ดังนั้นผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบนักพัฒนาจึงเหมาะสมกับการบริหารและจัดการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาฯ พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด

3.2 แบบภาวะผู้นำสถานศึกษาเอกชน ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบมากที่สุด เพราะว่าระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาเอกชนมีการบริหารจัดแบบเบ็ดเสร็จโดยใช้กฎระเบียบมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้นำแบบยึดระเบียบ เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจมากทั้งในเรื่องการงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา โดยมุ่งมั่นในด้านการรักษากฎปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชองอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ซึ่งที่สถานศึกษาเอกชน มีผู้บริหารเป็นแบบผู้ยึดระเบียบมาก อาจจะเนื่องมาจากในปัจจุบันนี้มีการประกันคุณภาพการศึกษา โดยถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องยึดระเบียบในการบริหารจัดการเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ อัญชลี เหลืองอ่อน ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีแบบภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ และมีแบบภาวะผู้นำมุ่งประสิทธิผลสูงกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัย พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่อยู่ในแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ชอบมอบงานใหม่ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิด

สร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษายุคใหม่ ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารแบบมืออาชีพ คือ ตัดสินใจไว ว่องไวข้อมูล บริหารแบบมีส่วนร่วม มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม อดทน เสียสละ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ตามขนาดของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็กพบว่าวัดไม่ได้ สถานศึกษาขนาดกลาง เป็นแบบนักพัฒนาและสถานศึกษาขนาดใหญ่ เป็นแบบนักบุญมากที่สุด ซึ่งสถานศึกษาแต่ละขนาดนั้นมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กนั้นเนื่องจากมีนักเรียนและครูน้อยจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงวัดไม่ได้ ดังนั้นจึงควรที่จะให้ผู้บริหารและครูได้เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษาว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมีเป้าประสงค์อย่างไรต่อการศึกษาของประเทศไทย สำหรับสถานศึกษาขนาดกลางนั้นผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนานั้น ก็ควรที่จะส่งเสริมและธำรงรักษาไว้ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบนี้ เพราะถือว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง สามารถจะนำพาสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาได้ ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารเป็นแบบนักบุญนั้นถือว่าเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ เพราะเป็นผู้ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุกมีเมตตาให้ความอบอุ่นความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ๆ ไม่วิตกในการทำงาน ไม่วิตกในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม ดังนั้นจึงควรที่จะพัฒนาให้ผู้บริหารแบบนี้ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยส่งเข้ารับการอบรมบ่อยๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 จำแนกตามประเภทสถานศึกษา ประเภทรัฐบาลและเอกชน โดยสถานศึกษารัฐบาลเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด ดังนั้นจึงควรที่จะส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหารแบบนี้เพราะถือว่าเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูงอยู่แล้ว ดังนั้นจึงควรที่จะมีการจัดประกวดและเผยแพร่ผลงานของผู้บริหารที่สามารถทำให้สถานศึกษามีมาตรฐานการศึกษาตรงกับเป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ “เก่ง ดี มีสุข” ส่วนประเภทของเอกชนนั้นเป็นแบบผู้ยึดระเบียบมากที่สุด ซึ่งแบบภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบเป็นแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารแบบนี้เข้ารับการอบรมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากๆ และควรมีการผ่อนสั้นผ่อนยาวในการบริหารอย่ายึดถือเพียงแต่กฎระเบียบอย่างเดียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 และเพื่อให้งานวิจัยนี้มีประโยชน์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเป็นตามโซนคุณภาพ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

2. ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารสถานศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

ชาชิวัฒน์ ศรีแก้ว. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ : ธนธัชการพิมพ์, 2545.

ดำริ บุญชู. "ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งท้าทายผู้บริหาร." วารสารวิชาการ 5, 4 (เมษายน 2545) : 3-6.

ทิพากร ช้างมิ่ง. "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2545.

เทื้อน ทองแก้ว. "ผู้นำยุคใหม่." วารสารวิชาการ 15, 8 (ตุลาคม 2545) : 18.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพ, 2529.

นิภา แสงรัตน์. "สุขภาพองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนนทบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7 . กรุงเทพฯ ¦ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุวงศ์. พฤติกรรมองค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2540.

มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ต, 2545.

วิยะดา ตันวัฒนากูล. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ สมการถดถอยชนิดต่างๆ และการวิเคราะห์ปัจจัย. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

ศรีไพร ชื่นชม. "ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำกับการใช้โรงเรียนเพื่อพัฒนาชุมชน กรณีศึกษา : ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา." วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ศูนย์วิทยทรัพยากร

สมมาตร เอียดฉิม, “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูอาจารย์วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาครุศาสตร์ สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2542.

สะอาด สีหภาค. “รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร.” วารสารวิชาการ 7, 6 (มิถุนายน 2538) : 26.

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1. แผนปฏิบัติการ 2548. นครปฐม : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1, 2548.

สิปปนนท์ เกตุทัต. “วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง.” ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย, 2540.

สุนีย์ เพ่งประกฤติ. “แบบภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537.

อัญชลี เหลืองอ่อน. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์.” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุขภาพใจ, 2533.

ภาษาอังกฤษ

Bennis, Werren. “Leadership Theory and Administrative Behavior : The Problem of Authority.” Administrative Science Quarterly 13, 5 (December 1959) : 262.

Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The New Managerial Grid. Houston Texas. : Gulf Publishing, Co., 1978.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

Davis, Donna K. “The Relationship between West Virginia early and mid school Principals’ Leader ship style and school culture perceived by faculty.” West Virginia University. Dissertation Abstract International (1997) : 142.

DuBrin, Andrew J. Leadership : Research finding, Practice, and skills. Boston : Houghton Mifflin, 1995.

Fiedler, Fred E. “Engineer the Job to Fit the Manager.” Harvard Business Review (September-October 1965) : 538-551.

Forem, Jack. “The leadership style school Director in Taxas.” Dissertation Abstracts International (1999) : 106.

Gibson, James L., J.M. Ivancevich, and J.H. Donnelly. Organization Behavior Structure Process. 3rd ed. Texas : Business Publication, Inc., 1979.

Hagberg, Richard “The Three Pillas of Leadership style Discovery of a New Leader ship Model.” Dissertation Abstracts International (2002) : 146.

Hersey, Paul. and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, N.J. : A Simon and Schemata Company, 1993.

House, Robert J. “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness.” Administrative Science Quarterly 16, 3 (September 1971) : 321-338.

Hoy, Wayne K., John C. Tarter and Robert B. Kottkamp. Open Schools/Health Schools Measuring Organizational Climate. Newbury Park : Corwin Press, 1991.

Katz, Daniel. and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. N.Y. : John Wiley & Sons, Inc., 1966.

Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Lipham, James M. and James A. Jr. Hoch. “Leadership Theory.” in The Principalship : Foundations and Functions. 174-178. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

Martinez-Antonetty, Elisamuel. “Principal’s Leadership and School Effectiveness A Descritive Study of the Principal’s Authority, Teacher Autonomy, Instructional Leadership and Leadership Style Dimensions.” Dissertation Abstracts International 46(1985) : 3212.

Nahavandi, Afsanch, And Ali R. Malekzadeh. Organizational Behavior by the Person-Organization Fit. New York : Prentice-Hall, 1999.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Owen, James. “The Uses of Leadership Theory.” Michigan Business Review 25 (January 1973) : 120.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Company, 1970.

Tannenbaum, Robert and Warren Schmidt. “How to Choose a Leadership Pattern.” Harvard Business Review 23(May-June 1973) : 162-164.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอทดลองเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.203.2/๒๑๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

๑ สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1"

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตังกูร)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทร. 0 3421 913
FAX. 0 3421 9136

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ข

รายชื่อสถานศึกษาขอทดลองเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

รายชื่อสถานศึกษาที่ขอทดลองเครื่องมือ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2

1. โรงเรียนบ้านลานแหลม
2. โรงเรียนวัดละมุด
3. โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม
4. โรงเรียนบางพระ
5. โรงเรียนบ้านห้วยพลู
6. โรงเรียนวัดห้วยพลู
7. โรงเรียนวัดกลางคูเวียง
8. โรงเรียนพุทธธรรมรังษี
9. โรงเรียนวัดกลางบางแก้ว
10. โรงเรียนหลวงพ่อแช่มอุปถัมภ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

ค่าวิเคราะห์ความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (S P L I T)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T1	23.6333	217.0678	.5636	.9496
T2	23.5667	214.3230	.7367	.9488
T3	23.4333	217.9092	.4896	.9499
T4	23.4667	217.1540	.5374	.9497
T5	23.6000	217.9034	.4960	.9499
T6	23.5000	214.3276	.7295	.9488
T7	23.5667	214.8057	.7032	.9490
T8	23.7000	216.7690	.6166	.9494
T9	23.6000	215.0069	.6976	.9490
T10	23.6000	214.8690	.7072	.9490
T11	23.7000	220.4931	.3423	.9505
T12	23.7667	222.2540	.2346	.9509
T13	23.7667	225.5644	-.0233	.9519
T14	23.4333	227.8402	-.1739	.9528
T15	23.8333	223.1092	.1939	.9510
T16	23.5667	219.2885	.3956	.9503
T17	23.5667	218.5989	.4425	.9501
T18	23.3000	218.2862	.5043	.9499
T19	23.4333	218.1851	.4707	.9500
T20	23.5333	216.6023	.5750	.9495
T21	23.6333	219.7575	.3751	.9504
T22	23.5333	216.6713	.5703	.9496
T23	23.5667	216.5989	.5794	.9495
T24	23.5333	215.1540	.6743	.9491
T25	23.6333	217.2747	.5490	.9497
T26	23.7333	218.2713	.5248	.9498
T27	23.6333	215.6885	.6612	.9492
T28	23.5000	217.3621	.5220	.9498
T29	23.7000	219.3207	.4281	.9502
T30	23.6667	216.9885	.5826	.9495
T31	23.6333	214.6540	.7349	.9489
T32	23.6333	219.6195	.3847	.9504
T33	23.6333	220.2402	.3415	.9506
T34	23.9333	222.9609	.3198	.9506
T35	23.8333	219.6609	.5023	.9499
T36	23.9000	222.5759	.3053	.9506
T37	23.7333	217.6506	.5723	.9496
T38	23.7333	217.3747	.5935	.9495
T39	23.3667	218.8609	.4377	.9502
T40	23.6333	217.9644	.5005	.9499
T41	23.7667	222.0471	.2509	.9508
T42	23.7667	222.0471	.2509	.9508

มหาวิทยาลัยนเรศวร ลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (S P L I T)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T43	23.7333	221.4437	.2840	.9507
T44	23.7667	218.8057	.5074	.9499
T45	23.7000	218.9759	.4535	.9501
T46	23.6667	218.2299	.4933	.9499
T47	23.5333	214.6023	.7122	.9489
T48	23.7000	215.8034	.6884	.9491
T49	23.6667	215.9540	.6574	.9492
T50	23.4667	216.5333	.5797	.9495
T51	23.5667	217.2885	.5321	.9497
T52	23.5000	219.2241	.3961	.9503
T53	23.5333	219.0161	.4111	.9503
T54	23.4333	216.3920	.5936	.9495
T55	23.6667	219.5402	.3996	.9503
T56	23.5000	218.7414	.4287	.9502
T57	23.4333	219.4264	.3863	.9504
T58	23.6333	220.5851	.3175	.9507
T59	23.7333	222.6161	.1959	.9511
T60	23.7333	223.0989	.1598	.9512
T61	23.6667	223.1954	.1412	.9514
T62	23.7667	218.8057	.5074	.9499
T63	23.6000	217.4897	.5246	.9498
T64	23.7333	217.3747	.5935	.9495

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ลิขสิทธิ์

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 64

Correlation between forms = .8625 Equal-length Spearman-Brown = .9262

Guttman Split-half = .9202 Unequal-length Spearman-Brown = .9262

32 Items in part 1 32 Items in part 2

Alpha for part 1 = .9209 Alpha for part 2 = .8945

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

.....

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา, รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู

2. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแบบภาวะผู้นำ

3. คำตอบนี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยจะไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพส่วนตัว
1.	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
2.	อายุ ( ) ต่ำกว่า 30 ปี ( ) 31-40 ปี ( ) 41-50 ปี ( ) 51-60 ปี
3.	ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) ( ) 1 – 10 ปี ( ) 11 – 20 ปี ( ) 21 – 30 ปี ( ) 30 ปีขึ้นไป
4.	วุฒิทางการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี ( ) สูงกว่าปริญญาตรี
5.	จำนวนผู้ให้ข้อมูล ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก ( ) โรงเรียนขนาดกลาง ( ) โรงเรียนขนาดใหญ่
6.	ประเภทของโรงเรียน ( ) รัฐบาล ( ) เอกชน
7.	ตำแหน่ง ( ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ( ) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ( ) ครู

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

ตอนที่ 2

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 64 ข้อ แต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ

2. โปรดพิจารณาจากเหตุการณ์ทั้งสองข้อย่อยว่าข้อย่อยใดตรงกับการกระทำของผู้บริหารของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน (.....) หน้าข้อย่อยที่ท่านตัดสินใจเลือกเพียงหนึ่งข้อย่อยดังตัวอย่าง

<u>ข้อ 00</u> (.....) 1. เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู เขาพยายามจะให้ครูรู้สึกสบายใจ

(../...) 2. เมื่อผู้บริหารออกคำสั่ง เขาจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง

3. ในกรณีที่ท่านตัดสินใจไม่ได้ว่า จะเลือกข้อย่อยใด เพราะผู้บริหารอาจไม่เคยใช้ทั้ง 2 แบบให้ถือว่าข้อย่อยทั้ง 2 ข้อเป็นลักษณะการบริหารของผู้บริหาร 2 คน ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหารของท่าน แล้วให้ท่านพิจารณาว่าเห็นด้วยกับผู้บริหารคนใดมากกว่า

4. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจมีเนื้อหาซ้ำกัน ขอให้ท่านพิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบเท่านั้น โดยไม่ต้องคำนึงถึงข้อที่ตอบผ่านมาแล้ว

5. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทั้ง 64 ข้อ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. (.....) 1. ผู้บริหารจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากผู้บริหารแน่ใจว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น
   (.....) 2. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการซึ่งครูส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ผู้บริหารจะบอกครูว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
2. (.....) 1. ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอๆ ผู้บริหารจะคอยโอกาสให้ครูคนนั้นย้ายไปมากกว่าจะแนะนำให้ออก
   (.....) 2. ถ้าครูคนหนึ่งคนใดเข้ากับผู้ร่วมงานไม่ได้ ผู้บริหารจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
3. (.....) 1. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้นๆ มาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
   (.....) 2. โดยปกติแล้วผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแต่ผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ครูทราบในภายหลัง
4. (.....) 1. ถ้าผู้บริหารถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น ผู้บริหารจะเรียกประชุมครูทุกคนและแจ้งให้คณะครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา
   (.....) 2. ผู้บริหารจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ครูที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
5. (.....) 1. ผู้บริหารยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อยๆ
   (.....) 2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่มักจะมิได้นำความคิดเห็นนั้นไปปฏิบัติ
6. (.....) 1. บางครั้งผู้บริหารคิดว่าความรู้สึกและเจตคติของตนมีความสำคัญเท่าๆ กับงานเหมือนกัน
   (.....) 2. ผู้บริหารยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจของเสียงส่วนใหญ่
7. (.....) 1. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งให้ครูทราบว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้ครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
   (.....) 2. ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

8. (.....) 1. เมื่อผู้บริหารตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย มักจะบอกครูว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
   (.....) 2. ผู้บริหารจะยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่สงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9. (.....) 1. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับครูซึ่งยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าประสบปัญหายุ่งยากก็จะของานคืนมา
   (.....) 2. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ผู้บริหารจะแจ้งแก่ครูว่าผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่พอใจผลงานและขอให้ครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. (.....) 1. ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบตนเท่าๆ กับการทำให้ครูเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
   (.....) 2. ผู้บริหารปล่อยให้ครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าครูผู้นั้นอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. (.....) 1. ผู้บริหารสนใจชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะรู้สึกว่าครูต้องการให้ทำเช่นนั้น
   (.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่จะต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตราบเท่าที่ยังยอมทำงานนั้น
12. (.....) 1. ผู้บริหารเชื่อว่าหากพิจารณากันในระยะยาวการเข้มงวดทางวินัยแก่ครู จะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้น
   (.....) 2. เมื่อถึงเวลาเผชิญปัญหายากๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ไขปัญหานั้นโดยต้องมีครูเห็นด้วยกับวิธีแก้ไขปัญหานั้นๆ
13. (.....) 1. เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุข มักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับเรื่องนี้
   (.....) 2. ผู้บริหารจะรับผิดชอบในงานส่วนของตน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
14. (.....) 1. ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
   (.....) 2. ผู้บริหารมีความสนใจที่จะให้ครูศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

15. (.....) 1. ผู้บริหารปล่อยให้ครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าครูผู้นั้นอาจปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
    (.....) 2. โดยปกติผู้บริหารชอบตัดสินใจเอง แต่หากจำเป็นต้องขอคำแนะนำจากคนอื่นก็มักยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
16. (.....) 1. ถ้าครูคนใดคนหนึ่งเข้ากับผู้ร่วมงานไม่ได้ ผู้บริหารจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่นๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
    (.....) 2. เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยครูผู้นั้นให้สามารถหาทางออกได้
17. (.....) 1. ผู้บริหารเชื่อว่าประโยชน์ของการใช้ระเบียบวินัยแก่ครูอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่นๆ ได้
    (.....) 2. บางครั้งผู้บริหารคิดว่าความรู้สึกและเจตคติของตนก็มีความสำคัญเท่าๆ กับงานเหมือนกัน
18. (.....) 1. ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
    (.....) 2. ผู้บริหารเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่างๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

19. (.....) 1. ผู้บริหารให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ
    (.....) 2. ผู้บริหารเชื่อว่ากลุ่มครูที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครู จะพยายามริดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. (.....) 1. ในบางครั้งผู้บริหารไม่เห็นด้วยกับหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
    (.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นิ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
21. (.....) 1. ผู้บริหารเห็นว่าคำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่นๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเขาเมื่อเขามีความคิดใหม่ๆ ที่ดี
    (.....) 2. ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม เมื่อรู้สึกว่าคนอื่นๆ จะเห็นด้วยกับตนเท่านั้น
22. (.....) 1. ผู้บริหารเชื่อว่ากลุ่มครูที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครู จะพยายามริดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
    (.....) 2. ผู้บริหารเชื่อว่าการพบปะหารือกับครูบ่อยๆ จะช่วยให้ครูพัฒนาตนเองได้

23. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่ตนเองจะต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตราบเท่าที่ครูผู้นั้นยังยอมทำงานนั้น

(.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าการใช้ขีดเส้นแดงเวลามาทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้

24. (.....) 1. ตามปกติผู้บริหารจะตัดสินใจด้วยตนเองแล้วจึงแจ้งให้ครูทราบ

(.....) 2. ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าจุดมุ่งหมายของในการทำงานของครูกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และเป็นไปในทางเดียวกัน

25. (.....) 1. ผู้บริหารเห็นชอบกับการจูงใจครูด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษ

(.....) 2. ผู้บริหารยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อยๆ

26. (.....) 1. ผู้บริหารภาคภูมิใจในข้อที่ว่า มักจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตนเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน

(.....) 2. เมื่อผู้บริหารเห็นครูบางคนไม่มีความสุขมักจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับเรื่องนี้

27. (.....) 1. ถ้ามีงานด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ครูบางคนไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม

(.....) 2. ผู้บริหารเห็นว่าคำชมเชยหรือการยอมรับจากคนอื่นๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเขาเมื่อเขามีความคิดใหม่ๆ ที่ดี

28. (.....) 1. วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหารคือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าที่จำเป็น

(.....) 2. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของครูคนนั้นมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน

29. (.....) 1. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของครูคนนั้นมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน

(.....) 2. ผู้บริหารมีความอดทนที่ดีต่อการฟังการบ่นอุทธรณ์หรือการร้องทุกข์จากครูของตนดีแต่จะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

30. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้นิ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้

(.....) 2. ผู้บริหารมั่นใจว่าครูของตนทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมาคอยควบคุมอยู่ด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

31. (.....) 1. เมื่อถึงคราวเผชิญปัญหายากๆ ผู้บริหารจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย
(.....) 2. ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริงๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี

32. (.....) 1. ผู้บริหารจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ครูที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับไปปฏิบัติเสมอ
(.....) 2. ผู้บริหารเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ

33. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายได้เองโดยที่เขาไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
(.....) 2. ถ้าผู้บริหารถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็น มักจะเรียกประชุมครูทุกคนและแจ้งให้ครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา

34. (.....) 1. ผู้บริหารจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเมื่อหมดเวลาแล้ว
(.....) 2. ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าพิจารณากันในระยะยาว การเข้มงวดทางวินัยแก่ครูนั้น จะไม่ทำให้คุณภาพและปริมาณงานดีขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

35. (.....) 1. ผู้บริหารจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา
(.....) 2. ในบางครั้งผู้บริหารไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้

36. (.....) 1. บางครั้งผู้บริหารจะชะลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของครูไว้ก่อน
(.....) 2. วัตถุประสงค์ในการทำงานของผู้บริหารคือ ปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนผู้ใดเกินกว่าความจำเป็น

37. (.....) 1. ผู้บริหารมีความอดทนที่ดีต่อการฟังการบ่นอุทธรณ์หรือการร้องทุกข์จากครูของตนดีแต่จะดำเนินเป็นการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
(.....) 2. บางครั้งผู้บริหารจะชะลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สบอารมณ์ของครูไว้ก่อน

38. (.....) 1. ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับตนเท่านั้น
(.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าเมื่อมีความจำเป็น ครูสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร

39. (.....) 1. ผู้บริหารจะรับผิดชอบในงานส่วนของเขาเท่านั้น หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ๆ ควรเป็นเรื่องข้อผู้บังคับบัญชาระดับสูง
(.....) 2. เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งมักจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง

40. (.....) 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเสนอข้อคิดเห็น แต่ไม่ค่อยนำข้อคิดเห็นนั้นมาปฏิบัติ
(.....) 2. เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู เขาจะพยายามให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง

41. (.....) 1. ในการประชุม ผู้บริหารจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ตนเห็น แล้วปล่อยให้ครูสรุปเอาเอง
(.....) 2. เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสม ผู้บริหารคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่า คำสั่งนั้นมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ใช้ตนเอง

42. (.....) 1. เมื่อมีงานที่ครูส่วนใหญ่ไม่อยากทำ ผู้บริหารจะถามหาอาสาสมัครก่อนมอบหมายให้ครูคนใดคนหนึ่งไปทำ
(.....) 2. ผู้บริหารสนใจชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะรู้สึกว่าครูต้องการให้ตนทำเช่นนั้น

43. (.....) 1. ผู้บริหารสนใจในความสุขทั้งกายและใจของครูมากเท่า ๆ กับการทำให้ครูปฏิบัติงานตนเอง
(.....) 2. ผู้บริหารสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

44. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าเมื่อความจำเป็น ครูสามารถทำงานไปได้โดยไม่ต้องมีผู้บริหาร
(.....) 2. ถ้ามีงานด่วน ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ครูคนใดคนหนึ่งไปทำเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม

45. (.....) 1. ผู้บริหารมั่นใจว่าครูทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีคนมาคอยควบคุมอยู่ด้วย
(.....) 2. ผู้บริหารจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงได้ทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมา

46. (.....) 1. ผู้บริหารเชื่อว่าการพบปะหารือกับครูบ่อย ๆ จะช่วยให้ครูพัฒนาตนเองได้
(.....) 2. ผู้บริหารสนใจในความสุขกายสบายใจของครูมากเท่า ๆ กับการทำให้ครูปฏิบัติงาน

47. (.....) 1. ผู้บริหารมีความสนใจที่จะให้ครูศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
(.....) 2. ผู้บริหารสนใจดูแลครูที่ล้าหลังหรือทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด

48. (.....) 1. ผู้บริหารยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
(.....) 2. ผู้บริหารทำให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และพยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง

49. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
(.....) 2. ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่เสมอ ๆ ผู้บริหารก็จะคอยโอกาสให้ครูผู้นั้นย้ายออกไปมากกว่าเสนอให้ไล่ออก

50. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน แต่ก็ไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
(.....) 2. ผู้บริหารมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบตนเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านี้ทำงานให้เต็มที่

51. (.....) 1. ผู้บริหารสนใจดูแลครูที่ล้าหลังหรือทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด
(.....) 2. ผู้บริหารไม่ชอบให้ครูคุยกันเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน

52. (.....) 1. เมื่อผู้บริหารออกคำสั่งมักจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
(.....) 2. ผู้บริหารภาคภูมิใจในข้อที่ว่า จะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตนเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน

53. (.....) 1. ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาภาคทฤษฎี
(.....) 2. ผู้บริหารจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเมื่อกำหนดเวลาราชการแล้ว

54. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าการขีดเส้นแดงเพื่อกำหนดเวลามาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้
(.....) 2. ผู้บริหารยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่

55. (.....) 1. โดยปกติผู้บริหารชอบตัดสินใจเอง แต่หากจำเป็นต้องขอคำแนะนำจากคนอื่นก็มักยอมรับข้อเสนอที่ดี เพื่อนำไปปรับปรุง
(.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูกับฝ่ายบริหารมีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติไม่ตรงกัน แต่ไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดแจ้ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

56. (.....) 1. ผู้บริหารตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้ครูเห็นคล้อยตาม
(.....) 2. เมื่อมีโอกาสผู้บริหารจะคัดเลือกครูที่ตนพอใจมาปฏิบัติงานร่วมกับตน

57. (.....) 1. ผู้บริหารจะไม่รีรอในการให้ครูที่ทุพพลภาพทำงานต่อไป การให้ครูที่ทุพพลภาพทำงานต่อไป ถ้าครูนั้นสามารถทำงานได้
(.....) 2. ผู้บริหารจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบบังคับของผู้ร่วมงาน หากแน่ในว่าไม่มีคนอื่นรู้ถึงการกระทำนั้น

58. (.....) 1. เมื่อมีโอกาสผู้บริหารจะคัดเลือกครูที่ตนพอใจมาปฏิบัติงานร่วมกับตน
(.....) 2. ผู้บริหารอาจมอบหมายงานที่ยากให้ครูที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าประสบปัญหายุ่งยากมักจะถอนงานกลับคืนมา

59. (.....) 1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะได้รับประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
(.....) 2. ผู้บริหารเชื่อว่าประโยชน์ในการใช้ระเบียบวินัยแก่ครูอย่างหนึ่งก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้

60. (.....) 1. เมื่อผู้บริหารสนทนากับครู เขาจะพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
(.....) 2. ผู้บริหารเห็นชอบกับการจูงใจครู ด้วยการเพิ่มเงินพิเศษ

61. (.....) 1. ผู้บริหารเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
(.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายได้เองโดยที่เขาไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย

62. (.....) 1. ผู้บริหารรู้สึกว่าทั้งผู้แทนครูและฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
(.....) 2. ในการประชุม ผู้บริหารจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ตนเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง

63. (.....) 1. เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะช่วยให้สามารถหาทางออกได้
(.....) 2. ผู้บริหารรู้สึกว่าครูทุกคนที่ปฏิบัติอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลิขสิทธิ์

64. (.....) 1. ผู้บริหารจะยอมให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

(.....) 2. ผู้บริหารจะไม่รีรอในการให้ครูทุพพลภาพทำงานต่อไป ถ้าครูผู้นั้นสามารถที่จะทำงานได้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิธีคิดคะแนน (แบบพฤติกรรมผู้นำ)

.....

ขั้นที่ 1 นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อผู้ตอบเลือกข้อย่อยที่ 1 หรือข้อย่อยที่ 2 แล้วลอกตัวเลข 1 หรือ 2 ลงในช่องแต่ละช่องตามข้อที่มีตัวเลขกำกับในตารางจากข้อที่ 1 จนถึงข้อที่ 64

A หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้หนีงานถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 1 ถึงข้อ 8 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 1, 9, 17, 25, 33, 41, 49 และ 57

B หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 9 ถึงข้อ 16 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 2, 10, 18, 26, 34, 42, 50 และ 58

C หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการ ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 17 ถึงข้อ 24 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 3, 11, 19, 27, 35, 43, 51 และ 59

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

D หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบประนีประนอม ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 25 ถึงข้อ 32 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 4, 12, 20, 28, 36, 44, 52 และ 60

E หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 33 ถึงข้อ 40 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 5, 13, 21, 29, 37, 45, 53 และ 61

F หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 41 ถึงข้อ 48 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 6, 14, 22, 30, 38, 46, 54 และ 62

G หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 49 ถึงข้อ 56 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 7, 15, 23, 31, 39, 47, 55 และ 63

H หมายถึง แบบสอบถามที่จะระบุว่าผู้ตอบมีแบบพฤติกรรมผู้นำ เป็นแบบนักบริหาร ถ้าเลือกข้อย่อยที่ 1 ของข้อ 57 ถึงข้อ 64 และเลือกข้อย่อยที่ 2 ของข้อ 8, 16, 24, 32, 40, 48, 56 และ 64

ซึ่งการเลือกข้อย่อยที่ 1 ในแนวนอนจึงให้เป็น

A1, B1, C1, D1, E1, F1, G1, H1

การเลือกข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้งให้เป็น

A2, B2, C2, D2, E2, F2, G2, H2

ตารางกรอกคะแนน

A1.....	1	2	3	4	5	6	7	8
B1.....	9	10	11	12	13	14	15	16
C1.....	17	18	19	20	21	22	23	24
D1.....	25	26	27	28	29	30	31	32
E1.....	33	34	35	36	37	38	39	40
F1.....	41	42	43	44	45	46	47	48
G1.....	49	50	51	52	53	54	55	56
H1.....	57	58	59	60	61	62	63	64
	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2

มหาวิทยาลัยศิลปากร ลงนลิขสิทธิ์

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 1 ตามแนวนอน จะได้ A1 ถึง H1 คือ A1 = , B1 = C1 = , D1 = , E1 = , F1 = , G1 = , H1 =

ขั้นที่ 3 รวมจำนวนครั้งของข้อที่ตอบข้อย่อยที่ 2 ตามแนวตั้ง จะได้ A2 ถึง H2 คือ A2 = , B2 = C2 = , D2 = , E2 = , F2 = , G2 = , H2 =

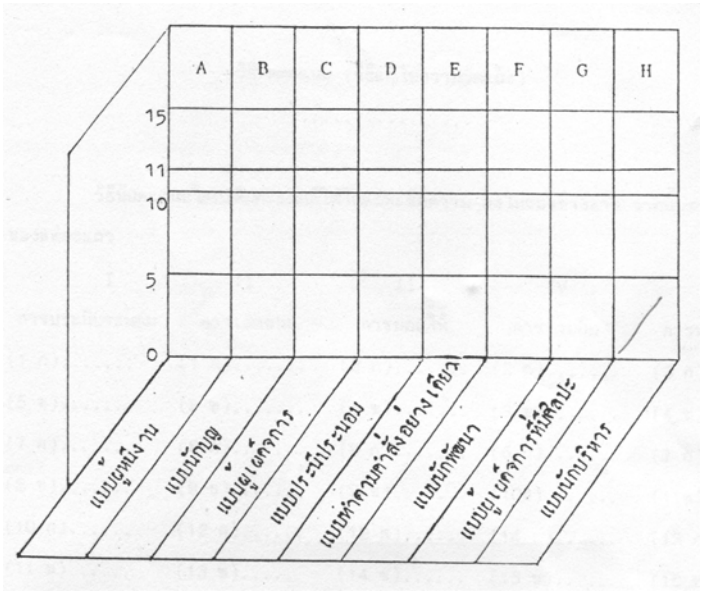
ขั้นที่ 4 นำผลของขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 3 มาบวกกัน คือ A1 + A2 ถึง H1 + H2 จะได้เป็น A3 ถึง H3 ซึ่งเป็นคะแนนที่ยังไม่ได้จัดระดับ และผลรวมของ A3 ถึง H3 จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ A3 = , B3 = , C3 = , D3 = , E3 = , F3 = , G3 = , H3 =

ขั้นที่ 5 นำคะแนนในขั้นที่ 4 มาจัดระดับใหม่ตามสูตรสำเร็จรูปของเรดดิน เพื่อแก้ความอคติของแต่ละบุคคล โดยนำคะแนนของ A3 ถึง H3 มาบวกกับคะแนนในช่องตาราง ดังนี้

A3 =	B3 =	C3 =	D3 =	E3 =	F3 =	G3 =	H3 =
+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
8	10	10	8	13	4	8	5

เมื่อบวกกันเรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นคะแนนที่จัดระดับแล้ว ให้เป็นคะแนนของ A ถึง H ซึ่งผลรวมของ A ถึง H จะต้องได้เท่ากับ 64 คือ A = , B = , C = , D = , E = , F = , G = , H = และคะแนนนี้สามารถนำมาเปรียบเทียบ เพื่อทราบว่ามีการแสดงแบบพฤติกรรมใด อยู่ในระดับไหน ดังภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ภาพแสดงตารางเปรียบเทียบระดับการแสดงแบบพฤติกรรมผู้นำ

ภาคผนวก จ

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

1. โรงเรียนบ้านคลองยาง
2. โรงเรียนบ้านคอวัง
3. โรงเรียนบ้านต้นสำโรง
4. โรงเรียนบ้านทุ่งน้อย
5. โรงเรียนบ้านทุ่งหัวพรหม
6. โรงเรียนบ้านนาสร้าง
7. โรงเรียนบ้านบ่อพลับ
8. โรงเรียนบ้านมาบแค
9. โรงเรียนบ้านรางมะเดื่อ
10. โรงเรียนบ้านไร่ต้นสำโรง
11. โรงเรียนบ้านลำพยา
12. โรงเรียนบ้านหนองแก
13. โรงเรียนบ้านหนองขาหยั่ง
14. โรงเรียนบ้านหนองปากโลง
15. โรงเรียนบ้านหนองหิน
16. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
17. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์
18. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
19. โรงเรียนราชินีบูรณะ
20. โรงเรียนวัดดอนขนาก
21. โรงเรียนวัดดอนเสาเกียด
22. โรงเรียนวัดทัพยายท้าว
23. โรงเรียนวัดทัพหลวง
24. โรงเรียนวัดทุ่งรี
25. โรงเรียนวัดธรรมศาลา
26. โรงเรียนวัดบางแขม
27. โรงเรียนวัดไผ่ล้อม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

28. โรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์
29. โรงเรียนวัดพระประโทณเจดีย์
30. โรงเรียนวัดพะเนียงแตก
31. โรงเรียนวัดโพรงมะเดื่อ
32. โรงเรียนวัดม่วงตารศ
33. โรงเรียนวัดรางสระกระเทียม
34. โรงเรียนวัดลาดปลาเค้า
35. โรงเรียนวัดวังตะกู
36. โรงเรียนสระกระเทียม
37. โรงเรียนวัดสามควายเผือก
38. โรงเรียนวัดหนองเสือ
39. โรงเรียนวัดห้วยจระเข้วิทยาคม
40. โรงเรียนวัดหว้าเอน
41. โรงเรียนวัดหุบรัก
42. โรงเรียนวัดศรีวิชัยวิทยา
43. โรงเรียนหลวงพ่อแช่ม วัดตาก้องอนุสรณ์
44. โรงเรียนอนุบาลนครปฐม
45. โรงเรียนกำแพงแสน
46. โรงเรียนบ้านรางอีเม้ย
47. โรงเรียนบ้านหนองขาม
48. โรงเรียนบ้านหนองเขมร
49. โรงเรียนบ้านหนองพงนก
50. โรงเรียนบ้านหนองพงเล็ก
51. โรงเรียนบ้านหนองไม้งาม
52. โรงเรียนบ้านหนองโสน
53. โรงเรียนบ้านหลักเมตร
54. โรงเรียนบ้านห้วยขวาง
55. โรงเรียนบ้านห้วยปลากด
56. โรงเรียนบ้านห้วยรางเกตุ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

57. โรงเรียนบ้านอ้อกระทิง
58. โรงเรียนประถมฐานบิน กำแพงแสน
59. โรงเรียนมัธยมฐานบิน กำแพงแสน
60. โรงเรียนเมืองเก่ากำแพงแสน
61. โรงเรียนวัดกำแพงแสน
62. โรงเรียนวัดดอนเตาอิฐ
63. โรงเรียนวัดทะเลบก
64. โรงเรียนวัดท่าเสา
65. โรงเรียนวัดทุ่งกระพังโหม
66. โรงเรียนวัดบ่อน้ำจืด
67. โรงเรียนวัดปทุมทองสุทธาราม
68. โรงเรียนวัดประชาราษฎร์บำรุง
69. โรงเรียนวัดปลักไม้ลาย
70. โรงเรียนวัดลาดหญ้าไทร
71. โรงเรียนวัดวังน้ำเขียว
72. โรงเรียนวัดสระสี่มุม
73. โรงเรียนวัดสองห้อง
74. โรงเรียนวัดหนองกระทุ่ม
75. โรงเรียนวัดหนองจิก
76. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
77. โรงเรียนวัดหนองปลาไหล
78. โรงเรียนวัดหนองโพธิ์
79. โรงเรียนวัดห้วยผักชี
80. โรงเรียนวัดห้วยม่วง
81. โรงเรียนคงทองวิทยา
82. โรงเรียนบ้านแจงงาม
83. โรงเรียนบ้านดอนกลาง
84. โรงเรียนบ้านปากหว้า
85. โรงเรียนบ้านรางมูก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

86. โรงเรียนบ้านสามแก้ว
87. โรงเรียนบ้านหนองบอน
88. โรงเรียนบ้านหัวถนน
89. โรงเรียนบ้านแหลมกะเจา
90. โรงเรียนบ้านใหม่
91. โรงเรียนละเอียดอุปถัมภ์
92. โรงเรียนวัดกงลาด
93. โรงเรียนวัดตะโกสูง
94. โรงเรียนวัดทุ่งผักกูด
95. โรงเรียนวัดทุ่งพิชัย
96. โรงเรียนวัดทุ่งสีหลง
97. โรงเรียนวัดบ้านหลวง
98. โรงเรียนวัดลำเหย
99. โรงเรียนวัดลำลูกบัว
100. โรงเรียนวัดเลาเต่า
101. โรงเรียนวัดสระสี่เหลี่ยม
102. โรงเรียนวัดสามง่าม
103. โรงเรียนวัดสุขวาราม
104. โรงเรียนวัดหนองกระพี้
105. โรงเรียนวัดห้วยพระ
106. โรงเรียนวัดแหลมมะเกลือ
107. โรงเรียนสว่างวิทยา
108. โรงเรียนอนุบาลไผทวิทยา
109. โรงเรียนบอลโกพิทักษ์
110. โรงเรียนธรรมาภิสมัย
111. โรงเรียนอำนวยวิทย์นครปฐม
112. โรงเรียนอนุบาลจันทร์สว่างกูล
113. โรงเรียนอนุบาลเสริมปัญญา
114. โรงเรียนอนุบาลศิริวรรณ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

115. โรงเรียนสหบำรุงวิทยา
116. โรงเรียนราษฎร์บำรุงวิทยา
117. โรงเรียนสัมมาสิขาปฐมอโศก
118. โรงเรียนอนุบาลเพ็ญศิริ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

หนังสือเก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) /พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 สิงหาคม 2548

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน

ด้วย นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์ นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำสารนิพนธ์เรื่อง "แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอน ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ช่วยผู้บริหาร และครูผู้สอนทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 0-3424-3435 , 0-3421-8788

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสมศรี แจ่มบุญรัตน์

ที่อยู่ 55 หมู่ 2 ตำบลดอนพุทรา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

ที่ทำงาน โรงเรียนวัดสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม

ประวัตินักศึกษา

พ.ศ. 2511 จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 จากโรงเรียนเทศบาล 2 อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

พ.ศ. 2514 จบชั้น ม.ศ.3 จากโรงเรียนวรนารีเฉลิม อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

พ.ศ. 2518 จบ พกศ. สมัครสอบ

พ.ศ. 2520 จบ พม. สมัครสอบ

พ.ศ. 2525 จบปริญญาตรีครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกสุขศึกษา วิทยาลัยครูนครปฐม

พ.ศ. 2545 ศึกษาต่อปริญญาโท มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติการทำงาน

2 ต.ค. 21-30 เม.ย. 23 ครู 2 ร.ร.บ้านใหม่ อ.ดอนตูม จ.นครปฐม

1 พ.ค. 23-31 มี.ค. 29 อ.1 ร.ร. บ้านหนองบอน อ.ดอนตูม จ.นครปฐม

1 เม.ย. 29-17 ก.ค. 44 อ.2 ร.ร. บ้านปากหว้า อ.ดอนตูม จ.นครปฐม

18 ก.ค. 44 – 23 ธ.ค. 47 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ร.ร. วัดสามง่าม อ.ดอนตูม จ.นครปฐม

24 ธ.ค. 47 – ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ร.ร.วัดสามง่าม อ.ดอนตูม จ.นครปฐม