

Scan

**พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 3**

นายสุเทพ ทิมฤกษ์

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2550**

**Leadership Behaviors of Basic Education School Administrators under the
Office of Kanchanaburi Educational Service Area 3**

Mr. Suthep Timrurk

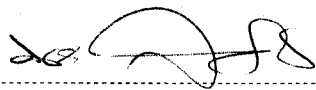
**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration**

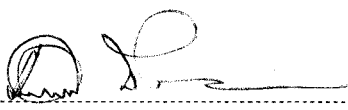
**School of Educational Studies
Sukhothai Thammathirat Open University**

2007


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
ชื่อและนามสกุล นายสุเทพ ทิมฤกษ์
แขนงวิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์)


..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จำลอง นักฟ่อน)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์
วันที่ 22 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ผู้ศึกษา นายสุเทพ ทิมฤกษ์ ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 (2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ วุฒิทางการบริหารการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา (3) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า มีค่าความเที่ยง .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัยพบว่า 1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมทั้ง 4 แบบคือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมผู้ทำจำแนกตามอายุ วุฒิทางการบริหารการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ปรากฏอยู่ในระดับมาก (2) ผู้นำที่มีอายุ ประสบการณ์ การปฏิบัติงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่ผู้นำที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกับผู้นำที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาต่างระดับกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ พฤติกรรมผู้นำ

กิตติกรรมประกาศ

จากการจัดทำงานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก
รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ ที่ท่านได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและให้กำลังใจ
ในการจัดทำวิจัยด้วยดีตลอดมาจนงานวิจัยสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณ อาจารย์ ดร. จำลอง นักฟิสิกส์ กรรมการสอบที่ให้คำแนะนำและ
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณท่านทวีพล แพเรือง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี
เขต 3 ที่ได้อนุเคราะห์ให้หนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนต่าง ๆ ใน
สังกัด และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอขอบคุณท่านจำนงค์ ยอดคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี
เขต 1 ที่ได้อนุเคราะห์ให้หนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนต่าง ๆ ใน
สังกัด และขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามการวิจัย เพื่อนำข้อมูลมา
ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบ แก้ไขและ
เสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ขอขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
ที่ให้กำลังใจในการศึกษา และขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงานและครอบครัวที่อำนวยความสะดวก
และให้กำลังใจรวมทั้งให้ความช่วยเหลือในทุกช่วงเวลามาโดยตลอด

ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้บูรพาจารย์ที่ได้ให้
การศึกษาแก่ผู้วิจัย ตลอดจนผู้สนใจการศึกษาทั้งมวล

สุเทพ ทิมฤกษ์

มีนาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
พฤติกรรมผู้นำ	6
โครงสร้างและลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	52
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
การวิเคราะห์ข้อมูล	54
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา	57
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	68
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปการวิจัย	75
อภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	80
บรรณานุกรม	81
ภาคผนวก	85
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	86
ข คุณภาพเครื่องมือ	92
ค หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	94
ประวัติผู้ศึกษา	98

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์	29
ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนตำบล หมู่บ้าน เทศบาล ประชากร และพื้นที่ของทั้ง 4 อำเภอใน เขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	39
ตารางที่ 2.3 จำนวนผู้ไม่มีสัญชาติไทยในเขตพื้นที่ 4 อำเภอ	40
ตารางที่ 2.4 จำนวนครัวเรือนนอกเขตเทศบาล จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ. 2547)	41
ตารางที่ 2.5 จำนวนสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	42
ตารางที่ 2.6 จำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	43
ตารางที่ 2.7 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนก ตามระดับชั้นที่เปิดสอน	44
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม	59
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ	60
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ	61
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ	62
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ	64
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม จำแนกตามวุฒิทางการบริหารการศึกษา	65
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร	66
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติ	67
ตารางที่ 4.11	แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับอายุของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	69
ตารางที่ 4.12	แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิทางการ บริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	70
ตารางที่ 4.13	แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับ ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	71
ตารางที่ 4.14	แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับระดับการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3	73

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการการศึกษาภาวะผู้นำ	15
ภาพที่ 2.2 ตาข่ายการบริหารของเบรคกับมูตัน	22
ภาพที่ 2.3 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมา 4 แบบและผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ	24
ภาพที่ 2.4 แบบภาวะผู้นำของเฮร์เซย์และแบรนชาร์ด	30
ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพึงพอใจในการทำงานใน สถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ	35
ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย	37

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2545 – 2559 มีเจตนารมณ์มุ่ง 1) พัฒนาชีวิตให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” 2) พัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 – 2559 : 5)

ในการบริหารกิจการใด ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์มีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้กิจการต่าง ๆ เหล่านั้นดำเนินการไปด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไร้พรมแดน ในด้านการจัดการศึกษาก็มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ (ธีระ รุญเจริญ 2546 : 1)

การที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีคุณภาพ จากงานวิจัยที่ผ่านมาทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ ขวัญและการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำที่ดี ส่งผลต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพและความสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของผลผลิตจากการจัดการศึกษางานวิจัยในระยะหลัง ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency) ซึ่งเริ่มต้นด้วยการคาดหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และพบว่าประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับตัวแปรหลาย ๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำ เป็นต้น ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุด คือ

รูปแบบตามทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ (Fielder,s Contingency Model) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theory) ของเฮอร์เชย์และแบรนชาร์ด และทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์ (Path – Goal Theory)

การกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคลเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา 4 ด้าน ด้านงานวิชาการ ด้านงานบริหารงานบุคคล ด้านงานงบประมาณ และด้านงานบริหารงานทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 19 – 25) พร้อมกันนี้ยังมีสถานการณ์ที่น่าเป็นห่วงยิ่ง คือ คุณภาพการศึกษาซึ่งปรากฏว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ในวิชา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์อันเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยการผลิตที่ด้อยคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 23)

จากประเด็นดังกล่าว ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบใด โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของเฮาส์ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้อธิบายถึง พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษาจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษา พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมผู้นำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของผลผลิตจากการจัดการศึกษา

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

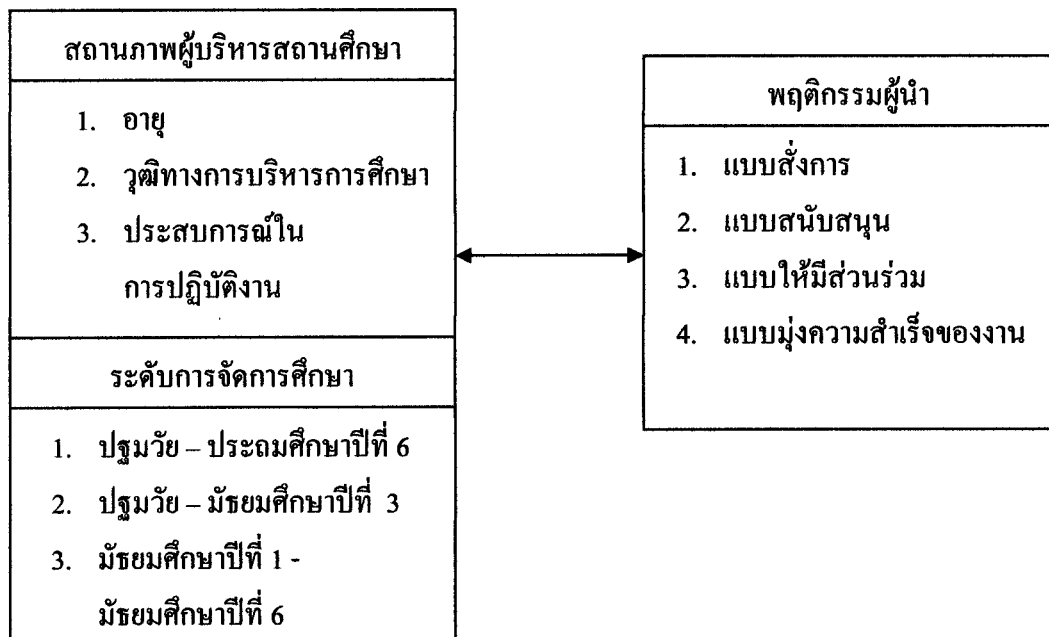
2.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดการแบ่งพฤติกรรมผู้นำ โดยยึดทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal Theory) ตามทฤษฎีของเฮาส์ผู้นำเป็นแหล่งสำคัญของการจูงใจ โดยพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เพิ่มผลการทำงานที่ดีได้ จากข้อค้นพบของ Evans (1970) House (1971) House and Dessler (1974) ที่ได้พัฒนาทฤษฎีโดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบสนับสนุน (Supportive) แบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership)

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีอายุต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาและไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่บริหารงานในสถานศึกษาระดับต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path – Goal Theory) ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 111 คน ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คน โดยใช้ตารางเคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

6. นิยามศัพท์

6.1 พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายและแผนขององค์กรและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

6.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ตาม ผู้นำแบบสั่งการจะบอกให้ผู้ตามรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง ชี้แนะและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ พยายามรักษามาตรฐานของการปฏิบัติและร้องขอให้ผู้ตามรักษามาตรฐานตามกฎหมายโดยสม่ำเสมอ

6.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงานให้ความเสมอภาคกับสมาชิกทุกคน

6.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาประกอบการตัดสินใจ

6.1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leader Behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานเน้นความเป็นเลิศ ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามไว้ในระดับสูง พัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องและชื่นชมกับผู้ตามที่มีระดับความเชื่อมั่นสูง และเชื่อว่าผู้ตามจะมีความรับผิดชอบสูง มีความพยายามและสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้สำเร็จ

6.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6

6.3 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7.2 เป็นข้อมูลในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ซึ่งในบทนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ
2. โครงสร้างและลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. พฤติกรรมผู้นำ

1.1 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

การบริหารองค์การทุกองค์การผู้นำเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์การนั้นมีความก้าวหน้า และนำภารกิจขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ มีนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

กิติ ตัชคานนท์ (2543:21) กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ

ขงยูทธ เกษสาคร (2544:68) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำจึงหมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ฮัลปีน (Halpin, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2546: 7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ

1. มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น

2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ฟีลเดอร์ (Fieldler, อ้างใน ทรงชัย ถาวร 2546: 29) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเป็นไปด้วยดี

ประเวศ วะสี (2544 : 10) ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกันและ รวมพลังปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จตามอุดมการณ์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2545 : 9) ได้ให้ความหมายว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคล ผู้ผลักดัน (mobilizer) ผู้คลานคาล (insprier) ผู้สร้างพลังร่วม (synnergizer) ผู้สร้างแรงใจกระตุ้น (motivater) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) อ้างถึงใน สุรชัย คุ่มสิน (2546 : 15) ได้ให้ ความหมายว่า “ผู้นำ” เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จเป็นผู้ที่มี บทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2543:155) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ให้กระทำการสิ่งที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและ บทบาทเหนือกลุ่ม หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในการจูงใจ ชักนำ ชี้นำให้ สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้นำอาจจะมาโดยการเลือกตั้งของสมาชิก ในกลุ่มหรืออาจได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มหรือองค์การ

1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับการทางการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ คนเชวิช (Knezevich) 1984 : อ้างถึงใน อุดรศักดิ์ ชันเงิน 2548:27) ได้เสนอบทบาทในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วยดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Cutulst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรมีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Orguize) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Chunge Munuger) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรที่จะมีความสามารถในการ

การประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎี การสร้างและการพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ทรัพย์สิน การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักการเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

จากคู่มือการดำเนินการพัฒนาบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไว้เป็นข้อใหญ่ 8 ข้อ ดังนี้ (รุจิรุ ภู่อาระ, จันทราณี สงวนนาม 2545:41)

1. การวิเคราะห์นโยบายและการสังเคราะห์งาน
 - 1.1 วิเคราะห์นโยบายต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
 - 1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการประสานงานและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา
2. การบริหารงานในสถานศึกษา
 - 2.1 บริหารสถานศึกษาตามระบบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล
 - 2.2 การบริหารบุคคลในสถานศึกษา
3. การกำกับดูแลในสถานศึกษา
 - 3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
 - 3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและมาตรฐาน
 - 3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
 - 3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
 - 3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ
4. การเป็นผู้นำ
 - 4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา
 - 4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
 - 4.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสนับสนุน
 - 5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา ค้นคว้า และวิจัย
 - 5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
 - 5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม
 - 5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในโรงเรียน
 - 5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

6. การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อกรมต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน

7. เสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนางาน ระเบียบข้อปฏิบัติต่อกรมต้นสังกัด

8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในการที่จะบริหารงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจและเป้าหมาย ซึ่งแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารก็เป็นส่วนที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.3 แบบของผู้นำ

การศึกษาแบบของผู้นำ ได้มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน แต่ละท่านมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกันดังนี้

กิติ ดยัคคานนท์ (2543:24-42) ศึกษาแบบของผู้นำและสรุปแบบของผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นหรือเป็นไปตามที่กฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อกำหนด เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี เป็นต้น

1.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ มีบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นไปได้ทั้งในทางดีหรือเลว เช่น ถ้าเป็นนักเลงก็ได้รับการยอมรับในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง และถ้าเป็นนักกีฬาที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าทีมเหล่านี้เป็นผู้มีลักษณะผู้นำที่ดีเด่น เป็นต้น

1.3 ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของพระราชวงศ์ หรือของประเทศที่มีพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำ เป็นต้น

2. ผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรม แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบเผด็จการ

2.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

2.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเภทนี้ถือว่าน้ำใจหรือสิ่งตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงจึงใช้วิธีช่วยเหลือคนทำงานโดยการให้สินน้ำใจ ค่าตอบแทน หรือสินจ้างรางวัล เป็นต้น

3. ผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน แบ่งได้ 3 ประเภท ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบอิตาเลียน (Authoritarian or Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการซึ่งมีลักษณะใช้อำนาจตลอดเวลา ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียวไม่ว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ มักเป็นไปหรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ฯลฯ สืบลงมาจากเบื้องบน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากใครหรือที่ใดก็ตามจะต้องผ่านหลายขั้นตอน คิดแล้วคิดอีกกว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้า คั่งค้าง ผู้ช่วยตามความรู้สึกรู้สึกของผู้นำประเภทนี้จะหมายถึงผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย แม้ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองสำเร็จ เนื่องจากมีตำแหน่งของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วย

3.2 ผู้นำแบบเสรี (Laissez Faire Leader) เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหน ปล่อยตามเรื่องไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแต่ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะ ไม่มีความริเริ่ม ไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ฯลฯ จึงมักไม่ใคร่จะยุ่งกับใคร ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

3.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน ลักษณะการบริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดเห็น และเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเองได้ จัดสรร แบ่งงาน และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสม ให้คำแนะนำ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และเกิดความร่วมมือประสานงานอย่างจริงจังและเต็มใจ

4. ผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (Reddin's Three Dimension Theory: อ้างถึงใน กิติ ตัณคานนท์ 2543:40-42) ประกอบด้วยแบบของผู้นำซึ่งมีลักษณะผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัวเอง 4 แบบ ดังนี้

4.1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยมยึดตัวเองเป็นที่ตั้งจึงไม่เอาใคร อดทน เก็บตัว เจ้าระเบียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมาก ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าคนอื่นทำผิด ตัวเองต้องผิดด้วย และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนเอาฝูงนับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

4.2 แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่สนใจ ชยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น เป็นคนเอากการเอางานแต่ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ เน้นทำงานมากกว่าคน

4.3 แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน ไม่ต้องการให้ใครเกลียด เป็นมิตรกับคนทุกคนยอมรับผู้อื่น เห็นใจคนอื่น ไม่อวดตัวทำอะไรไม่ยอมให้กระทบกระเทือนใจใคร ให้ความสำคัญกับบุคคลมากกว่าเรื่องการทำงาน เน้นที่คนมากกว่างาน

4.4 แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะของคนให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะมิตปะการจูงใจ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำอุดมคติ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544:77-78) เสนอว่ารูปแบบของผู้นำเมื่อพิจารณาความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน จะมีผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leadership) ผู้นำแบบนี้ยอมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่ที่สามารถทำงานได้ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รับสิทธิในการตัดสินใจดำเนินการได้เองโดยไม่ต้องรอรับคำอนุญาตจากผู้บังคับบัญชา จึงสามารถนำจุดแข็งที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มศักยภาพ

2. แบบเกื้อกูลหรือแบบใช้พระคุณ (Charismatic or Paternalistic Leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมไปในทางอ่อนโยน มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พยายามนำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์และหลักธรรมมาใช้ในการปกครองบังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพอปกครองลูก วัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองและชี้แนวทางให้ผู้ตามได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

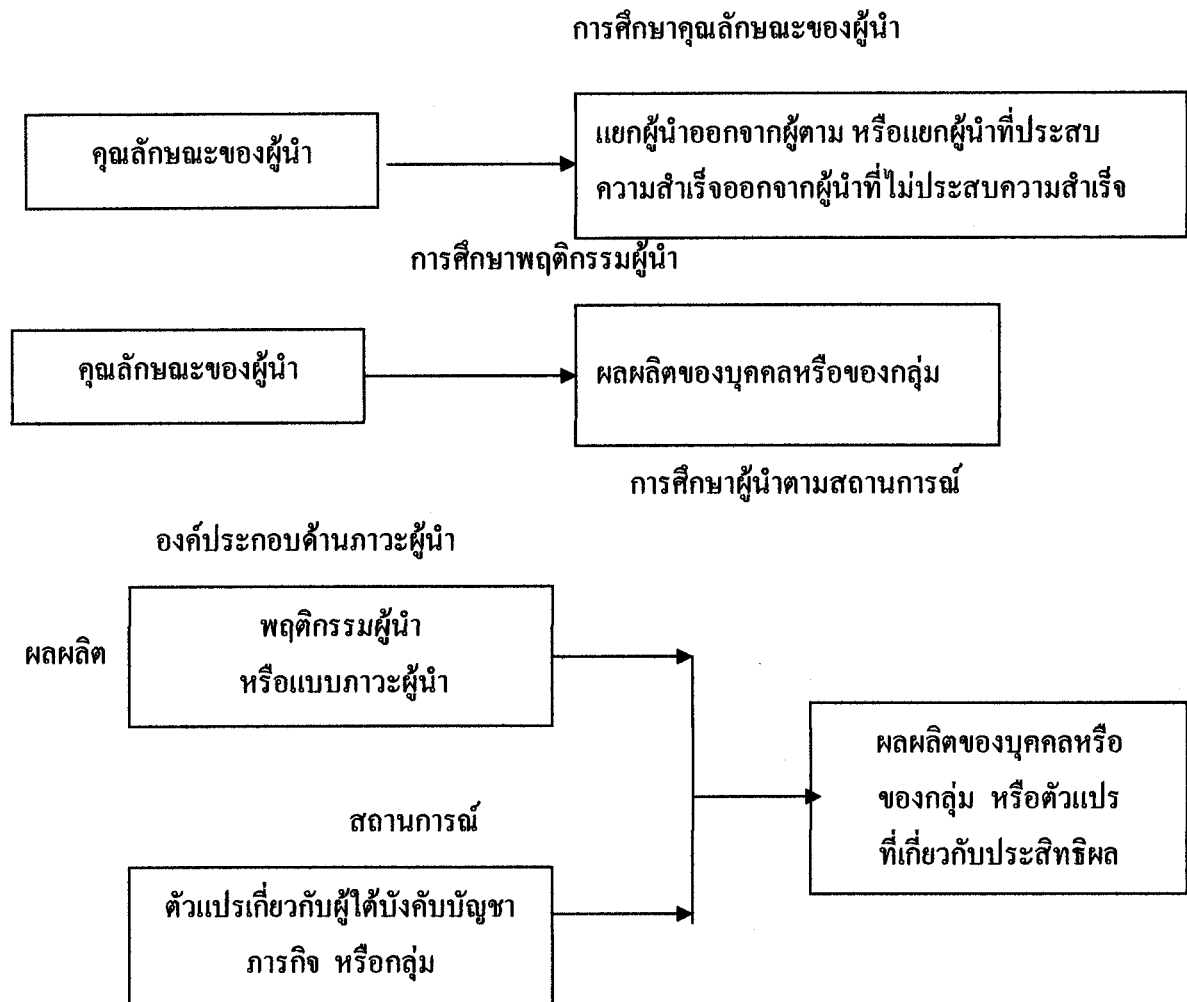
3. แบบเผด็จการ (Autocratic or Authoritarian leadership) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะที่เชื่อมั่นในตนเองมากที่สุด ชอบใช้อำนาจบังคับบัญชาและชอบออกคำสั่ง ไม่ค่อยจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การวินิจฉัยสั่งการมักจะเป็นไปตามอารมณ์ การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผูกขาดที่ผู้บริหารคนเดียว การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะบังคับกดขี่ไม่ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นของผู้บริหารต้องถูกที่สุด

4. แบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative leadership) ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะตรงข้ามกับแบบเผด็จการ คือ เป็นพวกที่ถืออำนาจกลุ่มเป็นส่วนใหญ่มากกว่าตนเอง พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทุกคนควรจะมีความรู้เห็นและรับผิดชอบร่วมกันในองค์การ

สรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมในการทำงาน ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง และแตกต่างกันไปแล้วแต่เวลา โอกาส สถานการณ์ สถานที่ และลักษณะของคนที่เป็นผู้นำ ดังนั้นการให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบของผู้นำ จึงมีความแตกต่างกัน นักวิชาการบางท่านเห็นว่าลักษณะของผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างของสังคม ในทำนองเดียวกัน ก็มีนักวิชาการมีความเห็นว่า ลักษณะผู้นำจะเป็นแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสังคมหรือองค์กรแต่ละแห่ง การศึกษาแบบของผู้นำจะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำ และลักษณะการดำเนินการขององค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการศึกษา

1.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาภาวะผู้นำ วิวัฒนาการของการศึกษาการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์นั้นโดยมากมักจะแบ่งออกเป็น 3 ยุค (Chemers, 1984 : 93 : Green, 1988 : 3) ดังนี้ ยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ และยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการการศึกษาภาวะผู้นำ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและ
 แนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 42-43 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

14.1 ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (trait) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546 : 44-46)

อธิบายว่าเริ่มมาตั้งแต่ต้นจนถึงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง ในยุคนี้มีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนี้ จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จเนื่องจากในระยะนี้ประสบความสำเร็จในการสร้างเครื่องมือวัดสติปัญญาและวัดบุคลิกภาพของบุคคล สิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้าไปไกล

ในการวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำนั้น นักวิจัยจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้ แบบที่ 1 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับลักษณะคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และแบบที่ 2 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จ

ในระหว่างช่วงเวลาที่มีความสนใจสูงสุดในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในปี ค.ศ. 1948 สตอกคิลล์ (Stogdill) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้น สตอกคิลล์ ยังสรุปว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ธรรมชาติของกลุ่มและความต้องการของกลุ่ม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์งานวิจัยทั้งหลายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ สตอกคิลล์ ได้สรุปทฤษฎีไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้ (Stogdill, 1948 : 17-23)

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great MAN theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leader are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำมีผลมาจากเวลา สถานที่และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่และทฤษฎีสิ่งแวดล้อมพยายามอธิบายแหล่งที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวคือ ถ้ามีใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะ แล้วก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ แต่ทฤษฎีนี้อธิบายว่า

ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้บางคนเชื่อว่าผู้นำเป็นผลของ

1. ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ
 2. ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม
 3. เหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่
- หน้าที่สำคัญของผู้นำคือ
- 1) ช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย
 - 2) ช่วยเหลือกลุ่มในการหาวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ
- ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมาย

กับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories)

นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงตามความหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Humanistic Theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า

โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาทางส่งเสริม ควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์กร

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐาน

ที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมองเกียรติ สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของสตอกคิลล์ ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ (Stogdill 1974 : 74-75)

1. ลักษณะทางกายภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี

3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้เชื่อว่า ผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด มีลักษณะทางกายภาพ บุคลิกภาพ สติปัญญา และสภาพทางสังคมที่เหนือจากบุคคลอื่น หรือเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ผู้นำนั้นใช้ปฏิสัมพันธ์นำผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.4.2 ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์
(2546 : 48 -49) เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจึงถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจศึกษาในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายคลึงกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (one best way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (born leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้นนักวิจัยในยุคนี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกหัดให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบดังนี้ แบบที่ 1 การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership styles)

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้ มุ่งศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการกิจ หน้าที่ประการที่สอง เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม หน้าที่เกี่ยวกับการกิจ ได้แก่ การเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม อาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้ มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัย จะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของ งานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างเสริมความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนพยายามสร้างแรงจูงใจใน การทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้าง ความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้าง ผู้นำ ปัจจัยในด้านสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำได้แก่ (Hoy and Miskel, 1991 : 255)

1. คุณสมบัติของโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ลำดับชั้น การบังคับบัญชาภายในองค์การ ความเป็นพิธีการภายในองค์การ เป็นต้น
2. บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของการกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่าการศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1) แบบภาวะผู้นำของฮัลปีน (Halpin) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นที่ รู้จักแพร่หลายอันหนึ่ง คือ การศึกษาวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ

(Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1949 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K.Hemphill และ Alvin E.Coons และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W.Halpin และ B.J. Winer) จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Struture) มิตรสัมพันธ์ (Consideration Struture) มีความหมายดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

(2) พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานด้วยกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกัน

จากพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ฮัลปีน และไวเนอร์ (Halpin and Winer อ้างถึงในรัชว กองเดิม 2548 : 16) ได้สร้างผู้นำพื้นฐานขึ้น 4 แบบ

- แบบที่ 1 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)
- แบบที่ 2 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 3 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 4 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

2) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน แคทและคณะ (Katz and others) ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (Likert, 1967 : 317-322)

1. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด
2. แบบผู้นำยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้ในการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในความต้องการของตน โดยสร้าง

สิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนในการทำงาน สนใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้า และความสำเร็จของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งฮาร์วาร์ด จากการศึกษา
พฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ
ภายใต้การนำของ ดร.โรเบิร์ต เบลส์ (Robert F. Bales) เก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรง ผลการวิจัย
ได้ผู้นำ 2 แบบคือ (Bales, 1954 : 41-49 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2546 : 51)

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำจะมุ่งให้กลุ่มสนใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ
2. ผู้นำแบบมุ่งสังคม ผู้นำจะมุ่งในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม
กลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการ และค่านิยมของบุคคลอื่น

4) ทฤษฎีทางสังคมของเกทเซลและกูบา (Getzels-Guba Model) เกทเซล
และกูบา (Getzels-Guba , 1957 : 423-441) มองสังคมเป็นองค์การที่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ การพิจารณา
ภาวะผู้นำยึดสถาบันนิติ (nomothetic) และบุคคลนิติ (Idiographic) ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 เน้นการบริหารแบบสถาบันนิติ (nomothetic style)

ผู้บริหารยังยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถาบันเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบ
ของโรงเรียนและปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดถือการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญแสดงบทบาท
ตามความคาดหวัง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของบุคคลไม่เน้นความสัมพันธ์กับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เน้นที่งาน (task-oriented)

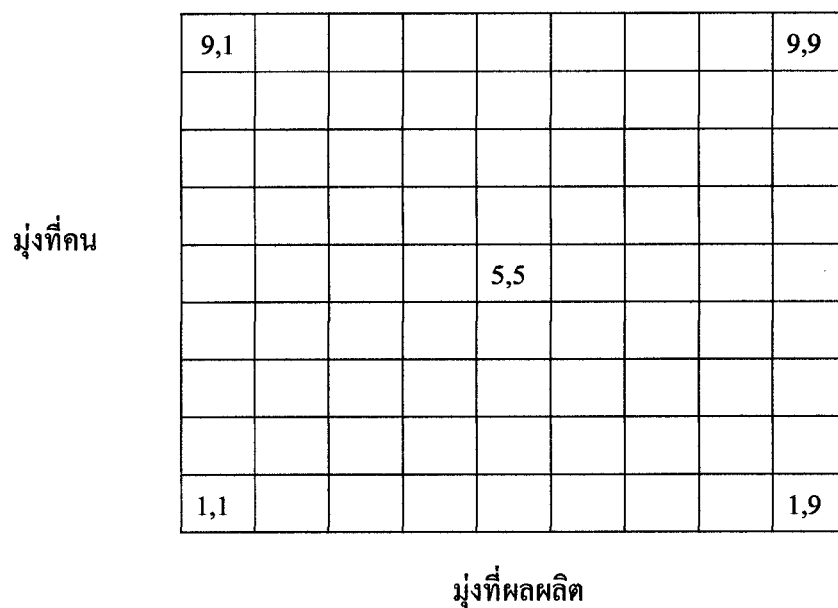
แบบที่ 2 เน้นการบริหารแบบบุคคลนิติ (Idiographic style)

ผู้บริหารยึดบุคคลมากกว่าสถาบัน สร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการบรรลุเป้าหมาย
ขององค์การหรือเน้นที่ตัวบุคคล (people-oriented)

แบบที่ 3 ผู้บริหารแบบผสมผสานหรือทางสายกลาง (transactional
styled) บริหารโดยยึดถือความสำคัญทั้งงานและบุคคล ถือว่าการกระทำใด ๆ ต้องให้เกิดประโยชน์ทั้ง
แก่สถาบันและบุคคล เป็นการบริหารตามสถานการณ์ กล่าวคือ เน้นสถานการณ์เป็นเกณฑ์
(situational approach)

5) แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดดาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน
จากความคิดทฤษฎีการบริหารที่เน้นหนักในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและเน้นหนักในด้านการพัฒนา
มนุษยสัมพันธ์ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) นำไปสร้างตารางการบริหาร

(Managerial Grid) ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้ 5 แบบ อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลผลิต (งาน) และคำนึงถึงคน (มนุษยสัมพันธ์) ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ตารางการบริหารของเบรคกับมูตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 7 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาศึกษาศาสตร์

คำนึงถึงผลผลิตแสดงให้เห็นบนแกนแนวนอน ผลผลิตจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดบนแกนแนวนอนมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวนอน หมายความว่า เป็นผู้นำที่มีความสนใจในผลผลิตสูงสุด

คำนึงถึงคน แสดงให้เห็นว่าบนแกนแนวตั้ง คนจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดบนแกนแนวตั้งระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวตั้ง หมายความว่า เป็นผู้มีความสนใจในคนสูงสุด

จากตาข่ายการบริหารงานของเบอร์กและมูตัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546 : 77-79) ได้อธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจด้านคนและไม่หวังผลของงาน ใช้ความพยายามน้อยมากและเพียงแต่รักษาสมาชิกขององค์การให้คงอยู่เท่านั้น

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านคน พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด มิได้มุ่งผลผลิตขององค์การ

3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) ผู้นำแบบนี้มุ่งให้งานสำเร็จอย่างเดียว ไม่สนใจความต้องการของคน ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) ผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลผลิตขององค์การ เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมมือเพื่อเป้าหมายขององค์การ มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เชื่อถือไว้วางใจและยกย่องซึ่งกันและกัน

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งด้านคน และงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจงานสำเร็จตามสมควร

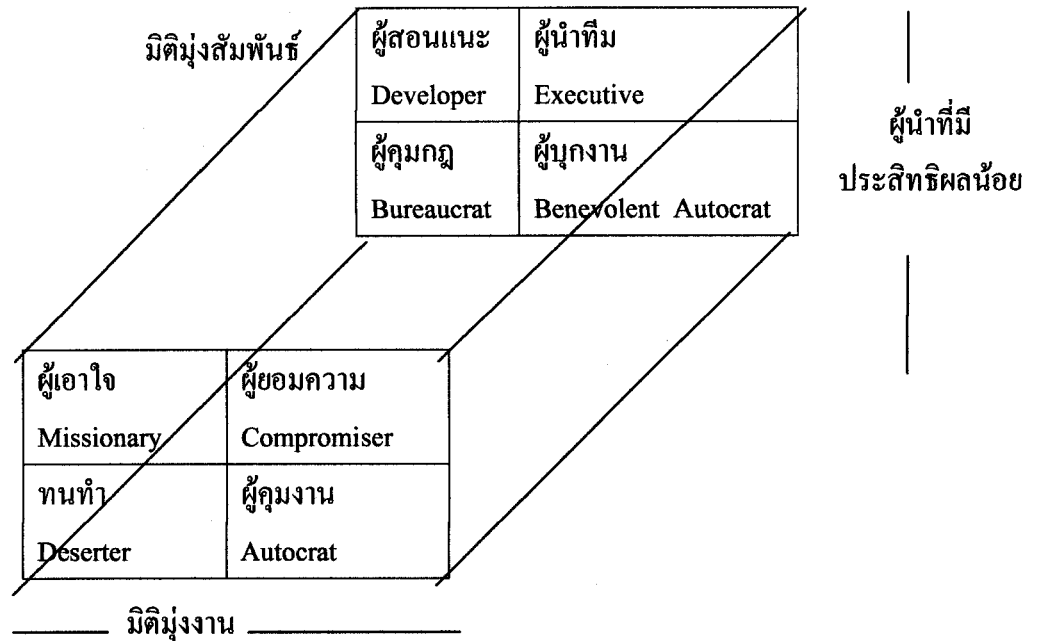
6) แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (3-D Model) เรดดิน (Reddin) (กิติ ตยัคคานนท์ 2543 : 40-42) เสนอทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) กำหนดว่า พฤติกรรมผู้นำมี 3 มิติ ดังนี้

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรมีความไว้วางใจสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิภาพน้อย

จากมิติผู้นำ 2 มิติแรก นำมาสัมพันธ์กันจะได้ผู้นำ 8 แบบ โดยแยกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก กับผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังภาพที่ 2.3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.3 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536) “การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัย การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9 หน้า 244 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์

แบบผู้นำตามทฤษฎีสถิตมิติของเรดคิน ถ้าสถานการณ์เหมาะสมก็ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล น้อย จากรูปภาพสามารถอภิปรายแบบผู้นำได้ ดังนี้

1. แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ได้แก่

1.1 ผู้นำทีม (Executive) หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถ สูงสุดของบุคคล ตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้นำที่ยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลพยายามใช้คนตามความสามารถ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

1.2 ผู้สอนแนะ (Developer) หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มุ่งพัฒนาความสามารถของบุคคล และสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก

1.3 ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานหรือความสัมพันธ์กับบุคคล ยึดกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน แต่พยายามไม่ให้กระทบกระเทือนขวัญของเพื่อนร่วมงาน มีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

1.4 ผู้บุกรุกงาน (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งมั่นทั้งงานเฉพาะหน้าและงานระยะยาว พยายามสร้างบรรยากาศของการทำงาน พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังเพื่อให้มีความก้าวหน้ามากที่สุด และเป็นผู้นำที่ต้องการผลผลิตสูง

2. แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ ได้แก่

2.1 ผู้ยอมความ (Compromiser) หมายถึง ผู้นำที่มองเห็นประโยชน์การมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำได้เช่นนั้น เพราะไม่กล้าตัดสินใจยึดเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน และไม่ต้องการเผชิญหน้า

2.2 ผู้เอาใจ (Missionary) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นโดยไม่คำนึงถึงงาน เป็นผู้นำที่ไม่กล้าเสี่ยง ไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน

2.3 ผู้ทันท่า (Deserter) หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจกับงานและเพื่อนร่วมงาน ไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงาน และขวัญของเพื่อนร่วมงาน ตนเองไม่ชอบทำงาน และไม่ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วย

2.4 ผู้คุมงาน (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองสำคัญ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน มีลักษณะเผด็จการไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้เชื่อว่า ผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ พฤติกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน หรือมุ่งผลผลิต) และมีตรสัมพันธ (มุ่งคน)

1.4.3 ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (situational หรือ contingency)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 52-54) อธิบายว่า เริ่มประมาณปี ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นขึ้นจากการที่ว่า การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความคาดหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งพบว่าประสิทธิผลของผู้นำดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับตัวแปรหลาย ๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่ามีความคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์

นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น เขาจะทำได้ก็ต่อเมื่อเขารับรู้สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกัน ผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้

สถานการณ์นั้น ๆ

จากผลการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่า

1. ผู้นำจะทำอะไรหรือปฏิบัติอย่างไร
2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

ในสถานการณ์ที่กำหนด

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์นั้น ทำให้พอสรุปได้ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ มีความเหมาะสม

ในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติของลูกน้อง (Owen, 1981: 158)

วิธีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach)

เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การทดลองที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรืองานวิจัยของบุคคลอื่นๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะอะไรของผู้นำ หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปแบบของผู้นำก็ควรเปลี่ยนไปด้วยจนถึงกับมีผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำไว้ดังนี้ (Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162 – 171)

ในเมื่อ E คือ ประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำของตนเอง (Leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีที่สามารถปรับเปลี่ยนเทคนิค และวิธีเล่นให้สอดคล้องกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวง เพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ยืนยันว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์พยายามที่จะพยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในสถานการณ์แบบต่าง ๆ

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษา ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามตำแหน่ง เป็นต้น

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่

1) ตัวแบบสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler,s Contingency Model)

ฟิดเลอร์ (Fiedler and Chemmer, 1974 : 73) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ หลักสำคัญของตัวแบบของฟิดเลอร์

มีดังนี้ (Fiedler , 1967; 1971; Fiedler and Chemmer, 1974; Chemmer and Mahar, 1976; Fiedler and Gracia, 1987)

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ฟิดเลอร์ได้ชี้ให้เห็นว่า (Fiedler, 1967:36) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์แต่แรงจูงใจที่แสดงพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้

การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) องค์ประกอบที่สองของทฤษฎีฟิดเลอร์ คือ สถานการณ์ อำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ผู้นำสามารถปฏิบัติตามแผนตัดสินใจ และทำงานได้มากน้อยเพียงใด ย่อมมาจากสถานการณ์ (Fiedler and Gracia, 1987: 51) โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power)

ฟิดเลอร์ ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์สร้างเป็นสถานการณ์สถานการณ์ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยาก ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังตารางที่ 2.1

สถานที่	ระดับของการควบคุม	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง
1	สูงมาก	ดี	ชัดเจน	มาก
2	สูง	ดี	ชัดเจน	น้อย
3	สูง	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
4	ปานกลาง	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย
5	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก
6	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย
7	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
8	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 88 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาศึกษาศาสตร์

จากตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างของงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่า การควบคุมมีในระดับสูง สถานการณ์ที่ 4 - 6 การควบคุมมีในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7 - 8 การควบคุมมีในระดับที่น้อย

2) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์(Situational Theory) ของเฮอร์เซอร์ (Hersey) และแบรนชาร์ด (Blanchard) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซอร์ และแบรนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1977, 1982) ซึ่งเรียกทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle Theory) อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร ดังนั้นจึงเหมาะในการฝึกอบรมผู้นำมากกว่าทำการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำ (Leder Behavior) เฮอร์เชย์ และแบรนชาร์ด สร้างพฤติกรรม

ผู้นำ 4 แบบ คือ

มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

มุ่งสัมพันธ์สูง

มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

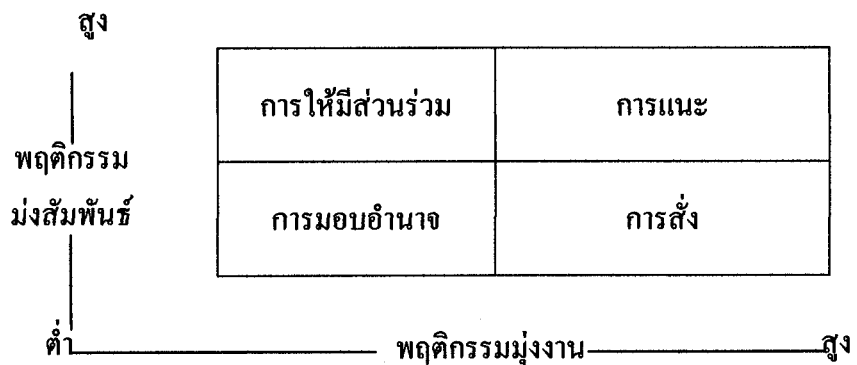
1. แบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและ

2. แบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและ

3. แบบการให้มีส่วนร่วม (participating) เป็นพฤติกรรมที่

4. แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์

ต่ำและมุ่งงานต่ำแต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำ
ทั้งสี่แบบแสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 แบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และแบรนชาร์ด

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติใน
การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 97 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาศึกษาศาสตร์

สถานการณ์ (Situation) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ (maturity) เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้ หมายถึง (Harsey and Blanchard, 1982 : 151)

1. ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูงแต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
2. ความเต็มใจและความสามารถในการรับผิดชอบ
3. ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

เฮร์เซอร์และแบรนชาร์ด (Harsey and Blanchard, 1982 : 151-158) เห็นว่า วุฒิภาวะจึงเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจของกลุ่มเป็นวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานสูงไม่เพียงแต่จะมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่จะทำงานแล้ว แต่ยังมีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับตนเอง (self-respect) ในทางตรงข้าม ถ้าบุคคลมีวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำ ก็จะขาดความสามารถ แรงจูงใจและความรู้ในการปฏิบัติงาน

3) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิมของอีแวนส์ (Evan 1970) และปรับปรุงพัฒนาโดยเฮาส์และคณะ (House 1971: House and Mitchell 1974 : House and Beatz, 1979) เป็นทฤษฎีอธิบายวิถีทาง (path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เสนอแนะว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แบ่งพฤติกรรมผู้นำ

ออกเป็น 4 แบบ คือ (House and Mitchell, 1974: 81-97)

1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้แนะและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการ

1.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

1.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

1.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำทั้งสี่แบบนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแบบวัด LBDQ ซึ่งเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยที่ผู้นำแบบสั่งการและแบบมุ่งความสำเร็จของงานเป็นส่วนของพฤติกรรมในมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) และผู้นำแบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วมเป็นตัวแทนในมิติมิตรสัมพันธ์ (consideration) ใช้แบบวัด LBDQ ฉบับที่ 12 ในการวัด

ในทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายนี้ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย มีข้อเสนอและข้อตกลง

โดยรวบรวมจากการศึกษาของเฮาส์ (House, 1971) เฮาส์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) และเฮาส์กับมิทเชล (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทน์ไทย 2539:38) ข้อเสนอจากพื้นฐานของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ได้แก่

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House and Mitchell, 1974)
2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะเพิ่มความพยายามของผู้ตามก็ต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และหรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยดูแล ชี้นำ สนับสนุน และให้รางวัลตามความจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างคุณภาพ (House and Mitchell, 1974)

3. สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านนโยบายของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตาม ในสิ่งที่เป็นหนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ หรือเพิ่มความพึงพอใจในงาน (House and Mitchell, 1974)

4. ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมแรงจูงใจ คือ การสนใจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จากสถานการณ์ (House and Dessler, 1974

ส่วนข้อตกลง (assumptions) จากพื้นฐานทางทฤษฎีได้แก่

1. แต่ละคนมีทิศทางและเหตุผลของตนในการไปสู่เป้าหมายของตนเอง (Evan, 1970, 1974: House, 1971)

2. บุคคลจะเลือกพฤติกรรมที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (House, 1971)

3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะสร้างความพึงพอใจและหรือจูงใจผู้ตาม ถ้าเพิ่มการบรรลุเป้าหมายและมีแนวทางที่ชัดเจนไปสู่เป้าหมาย (Evan, 1970, 1974: House, 1971)

4. ไม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership trait) หรือ พฤติกรรมที่เข้มแข็งพอที่จะมีประสิทธิภาพกับทุก ๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตามมีแนวทางเป็นไปได้สำหรับผู้นำที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ (Kerr, Schriesheim, Murphy and Stogdill, 1974)

2. สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา และความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชา ที่เป็น ส่วนสำคัญของสถานการณ์ ประกอบด้วย

2.1.1 ความต้องการส่วนบุคคล เช่น ความต้องการ ด้านสำเร็จ ความต้องการการมีอิสระ ความต้องการการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด

2.1.3 คุณลักษณะของบุคลิกลักษณะ เช่น การเชื่อ อำนาจภายใน ภายนอกตน ความเชื่อมั่นในตนเอง

2.2 ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ตัวแปรของสิ่งแวดล้อมที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สถานการณ์เอื้อต่อผู้นำ ประกอบด้วย

2.2.1 โครงสร้างของภารกิจ (task structure)

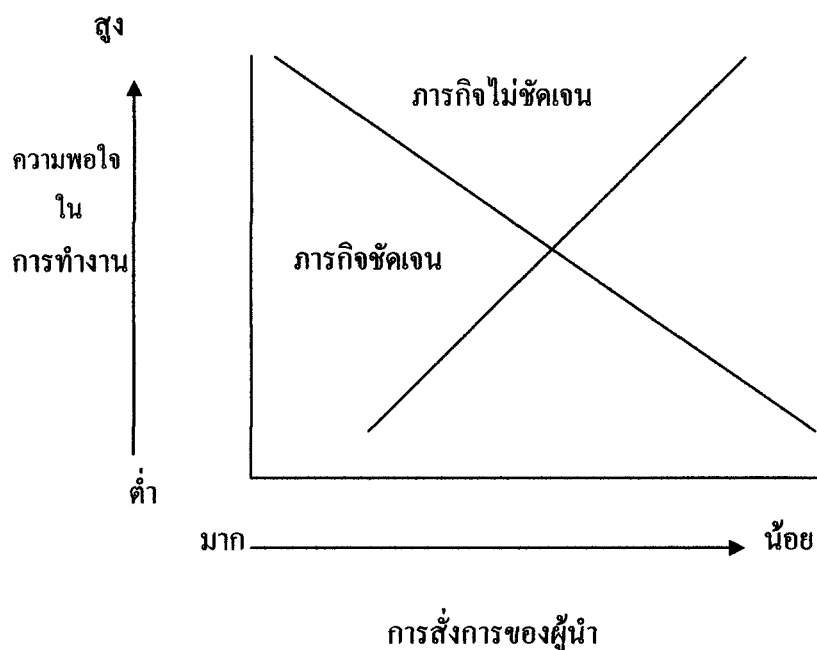
2.2.2 ระดับความเป็นพิธีการ (formalization) เช่นระเบียบ กฎ ที่ใช้ในการปกครองบังคับบัญชา

2.2.3 ปทัสถาน (norms) ของกลุ่มทำงาน (work group)

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์

ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ยกตัวอย่างโครงสร้างของภารกิจซึ่งเป็นตัวแปรในด้านสิ่งแวดล้อม โครงสร้างของภารกิจเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองไว้ดังนี้

1. พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระชับขึ้น
2. พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ภารกิจชัดเจนจะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการ จะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงาน
ในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 93-94 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาศึกษาศาสตร์

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้พยายามหาองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อจุดมุ่งหมายให้ผลผลิตของบุคคลของกลุ่มหรือองค์กรมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮาส์ ด้วยเหตุที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในปัจจุบันขึ้นอยู่กับ การกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีนี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึคนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป้าหมายทั้งเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวและวิถีทาง

ที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่งผลผลิตที่ได้ก็คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

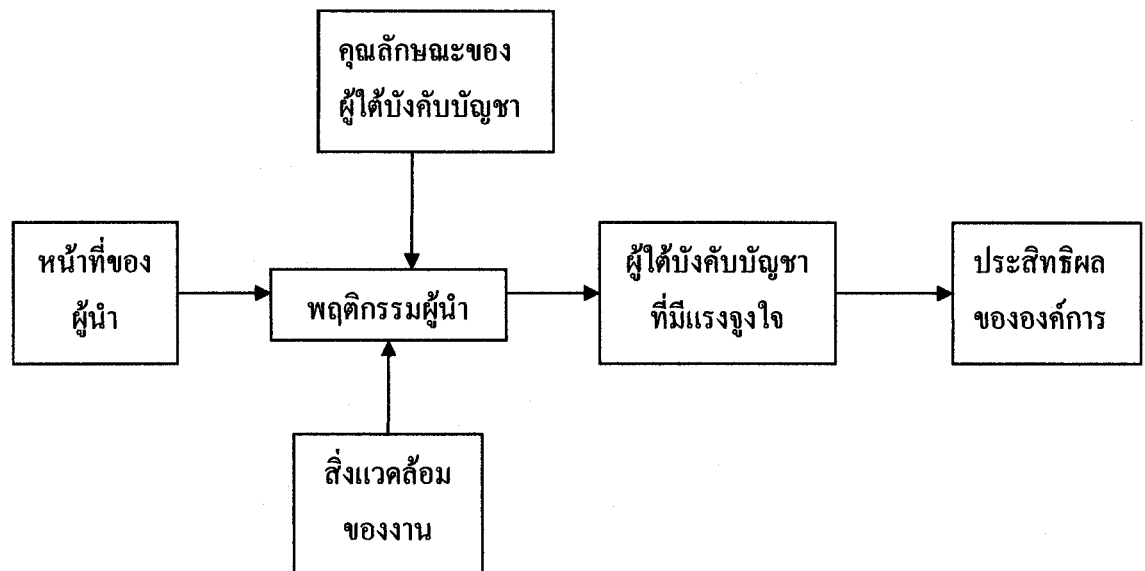
ประสิทธิผล (Effectiveness)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย นิยามประสิทธิผลของผู้นำในรูปของสถานะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีหลักความเชื่อ 2 ประการคือ (Filley, House and Keer, 1976:254)

1. ผู้ตามจะยอมรับ และพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นช่วยให้เกิดความพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต
2. พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ
 - 2.1 สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ
 - 2.2 เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต่อ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลเมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นวิถีทางไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิผลของผู้นำ ดังแผนภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้า 92-93 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาศึกษาศาสตร์

การศึกษาประสิทธิผลของผู้นำจะขึ้นกับตัวแปรหลายๆ ตัวบรรยากาศขององค์กร ค่านิยมของผู้นำประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ดังนั้น ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำโดยการศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Owens, 1981:158) ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์กร ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบใด โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) ของเฮาส์ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้อธิบายถึง พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้หรือความรู้สึนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ศึกษาจากสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อประโยชน์ในการบริหารการศึกษา พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและคุณภาพของผลผลิตจากการจัดการศึกษา

2. โครงสร้างและลักษณะงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

1. ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจในการส่งเสริมการจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนในพื้นที่ 4 อำเภอ ของจังหวัดกาญจนบุรี คือ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค อำเภอศรีสวัสดิ์ และอำเภอสังขละบุรี ได้รับการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ดังนี้

- ขนาดและที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ติดกับประเทศพม่า ตั้งอยู่ในภาคกลางด้านตะวันตกของประเทศไทย ระยะทางห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 189 กิโลเมตร ระยะทางห่างจากจังหวัดกาญจนบุรีประมาณ 50 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 13029.42 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่ 2 ใน 3 ของจังหวัดกาญจนบุรี มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

- ทิศเหนือ ติดจังหวัดตาก จังหวัดอุทัยธานี และประเทศพม่า
- ทิศตะวันออก ติดอำเภอหนองปรือ อำเภอบ่อพลอย และจังหวัด

สุพรรณบุรี

- ทิศใต้ ติดอำเภอเมืองกาญจนบุรี
- ทิศตะวันตก ติดประเทศพม่า โดยมีทิวเขาตะนาวศรีเป็นแนวเขตแดน

ระหว่างประเทศ

- ภูมิประเทศและภูมิอากาศ

สภาพพื้นที่มีลักษณะเป็นป่าไม้และภูเขา มีพื้นที่ราบเป็นส่วนน้อย มีอ่างเก็บน้ำขนาดใหญ่ 2 แห่ง คือ อ่างเก็บน้ำเขื่อนศรีนครินทร์อำเภอศรีสวัสดิ์และอ่างเก็บน้ำเขื่อนขจรลางกรณ์อำเภอทองผาภูมิ ดังนั้นเส้นทางการเดินทางจึงมีลักษณะคดเคี้ยวตามไหล่เขาและอ่างเก็บน้ำ

ลักษณะภูมิอากาศ โดยทั่วไปอยู่ในโซนร้อนและชุ่มชื้น ในบริเวณที่เป็นป่าและภูเขาสภาพอากาศ จะมีความเปลี่ยนแปลงมาก คือ ในฤดูร้อนจะร้อนจัด ในฤดูหนาวจะหนาวจัด ฤดูฝนจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม

- การปกครองและประชากร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีพื้นที่รับผิดชอบ 4 อำเภอ 23 ตำบล 153 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอ ดังนี้ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอไทรโยค อำเภอศรีสวัสดิ์ และ สังขละบุรี

การปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย เทศบาลตำบล 5 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 23 แห่ง จากสถิติกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เมื่อสิ้นปี 2548 มีประชากรทั้งสิ้น 178,402 คน เป็นชาย 93,911 คน เป็นหญิง 84,491 คน อำเภอที่มีประชากรหนาแน่นมากที่สุด คือ อำเภอไทรโยค รองลงมาคือ อำเภอทองผาภูมิ อำเภอสังขละบุรี และอำเภอศรีสวัสดิ์ตามลำดับ

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนตำบล หมู่บ้าน เทศบาล ประชากร และพื้นที่ของทั้ง 4 อำเภอ

ในเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

อำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาลตำบล	องค์การบริหารส่วนตำบล	ประชากร	พื้นที่ (ตร.กม.)	ความหนาแน่นของประชากร (ต่อ ตร.กม.)
ทองผาภูมิ	7	45	1	7	62,848	3,655.17	17.19
ไทรโยค	7	55	2	7	51,692	2,728.92	18.94
ศรีสวัสดิ์	6	33	1	6	23,700	3,295.95	7.19
สังขละบุรี	3	20	1	3	40,162	3,349.38	11.99
รวม	23	153	5	23	178,402	13,029.42	13.69

ที่มา : สมุดรายนามสถิติจังหวัด พ.ศ.2549 : สำนักงานสถิติจังหวัดกาญจนบุรี

จากตารางที่ 2.2 ในภาพรวม 4 อำเภอนี้ มีความหนาแน่นของประชากร

13.69 คน : ตร.กม. ซึ่งมีความหนาแน่นค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับความหนาแน่นของประชากรของ จังหวัดกาญจนบุรี คือ 42.40 คน : ตร.กม.

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนผู้ไม่ใช่สัญชาติไทยในเขตพื้นที่ 4 อำเภอ

อำเภอ	ประชากรทั้งสิ้น	ผู้ไม่ใช่ สัญชาติไทย	คิดเป็นร้อยละ
ทองผาภูมิ	62,848	32,248	51.31
ไทรโยค	51,692	10,265	19.85
ศรีสวัสดิ์	23,700	1,224	5.16
สังขละบุรี	40,162	26,284	65.44
รวมทั้งสิ้น	178,402	70,021	39.25

ที่มา : สมุดรายนามสถิติจังหวัด พ.ศ. 2549 : สำนักงานสถิติจังหวัดกาญจนบุรี

จากตารางที่ 2.3 ประชากรส่วนใหญ่มีสัญชาติไทย เนื่องจากมีอาณาเขตติดประเทศพม่า จึงมีผู้ไม่ใช่สัญชาติไทยเข้ามาอยู่ในพื้นที่ ประมาณ 1 ใน 4 ของประชากรทั้งหมด เช่น สัญชาติพม่า สัญชาติลาว นอกจากนี้ยังมีชนกลุ่มน้อยอื่นๆ อีก เช่น ชาวกะเหรี่ยง มอญ โดยอำเภอที่มีผู้ไม่ใช่สัญชาติไทยมากที่สุด คือ อำเภอสังขละบุรี ซึ่งมีถึงประมาณ ร้อยละ 65.44 ของประชากรทั้งอำเภอ

ตารางที่ 2.4 แสดงจำนวนครัวเรือนนอกเขตเทศบาล จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อปี (พ.ศ.2547)

รายได้เฉลี่ยต่อปี	จำนวน ครัวเรือน	คิดเป็น ร้อยละ	การเปลี่ยนแปลง เทียบกับปีที่แล้ว
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2,900	11.32	3.22
10,000 - 19,999 บาท	3,348	13.07	-6.32
20,000 - 29,999 บาท	5,215	20.35	-3.94
30,000 - 49,999 บาท	5,750	22.44	-1.19
50,000 - 99,999 บาท	3,758	14.67	-2.78
มากกว่า 100,000 บาท	1,804	7.04	3.92
ไม่ทราบรายได้	2,847	11.11	7.09
รวม	25,622	100	

ที่มา : รายงานผลการจัดทำข้อมูลสถิติเพื่อการพัฒนา อบต. พ.ศ.2547 : สำนักงานสถิติจังหวัด
กาญจนบุรี

ตารางที่ 2.4 จากการจำแนกครัวเรือนตามจำนวนรายได้เฉลี่ยต่อปี ประชากร

ส่วนใหญ่ประมาณ ร้อยละ 22.44 มีรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อปี ประมาณ 30,000 – 49,999 บาท
สูงกว่าปีที่แล้วซึ่งประชากรส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อปี ประมาณ 30,000 - 49,999 บาท
โดยครัวเรือนที่มีรายได้เฉลี่ย มากกว่า 100,000 บาท มีปริมาณเพิ่มขึ้นจากปีที่แล้วร้อยละ 3.92

2. สภาพการจัดการศึกษา

สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีจำนวนทั้งสิ้น 122(1) แห่ง โดยเป็นสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 111(1) แห่ง (โรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียน) และสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 11 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงจำนวนสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

จำแนกตามสังกัด

ศูนย์เครือข่ายฯ	สถานศึกษาในสังกัด สพท.กจ.3			สถานศึกษา ในสังกัด ตชด.	รวมทั้งสิ้น
	สพฐ.	เอกชน	รวม		
เครือข่ายที่ 1	12	-	12	-	12
เครือข่ายที่ 2	9	-	9	2	11
เครือข่ายที่ 3	14	-	14	1	15
เครือข่ายที่ 4	13*	-	13*	1	1
เครือข่ายที่ 5	13	1	14	-	14
เครือข่ายที่ 6	9	-	9	2	11
เครือข่ายที่ 7	7	-	7	1	8
เครือข่ายที่ 8	9(1)	2	11(1)	3	15(1)
เครือข่ายที่ 9	12	-	12	-	12
เครือข่ายที่ 10	10	-	10	1	11
รวม	108(1)	3	111(1)	11	122(1)

ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2549

หมายเหตุ

*โรงเรียนจัดการศึกษาสงเคราะห์พิเศษ จำนวน 1 แห่ง คือโรงเรียนสมเด็จพระปิยมหาราชรมณียเขต

ตารางที่ 2.6 แสดงจำนวนสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3
จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนสถานศึกษาจำแนกตามศูนย์เครือข่ายการจัดการศึกษา											ร้อยละ
	เครือข่าย 1	เครือข่าย 2	เครือข่าย 3	เครือข่าย 4	เครือข่าย 5	เครือข่าย 6	เครือข่าย 7	เครือข่าย 8	เครือข่าย 9	เครือข่าย 10	รวม	
ขนาดที่ 1 (น.ร.1-120)	8	3	8	4	1	1	-	-	3	1	29	26.13
ขนาดที่ 2 (น.ร.121-200)	1	2	4	3	3	3	1	2(1)	2	3	24(1)	22.52
ขนาดที่ 3 (น.ร.200-300)	2	1	-	1	5	3	3	1	6	4	26	23.42
ขนาดที่ 4 (น.ร.301-499)	1	2	1	2	2	1	3	5	1	1	19	17.12
ขนาดที่ 5 (น.ร.500-1,490)		1	1	3	3	1	-	3	-	-	12	10.81
ขนาดที่ 6 (น.ร.1,500-2,499)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
ขนาดที่ 7 (น.ร.>2,500)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0
รวม	12	9	14	13	14	9	7	12	12	9	110(1)	100

ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2549 (ไม่นับโรงเรียนบ้านด่านแม่แลบ)

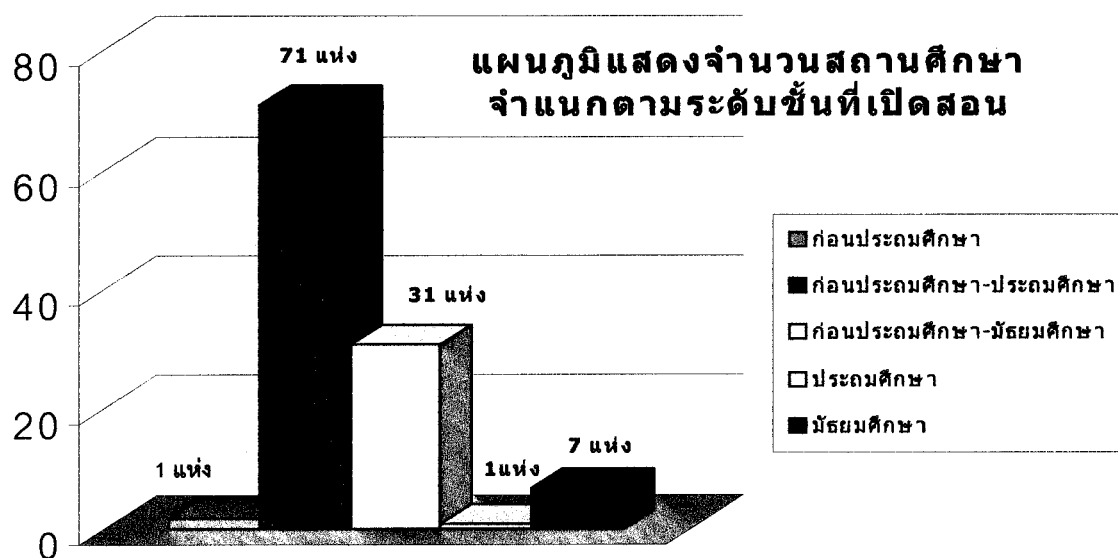
ตารางที่ 2.6 จากการจำแนกสถานศึกษาตามขนาดสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นสถานศึกษาขนาดที่ 1 (น.ร.1-120 คน) มากที่สุด จำนวน 29 แห่ง คิดเป็น ร้อยละ 25.89 รองลงมาคือ ขนาดที่ 3 ขนาดที่ 2 ขนาดที่ 4 และขนาดที่ 5 ตามลำดับ

ตารางที่ 2.7 แสดงจำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอน

ระดับชั้นที่เปิดสอน	จำนวนสถานศึกษาที่เปิดสอนจำแนกตามศูนย์เครือข่ายฯ											ร้อยละ
	เครือข่าย 1	เครือข่าย 2	เครือข่าย 3	เครือข่าย 4	เครือข่าย 5	เครือข่าย 6	เครือข่าย 7	เครือข่าย 8	เครือข่าย 9	เครือข่าย 10	รวม	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	รวม	
ปฐมวัย					1						1	0.89
ปฐมวัย-ประถมศึกษา	9	7	11	8	11	6	4	5	5	4	70	62.50
ปฐมวัย-มัธยมศึกษา	3	1	2	3	2	2	3	4	6	5	31	27.68
ประถมศึกษา						1		1(1)			2(1)	2.68
มัธยมศึกษา		1	1	2	1			1	1		7	6.25
รวม	12	9	14	13	15	9	7	12	12	9	111(1)	100

ที่มา : ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2549



ตารางที่ 2.7 จากการจำแนกสถานศึกษาตามระดับชั้นที่เปิดสอน สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เปิดสอนในระดับปฐมวัย - ประถมศึกษา มากที่สุดจำนวน 7 แห่ง รองลงมาคือปฐมวัย-มัธยมศึกษา มัธยมศึกษา ปฐมวัย และประถมศึกษา ตามลำดับ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศกับพฤติกรรมของผู้นำ

มารินทร์ เมฆดี (2547) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5 ตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ตามความคิดเห็นของพนักงานครูปฏิบัติการสอนมาตรฐานที่ 2 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกตัวบ่งชี้เรียงตามลำดับคือ ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง รองลงมาคือ ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

ขุนทอง จริตพันธ์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพและวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลางสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง-ด้านมิตรสัมพันธ์สูง จำนวน 15 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48.39 และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยการอาชีพ และวิทยาลัยสารพัดช่างในกลุ่มภาคกลาง สังกัดกลุ่มอาชีวศึกษาในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับปานกลาง

ยุพา เสนาะพิน (2546) ได้ทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (2) โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ

ประเมินคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้าน และ (3)แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

มนตรี ทัดเทียม (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และ (2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิสิทธิ์ บุญยา (2541) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอุบลราชธานี ผลวิจัยพบว่า (1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบผสมผสานคือ มิตรสัมพันธ์สูง และกิจสัมพันธ์สูง (2) วิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนเลือกแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งมากที่สุดคือการประนีประนอม รองลงมาได้แก่ การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้ และการเอาชนะตามลำดับ และ(3) วิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์สูง เลือกวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งตามลำดับดังนี้ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การร่วมมือ การยอมให้และการเอาชนะ ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์สูง เลือกวิธีแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง แบบประนีประนอม การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ตามลำดับ

วสัน สารนันท์ (2540) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม เป็นผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และแบบผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในระดับต่ำ ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 8 แบบ ในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำแบบผู้สอนเน้นอยู่ในระดับสูง แบบผู้นำแบบผู้คุมกฎ ผู้เอาใจและผู้ทนทำอยู่ในระดับปานกลาง และมีแบบผู้นำแบบผู้นำทีม ผู้นำงาน ผู้ยอมความ และผู้คุมงานอยู่ในระดับต่ำ สำหรับ

ด้านประสิทธิผลของผู้นำในภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลมาก มีจำนวนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบผู้นำประเภทมีประสิทธิผลน้อย แบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อศึกษาในรายละเอียดพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้มีจำนวนมากกว่าแบบผู้นำในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมี 6 แบบ คือ แบบผู้สอนแนะ ผู้นำงาน ผู้คุมกฎ ผู้เอาใจ ผู้ยอมความ และผู้คุมงาน ส่วนแบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำมีจำนวนมากกว่าแบบผู้นำในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมี 2 แบบคือ แบบผู้นำทีม และผู้ทนทำ

ชะลอ บัวน้อย (2538:67-68) วิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเพชรบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของฮัลปีนและไวเนอร์ และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ของฮัลปีนและครอฟท์ในภาคภาษาไทยซึ่งมีผู้แปลไว้แล้ว กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงอยู่ใน 50 อันดับแรก จำนวน 192 คน และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่า 50 อันดับสุดท้าย จำนวน 150 คน พบว่า

ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 92) เป็นแบบผสมผสานของแบบมิตรสัมพันธ์สูง (+) และกิจสัมพันธ์สูง (+) โดยมีบรรยากาศของโรงเรียนสามอันดับแรกเป็นแบบเปิดมากที่สุด (ร้อยละ 28) รองลงมาคือแบบอิสระ (ร้อยละ 26) แบบควบคุม (ร้อยละ 16) ตามลำดับ โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84) เป็นแบบผสมผสานของแบบมิตรสัมพันธ์สูง (+) และกิจสัมพันธ์สูง (+) แต่มีบรรยากาศโรงเรียนสามอันดับแรกเป็นแบบรวบอำนาจมากที่สุด (ร้อยละ 28) รองลงมาคือ แบบปิด (ร้อยละ 18) และแบบอิสระ (ร้อยละ 16) ตามลำดับ

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

บุคเคอร์ (Booker, 2003) วิจัยการรับรู้ของครูและครูใหญ่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำและความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนโดยกลุ่มตัวอย่างจากครูใหญ่จำนวน 36 คน และครูจำนวน 1,080 คน จากโรงเรียนกลางในภาคตะวันตกเฉียงใต้และภาคกลางของรัฐเทนเนสซี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย MLQ Form 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X) และ QCDQ-RM (Organizational Climate Description Questionnaire for Middle Schools) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของครู

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูและครูใหญ่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับบรรยากาศโรงเรียนมี 5 นัยสำคัญคือ พฤติกรรมด้านการอำนวยการของครูใหญ่ พฤติกรรมการเปิดเผยของครูใหญ่ พฤติกรรมการรวมกลุ่มของครู พฤติกรรมการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการของครู และพฤติกรรมการเปิดเผยของครู

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูและครูใหญ่เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายกับบรรยากาศโรงเรียนมี 4 นัยสำคัญ คือ พฤติกรรมด้านการอำนวยการของครูใหญ่ พฤติกรรมการรวมกลุ่มของครู พฤติกรรมการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการของครู และพฤติกรรมการเปิดเผยของครู

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูและครูใหญ่เกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนมี 6 นัยสำคัญ คือ พฤติกรรมด้านการอำนวยการของครูใหญ่ พฤติกรรมการรวมกลุ่มของครู พฤติกรรมการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการของครู และพฤติกรรมการเปิดเผยของครู พฤติกรรมการเปิดเผยของครูใหญ่ การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการเปิดเผยของครู และการรับรู้ของครูใหญ่เกี่ยวกับพฤติกรรมการเปิดเผยของครูใหญ่

เอพส์ (Epps, 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่องการตรวจสอบความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยใช้การสังเกต การปฏิบัติงานของครู และบรรยากาศของโรงเรียนประกอบ ผู้บริหารที่มีความคาดหวังสูงต้องมีการมองไกล มีการสั่งการที่เปิดเผย ร่วมกันตัดสินใจ การปฏิบัติงานของครูจะมีความพึงพอใจมากเมื่อเขารู้สึกว่ามีคุณค่า ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของนักเรียน ซึ่งแล้วแต่สถานการณ์ของสังคมที่แตกต่างกัน

อีวิง (Ewing, 2002) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และความสำเร็จของนักเรียนระดับประถมศึกษาในชุมชนเมือง ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อผลสัมฤทธิ์ในการอ่านและคณิตศาสตร์ยังใช้วิธีที่เหมาะสมกับ สถานการณ์มากเท่าไรก็จะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าระยะเวลา การเป็นผู้บริหารไม่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของนักเรียน ความสำเร็จของนักเรียนนอกจากจะอยู่ที่ ผู้บริหารแล้ว ยังต้องอยู่ที่ความร่วมมือของครู ผู้ปกครองและชุมชนอีกด้วย

สคูลแมน (Schulman, 2002) ได้วิจัยเรื่องแบบภาวะของผู้นำและบรรยากาศใน โรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะ ผู้นำกับผลสำเร็จของนักเรียน และบรรยากาศในโรงเรียนกับผลสำเร็จของนักเรียนมีตัวกลางคั่น ความสำเร็จของนักเรียนตัวเดียวก็คือ ความไม่แน่นอนของจำนวนประชากรและเวลาที่ประกอบอาชีพ ครู ผลที่ออกมาเหมาะสมกับที่ใช้ ELT Test เพราะจากการสังเกตการณ์ทำงานของครูในโรงเรียนทำให้มีเหตุผลว่า ยิ่งครูมีประสบการณ์ในทักษะที่ต้องการตามมาตรฐานมากเท่าไรการจัดการต่าง ๆ ให้กับ นักเรียนก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ส่วนความพึงพอใจก็บ่งบอกถึงงานที่ครูได้ทุ่มเทให้กับโรงเรียนในทางที่ดี หรืออีกนัยหนึ่ง เขาไม่ได้ถูกจ้องจ้องอย่างเข้มงวด ส่วนผลของความมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึง ความรู้สึกของครูที่บรรลุดูประสงคในการทำงานและภาระงานที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่ยิ่งใหญ่ เมื่อเขา รู้สึกว่าได้ทำงานกับผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนในบรรยากาศที่ดี

ราล์ฟ (Ralph, 2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของ ผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกและพฤติกรรมผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครู และประสบการณ์ใน การทำงาน และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบคือ พฤติกรรมผู้นำ แบบมิตรสัมพันธ์
3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบ คือพฤติกรรมผู้นำ แบบกิจสัมพันธ์

สมิท (Smith, 2000) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและแรงจูงใจของครูตามการรับรู้ของครูโดยพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาคือ แบบกึ่งสัมพันธ์หรือแบบเผด็จการ (Authoritarian) และแบบมิตรสัมพันธ์หรือแบบประชาธิปไตย (Demoratic) ผลการศึกษามีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้แรงจูงใจของครูสูงด้วย
2. เพศไม่มีผลต่อแรงจูงใจของครู
3. ประสบการณ์ไม่มีผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจ
4. เพศไม่มีผลต่อการรับรู้ของครูแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
5. ประสบการณ์การทำงานของครูไม่มีผลต่อการรับรู้ต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร

สถานศึกษา

ความเห็นเพิ่มเติมจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครู ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง

แฮม (Ham, 2000) วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่และบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกาหลี เครื่องมือที่ใช้คือ แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ PTLQ (Principals' Transformational Leadership Behavior Description Questionnaire) และแบบวัดบรรยากาศฉบับปรับปรุงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา OCDQ-RS (Organizational climate Description Questionnaire for Secondary School) โดยสอบถามการรับรู้ของครูกลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ กลุ่มครูที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในชนบท จำนวน 44 โรงเรียน และกลุ่มครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในตัวเมืองเขตอำเภอกรุงโซลและกรุง Kyonggi จำนวน 15 โรงเรียน รวมจำนวนครู 1,570 คน เพื่อสะท้อนถึงการรับรู้ของกลุ่มครูที่อยู่ในเขตเมืองหลวง เมืองขนาด กลาง เมืองขนาดเล็กและชนบท ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การระบบเปิดมีความสัมพันธ์กันทางบวกมาก
2. พฤติกรรมการสนับสนุน การสั่งการ การว่าจ้าง และบรรยากาศโรงเรียนที่ไม่สมหวังตามการรับรู้ที่เกิดจากการชี้นำและวิสัยทัศน์ของผู้นำมีการกระจายนัยสำคัญอย่างเป็นสัดส่วนของตัวแปร
3. วิสัยทัศน์ สัญลักษณ์ พฤติกรรมของผู้นำ และมีมิติด้านการไม่ให้รางวัลมีการกระจายนัยสำคัญของตัวแปรกับระบบเปิดของโรงเรียน

4. การรับรู้ของครูเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนอิทธิพลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษา
คุณลักษณะส่วนตัวเป็นตัวชี้แนะจำแนกการวิเคราะห์

5. การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่มี
ความแปรปรวนด้านอายุ เพศ ประสบการณ์การสอน จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน
ระดับโรงเรียน สถานที่ตั้ง ขนาดพื้นที่บริการมีอำนาจจำแนกอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เป็นการวิจัยสำรวจ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งขอเสนอเรื่องตามลำดับขั้นตอนตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 111 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 111 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 90 คน ได้มาโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) สุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi stage sampling) ดังนี้

- 1) กำหนดจำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 90 โรงเรียน จากประชากร 111 โรงเรียน
- 2) กำหนดจำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกตามระดับการจัดการศึกษา ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
- 3) สุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี

เขต 3 ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ด้วยการจับฉลากรายชื่อ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น

2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ วุฒิการศึกษา อายุราชการในการปฏิบัติราชการ และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Scale) ระดับคุณภาพ 5 ระดับ จำนวน 33 ข้อ โดยขอความอนุเคราะห์ให้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่พัฒนาโดย ดร. กาญจนา จันทร์ไทย ที่ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ของเฮาส์ วัดแบบพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ

ข้อ 1 – 7 วัดพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ

ข้อ 8 – 17 วัดพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

ข้อ 18 – 22 วัดพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ข้อ 23 – 33 วัดพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

จากแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับกำหนดระดับพฤติกรรมการปฏิบัติดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด หรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมาก หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง หรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อย หรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติ หรือไม่เกิดขึ้นเลย

2.2 การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

2.2.2 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำของ ดร.กาญจนา

จันทร์ไทย ที่ได้วิจัยพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของเฮาส์ และผ่านการตรวจสอบความถูกต้องตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว

2.2.3 ตรวจสอบเครื่องมือโดยใช้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .95

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 นำหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในการวิจัย

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม

3.3 เก็บรวบรวมข้อมูลสถานภาพผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยตัวผู้วิจัยเอง โดยทำการประสานกับกลุ่มบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

3.4 รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำนวน 90 ฉบับ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบ แล้วคัดไว้เฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ครบทุกข้อ จำนวน 90 ฉบับ

4.2 นำแบบทดสอบไปบันทึกข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ หาค่าสถิติ ดังนี้

4.2.1 ข้อมูลที่ได้จากตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้การหาค่าความถี่ และการหาค่าร้อยละ (%) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

4.2.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้คะแนนของผู้ตอบแต่ละกระทงตามระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ คือ มากที่สุด ระดับ 5 มาก ระดับ 4 ปานกลาง ระดับ 3 น้อย ระดับ 2 ไม่ปฏิบัติ ระดับ 1

ขั้นที่ 2 คำนวณหาค่าเฉลี่ยของแต่ละข้อกระทง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยของกระทงที่ 1 = $\frac{\text{คะแนนรวมของคะแนนที่ทุกคนตอบข้อกระทงที่ 1}}{\text{จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม}}$

สำหรับข้อกระทงที่ 2 – 33 หาค่าเฉลี่ยของกระทงในทำนองเดียวกันกับข้อกระทงที่ 1

4.2.3 คำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบตามข้อกระทงที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามเป็นรายสถานศึกษา ดังนี้

1) พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ

ค่าเฉลี่ยของกระทงที่ 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7

2) พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน

ค่าเฉลี่ยของกระทงที่ 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13 + 14 +

15 + 16 + 17

3) พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

ค่าเฉลี่ยของกระทงที่ 18 + 19 + 20 + 21 + 22

4) พฤติกรรมแบบมุ่งความสำเร็จ

ค่าเฉลี่ยของกระทงที่ 23 + 24 + 25 + ... + 33

นำค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบของทุกสถานศึกษามา
รวมหาค่าเฉลี่ย จัดระดับแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแบบตามค่าเฉลี่ยและแปล
ความหมายแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย ดังนี้

1.00-1.49 = มีพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อยสุด

1.50-2.49 = มีพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อย

2.50-3.49 = มีพฤติกรรมผู้นำระดับปานกลาง

3.50-4.49 = มีพฤติกรรมผู้นำระดับมาก

4.50-5.00 = มีพฤติกรรมผู้นำระดับมากที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการทดสอบค่าที
(t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำเสนอในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ วุฒิทางการบริหารการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้ค่าร้อยละ ดังตารางที่ 4.1 คือ

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษา

สถานภาพ	รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ	น้อยกว่า 46 ปี	27	30.00
	ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป	63	70.00
	รวม	90	100
2. วุฒิการศึกษา	มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา	82	91.11
	ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา	8	8.89
	รวม	90	100
3. ประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหาร	ต่ำกว่า 10 ปี	27	30.00
	10-20 ปี	22	24.44
	21 ปีขึ้นไป	41	45.56
	รวม	90	100
4. ระดับการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา	ก่อนประถม - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	59	65.55
	ก่อนประถม - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	24	26.67
	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	7	7.78
	รวม	90	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 70 จำแนกตามวุฒิของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 91.11 และไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.89 จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารระหว่าง 10-20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 24.44 และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร 21 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 45.56 จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้น

ประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 65.55 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67 และผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.78

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามอายุ วุฒิทางการบริหารการศึกษา ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 4.2 - 4.10

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม ($n = 90$)

พฤติกรรมผู้นำ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. แบบสั่งการ	4.25	.38	มาก
2. แบบสนับสนุน	4.36	.33	มาก
3. แบบให้มีส่วนร่วม	4.10	.43	มาก
4. แบบมุ่งความสำเร็จ	4.10	.30	มาก
รวม	4.21	.28	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .28) และเมื่อพิจารณารายแบบพบว่าทุกแบบอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .33)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ (n = 90)

พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารหวัง อะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง	4.21	.64	มาก
2. กำหนดสิ่งที่จะให้ทำและวิธีดำเนินงาน	4.24	.62	มาก
3. ตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหน้าที่ของเขา	4.27	.62	มาก
4. กำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใดเมื่อไร	4.31	.59	มาก
5. รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน	4.36	.55	มาก
6. คอยสอบถามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎหมาย และระเบียบของมาตรฐานนั้น	4.16	.63	มาก
7. อธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่สมควรดำเนินการ อย่างไร	4.21	.63	มาก
รวม	4.25	.38	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดย
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .38) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก
โดยผู้นำแบบสั่งการมีพฤติกรรมรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยสูงกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ
($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .55) ส่วนพฤติกรรมคอยสอบถามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบ
ของมาตรฐานนั้น ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .63)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ (n = 90)

พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8. มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้	4.57	.56	มากที่สุด
9. ไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ	4.30	.63	มาก
10. เลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ดำเนินงาน	4.04	.73	มาก
11. ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับเรา	4.49	.60	มาก
12. บอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น	4.31	.59	มาก
13. เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง	4.40	.58	มาก
14. ห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.33	.67	มาก
15. เต็มใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลง	4.39	.53	มาก
16. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา	4.38	.55	มาก
17. คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความ รื่นรมย์และเป็นสุข	4.41	.56	มาก
รวม	4.36	.33	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .33) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้นำแบบสนับสนุนมีพฤติกรรมลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .56) ส่วนพฤติกรรมคอยเลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .73)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ (n = 90)

พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
18. เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจะปรึกษากับผู้ได้บังคับบัญชา	4.03	.64	มาก
19. ก่อนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ได้บังคับบัญชา	4.17	.55	มาก
20. สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน	4.21	.55	มาก
21. ปรึกษาผู้ได้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน	4.07	.65	มาก
22. ขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่มอบหมายให้ทำ	4.00	.56	มาก
รวม	4.10	.43	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .43) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน ค่าเฉลี่ยสูงกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .55) ส่วนพฤติกรรมขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่มอบหมายให้ทำนั้น ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = .56)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกรายข้อ
(n = 90)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
23. มอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.06	.66	มาก
24. ชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง	4.41	.58	มาก
25. ส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.41	.49	มาก
26. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง ต่อเนื่อง	4.20	.52	มาก
27. ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในระดับสูง	4.10	.58	มาก
28. สนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม	3.37	.91	ปานกลาง
29. แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความ เป็นเลิศ	4.22	.54	มาก
30. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง	3.98	.52	มาก
31. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงาน อย่างมีมาตรฐานสูงได้	4.14	.44	มาก
32. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานล่วงเวลา เพื่อให้งานสำเร็จ	4.12	.55	มาก
33. ผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐาน ที่สูงได้	4.15	.55	มาก
รวม	4.10	.30	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .30) และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีพฤติกรรมสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .91) ส่วนพฤติกรรมชื่นชมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง และส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ได้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .49 และ .58)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวม จำแนกตามอายุ (n = 90)

พฤติกรรมผู้นำ	น้อยกว่า 46 ปี			ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป			รวม		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. แบบสั่งการ	4.27	.37	มาก	4.24	.38	มาก	4.26	.38	มาก
2. แบบสนับสนุน	4.38	.30	มาก	4.36	.34	มาก	4.38	.35	มาก
3. แบบให้มีส่วนร่วม	4.08	.35	มาก	4.10	.48	มาก	4.10	.43	มาก
4. แบบมุ่งความสำเร็จ	4.13	.21	มาก	4.10	.33	มาก	4.12	.29	มาก
รวม	4.22	.31	มาก	4.20	.38	มาก	4.22	.37	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมผู้นำที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี มีพฤติกรรมผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้นำในช่วงอายุอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .31)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมจำแนกตามวุฒิทางการบริหาร
การศึกษา (n = 90)

พฤติกรรมผู้นำ	มีวุฒิทางการบริหาร			ไม่มีวุฒิทางการบริหาร			รวม		
	การศึกษา			การศึกษา					
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. แบบสั่งการ	4.27	.37	มาก	4.09	.39	มาก	4.20	.38	มาก
2. แบบสนับสนุน	4.38	.31	มาก	4.15	.46	มาก	4.27	.42	มาก
3. แบบให้มีส่วนร่วม	4.12	.39	มาก	3.83	.68	มาก	3.98	.54	มาก
4. แบบมุ่งความสำเร็จ	4.13	.28	มาก	3.88	.35	มาก	4.03	.32	มาก
รวม	4.23	.34	มาก	3.99	.47	มาก	4.13	.43	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตาม
วุฒิทางการบริหารการศึกษาที่มีวุฒิทางการบริหารและไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมและ
รายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก ผู้นำที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมสูงกว่าผู้นำที่ไม่
มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .34)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็น
ผู้บริหาร ($n = 90$)

พฤติกรรม ผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			10 – 20 ปี			21 ปีขึ้นไป			รวม		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
1. แบบ สั่งการ	4.19	.32	มาก	4.27	.40	มาก	4.28	.40	มาก	4.25	.37	มาก
2. แบบ สนับสนุน	4.40	.33	มาก	4.23	.30	มาก	4.40	.34	มาก	4.34	.33	มาก
3. แบบให้มี ส่วนร่วม	4.09	.47	มาก	4.03	.28	มาก	4.14	.46	มาก	4.10	.41	มาก
4. แบบมุ่ง ความสำเร็จ	4.14	.23	มาก	4.07	.31	มาก	4.10	.33	มาก	4.11	.30	มาก
รวม	4.21	.34	มาก	4.15	.32	มาก	4.23	.38	มาก	4.21	.36	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก โดยผู้นำที่มี
ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารการศึกษาตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมผู้นำในภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ย
สูงกว่าผู้นำอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .38))

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมจำแนกตามระดับการจัดการศึกษา
ของสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ($n = 90$)

พฤติกรรม ผู้นำ	ก่อนประถม- ชั้น ป.6			ก่อนประถม- ชั้น ม.3			ชั้น ม.1- ชั้น ม. 6			รวม		
	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล	\bar{X}	S.D.	แปล ผล
1. แบบ สั่งการ	4.22	.37	มาก	4.30	.36	มาก	4.31	.50	มาก	4.28	.41	มาก
2. แบบ สนับสนุน	4.35	.35	มาก	4.39	.33	มาก	4.40	.18	มาก	4.38	.27	มาก
3. แบบให้มี ส่วนร่วม	4.05	.42	มาก	4.24	.38	มาก	3.94	.53	มาก	4.09	.42	มาก
4. แบบมุ่ง ความสำเร็จ	4.09	.30	มาก	4.16	.29	มาก	4.08	.34	มาก	4.11	.32	มาก
รวม	4.18	.36	มาก	4.27	.34	มาก	4.18	.39	มาก	4.22	.35	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำแนกตาม
ระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก โดยผู้นำ
ที่มีการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีพฤติกรรมผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า
ผู้นำอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .34))

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า

- ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีอายุต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน
- ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาและไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน
- ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน
- ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ที่บริหารงานในสถานศึกษาระดับต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน

โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.11-4.14

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามอายุของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

พฤติกรรมผู้นำ	น้อยกว่า 46 ปี		ตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป		t	p
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
แบบสั่งการ	4.27	.37	4.24	.38	.23	.82
แบบสนับสนุน	4.38	.30	4.36	.34	.08	.93
แบบมีส่วนร่วม	4.08	.35	4.10	.48	-.31	.76
แบบมุ่งความสำเร็จ	4.13	.21	4.10	.33	.36	.72
รวม	4.22	.31	4.20	.38	.13	.84

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.11 เมื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามอายุของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามวุฒิทางการบริหารการศึกษาของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

พฤติกรรมผู้นำ	มีวุฒิทางการบริหาร		ไม่มีวุฒิทางการบริหาร		t	p
	การศึกษา		การศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
แบบสั่งการ	4.27	.37	4.09	.39	1.28	.20
แบบสนับสนุน	4.38	.31	4.15	.46	1.92	.06
แบบมีส่วนร่วม	4.12	.39	3.83	.68	1.22	.26
แบบมุ่งความสำเร็จ	4.13	.28	3.88	.35	2.34	.02 *
รวม	4.23	.34	3.99	.47	1.63	.12

* $p < 0.05$

จากตารางที่ 4.12 เมื่อเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามวุฒิทางการบริหารการศึกษา
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ผู้นำที่มี
วุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จแตกต่างกับผู้นำที่ไม่มีวุฒิทางการบริหาร
การศึกษาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

พฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
แบบสั่งการ	- ระหว่างกลุ่ม	.141	2	.070	.494	.612
	- ภายในกลุ่ม	12.402	87	.143		
	รวม	12.543	89			
แบบสนับสนุน	- ระหว่างกลุ่ม	.495	2	.248	2.317	.105
	- ภายในกลุ่ม	9.296	87	.107		
	รวม	9.792	89			
แบบมีส่วนร่วม	- ระหว่างกลุ่ม	.173	2	.086	.472	.625
	- ภายในกลุ่ม	15.925	87	.183		
	รวม	16.098	89			
แบบมุ่งความสำเร็จ	- ระหว่างกลุ่ม	.073	2	.037	.409	.666
	- ภายในกลุ่ม	7.771	87	.089		
	รวม	7.844	89			
ภาพรวม 4 แบบ	- ระหว่างกลุ่ม	.094	2	.047	.592	.556
	- ภายในกลุ่ม	6.943	87	.080		
	รวม	7.038	89			

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.13 เมื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับระดับ
การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

พฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
แบบสั่งการ	- ระหว่างกลุ่ม	.135	2	.067	.472	.625
	- ภายในกลุ่ม	12.409	87	.143		
	รวม	12.543	89			
แบบสนับสนุน	- ระหว่างกลุ่ม	.038	2	.019	.170	.844
	- ภายในกลุ่ม	9.753	87	.112		
	รวม	9.792	89			
แบบมีส่วนร่วม	- ระหว่างกลุ่ม	.776	2	.388	2.204	.116
	- ภายในกลุ่ม	15.322	87	.176		
	รวม	16.098	89			
แบบมุ่งความสำเร็จ	- ระหว่างกลุ่ม	.086	2	.043	.485	.618
	- ภายในกลุ่ม	7.758	87	.089		
	รวม	7.844	89			
ภาพรวม 4 แบบ	- ระหว่างกลุ่ม	.112	2	.056	.701	.499
	- ภายในกลุ่ม	6.926	87	.080		
	รวม	7.038	89			

*p < 0.05

จากตารางที่ 4.14 เมื่อเปรียบเทียบความแปรปรวนเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับระดับ
การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติ ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 111 คน นำมากำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 90 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาและสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ วุฒิการศึกษา อายุราชการในการปฏิบัติราชการ และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) จำนวน 33 ข้อ โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่พัฒนาโดย ดร.กาญจนา จันทร์ไทย และได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try – out) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองมาหาค่าความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามที่ใช้วัดพฤติกรรมผู้นำเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์แจ้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามในการวิจัย และผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าการทดสอบค่าที (t – test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

1.3 ผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ตามทักษะของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ในด้านข้อมูลทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไปมี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 70 มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 91.11 มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา 21 ปีขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 45.56 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 65.55

1.3.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ในภาพรวมพบว่า พฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแบบพบว่า ทุกแบบอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบอื่น ๆ ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแบบนั้น ปรากฏผลดังต่อไปนี้

1) พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยผู้นำแบบสั่งการมีพฤติกรรมรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยสูงกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ส่วนพฤติกรรมคอยสอบถามว่าได้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎระเบียบของมาตรฐานนั้น ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2) พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้นำแบบสนับสนุนมีพฤติกรรมลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนพฤติกรรมคอยเลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

3) พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีพฤติกรรมสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน ค่าเฉลี่ยสูงกว่าพฤติกรรมอื่น ๆ ส่วนพฤติกรรมขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่มอบหมายให้ทำนั้น ค่าเฉลี่ยต่ำสุด

4) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายข้อ พบว่าเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีพฤติกรรมสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง และส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

1.3.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำเมื่อจำแนกตามอายุ โดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก ในภาพรวมผู้นำที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี มีพฤติกรรมผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้นำที่อายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำแนกตามวุฒิทางการบริหารการศึกษาที่มีวุฒิทางการบริหารและไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก ผู้นำที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าผู้นำที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก โดยผู้นำที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารการศึกษาตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมผู้นำในภาพรวมที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้นำอื่น ๆ และจำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติโดยภาพรวมและรายแบบทุกแบบอยู่ในระดับมาก โดยผู้นำที่มีการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีพฤติกรรมผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้นำอื่น ๆ

1.3.4 ผลการเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามอายุของผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแต่ละช่วงอายุมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามวุฒิทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้นำที่มีวุฒิการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้นำที่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจและอภิปรายผลได้ดังนี้คือ

2.1 จากการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า พฤติกรรมผู้นำ โดยภาพรวมและรายแบบทั้ง 4 แบบ คือ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก โดยพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็งานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มน้อยสุด อาจสืบเนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการ แต่เมื่อจำแนกพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามอายุ วุฒิทางการบริหาร ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา และระดับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่บริหาร ปรากฏว่า ในภาพรวมผู้นำที่มีอายุต่ำกว่า 46 ปี มีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าอายุมากกว่า 46 ปี อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี เป็นวัยที่กำลังเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเป็นวัยทำงาน ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าผู้นำที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จะเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร ผู้ที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาจึงขาดหลักการในการบริหาร

ด้านประสบการณ์ในการบริหารผู้นำที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปมีพฤติกรรมผู้นำสูงที่สุด เพราะ ประสบการณ์ในการบริหารทำให้ผู้นำได้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะการบริหาร มีภาวะผู้นำ มีบทบาทการเป็นผู้นำมากยิ่งขึ้น และระดับการจัดการศึกษา ผู้นำที่จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าระดับการศึกษาอื่นๆ เพราะการจัดการศึกษาระดับดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาที่มีผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในการบริหารงานในองค์กรที่ขอเปิดการจัดการศึกษาในครั้งแรก ที่ต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับกลยุทธ์การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546 : 52 – 54) อธิบายว่า การศึกษาพฤติกรรมผู้นำซึ่งเริ่มต้นด้วยความคาดหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ และยังสอดคล้องกับที่ เทนเนน บาว และสุมิธ (Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162 – 171) อธิบายว่า งานวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การทดลองที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรืองานวิจัยของบุคคลอื่นๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่า คุณลักษณะอะไรของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปแบบของผู้นำก็ควรเปลี่ยนไป และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกาญจนา จันทรีไทย (2539 : b206 - 262) ที่พบว่า การรับรู้ของอาจารย์พยาบาลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ไม่ปรากฏแบบพฤติกรรมผู้นำที่เด่นชัด

2.2 เปรียบเทียบความแปรปรวนกับแบบพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิทางการบริหาร การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับวุฒิทางการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวุฒิทางการบริหาร การศึกษาและมีใบประกอบวิชาชีพเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารที่มีวุฒิการบริหารได้นำความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในงานได้มากกว่า ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 เปรียบเทียบแบบพฤติกรรมผู้นำจำแนกตามอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ไม่แตกต่างกันแสดงว่าผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีอายุ มีประสบการณ์ในการทำงาน และระดับการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่ต่างกัน เนื่องจากการกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคลเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษางาน 4 ด้านไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 19 – 25)

3. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรจัดการฝึกอบรมผู้บริหารที่ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับหลังจากการอบรมไปบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ

3.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเลือกใช้แบบของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัญหาและแนวทางการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กับเขตการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในเชิงปริมาณและคุณภาพ ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติ คัยคานนท์ (2543) เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร เปลวอักษร
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร
- โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- .(2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร
- โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2546) พฤติกรรมบุคคลในองค์กร กรุงเทพมหานคร
- ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย ถาวร (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
- สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
- แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธวัช กงเดิม (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมิน
- คุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3”
- วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชา
- ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธีระ รุญเจริญ (2546) การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง
- ประเวศ วะสี (2544) ภาวะผู้นำ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และ
- กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ” (2546) กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วน
- ราชการที่แก้ไขเพิ่มเติม” (2546) กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ
- ยงยุทธ เกษสาคร (2544) ภาวะผู้นำและการจูงใจ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เอส เค บุ๊คเน็ต
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี อ้างถึงในสรชัย คุ่มสิน (2546) “วิกฤตภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูป
- สังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์” วารสารบริหารการศึกษา มศว
- รุจิร ภู่อาระ, จันทราณี สงวนนาม (2545) การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา กรุงเทพมหานคร
- บุ๊คพอยน์

- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) "ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา : คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์" วารสารวิชาการ ฉบับที่ 1 หน้า 9 - 10
- สมยศ นาวิการ (2543) การบริหารและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546) "ภาวะผู้นำ" ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 หน้าที่ 1 - 104 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2549) : ฉบับสรุป กรุงเทพมหานคร สกศ
- อุดรศักดิ์ ชันเงิน (2548) "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพนักเรียนของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- Aluko, Michael Afolabi. (1983) "Work Motivation and Perceptions of Organizational Climate : A Nigerian Study" Dissertation Abstracts International. 44 (November) : 6559 - A.
- Davis, Eddie Lee. (1992). "The Leadership Behaviors of Principals and Their Effect on School Improvement in Effective Urban High Schools." Thesis (Ed.D.) Connecticut University. Abstracts Online. Pub. No. AAT3087210 Retrieved September 25, 2004, from Dissertation Abstracts Online [http : // thailis. Uni. Net.th/dao/detail.nsp](http://thailis.Uni.Net.th/dao/detail.nsp).
- Evan, Martin G. (1970). "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship." Organizational Behavior and Human Performance.
- Fielder, Fred E. (1967). A Theory of Leadership and Effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Filley, Alan C. ; House, Robert J. and Kerr, Steven. (1976). Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview, Illinois : Scott, Foresman.
- Forehand, Garlie A., Gillner., B. , (1964). "Environmental Variation in Studies of Organization Behavior" Psychological Bulletin. 6 (May) : 361

- Getzel, Jacob W. and Guba, Egon G. (1957). "Social Behavior and Administrative as a Social Process." *The School Review*. 65 : 423-441.
- Gibson, Jane L. and Other S. (1973). *Organization : Structure Process Behavior*. Dallas, Texas : Business Publication.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1977). *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 3rd ed. Englewood Clift ; New Jersey : Prentice-Hall.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1982) *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. 4th ed. Englewood Clift ; New Jersey : Prentice-Hall.
- House, Robert J., (1971). "A Path-Goal Theory of leadership Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*.
- House, Robert J. and Dessler, G. (1974). "The Path-Goal Theory of leadership. Some post hoc and a priori tests." In J.G. Hunt and L.L. Latham (eds,) II : Southern Illinois University Press.
- House, Robert J. and Mitchell, Terence R. (1974). "Path-Goal Theory and Leadership " *Journal of Contemporary Business*. : 81 – 97.
- Steers, Richard M. (1977). *Organization Effectiveness : A Behavior View*. Santa Monica California : Goodyear Publishing Company.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. อายุ

- ☐ ต่ำกว่า 30 ปี
☐ 30 - 45 ปี
☐ 46 - 60 ปี

2. วุฒิการศึกษา

- ☐ มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา
☐ ไม่มีวุฒิทางการบริหารการศึกษา

3. ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

- ☐ ต่ำกว่า 10 ปี
☐ 10 - 20 ปี
☐ 21 ปีขึ้นไป

4. ท่านปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับ

- ☐ ก่อนประถม - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
☐ ก่อนประถม - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3
☐ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

สำหรับผู้วิจัย

☐☐☐☐

ตอนที่ 2

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มี 33 ข้อ ต้องการทราบพฤติกรรมการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงพฤติกรรมต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติ มีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในตารางตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ตัวอย่าง

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
0	ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น				✓		[]

คำอธิบาย จากตัวอย่างข้อ 0 ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องหมายเลข 2 หมายความว่า
ท่านบริหารงานโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีการปฏิบัติบ่อยครั้งหรือเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ตรงช่องหมายเลข แสดงระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติจริง

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่าผู้บริหารหวังอะไรจากผู้ได้บังคับบัญชานี้บ้าง						[]
2.	กำหนดสิ่งที่จะให้ทำและวิธีดำเนินงาน						[]
3.	ตรวจสอบว่าผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจในหน้าที่ของเขา						[]
4.	กำหนดเวลาการทำงานว่าควรทำงานใดเมื่อไร						[]
5.	รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน						[]
6.	คอยสอบถามว่าผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎและระเบียบของมาตรฐานนั้น						[]
7.	อธิบายแก่ผู้ได้บังคับบัญชาว่างานที่ทำการควรดำเนินการอย่างไร						[]
8.	มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้						[]
9.	ไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพอใจ						[]
10.	เลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ได้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน						[]
11.	ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับเรา						[]
12.	บอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น						[]
13.	เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง						[]
14.	ห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา						[]

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15.	เต็มใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลง						[]
16.	ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา						[]
17.	คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความรื่นรมย์และเป็นสุข						[]
18.	เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
19.	ก่อนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
20.	สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน						[]
21.	ปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน						[]
22.	ขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่มอบหมายให้ทำ						[]
23.	มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
24.	ชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง						[]
25.	ส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
26.	ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง						[]
27.	ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในระดับสูง						[]
28.	สนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม						[]

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
29.	แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้น ความเป็นเลิศ						[]
30.	กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง						[]
31.	มีความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานสูงได้						[]
32.	สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานล่วงเวลา เพื่อให้งานสำเร็จ						[]
33.	ผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่ มาตรฐานที่สูงได้						[]

ภาคผนวก ข
คุณภาพของเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	134.6000	162.5241	.4725	.9513
VAR00002	134.4667	165.2920	.4513	.9508
VAR00003	134.3333	168.2989	.3715	.9511
VAR00004	134.6000	164.6621	.5657	.9497
VAR00005	134.6000	164.6621	.5657	.9497
VAR00006	134.8333	164.8333	.5386	.9499
VAR00007	134.7000	163.1138	.6070	.9494
VAR00008	134.2333	164.5989	.5744	.9497
VAR00009	134.6000	165.2828	.5261	.9500
VAR00010	134.9000	163.1966	.6448	.9491
VAR00011	134.3000	164.9759	.6836	.9490
VAR00012	134.4667	164.2575	.6719	.9490
VAR00013	134.4333	161.9092	.6861	.9487
VAR00014	134.4667	161.5678	.7135	.9485
VAR00015	134.4333	163.5644	.6412	.9491
VAR00016	134.4333	163.5644	.6412	.9491
VAR00017	134.4333	165.9092	.6222	.9495
VAR00018	135.1000	162.3000	.5614	.9499
VAR00019	134.8000	166.3724	.5956	.9496
VAR00020	134.7000	164.7000	.5606	.9498
VAR00021	134.9333	164.6161	.5353	.9500
VAR00022	134.8333	160.9713	.7197	.9484
VAR00023	134.9667	161.2747	.6650	.9489
VAR00024	134.4000	164.3862	.4944	.9505
VAR00025	134.4333	164.1161	.7660	.9485
VAR00026	134.7000	166.9759	.5270	.9500
VAR00027	134.7667	162.5299	.5868	.9496
VAR00028	134.6667	159.6782	.7913	.9478
VAR00029	134.6667	160.2989	.8185	.9477
VAR00030	134.9667	164.7230	.5120	.9502
VAR00031	134.6667	168.7816	.4298	.9506
VAR00032	134.6000	164.4552	.7298	.9488
VAR00033	134.6333	163.6195	.5932	.9495

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 33

Alpha = .9510

ภาคผนวก ค
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย



ที่ ศธ 04019.012 /012

โรงเรียนบ้านแก่งจอ

ตำบลไพรโยค อำเภอไพรโยค

จังหวัดกาญจนบุรี 71150

7 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย หนังสือรับรอง จำนวน 1 ฉบับ

ข้าพเจ้านายสุเทพ ทิมฤกษ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 กำลังศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขออนุญาตเก็บข้อมูลงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3” เพื่อหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

จึงเรียนมาเพื่อทราบและพิจารณาคำเนินการ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุเทพ ทิมฤกษ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ

โรงเรียน

โทร.08-1941-4131



ที่ ศธ 04019.012 /022

โรงเรียนบ้านแก่งจอ
ตำบลไพรโยค อำเภอไพรโยค
จังหวัดกาญจนบุรี 71150

7 มกราคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านายสุเทพ ทิมฤกษ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กาญจนบุรี เขต 3 กำลังศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
แขนงวิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารโรงเรียนตอบแบบสอบถามงานวิจัย
เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3”
เพื่อนำผลที่ได้มาหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุเทพ ทิมฤกษ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ

โรงเรียน

โทร.08-1941-4131



ที่ ศธ 04019.012 /045

โรงเรียนบ้านแก่งจอ
ตำบลไทรโยค อำเภอไทรโยค
จังหวัดกาญจนบุรี 71150

25 มกราคม 2551

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามงานวิจัย จำนวน 1 ชุด

ข้าพเจ้านายสุเทพ ทิมฤกษ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3 กำลังศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขออนุมัติขอความเห็นชอบแบบสอบถามงานวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาญจนบุรี เขต 3” เพื่อนำผลที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลไปใช้ในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขออนุมัติขอความเห็นชอบ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุเทพ ทิมฤกษ์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแก่งจอ

โรงเรียน

โทร.08-1941-4131

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายสุเทพ ทิมฤกษ์
วัน เดือน ปี	1 มิถุนายน 2500
สถานที่เกิด	อำเภอบ้านนาสาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ประวัติการศึกษา	ศษ.บ.มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2529
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านแก่งจอ จังหวัดกาญจนบุรี
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน