

๑๙๘ '๒๐'๒

๔ ๖๑๗๗

๗.๓

แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมติของเรดตัน

๒๒ ๒ ก.ย. ๒๕๓๕

ปริญญาโท

ของ

โท อุกก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

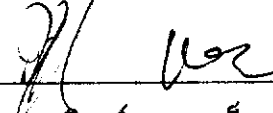
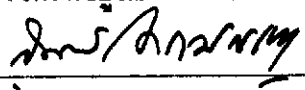
มีนาคม ๒๕๓๕

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

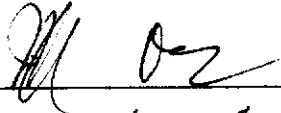
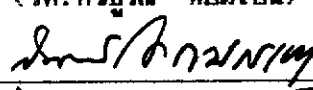
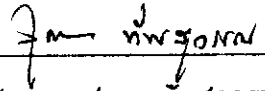
180475

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานี้เรียบร้อยแล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม


(รศ. ทวีบุรณ ทอมเย็น) ประธาน

(รศ. ดร. สุนทร โคตรบรรเทา) กรรมการ

คณะกรรมการสอบ


(รศ. ทวีบุรณ ทอมเย็น) ประธาน

(รศ. ดร. สุนทร โคตรบรรเทา) กรรมการ

(ผศ. ดร. สุธา ทิพย์สุวรรณ) กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


(ศ. ดร. สมพร บัวทอง) คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 2 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2535

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยความเรียบร้อย โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ทวีบุรณ หอมเย็น ประธานควบคุมปริญญานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สุนทร
โคตรบรรเทา กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความคิดเห็นช่วยเหลือแนะนำและ
ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดีตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุดา ทับสุวรรณ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการ
สอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต
กรุงเทพมหานคร ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของกรมสามัญศึกษาที่ได้ช่วยบริการในการแจกแบบสอบถาม
และตอบแบบสอบถามเป็นไปด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุนในหลาย ๆ ด้าน พร้อมทั้งคอยให้
กำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดมาคือ คุณเรีตนา อุทก และเด็กหญิงธิดาพร อุทก ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน
ในโรงเรียนปัญญาวรรคุณ เขตหนองแขม กรุงเทพฯ ทุกคน

นิพนธ์ อุทก

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายแบบผู้นำ	8
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	9
ทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของ เรดติน	10
งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ	41
กรอบแนวความคิดในการวิจัย	50
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	54
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
การวิเคราะห์ข้อมูล	56
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	58

บทที่	หน้า
4 การวิเคราะห์ข้อมูล	61
การกระจายคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	98
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	98
วิธีดำเนินการวิจัย	98
การวิเคราะห์ข้อมูล	99
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	99
การอภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	104
บรรณานุกรม	107
ภาคผนวก	112
ประวัติของผู้วิจัย	136

บัญชีตาราง

หน้า		หน้า
1	ตัวอย่างแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีสามมติ	28
2	แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม	32
3	แสดงจำนวนประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน	55
4	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	62
5	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับอายุ	63
6	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา	64
7	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	65
8	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แบบผู้นำในการบริหาร	66
9	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และประสิทธิผลน้อย	67
10	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามทิศทางในการใช้แบบผู้นำ	68
11	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนการมุ่งงาน	69
12	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนการมุ่งสัมพันธภาพ	70
13	จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนประสิทธิผล	71
14	คะแนนต่ำสุด สูงสุด และค่าเฉลี่ยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	72
15	จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับผู้นำในการบริหาร	74
16	จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและ ประสิทธิผลมาก	76
17	จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ	78
18	จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับแบบผู้นำในการบริหาร	80
19	จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและ ประสิทธิผลมาก	83

ตาราง	หน้า
20 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ	84
21 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษากับแบบผู้นำในการบริหาร	86
22 จำนวนและความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษากับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย และประสิทธิผลมาก	88
23 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษากับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ	90
24 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับแบบผู้นำ ในการบริหาร	92
25 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมาก	95
26 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับทิศทางใน การใช้แบบผู้นำ	96

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของแทนเนนบวมและชมิตท์	12
2 แบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์	14
3 แบบการบริหาร 4 ระบบ ของไลเกอร์ด	16
4 แบบผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอโอ	20
5 ซ้ายการบริหารของเบลคและมูตัน	21
6 แบบผู้นำที่ฐานตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน	24
7 แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ	33
8 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก	34

บทนำ

การบริหารให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพไม่ว่าในองค์การใดและระดับใดก็ตาม จำเป็นต้องใช้ องค์ประกอบสำคัญหลายประการคือ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการ (สมพงษ์ เกษมนสิน. 2521 : 7) รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ เวลา กำลังใจของคนในการทำงาน และความสะอาดต่าง ๆ ซึ่งในบรรดาปัจจัยดังกล่าวนี้ "คน" เป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะคนเป็น สิ่งมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกและมีความคิดเห็นของตนเอง และในปัจจัยในเรื่องคนนั้นผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ หรือผู้บริหารมีความสำคัญสูงสุด ดังที่ สมพงษ์ เกษมนสิน กล่าวว่า "ผู้นำจุดดวงประทีปขององค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังของบุคคลในองค์การ" สมปราชญ์ จอมเทศ (2516 : 6) ให้ความ เห็นว่า ความสามารถขององค์การจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ และ ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมบัพัสนาขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างานหรือผู้นำ หากผู้นำมีความรู้ความสามารถแล้วงานขององค์การก็ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่ มีอิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เพราะ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นในองค์การซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด (ปรีชญา เวสารัชช. 2523 : 26) ผู้นำเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม ทั้งเชื่อว่าคุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำมีผลสะท้อนต่อการปฏิบัติงานและ ผลงานขององค์การหรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก (อรุณ วัชรธรรม. 2527 : 188)

ลักษณะผู้นำหรือแบบของความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารในลักษณะต่าง ๆ กัน การ เลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การและเป้าหมาย ส่วนบุคคล การมีแบบของความเป็นผู้นำไม่เหมาะสมหรือการใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่ถูกต้องจะทำให้ ฝ่ายขององค์การได้รับความกระทบกระเทือน (กิตติมา ปรีดีติติก. 2529 : 251 - 252)

การบริหารงานจะทำให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพสูงย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เป็นต้นว่า การจัดองค์การ เทคโนโลยีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Reddin. 1970 : 66) จากที่กล่าวมาแล้วนี้จะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การ หรือหน่วยงานใด มีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และรู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารหรือองค์การ อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้ว ก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์การนั้นหรือหน่วยงานนั้นจะดำเนินไปสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของผู้นำจึงมีความสำคัญ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำหรือแบบผู้นำมีการศึกษาไว้มากพอสมควร อย่างไรก็ตามการศึกษาเกือบทั้งหมดเป็นการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีอื่น เช่น ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของเลวิน ลิปปิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของแกเนนบวม และชวิตซ์ (Tannenbaum and Schmidt) ทฤษฎีทั้ง 4 ระบบของไลเกิร์ต (Likert) ทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) และทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นต้น ส่วนการศึกษาแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของผู้นำโดยใช้ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin's 3-Dimension Theory) ซึ่งมีลักษณะรวมหรือประมวลทฤษฎีผู้นำอื่น ๆ เข้าด้วยกันมากกว่า ยังมีน้อย และยังไม่ปรากฏว่ามีการใช้ทฤษฎีดังกล่าวนี้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานที่หนึ่งที่เปิดสอนต่อจากระดับประถมศึกษาอีก 6 ปี คือ มัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลายอีก 3 ปี เป็นการจัดการศึกษาระดับกลางที่มุ่งเชื่อมต่อการศึกษาในระดับประถมศึกษาและอุดมศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีบุคลากรที่จะต้องทำงาน มีความสัมพันธ์กันหลายอย่าง เช่น ครู อาจารย์ ภารโรง นักเรียน และชุมชน เป็นต้น (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. 2525 : 1) ในโรงเรียนย่อมมีผู้นำได้หลายคน และควรให้ผู้นำทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถให้เหมาะสมกับบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนนั้นควรจะ ได้เป็นผู้นำของโรงเรียน

ผู้นำมีหน้าที่หลายประการ แต่พอจะสรุปตามแนวความคิดของ วอลล์ และฮอว์กินส์ (Wall and Howkins. 1964 : 396) ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นตัวอย่าง
6. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
7. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
8. เป็นผู้ให้คำปรึกษา
9. เป็นผู้ตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ
10. เป็นผู้รับผิดชอบองค์การหรือหน่วยงาน
11. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
12. เป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์

นอกจากแนวความคิดดังกล่าวแล้วยังมีแนวความคิดว่า ผู้นำควรทำหน้าที่เป็นผู้สอนและแนะ หรือให้ทิศการทำงานให้กับผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเป็นผู้สั่งและผู้ควบคุมงาน

อนึ่ง ผู้นำของผู้ใดในโรงเรียนหรือผู้บริหารโรงเรียน แม้จะมีหน้าที่แต่ก็ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบด้วยตนเอง โดยตรงทุกหน้าที่ เพราะในแต่ละสถานการณ์จะมีผู้นำที่ดีซึ่งแตกต่างกันได้ (กองการมัธยม กรมสามัญศึกษา. 2526 : 20) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำของผู้ใด จึงต้องวิเคราะห์ว่าเมื่อผู้ใด (อันได้แก่ ครู อาจารย์ในระดับหัวหน้างานต่าง ๆ) มีแบบผู้นำแบบใดแล้ว ตัวผู้นำของผู้ใด (อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน) ต้องหันมาใช้แบบของผู้นำแบบใด ซึ่งผู้วิจัยขอยกตัวอย่างการวิเคราะห์ตามทฤษฎีสถิติของเรดดีน (Reddin. n.d.) ดังนี้

1. ผู้นำแบบทำงานกับผู้ใต้แบบเคร่งระเปียบ มีความสัมพันธ์กัน
2. ผู้นำแบบกับผู้นับกับผู้ใต้แบบกับพัฒนา มีความสัมพันธ์กันดี
3. ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมกับผู้ใต้แบบกับบริหาร สามารถรวมตัวกันได้ดี

4. ผู้นำแบบนิยมอำนาจกับผู้นำแบบกึ่งเผด็จการอย่างมีศิลปะ ต่างอุทิศตนให้กับงาน ด้วยกันจึงสัมพันธ์กันได้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการใช้แบบผู้นำในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะแบบผู้นำในการบริหารตามทฤษฎีสถิติของเรดดิน
2. ประชากร ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร
3. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 105 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกเป็น

4.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

4.1.2 อายุ

- 1) 45 ปีหรือต่ำกว่า
- 2) สูงกว่า 45 ปี

4.1.3 วุฒิทางการศึกษา

- 1) ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

4.1.4 ประสบการณ์ในตำแหน่ง

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) 10 ปีขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ แบบผู้นำในการบริหารตามแนวทฤษฎีสามมิติของ เรดคิน

ซึ่งกำหนดศึกษาใน 3 ลักษณะดังนี้ คือ

4.2.1 แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ

4.2.2 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก

4.2.3 ทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบผู้นำในการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน หมายถึง รูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารการศึกษานำมาใช้ในการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจเป็นแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ หรือหลายแบบรวมกัน ซึ่งกำหนดรูปแบบการบริหารโดยพิจารณามิติที่เกี่ยวข้อง 3 มิติคือ

นิติกรงาน (Task) นิติสัมพันธ์ภาพ (Related) และนิติประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งจะทำให้ได้แบบผู้นำดังนี้

1.1 แบบผู้นำมี 8 แบบคือ แบบผู้นำทำหรือหนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive)

1.1.1 แบบผู้นำทำหรือหนีงาน (Deserter) หมายถึง การบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงมีประสิทธิผลน้อย

1.1.2 แบบนักบุญ (Missionary) หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Related) แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงมีประสิทธิผลน้อย

1.1.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) หมายถึง การบริหารงานแบบมุ่งมั่น (Dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลต่ำ

1.1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) หมายถึง การบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมแบบประสาน แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำ

1.1.5 แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หมายถึง การบริหารแบบปลีกตัว แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้มีประสิทธิผลมาก

1.1.6 แบบนักพัฒนา (Developer) หมายถึง การบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้นำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้มีประสิทธิผลมาก

1.1.7 แบบผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) หมายถึง การบริหารที่มุ่งเห็นผลงาน ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ จะทำให้มีประสิทธิผลมาก

1.1.8 แบบนักบริหาร (Executive) หมายถึง การบริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม รู้จักประสานการปฏิบัติงาน และการมุ่งสัมพันธ์ได้อย่างพอเหมาะ จะทำให้มีประสิทธิภาพมาก

1.2 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย หมายถึง แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ซึ่งนำไปใช้ไม่เหมาะสม ทำให้ได้ประสิทธิผลน้อย แยกได้เป็นแบบผู้นำทำ แบบนักบุญ แบบผู้เผด็จการ และแบบประนีประนอม ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก หมายถึงแบบผู้นำในการบริหารที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะทำได้ประสิทธิผลมาก แยกเป็นแบบผู้คุมกฎ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการมีศิลป์ และแบบนักบริหาร

1.3 ทิศทางในการใช้แบบผู้นำ หมายถึง การใช้แบบผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องการงาน และความสำเร็จของงาน หรือให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับคน ซึ่งเป็นแบบมุ่งงาน แบบมุ่งสัมพันธภาพ แบบมุ่งทั้งงานและสัมพันธภาพ และแบบที่ไม่มุ่งทั้งสองด้าน

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ

3. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่เปิดสอนในชั้นมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร

4. อายุ หมายถึง ช่วงเวลาตั้งแต่เกิดถึงวันที่ 31 ธันวาคม ถ้าเศษเกิน 6 เดือน ให้ปัดเป็น 1 ปี แบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ 1) 45 ปีหรือต่ำกว่า และ 2) สูงกว่า 45 ปี

5. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 1) ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และ 2) สูงกว่าปริญญาตรี

6. ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ต่ำกว่า 10 ปี 2) 10 ปีขึ้นไป

7. ภูมิหลังส่วนบุคคล หมายถึง สถานภาพของผู้บริหารแต่ละคนทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ เพื่อเป็นการตรวจสอบแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่มีผู้เสนอและศึกษาไว้แล้ว ทั้งทฤษฎีทั่วไปและทฤษฎีสามมติ รวมทั้งงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทั้งต่างประเทศและในประเทศ รวมทั้งแนวความคิดและผลการวิจัยที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย ตามลำดับ

ความหมายแบบผู้นำ

แบบผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวความคิดของนักทฤษฎี ภาวะการเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาท และเป็นไปในลักษณะรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สุริน สุพรรณรัตน์. 2530 : 53)

เฮอร์เซย์ และบลิงชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982 : 126) ได้กำหนดคำนิยามแบบผู้นำไว้คือ แบบแผนพฤติกรรมหรือกระสวนพฤติกรรมของผู้นำตามทัศนคติของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้เ้าร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 78 - 79) ให้ความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้นำเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับการเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมวิธี

เบอร์บี (Burby. 1972 : 43 - 46) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

ดันน์ (Dunn. 1973 : 178) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติงานภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ ภิภทรธรรม (2522 : 187) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

กล่าวโดยสรุปแล้วผู้นำหมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องและเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะชักชวนให้เขาปฏิบัติตามคำสั่ง

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้นมีมากมายหลายทฤษฎี และรู้จักกันกว้างขวางได้แก่ทฤษฎีต่อไปนี้ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory of Leadership)
2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Theory)
3. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal Behavior Theory)

ส่วนทฤษฎีผู้นำซึ่งเป็นทฤษฎีย่อย ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสภาพแวดล้อม (Environmental Theory) ทฤษฎีผู้นำเชิงแนวทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Leadership Theory) และทฤษฎีผู้นำตามวงจรชีวิต (Life Cycle Theory of Leadership) เป็นต้น ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอกล่าวรายละเอียดเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญสามทฤษฎีแรก ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำโดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ (Trait) ของผู้นำทั้งทางกายภาพและจิตใจ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นความพยายามของนักจิตวิทยา และนักวิจัยที่ทำการศึกษาย่างเป็นระบบ เพื่อศึกษาถึงลักษณะผู้นำที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้เป็นปัจจัยในการสร้างอำนาจและอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ

ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยได้ใช้วิธีการสองอย่างคือ (มยุรี รังษิสมบัติศิริ, 2530 : 13) 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ และ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการแรก ทั้งนี้เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเป็นสากล (Universal Trait) ซึ่งสามารถนำไปใช้กับผู้นำได้โดยทั่วไป แต่ก็ไม่สามารถค้นหาได้ ดังที่กูตเนอร์ (Goulner, 1961 : 23) ได้สรุปว่าการศึกษาที่ผ่านมายังไม่หลักฐานใดที่นำเชื่อได้เกี่ยวกับสิ่งที่เรียกว่าคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากล เช่นเดียวกับวรูม (Vroom, 1976 : 1527) กล่าวว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน และ แนนอน ซึ่งเรดดิน (Reddin, 1970 : 204) ได้สรุปว่าแนวการศึกษาผู้นำโดยการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำมีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้

ส่วนการศึกษาแบบที่สองมีไม่มากนัก ซึ่งผลการศึกษาก็ประสบความสำเร็จไม่มากนัก เพราะไม่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จเช่นกัน การศึกษาในขอบเขตดังกล่าวพบว่าความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะอย่าง แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบังคับบัญชาและขึ้นอยู่กับว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่เพียงใด

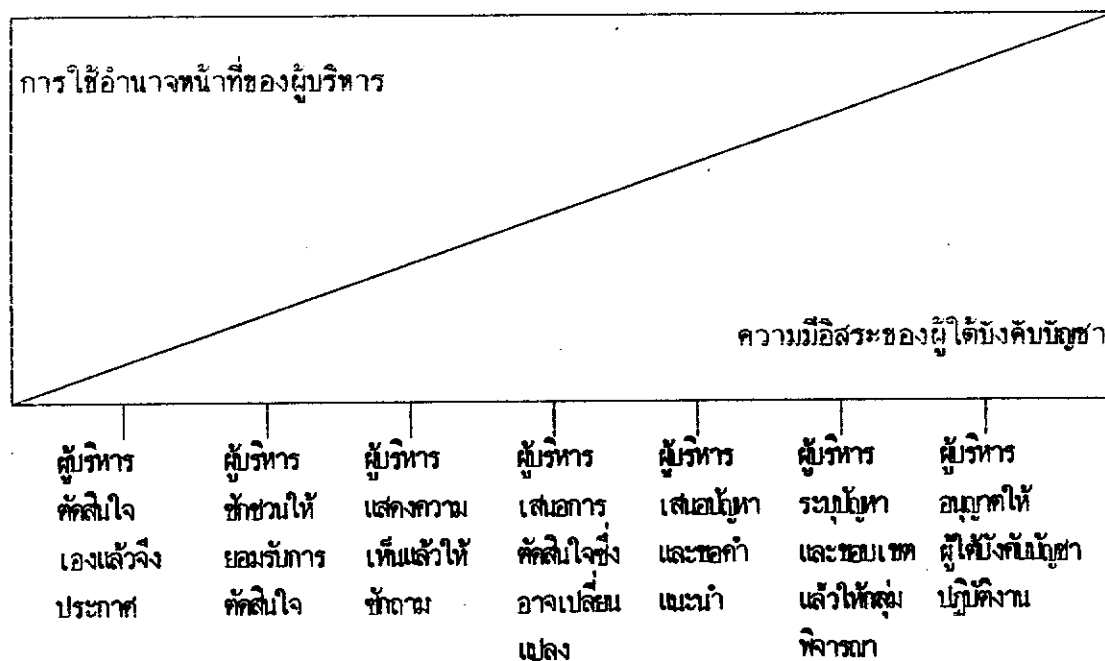
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

สาระสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ แนวความคิดที่ว่าคนที่ผู้นำคนใดจะแสดงภาวะผู้นำ หรือ พฤติกรรมผู้นำอย่างไรนั้นก็มีปัจจัยหลายประการ และเห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดก็คือสถานการณ์ นักทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์หรือที่เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับสถานการณ์ (อัญชลี ไพบูลย์. 2530 : 11) เช่น

1. เคส (Case) กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ได้แก่
 - 1.1 บุคลิกลักษณะของตัวผู้นำเอง
 - 1.2 ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกภายในกลุ่ม
 - 1.3 เหตุการณ์หรือปัญหาที่เผชิญหน้ากลุ่มอยู่
2. เฮลริเกล และสโลคัม (Don Hellriegel and Slocum) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมี 3 ส่วนคือ
 - 2.1 สถานการณ์
 - 2.2 กลุ่มคน
 - 2.3 ค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร
3. แทนเนนแบม และชมิตต์ (Tannenbaum and Schmidt. n.d.) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบเป็นผู้นำมีหลายประการ ได้แก่
 - 3.1 แรงกดดันจากผู้บริหารระดับเหนือ
 - 3.2 แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 3.3 แรงกดดันจากสถานการณ์

นอกจากนี้แทนเนนแบมและชมิตต์ยังเห็นว่าลักษณะของปัญหาและแรงกดดันของเวลาก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนดแบบผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย

จากแนวคิดในเรื่องแบบผู้นำตามสถานการณ์นี้แทนเนนแบมและชมิตต์ได้สร้างแบบแสดงแนวต่อเนื่องของการแสดงพฤติกรรมผู้นำขึ้น ดังปรากฏตามภาพประกอบ 1



ความเป็นผู้นำที่สำคัญ < ————— > ความเป็นผู้นำที่สำคัญ
กับผู้นำนับบัญชา < ————— > กับผู้นำนับบัญชา

ภาพประกอบ 1 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของแทเนเนอและชวิตซ์

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 197)

4. ฟิเดเลอร์ (Fiedler) ได้ใช้เวลาประมาณ 15 ปีที่ทำการศึกษาค้นคว้างานต่าง ๆ โดยการวิจัยเรื่องที่เกี่ยวข้องมากกว่า 50 เรื่อง แล้วสรุปว่าไม่ว่าหัวหน้างานแบบมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็เป็นหัวหน้างานที่ดีได้ ข้อสำคัญต้องนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพราะแต่ละแบบจะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ย่อมเป็นไปได้ ฟิเดเลอร์จึงได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้นำ (อรุณ วัชรธรรม, 2527 : 243 - 244; อ้างอิงมาจาก Fiedler, n.d.) ได้แก่

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความภักดีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีมากนักน้อยเพียงใด

4.2 โครงสร้างของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาทิ ความแน่นอนชัดเจนของงาน

4.3 อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ อาทิ การอำนวยความสะดวก การให้ทุนให้โทษ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ฟีเลอร์เห็นว่าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่ออำนาจและประสิทธิภาพของผู้นำ เขาเห็นว่าถ้าหากผู้นำสามารถเข้ากันได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำจะไม่ต้องใช้อำนาจในตำแหน่งเลย ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่วางใจผู้นำแล้ว ผู้นำจะต้องใช้ความเป็นผู้นำไม่ใช่ว่าการปล่อยลง และจะต้องอาศัยการสั่งการตามอำนาจหน้าที่ของตนจึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

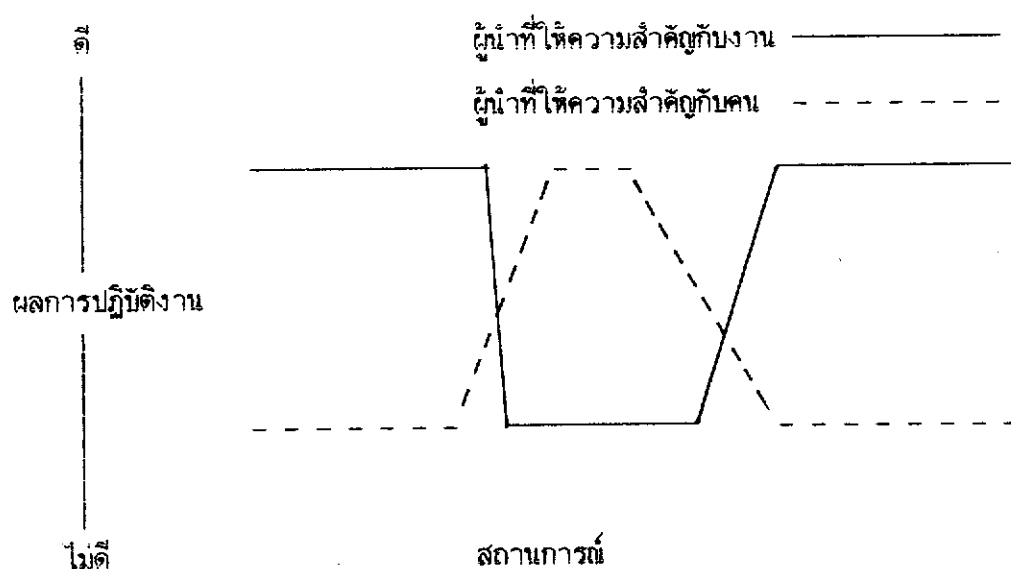
ในเรื่องโครงสร้างของงานนั้น ฟีเลอร์เห็นว่าหากโครงสร้างของงานได้มีการจัดไว้เป็นระเบียบ เข้าใจง่าย และชัดเจนแล้ว ผู้บริหารในสถานการณ์นั้นก็จะมีอำนาจมากขึ้น โดยอัตโนมัติ แต่ในกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ได้มีการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ และไม่มีที่ชัดเจนแน่นอนแล้ว อำนาจของผู้บริหารจะน้อยลง ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาไม่อาจเห็นด้วยกับผู้บริหารได้

ส่วนปัจจัยทางสถานการณ์อย่างสุดท้ายคืออำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำของผู้บริหาร เช่น อำนาจการให้ผลตอบแทน อำนาจการบังคับบัญชา ผู้นำที่มีอำนาจมากจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มาก ผู้นำที่มีอำนาจน้อยก็จะมีอิทธิพลน้อยและจะทำให้ผู้บริหารมีความยุ่งยากมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป ฟีเลอร์เห็นว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนสูงมาก ส่วนผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนปานกลาง คือไม่มากไม่น้อยเกินไป

จากแนวความคิดในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ฟีเลอร์ได้เสนอแบบจำลอง ดังปรากฏในภาพประกอบ 2

5. วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton. n.d.) วรูม และเยตตัน เห็นว่าการที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะแสดงแบบผู้นำออกมาอย่างไรนั้น จะเห็นไปภายใต้สถานการณ์ใดอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้โดยกำหนดจากความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา วรูมและเยตตันได้ร่วมกันสร้างแบบจำลองเรียกว่าแบบจำลองวรูม-เยตตัน (Vroom-Yetton Model) ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับของแทนเนบวมและชมิตซ์



ปัจจัยสถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชา	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงาน	มาก	มาก	น้อย	น้อย	มาก	มาก	น้อย	น้อย
อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย

ภาพประกอบ 2 แบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิกการ (2525 : 469)

แบบผู้นำของวอร์ม-เยตตันแบ่งเป็น 5 แบบคือ 1) ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลของตนเอง
 2) ผู้นำได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจ โดยอาจบอกหรือไม่บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงลักษณะของปัญหาก็ได้ 3) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล

โดยผู้นำของคำแนะนำก่อนการตัดสินใจ 4) ผู้นำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นกลุ่มรวบรวมความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจ และ 5) ผู้นำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการแก้ปัญหาโดยให้มีการอภิปราย และให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะปฏิบัติ

ทฤษฎีผู้นำตามแบบพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำบอกว่า เป็นทฤษฎีผู้นำที่รู้จักกันแพร่หลายที่สุด และเป็นทฤษฎีที่มีผู้ให้ความสนใจศึกษากันมากที่สุด การศึกษาผู้นำตามทฤษฎีแรก ๆ คือทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำนั้น ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะในที่สุดก็ไม่อาจหาคุณลักษณะผู้นำที่เป็นสากลให้เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปได้ สำหรับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็เป็นการมองว่าการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมออกไปนั้น เกิดจากปัจจัยด้านใดบ้าง ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยหนึ่งที่สำคัญก็คือสถานการณ์ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็ศึกษาในเรื่องพฤติกรรมผู้นำนั่นเอง ต่างกันตรงที่ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ศึกษาถึงเหตุที่ทำให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่างกัน ซึ่งเป็นการศึกษาที่เหตุ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำศึกษาถึงผลของปัจจัยว่าผู้นำได้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรในที่สุด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญอาจกล่าวตามลำดับได้ดังนี้

1. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ ทฤษฎีนี้กล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เก่าแก่มาทฤษฎีหนึ่ง ซึ่งมีผู้กล่าวถึงตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 คือเมื่อห้าสิบปีมาแล้ว เลวิน (Lewin) ลิปปิท (Lippit) และไวท์ (White) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแบ่งพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยลักษณะการใช้อำนาจได้ 3 แบบคือ

1.1 ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ผู้นำนี้จะเป็นผู้ถือตนเองเป็นสำคัญ ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ด้วยตนเองแต่เพียงคนเดียว รู้ข้อเท็จจริงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ

1.2 ผู้นำแบบเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามสบายตามที่ลูกน้องต้องการ โดยผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการตัดสินใจใด ๆ ไม่มีความคิดริเริ่ม และไม่คำนึงถึงว่าการกระทำของลูกน้องจะมีผลต่อองค์การอย่างไร

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) เป็นผู้นำที่ไม่นิยมการตัดสินใจคนเดียว ในขณะที่ตัวกันก็ไม่ปล่อยให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไปตามความตามทีแต่ละคนต้องการ ตรงกันข้ามผู้นำประเภทนี้จะเปิดโอกาสให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การหรือของหน่วยงาน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีสาระว่าพฤติกรรมผู้นำอาจเปลี่ยนแปลงเลื่อนไหลไปตามแรงกดดันของปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ แรงกดดันจากผู้บริหารระดับเหนือ แรงกดดันจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ แทนเนบวมและชมิคท์ ได้กำหนดพฤติกรรมผู้นำจากลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา กับขอบเขตของความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแทนเนบวมและชมิคท์ได้แสดงลักษณะพฤติกรรมเป็นแนวต่อเนื่อง 4 ลักษณะ ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 3

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการมีศิลป์	ปรึกษาหารือ	มีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 3 แบบการบริหาร 4 ระบบ ของไลเกอร์ด

แหล่งที่มา : ไลเกอร์ด (Likert. 1961 : 223)

ผู้นำแต่ละระบบของไลเกอร์ด อาจกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบ "เผด็จการ" (Exploitive authoritative)

เป็นระบบที่ผู้นำใช้อำนาจโดยไม่มีเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว และลงนามสั่งการตามสายการบังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติงานในระบบนี้ได้ถูกกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้บริหาร ผู้บริหารจะใช้การข่มขู่เมื่อจำเป็น และใช้วิธีการลงโทษ

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่มอบไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชามาก และถ้าหากว่าองค์การไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านั้นจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 2 คือ "ระบบเผด็จการมีศิลป์" (Benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำหรือผู้บริหารยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้บริหารใช้วิธีการสั่งการที่นุ่มนวลขึ้น และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิจารณ์ได้บ้าง ผู้บริหารจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ความคล่องตัวในการปฏิบัติงานบางอย่าง อย่างไรก็ตามแม้ว่าการตัดสินใจบางอย่างจะเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะต้องเป็นไปตามกรอบที่ผู้บังคับบัญชาระบุไว้เท่านั้น ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกนำมาใช้เพื่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปแล้วระบบนี้ผู้บริหารยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์กันบ้าง แต่ก็ยังเป็นไปด้วยความระมัดระวังและผู้ใต้บังคับบัญชายังเกรงกลัวผู้บังคับบัญชาอยู่ หากมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านั้นก็จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการมากนัก

ระบบที่ 3 เรียกว่า "ระบบปรึกษาหารือ" (Consultative) เป็นระบบที่ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการหลังจากได้มีการปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ในระบบนี้แม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญและกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวของเขาเองว่าจะเลือกทางปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา หากมีองค์การไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านี้อาจสนับสนุนเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ หรือหากต่อต้านก็จะต่อต้านเพียงเล็กน้อย

ระบบที่ 4 เรียกว่า "ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม" (Participative Group) เป็นระบบการบริหารที่ไลเกอร์ตีให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในระบบนี้จะกระทำโดยกลุ่ม ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้งคือจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวอน คือการติดต่อระหว่างเพื่อนระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทน

ทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังพยายามทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญ ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาด้วยบรรยากาศที่เป็นมิตร องค์การที่ไม่เป็นทางการกับองค์การที่เป็นทางการจะเข้ากันได้ดี องค์การในการบริหารตามแนวคิดของไลเกอร์ตเป็นองค์การที่ยึดคนเป็นหลัก (Employee-Cetered Organization) ซึ่งลักษณะสำคัญของการบริหารที่ดีตามแนวคิดของไลเกอร์ปรากฏในระบบที่ 4 ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงกับตนได้ และทั้งสองฝ่ายต่างไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การ กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในทางเกื้อกูลองค์การ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3) ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัว เป็นไปอย่างอิสระ ทั้งในแนวดิ่ง แนวนราบ ข่าวสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ และเชื่อถือได้

4) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันได้อย่างเปิดเผยและอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมาย การปฏิบัติงาน และกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

5) การตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

6) เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์แท้จริง

7) กระจายการควบคุมงานในหมู่ผู้ร่วมงาน โดยให้ควบคุมตนเองและเน้นในการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมโดยการตำหนิหรือดุด่า

8) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถมีผลงานสูงและสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimensional Theory) แม้ว่าการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำจะได้กระทำกันอย่างเป็นทางการมากมาย ผู้มีชื่อเสียงทางด้านนี้มีหลายท่าน เช่น บาร์นาร์ด (Barnard) เดวิส (Davis) ไซมอน (Simon) ฟิตเลอร์ เมโย (Mayo) โรธลิสเบอเกอร์ (Roethlisberger) ไลเกอร์ต ดิกสัน (Dickson) เบลค การ์ดเนอร์

(Gardner) รวมทั้งคณะของสถาบันเทวิสต็อกแห่งกรุงลอนดอน (Tavistock Institute of London) ซึ่งท่านเหล่านี้มุ่งความสนใจในการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ในทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ในขณะที่ยีกกลุ่มหนึ่ง เช่น เฮมฟิล (Hemphil) เทเลน (Thelen) โรเจอร์ (Rogers) และแคนเตอร์ (Canbtor) ให้ความสนใจกับภาวะผู้นำในห้องเรียน ส่วน เลวิน เมอร์ตัน (Merton) ค็อยท์ (Deutsch) เชิน (Chein) เฟสติงเจอร์ (Festinger) ลิปิท และเฟรน (French) ให้ความสนใจทางด้านการเปลี่ยนแปลงสังคมและภาวะผู้นำในชุมชน

แต่อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำที่ได้กระทำกันอย่างกว้างขวาง และเข้มงวดจริงจังที่สุด ได้แก่ การศึกษาภายใต้การนำของแครอล ชาร์เติล (Carroll Shartle) แห่งรัฐโอไฮโอ ในปลายทศวรรษที่ 1940 ต่อเนื่องจนถึงต้นทศวรรษที่ 1950 และได้พิมพ์เผยแพร่ในปี 1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) การค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งใช้จ่ายเงินไปเป็นจำนวนมากกว่า 500,000 เหรียญในครั้งนั้น ได้แก่ การค้นพบว่าพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำอาจแยกออกเป็น 2 องค์ประกอบอิสระหรือ 2 มิติ มิติแรกคือ มิติการงาน (Initiating Structure) ส่วนมิติที่สองคือมิติสัมพันธภาพ (Consideration)

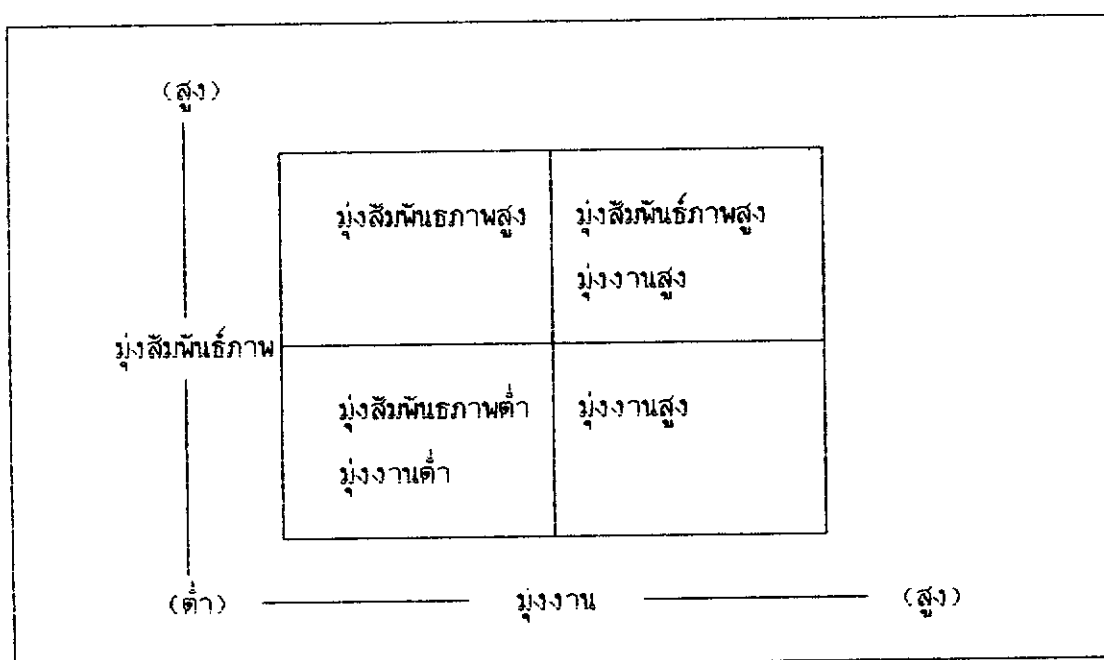
มิติแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดองค์การในการทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารหรือหัวหน้างานตามมิตินี้ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มผู้ร่วมงานเพื่อเสริมสร้างให้เกิดรูปแบบการจัดองค์การที่สมบูรณ์เหมาะสม การทาลู่ทางในการติดต่อทำความเข้าใจระหว่างบุคคลในหน่วยงาน

มิติที่สอง เป็นเรื่องของการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน พฤติกรรมของผู้นำหรือหัวหน้างานตามมิตินี้ ได้แก่ การแสดงถึงมิตรไมตรี ความไว้วางใจกันและกัน การยกย่องนับถือกัน ตลอดจนความสัมพันธ์อันอบอุ่นที่ปรากฏระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

ผลจากการวิจัยในครั้งนั้นพบว่า แบบของหัวหน้างานหรือแบบผู้นำมีมากมายหลายชนิดแตกต่างกันไป บางพวกมีลักษณะที่จะให้ลูกน้องทำเดางานหรือหวังความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ บางพวกมุ่งที่จะเสริมสร้างและถ่วง วัซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนกับลูกน้องเป็นสำคัญ อีกพวก

หนึ่งมุ่งทั้งงานและการรักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน แต่ก็ยังมีบางพวกที่ไม่มุ่งทั้งงานและคน หรือไม่ปรากฏว่ามีลักษณะใดเด่นเลย

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไ้ ต่อมาได้มีการค้นหาวิธีการที่จะนำเสนอมุ่งให้เห็นชัดเจนในลักษณะของหัวหน้างาน ซึ่งในที่สุดก็สามารถนำเสนอได้โดยใช้สี่เหลี่ยมสี่รูป (Quadranta) บนแกนสมมุติฐานที่ตั้งไว้เดิมทั้งสองแกนคือ แกนมุ่งงาน (Initiating Structure) และแกนมุ่งสัมพันธภาพ (Consideration) ดังปรากฏในภาพประกอบ 4

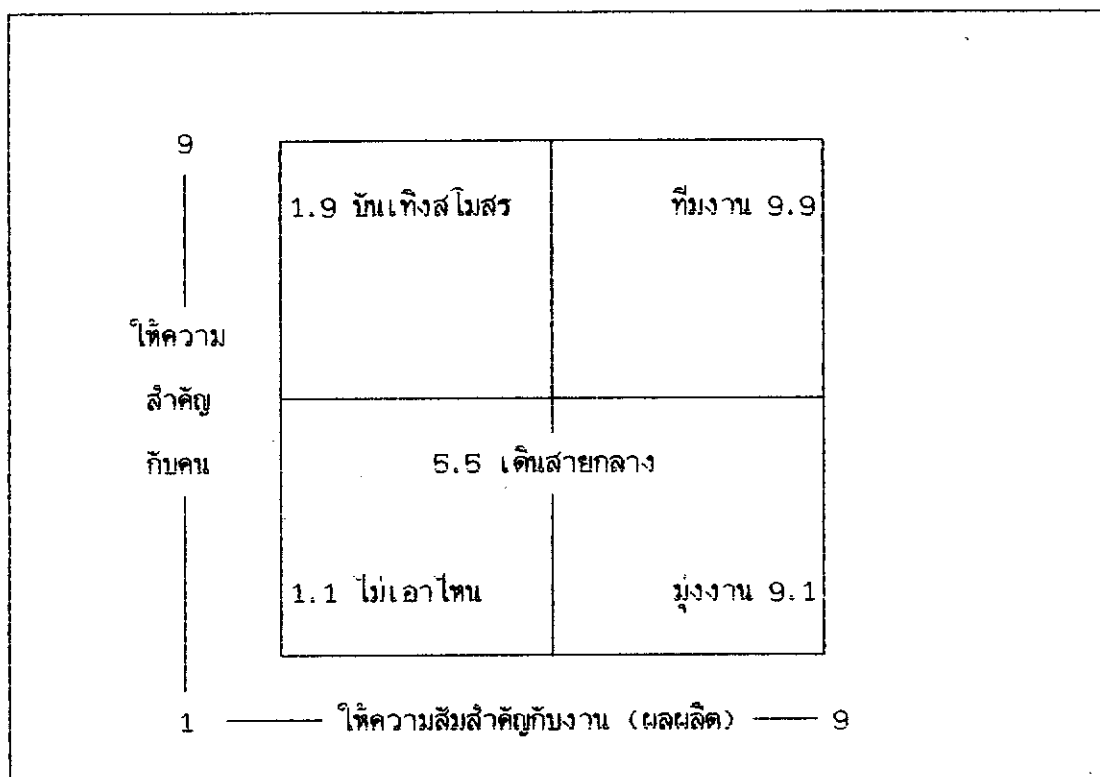


ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

แหล่งที่มา : (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1978 : 266)

5. ตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ^๕ ต่อมาเบลคและมูตัน (Blake and Mouton. 1964 : 10) ได้ทำการศึกษาอย่างละเอียดกว้างขวางในเรื่องเกี่ยวกับมิติมุ่งสัมพันธภาพและมิติมุ่งงานของหัวหน้างาน ในที่สุดก็ได้สร้างข่าย

การบริหาร (Managerial Grid) ^๕ ขึ้น ทำให้ได้รูปแบบของหัวหน้างานหลายแบบ ปรากฏดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

แหล่งที่มา : เบลค และมูตัน (Blake and Mouten. 1964 : 10)

จากภาพประกอบ 5 แกนสัมพันธ์ภาพหรือแกนที่ให้ความสำคัญกับคน (People) จะเป็นแนวตั้ง ส่วนแกนที่ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิต (Production) จะเป็นแนวนอน ตัวเลขตัวหน้าแทนการมุ่งงาน ตัวเลขตัวหลังแทนการมุ่งสัมพันธ์ภาพ ตัวเลขที่มีค่าสูงแสดงว่าให้ความสำคัญกับสิ่งนั้นมาก จากข่ายการบริหารจะได้จุดสำคัญ 5 จุด แทนแบบของผู้นำ 5 แบบคือ

- 1) ผู้บริหารแบบ 1.1 เป็นผู้บริหารที่ไม่ให้ความสำคัญกับทั้งงานและคน จึงจัดเป็นผู้บริหารประเภท "ไม่เอาไหน" (Impoverish)
- 2) ผู้บริหารแบบ 1.9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก จัดเป็นผู้บริหารหรือผู้นำประเภท "บ้านหลังโมสร" (Country Club)
- 3) ผู้บริหารแบบ 9.1 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย คือ มุ่งแต่ความสำเร็จของงาน จัดเป็นผู้นำประเภท "มุ่งงาน" (Task Oriented)
- 4) ผู้บริหารแบบ 5.5 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลางคือ ไม่ให้ความสำคัญกับงานหรือคนมากเกินไป และก็ยังไม่ปล่อยทั้งงานและคน จัดเป็นผู้นำประเภท "วิธินาฏิกาน" หรือเดินสายกลาง (Middle Road)
- 5) ผู้บริหารแบบ 9.9 เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน เป็นผู้นำประเภททำงานเป็นทีมหรือเป็นประเภท "ทีมงาน" (Team Management) ถือเป็นแหล่งผู้นำหรือผู้บริหารที่สมบูรณ์ที่สุด อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติผู้บริหารหรือผู้นำที่สมบูรณ์ทั้งสองด้านก็จะเป็นได้แต่ในอุดมคติเท่านั้น เพราะคงจะเป็นไปไม่ได้ยาก

6. แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory) ทฤษฎีผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นทฤษฎีที่พิจารณาแบบผู้นำมิติเดียว คือมิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่ง กับสองมิติคือมิติสัมพันธภาพกับมิติการงานอย่างหนึ่ง แต่ต่อมาเมื่อผู้เห็นว่าในการบริหารกิจการใด ๆ ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาก็คือประสิทธิผล จึงได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปอีก มิติหนึ่งคือมิติประสิทธิผล (Effectiveness) กลายเป็นทฤษฎีใหม่อีกทฤษฎีหนึ่งเรียกว่า "ทฤษฎีสามมิติ" (3-D Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) แห่งมหาวิทยาลัยนิวบริสวิค (University of New Brunswick) ประเทศแคนาดา

ทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การศึกษาแบบผู้นำแบบดั้งเดิมที่ผ่านมาเน้น เริ่มต้นโดยการพิจารณาค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีซึ่งเรียกว่า "คุณลักษณะอันเป็นสากล" (universal Trait) แต่ก็

ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อมามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจัง ทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยพิจารณาผู้นำในสองมิติ เรียกว่ามิติการงานกับมิติสัมพันธภาพ

จากผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ^๓ ฮาลปิน (Halpin. n.d.) ซึ่งรวมอยู่ในคณะผู้วิจัยคนหนึ่ง ได้ชี้ให้เห็นในรายงานการวิจัยเกี่ยวกับครูใหญ่ในโรงเรียนว่าหัวหน้างานที่พึงประสงค์และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือผู้ที่มุ่งประสงค์สูงทั้งสองด้าน คือด้านสัมพันธภาพและการทำงาน ส่วนหัวหน้างานที่ไม่พึงประสงค์คือผู้ที่มุ่งประสงค์ทั้งสองด้านต่ำมาก โดยยืนยันจึงดูเหมือนว่าฮาลปินจะเห็นว่าในทฤษฎีนี้หากหัวหน้างานมีความมุ่งสัมพันธภาพและมุ่งงานสูงแล้ว ย่อมถือได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุด

ในทำนองเดียวกันเนลคและมูตันก็ได้อธิบายไว้ในข่ายการบริหารของเขาว่า หัวหน้างานที่ดีก็คือหัวหน้างานที่เรียกว่าหัวหน้าแบบทีมงาน หรือหัวหน้างานที่จัดการบริหารงานเป็นทีม คือเน้นทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการค้นคว้าทดลองเชิงประจักษ์ (Empirical) หลาย ๆ อย่างในขณะเดียวกัน รวมทั้งการศึกษาวิจัยของฟีดเลอร์ซึ่งทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องมากกว่า 50 เรื่อง ต่างก็ชี้ให้เห็นว่าไม่มีหัวหน้างานแบบใดจะเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีที่สุด หัวหน้างานแบบมุ่งงานหรือหัวหน้างานแบบมุ่งสัมพันธภาพก็อาจเป็นหัวหน้างานที่ดีได้ ข้อสำคัญก็คือเราสามารถหาวิธีการนั้นไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ และเห็นว่าแบบบริหารแต่ละแบบย่อมไม่อาจที่จะใช้ให้เกิดผลดีได้ทุกสถานการณ์ (อรุณ วัชรธรรม. 2527 : 242)

นอกจากนี้แม้ว่าหัวหน้างานสามารถนำเอาแบบการบริหารหรือแบบผู้นำไปใช้ โดยมุ่งเน้นทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านการทำงาน แต่ก็ไม่สามารถทราบได้ว่างานนั้นประสบผลสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ จากแนวความคิดนี้เองจึงมีนักวิชาการทางการบริหารหรือการจัดการจึงเห็นว่านอกจากสองแกนหรือสองมิติ คือมิติสัมพันธภาพและมิติการงานแล้ว ควรจะได้พิจารณาแกนหรือมิติอีกมิติหนึ่ง คือมิติประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งผู้นำทางแนวความคิดนี้นักวิชาการชาวแคนาดา ซึ่งเรตคินันเอง จากการเพิ่มมิติที่สามเข้าไปกับสองมิติเดิมทำให้ได้ทฤษฎีใหม่ เรียกว่าทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory)

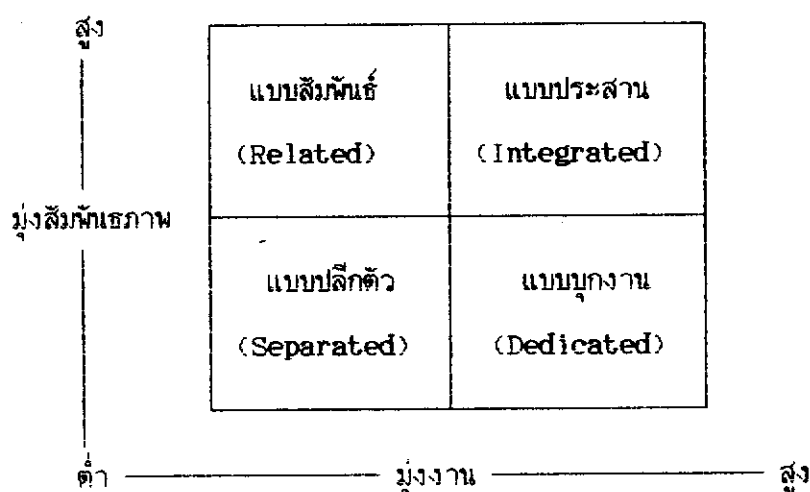
ทฤษฎีสามมิติเกิดจากแนวความคิดที่ว่าในการบริหารหรือการจัดการองค์การ หรือในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม งานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือทำอย่างไรหน่วยงานของตนจึงจะบรรลุ

ประสิทธิผล ทฤษฎีสามมติเห็นว่าประสิทธิผลเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหาร หรือการจัดการ การก่อให้เกิดประสิทธิผลจึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่ว่าผู้นั้นจะเป็น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ หัวหน้าส่วนราชการ หรือนายทหาร หัวหน้าหลักของเขา ก็คือสิ่งเดียวกัน

จากแนวความคิดดังกล่าว เรดดินจึงได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิมกับแต่ทฤษฎีสองมิติของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ช่วยการบริหารของเบลคและมูตัน ประกอบกับแนวความคิดในเรื่อง การบริหารตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ กลายเป็นทฤษฎีสามมติ มิติทั้งสามได้แก่

1. มิติมุ่งคน (People-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งงาน (Task-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน
3. มิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสองมิติแรกของ โอไฮโอและช่วยการบริหารของเบลคและมูตัน เรดดินกำหนดแบบผู้นำ เป็น 4 แบบ เรียกว่าแบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ปรากฏดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 27)

แบบผู้นำแบบพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ แต่ละแบบอาจอธิบายได้ดังนี้

1. แบบปลีกตัว (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่ตนเองและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้วมาเรื่องนี้เคยทำอะไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสถานะต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือต้องปฏิบัติไปตามระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกว่าคุณบริหารมีความตระหนักรู้และให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากัน ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อ่อนไหวเย็น สุขภาพสงบเสถียร ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับการบริหาร การบัญชี สถิติงานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำ

ความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสิ่งคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำกำลังปล่อยใจให้ความคิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลดความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นเพิกเฉยในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็จะยอมทำตามคนอื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้บริหารแบบนี้ก็คือการชอบโอ้อวดและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์คือการให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคน ไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

3. แบบบุงกานหรือแบบอุทิศตน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือเป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุงกาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า "ทำเดี๋ยวนี้" และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยากรต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุงกานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิณ การแนะนำ ในกรณีที่มีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการ

กระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้เฝ้าประเภทบุงกาก็คือการปลดออก จากตำแหน่ง ผู้เฝ้าที่มีพฤติกรรมแบบบุงกาเองก็มักร้องว่าชาวข้าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้เฝ้า แบบเตี้ยค่างของคตั่ว จุดอ่อนสำคัญของเขา ก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำ ด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้เฝ้าแบบบุงกาถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้เฝ้าแบบนี้ กลัวที่สุดคือกลัวว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้เฝ้าแบบบุงกาก็คือความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยัน ซื่อสัตย์ ชอบคิดริเริ่ม มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐาน ของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การ ควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้เฝ้าแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการหนักหน่วง การบริหารการชาย เบ้าตัน แต่ไม่เหมาะกับการบริหารงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้ไฉย เพราะ ในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและให้ ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและ มุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้เฝ้าแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้เฝ้าประเภทนี้ไม่ท่วง ในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการ ในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้เฝ้าแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในขณะ การบริหารผู้บริหารประเภทนี้จะไม่มีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การ ตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงาน ในเรื่องความขัดแย้งผู้เฝ้าแบบที่ชอบ ที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันก็ยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดมันไว้ ในสถานการณ์รุนแรงผู้เฝ้าแบบนี้จะ เลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติง่าย ๆ หรือ ไม่ก็ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าคุณเป็นบังคับ และโดยเหตุที่ผู้เฝ้าแบบนี้อึดุมคติในเรื่องการจูงใจ จึงไม่ชอบ

การลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนั้นจะทำได้จึงมีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ได้ค่าของความตึงเครียดเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพน้อยลง สิ่งที่คุณบริหารหรือผู้นำแบบนั้นกลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตนเองจะไม่ได้เข้ามามีส่วนในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสานงานได้แก่การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งมั่น อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีสร้างการจูงใจ ฯลฯ

ตัวบ่งชี้แบบผู้นำดังกล่าว สามารถแยกให้เห็นชัดตามตาราง 1

ตาราง 1 ตัวบ่งชี้แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีสถิต

ข้อพิจารณา	แบบปลื้มตัว	แบบสัมพันธ์	แบบมุ่งงาน	แบบประสาน
1. หน้าที่	การแก้ไขให้ถูก	การรับรอง	การครอบงำ	การเข้าร่วม
2. การสื่อสาร	เขียน	สนทนา	คำสั่ง	ประชุม
3. ทิศทาง สื่อสาร	น้อยทุกทาง	จากกลางขึ้นบน	จากบนลงล่าง	ทั้งสองทาง
4. เรื่องเวลา	มองอดีต	ไม่คำนึงถึง	ทันเห็นทันใจ	เพื่อนร่วมงาน
5. ให้ความสำคัญแก่	องค์การ	ผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาและ วิทยาการ	เพื่อนร่วมงาน
6. เน้นในเรื่อง	รักษากรมวิธี ของระบบ	สนับสนุนระบบ	ติดตามระบบ เทคโนโลยี	ประสานระบบ เทคนิคสังคม

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบปลีกล้วย	แบบสัณฐาน	แบบมุงงาน	แบบประสาน
7. ดีค่าลูกเือง	การปฏิบัติตามกฎ	การเข้าใจคน	ผลงาน	การเข้าร่วมทีม
8. ดีค่าผู้บริหาร	มีกเส่มอง	ความอบอุ่น	อำนาจ	การทำงานเป็นทีม
9. กิจกรรมคณะกรรมกร	ทำให้กระจ่าง แนะแนว ช่องทาง	สับสนุน ผสมผสาน แนะเชิง	ริเริ่ม ประเวณี ขึ้นำ	ทำมาตรฐาน การทดสอบ การจูงใจ
10. งาน เหมาะสมกับ ผู้นำแบบนี้	การบริหาร บัญชี สถิติ การออกแบบ	วิชาชีพ การฝึกฝน การประสาน	งานผลิต งานขาย	ที่ปรึกษา ผู้จัดการ
11. งานที่ไม่ เหมาะสม	ไม่ใช้งานประจำ	มีการติดต่อกับ ลูกเือง	อำนาจน้อย	งานประจำ
12. มุงให้ลูกเือง	ปลอดภัย	ร่วมมือ	ปฏิบัติ	ทำงาน
13. ปฏิกริยาต่อ ความขัดแย้ง	หลบหลีก	ทำให้ราบรื่นขึ้น	ระงับ ปราม	ใช้ประโยชน์
14. ปฏิกริยาต่อ ความขัดแย้ง	หลบหลีก	ทำให้ราบรื่นขึ้น	ระงับ ปราม	ใช้ประโยชน์
15. ปฏิกริยาต่อ แรงกดดัน	ถอนตัวและอ้าง กฎระเบียบ	ทำให้ไม่อิสระ และเศร้าใจ	เข้าครอบงำ กล้ำกลืนใจ	หลีกเลี่ยง การตัดสินใจ
16. การควบคุม ในเชิงบวก	เหตุผล	การยกย่อง	รางวัล	อุดมคติ
17. การควบคุม ในเชิงลบ	การโต้แย้ง	ไม่ยอมรับ	การลงโทษ	ประนีประนอม

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบปลีกตัว	แบบลัมพันธ์	แบบมุ่งงาน	แบบประสาน
18. ลักษณะปัญหา ของลูกน้อง	ขาดการรับรอง	ขาดทิศทาง	ขาดข่าวสาร	ขาดความเป็นอิสระ
19. การลงโทษ	ไม่ให้ทำหน้าที่	ไม่ให้ความสนใจ	ถอดออกจาก ตำแหน่ง	ทำให้ลูกน้อง ไม่พอใจ
20. ตีค่าต่ำ ในเรื่อง	ต้องการประติษฐ์ คิดค้น	จัดองค์การและ เทคโนโลยี	ของผู้บังคับบัญชา	ออกอย่างอิสระ
21. จุดอ่อนสำคัญ	เป็นทาสของ กฎระเบียบ	โอตครวญ	ต่อสู้อย่างไม่จำเป็น	ให้มีส่วนร่วม ไม่ เหมาะสม
22. กลัวเกี่ยวกับ ตนเอง	อารมณ์ ความ อ่อน ไม่อิสระ	ถูกกีดกันจาก คนอื่น ๆ	สูญเสียอำนาจ	ไม่ได้มีส่วนร่วม
23. กลัวเกี่ยวกับ คนอื่น	การออกนอก ระบบ	ความขัดแย้ง	ผลงานน้อย	ความไม่พึงพอใจ
24. เทียบกับแบบ ที่มีประสิทธิภาพ- ผลมากของ เรตคืน	แบบควบคุม	นักพัฒนา	ผู้จัดการวิสัย	นักบริหาร
25. เทียบกับแบบ ที่มีประสิทธิภาพ- ผลน้อยของ เรตคืน	ผู้แทนทำหรือ ผู้ท่งงาน	นักบุญ	ผู้จัดการ	ผู้ประนีประนอม

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบปลีกล้วย	แบบสัณหะ	แบบมุงงาน	แบบประสาน
26. เทียบกับของ แมคเกรเกอร์	—	—	ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
27. เทียบกับของ ซาเลซนิต	กรรมวิธีที่มี เหตุผล	การแสดงแบบแม่	การบอกของพ่อ	การยินยอมอย่างพี่น้อง
28. เทียบกับของ เบลค	3.3	3.7	3.8	7.7

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 480) ปรับปรุงจากเรดดีน (Reddin, 1970 : 28-30)

จากตารางแบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงสุดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่าง ได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูง โดยธรรมชาติของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

เรดดีนจึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวความคิดนี้ เรดดีนจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลหรือได้ประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้น

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิภาพแล้วก็จะ ได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้งแปดแบบนี้เรดดีนถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึง ประสิทธิภาพเท่านั้น ทำให้เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

อนึ่ง ตามทฤษฎีสาวมิตินี้เรดดีนถือว่า คำว่า "แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก" (More Effectiveness) กับคำว่า "แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก" (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

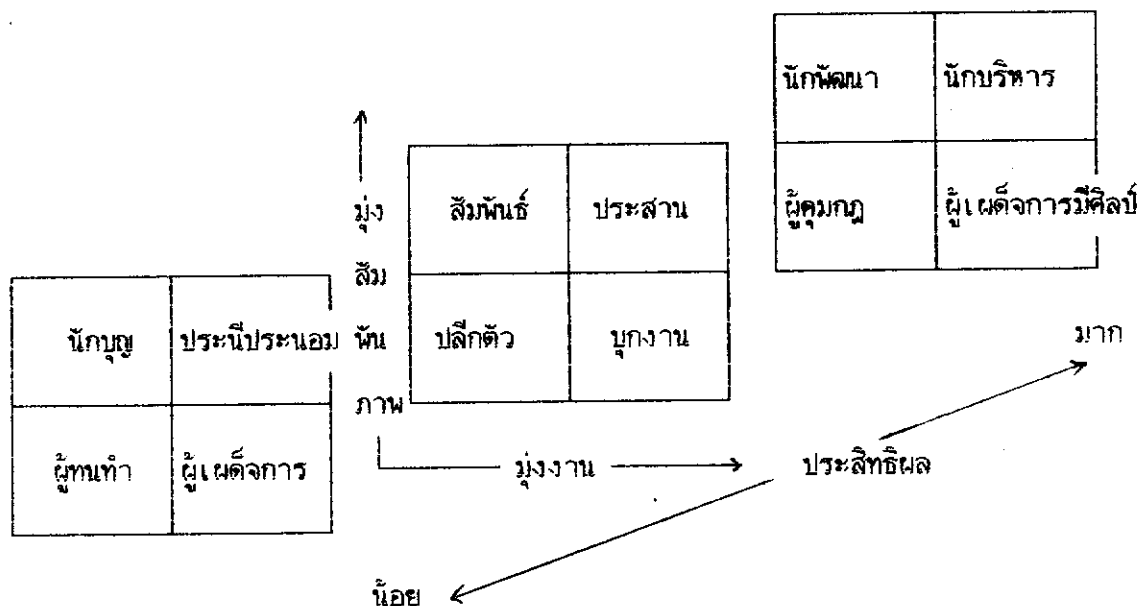
แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ อาจแยกเป็นคู่ ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้อย่างเหมาะสม หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม

แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)	เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม (ประสิทธิผลน้อย)	เมื่อนำไปใช้เหมาะสม (ประสิทธิผลมาก)
แบบประสาน (Integrated)	แบบประนีประนอม (Compromiser)	แบบนักบริหาร (Executive)
แบบขงงาน (Dedicated)	แบบเผด็จการ (Autocrat)	แบบเผด็จการมีศิลป์ (Ben. autocrat)
แบบสัมพันธ์ (Related)	แบบนักบุญ (Misionary)	แบบนักพัฒนา (Developer)
แบบปลีกตัว (Separated)	แบบทกทำหรือทงาน (Deserter)	แบบคุมกฎ (Bureaucrat)

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 485) ปรับปรุงมาจากเรดดีน (Reddin. 1970 : 40)

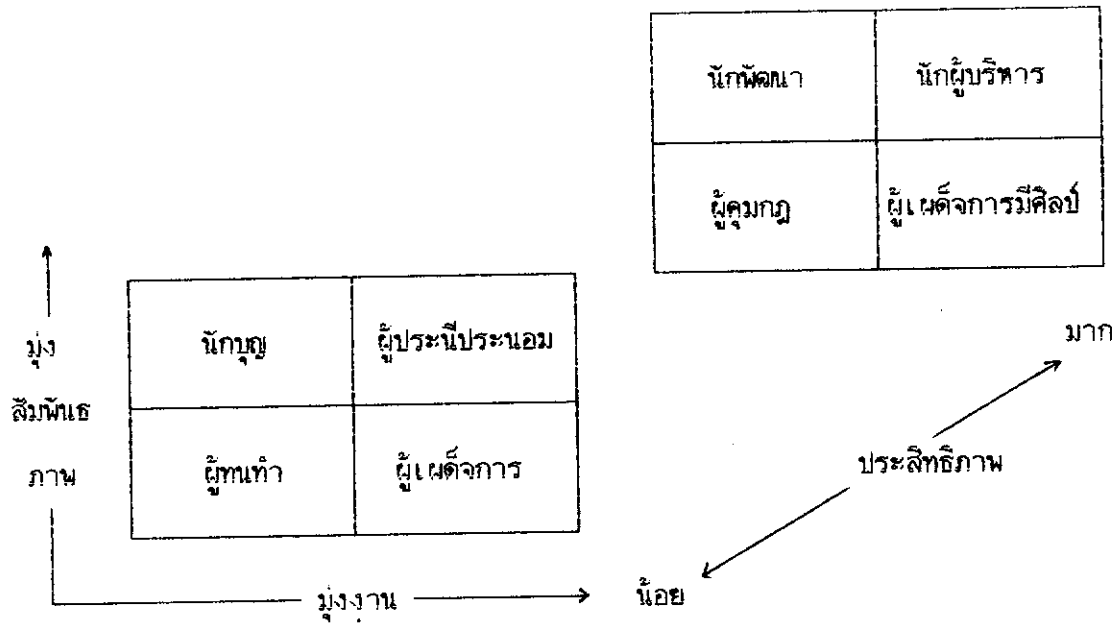
แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 486) ปรับปรุงมาจากเรดดิน (Reddin. 1970 : 41)

หากนำแบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อยและแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมากมาจับคู่กันก็ปรากฏดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 487) ปรับปรุงมาจากเรดดิน (Reddin. 1970 : 42)

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าว สามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ แต่ละแบบอาจให้คำอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ทงทำหรือผู้ทงงาน (Deserter) เป็นแบบการบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้มีประสิทธิผลน้อย ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน งานของผู้ทงแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่เพราะขาดความสนใจอย่างเดียว แต่เกิดจากการกระทำให้อำนาจของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่มีลักษณะของการทงทำหรือทงงานอย่างเดียว แต่ยังกระทำการอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือทงงเหี่ยวช้าวสารต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่แล้วก็ทำลายงานนั้นเสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น ชอบทงงเหี่ยวช้าวสารไม่ว่าจะขึ้นจากเบื้องล่าง (Upward) หรือลงจากเบื้องบน มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้คนอื่นเสียกำลังขวัญ บริหารประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

โดยสรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบผู้นำหรือผู้หนึ่งคนเดียว คือ การบริหารตามระเบียบต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยาก ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้น

2. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักตัวแต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือการใช้แบบการบริหารแบบหลักตัวในสถานการณ์การบริหารแบบหลักตัว (Separated behavior in a separated situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการทำงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงาน โดยเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุมกฎอาจถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่ง เพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องทาง ชอบติดตามรายละเอียด และติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมากที่สุดคือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะดูมาตรฐานการดำเนินการในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินการอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตามหากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นับว่าเป็นสมาชิกขององค์การที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎหมายเกิดโดยเคร่งครัด ทั้ง ๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่ง คำว่า ผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) นี้ กลายมาเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่ แท้จริง ๆ แล้วพฤติกรรมผู้นำแบบผู้คุมกฎถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิภาพขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือ ผู้บริหารแบบคุมกฎนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบคุมกฎเป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

3. นักบุญ (Missionary) เป็นแบบการบริหารที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Related) แต่ไม่เน้นการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลน้อย ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารมีแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น "คนดี" ทัศนคติเช่นนี้จะป้องกันมิให้ผู้บริหารเสี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนักบุญเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะอาจทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสไมล์ เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในเมืองยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติผู้นำแบบนี้เป็นคนใจดีและสนุกสนานกับทุกคน และไม่เคียดที่จะทำการใดอันจะทำให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนักบุญจะใช้เวลาเป็นอันมากในการที่จะหาหนทางที่จะทำให้งานง่ายขึ้นสำหรับลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ลูกน้องต้องการความช่วยเหลือหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้ ทัศนคติที่ว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์การ และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้เกิดความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าคนที่ใหญ่โตแล้วไม่ควรจะขัดแย้งกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญเสียไป ผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหารื้อแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญจะทำตนอยู่เหนือปัญหา เปรียบเสมือนน้ำวนที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งย่อมไม่อาจลง ไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารคำนึงถึงคนเหนือสิ่งอื่น ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหายากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองชั้น หรือขึ้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญพร้อมที่จะร่วมมือกับรายปัญหาต่าง ๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้ก็คือการที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำประเภทนักบุญเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุก มีเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงาน หรือมาตรฐานและการควบคุม

4. นักพัฒนา (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธภาพ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธภาพที่มีประสิทธิภาพมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาก็คือ นักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่าการขึ้นแรกของผู้บริหารก็คือการให้ความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนักพัฒนาทราบว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนักพัฒนามีคตินิยมที่เอนเอียงเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวคนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

โดยสรุป ผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

5. ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อเอาไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้มีประสิทธิภาพน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบบังคับเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้บริหารแบบเผด็จการก็คือการทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะตีค่าเครื่องมือควบคุมเหล่านี้สูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพ

และการทำงานรายชิ้น ผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากทำได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม และขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเพื่อสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการจึงไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบเผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักว่าการจูงใจคืออะไร ทักษะเกี่ยวกับการทำงานของผู้แนะนำนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ คือเห็นว่าคนหนึ่งสั่งและอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเท่านั้น นอกจากนี้ยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือคณะกรรมการที่มีคน ๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้บังคับก็คือการทำให้คนทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือก ผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนในการที่จะได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ๆ ก็มักจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความน่ากลัวในองค์การ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเผด็จการคือผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นเชื่อฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียวคือจากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว เป็นต้น

6. ผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทขุนนาง ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่เป็นห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้แนะนำก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำ โดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่าผู้บริหารแบบรู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำ

จนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้เผด็จการมีศิลป์จะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดี ยึดอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกสนใจในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบดีว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลง การบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจอย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าจะต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

โดยสรุป ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่น ๆ

7. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบประนีประนอม แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้ประนีประนอมไม่สามารถจะทำงานอะไรให้ดีขึ้น ๆ ได้ ดูเพียงผิวเผิน ผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้สูงนัก ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเห็นว่าการเล็งผลเลิศในผลงานเป็นเพียงความฝัน จะเห็นว่าแผนงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอม ในบางครั้งผู้ประนีประนอมใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบประนีประนอมอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ใน

บางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียวคือการมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของผู้เผด็จการ ซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจึงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่าย ผู้ประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือมุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประสิทธิผลน้อย ผู้ประนีประนอมส่งผลเสียต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องการงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำหรือผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไร

โดยสรุป ผู้ประนีประนอมเป็นผู้ที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไป และใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพที่ไม่เหมาะสม

8. นักบริหาร (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธภาพสูง ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธภาพได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนักบริหารสามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนักบริหารยินดีกับการที่ผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดา และเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนักบริหารรู้จักงานของเขาดี และก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นการประสานการมุ่งสัมพันธภาพและการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะเดียวกันก็สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเท่าที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีสามมติของเรตตินได้พัฒนาแนวความคิดมาจากทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งทฤษฎี 2 มิตินี้ของโฮไฮโอ ทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมูตัน และทฤษฎีอื่น ๆ ทฤษฎีสามมตินี้ได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุด เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานแล้ว ยังให้ความสำคัญเรื่องผลงานและผลงานหรือประสิทธิผลของงานอีกด้วย ทั้งนี้เพราะเรตตินถือว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์อันแท้จริงของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของเอกชนซึ่งเป็นองค์การที่แสวงกำไรหรือในหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นองค์การที่ไม่แสวงกำไรก็ตามต่างก็มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือประสิทธิผลนั่นเอง ทฤษฎีสามมติจึงอาจถือได้ว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่สมบูรณ์ ทฤษฎีหนึ่ง

งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ

งานวิจัยของต่างประเทศ

การวิจัยเกี่ยวกับผู้นำในต่างประเทศ ผลงานที่สำคัญและน่าสนใจ ได้แก่

เฮมฟิล และคูนส์ (Hemphill and Coons. 1957) แห่งรัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้สร้างแบบสอบถามและทำการวิจัยออกเผยแพร่โดยการให้คนงานสาขาต่าง ๆ ช่วยกันบอกรายละเอียดพฤติกรรมของหัวหน้างาน รวบรวมได้ถึง 1,400 ข้อ แล้วได้แยกแยะออกเป็นกลุ่ม แยกเป็น 9 มิตินี้ คือมิตีความร่วมมือ มิตีสรางความเข้าใจอันดี มิตีการทำงานให้สำเร็จ ทั้งปริมาณและคุณภาพ มิตีการเป็นตัวแทนของกลุ่ม มิตีการให้รางวัลและการลงโทษ มิตีการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มิตีการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม มิตีการยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น และมิตีการจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน

ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer. 1957) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำของเฮมฟิลและคูนส์ แล้วนำไปใช้วัดพฤติกรรมของผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คนตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายาม

รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงในแบบสอบถามทั้ง 9 มิติของเฮมเฟิลและคุนส์ แต่ปรากฏว่าไม่สามารถวิเคราะห้และกำหนดมิติได้ จึงได้ทำการสรุปรวมเป็นพฤติกรรมผู้นำ รวมเป็นพฤติกรรมผู้นำ 4 มิติคือ มิติสัมพันธภาพ (Consideration) มิติการงาน (Initiating Structure) มิติเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และมิติการรับรู้ (Sensitivity) แต่มิติที่สำคัญและผู้นำถือปฏิบัติกันมากคือมิติสัมพันธภาพ และมิติการงาน

ฟลีสแมน (Flesman, 1970) ได้ทำการวิจัยในโรงงานอุตสาหกรรมและยืนยันว่าสองมิติแรกคือมิติสัมพันธภาพและมิติการงานมีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด แบบสอบถามของฮาลบินและไวเนอร์จึงถูกดัดแปลงเหลือสองมิติ คือมิติสัมพันธภาพและมิติการงาน แบบสอบถามนี้ต่อมารู้จักกันในนามของ LBDQ หรือ Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งได้มีผู้นำไปใช้วัดพฤติกรรมผู้นำกันแพร่หลายแบบหนึ่ง

เนเปียร์ (Napier, 1966) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคำขวัญของครูที่พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

เพอร์ริงตัน (Purrrington, 1967) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำ พบว่า พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานโรงเรียน

แลมเบิร์ต (Lambert, 19769) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ก็ได้ผลว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญและการปฏิบัติงานของครู

คุก (Cook, 1971) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในรัฐโอไฮโอ มิชิแกน และอินเดียนา โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและพฤติกรรมผู้นำด้านการมุ่งงาน พบว่า ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มิติสัมพันธภาพ และพบว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติของครูใหญ่

มัวร์ (Moore, 1971) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอเนีย ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ทรูตต์ (Truitt, 1974) แห่งมหาวิทยาลัยเอิร์ท แคโรไลนา ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับผลงานของโรงเรียนในระดับมัธยม ในรัฐนอร์ท แคโรไลนา โดยใช้เครื่องมือ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) และแบบสอบถามวัดผลงานของโรงเรียน (School Outcomes Question Naire) โดยให้ครู และครูใหญ่ตอบแบบสอบถาม พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียน ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทั้งสองมิติกับผลงานของโรงเรียน สูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งกับผลงานของโรงเรียน

งานวิจัยในประเทศไทย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำที่กระทำในประเทศไทยมีผู้สนใจมานาน และกว้างขวางพอสมควร ซึ่งเท่าที่ทราบและสมควรนำมากล่าว มีดังนี้

สมาน วีระกำแหง (2513) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู คือ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ 22 คน อาจารย์ 264 คน โดยนำเครื่องมือที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) มาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทย การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและควรจะเป็น ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารวิทยาลัยครูควรมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ และยังชี้ว่าทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในพฤติกรรมของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

วิจิตร ธีระกุล (2515) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิ พบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง (ปริญญาโท) แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านความสัมพันธ์และด้านการทำงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อาจารย์ใหญ่ที่ศึกษาวิชาเอกและ/หรือวิชาโททางการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย ในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าผู้ที่ได้ศึกษาวิชาอื่น ๆ อาจารย์ใหญ่ที่ศึกษาวิชาการบริหาร และนิเทศการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีประสิทธิภาพใน

การทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีได้ศึกษาในสาขาดังกล่าว อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง แต่อาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

ณรงค์ รณียกุล (2517) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบประชาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบเผด็จการ พบว่า

1. ผู้บริหารทั้งสามแบบส่งผลต่อขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน
2. สถานภาพทางสังคม คือ คุณวุฒิ ช่วงอายุ และประสบการณ์ ไม่มีผลต่อแบบผู้นำหรือลักษณะผู้นำ
3. ครูใหญ่ที่มีวุฒิสูง (อนุปริญญา, ปริญญาตรี) ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

จรรยาภรณ์ งามญาติ (2519) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของครูใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานครจำนวน 19 โรงเรียน ประกอบด้วยอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการจำนวน 19 คน ครูจำนวน 443 คน โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบอัตตนิยม เสรีนิยม และประชาธิปไตย และแบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 มิติคือ มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) มิติอุปสรรค (Hindrane) มิติขวัญ (Esprit) มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) มิติห่างเหิน (Aloofness) มิติมุ่งผลผลิต (Production Emphasis) มิติแบบอย่าง (Trust) และมิติกรุณาปราณี (Consideration) ตามแบบฮัลปีนและครอฟท์ (Halpin and Croft) พบว่าพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศในโรงเรียนทุกมิติ

ทัญชัย สงวนใจ (2519) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูภาคกลาง 14 แห่ง จำนวน 400 คน โดยใช้เครื่องมือ LBDQ และ OCDQ (Organization Climate Description Questionnaire) ของฮัลปีนและครอฟท์ โดยแบ่งพฤติกรรมของอาจารย์ 4 มิติคือ ขาดความสามัคคี อุปสรรค ขวัญ มิตรสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหาร 4 มิติคือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง พบว่าบรรยากาศโดยส่วนรวมแบ่งได้

มีค่าพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านงานปานกลาง พฤติกรรมผู้นำมีสัมพันธ์ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

สุรชาติ สิงห์รุ่ง (2520) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูประณสังกตองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในส่วนกลาง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจาก 85 โรงเรียน จำนวน 697 คน และใช้เครื่องมือ LBDQ ของฮาลบินและไวเนอร์ แปลโดยวิจิตรธีระกุล ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง
2. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครู
4. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจของครูอย่างมีนัยสำคัญ

วิญญู มณีจันทร์ (2520) ได้ใช้เครื่องมือ LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูประณ สังกตองค์การบริหารส่วนจังหวัดละเทศบาลภาคเหนือ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดพิษณุโลก ลำปาง และพิจิตร จำนวน 558 คน พบว่า

1. พฤติกรรมของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และมุ่งงานมีระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมของครูใหญ่ด้านสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
3. พฤติกรรมทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ
4. ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงานต่างกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

สะอาด แสงรัตน์ (2520) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกตองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสังกตเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เครื่องมือ LBDQ ได้ผลสรุปเช่นเดียวกับวิญญู มณีจันทร์

ศิริ เจริญวัย (2521) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 323 คน โดยใช้เครื่องมือ LBDQ

ประเมินพฤติกรรมผู้นำของอธิการทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นเอง ประเมินผลงานด้านบริหาร ด้านวิชาการ และด้านกิจกรรมนักศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมของผู้บริหารทั้งสองด้านมีคะแนนเฉลี่ยในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารใช้แบบผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กับผลงานสูง โดยค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม

ด้านมุ่งงานกับผลงานสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์กับผลงาน

สุจิตใจ ทองอ่วม (2524) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนมัธยม จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าครูมีความพึงพอใจระดับปานกลาง ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน พฤติกรรมของครูใหญ่ทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครูในทางบวก และโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์

สุนธรา ศรีไสย (2525) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น รวมทั้งเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัย 10 แห่ง จำนวน 222 คน โดยใช้เครื่องมือ LBDQ พบว่าอธิการบดีของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูง คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงมุ่งสัมพันธ์ต่ำ 1 แห่ง และอีก 45 แห่งมีพฤติกรรมทั้งสองด้านต่ำ อธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนกลางกับอธิการบดีมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาคมีพฤติกรรมที่ควรจะเป็นไปไม่แตกต่างกัน

มยุรี รังษีสมบัติศิริ (2530) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น ในด้านการปฏิบัติการก๊าซธรรมชาติ ด้านวิชาการและวางแผน และด้านบริหาร จำนวน 178 คน โดยใช้ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบของไลเกอร์ดเป็นกรอบในการวิจัย โดยสร้างเครื่องมือขึ้นเอง พบว่า

1. ตัวแปรย่อยของพฤติกรรมผู้นำคือ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรย่อยของความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ความเสมอภาคหรือความยุติธรรม โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมสูงกว่าที่ต่อแบบเผด็จการและเผด็จการมีศิลป์ และต้องการให้ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแบบปรึกษาหารือมากที่สุด (จากระบบที่ 4)

การวิจัยตามแนวทฤษฎีสัมมิตี

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้เครื่องมือตรวจสอบแบบการบริหารตามทฤษฎีสัมมิตีของเรตติน ซึ่งเรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA) ได้มีผู้นำมาใช้ในประเทศไทยดังต่อไปนี้

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์ (2522) ได้นำแบบทดสอบของเรตตินมาใช้ศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มคือ กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารกลุ่มหนึ่ง กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อดูว่าสภาพและบทบาทที่ต่างกันจะก่อให้เกิดแบบผู้นำที่แตกต่างกันหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 50 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์และเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์ส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม
2. กรรมการสภาสังคมสงเคราะห์ใช้แบบการบริหารแบบหลักและแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าเจ้าหน้าที่ ส่วนในแบบสนับสนุนใช้ไม่แตกต่างกัน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรกับการเลือกแบบผู้นำของเจ้าหน้าที่ พบว่า

3.1 เจ้าหน้าที่เทศชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าเจ้าหน้าที่เทศหญิง ในแบบสนับสนุนและแบบรวม ส่วนเจ้าหน้าที่เทศหญิงใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าเจ้าหน้าที่เทศชายในแบบหลัก

3.2 ตำแหน่งหน้าที่และเวลาที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม

3.3 สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบหลักและแบบรวม แต่ไม่สัมพันธ์ในการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุน

3.4 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการเลือกแบบผู้นำแบบหลัก แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุนและแบบรวม

3.5 อายุ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบหลัก สัมพันธ์ทางลบกับการเลือกแบบผู้นำ แบบสนับสนุน และ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเลือกแบบผู้นำแบบรวม

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรกับการเลือกแบบผู้นำของกรรมการ พบว่า

4.1 กรรมการเทศหญิงใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่ากรรมการเทศชายในแบบหลักและแบบรวม ส่วนกรรมการเทศชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่ากรรมการเทศหญิงในแบบสนับสนุน

4.2 ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเลือกแบบผู้นำแบบรวม และ ไม่สัมพันธ์กับการเลือกแบบผู้นำแบบหลัก

4.3 สถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบหลัก มีความสัมพันธ์ทางลบกับการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุนและแบบรวม

4.4 ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบรวม สัมพันธ์ทางลบกับแบบสนับสนุน และ ไม่สัมพันธ์กับแบบหลัก

4.5 อายุ สัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุน และแบบรวม มีความสัมพันธ์ทางลบกับแบบหลัก

4.6 ระยะเวลา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเลือกแบบผู้นำแบบสนับสนุน สัมพันธ์ทางลบกับแบบหลักและแบบรวม

เลิศ ไชยแรงค์ (2525) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน ประปาเขต การประปาสวนภูมิภาค โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการสำนักงานประปาเขต จำนวน 15 คน จากทั้ง 15 เขต และผู้จัดการประปา 60 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 75 คน โดยมี วัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ

1. ตรวจสอบความถูกต้องและความเ้าเชื่อถือของแนวคิดในการแจกแจงประเภทผู้นำ ของเรตตินว่าสามารถนำมาใช้จำแนกประเภทผู้นำในสำนักงานการประปา การประปาสวนภูมิภาค ได้หรือไม่ ถูกต้องเพียงตรงเพียงใด และ

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทผู้นำกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น คุณสมบัติส่วนตัว ประสิทธิภาพในการทำงาน และพฤติกรรมการทำงานของผู้นำ ผลจากการศึกษาพบว่า

2.1 แบบทดสอบของเรตตินสามารถนำมาใช้จำแนกประเภทของผู้นำในประเทศไทยได้

2.2 ไม่ปรากฏความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างประเภทผู้นำกับคุณลักษณะส่วนตัว ประสิทธิภาพของงาน และพฤติกรรมการทำงาน

พัฒนา สงวณเกล้าจิตต์ (2526) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ดำรง ตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดีฝ่าย รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชา รวม 106 คน และได้รับแบบสอบถามคืนสำหรับการวิจัยจำนวน 96 ฉบับ สรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารแบบหลักหนักและสองลักษณะมีจำนวนใกล้เคียงกัน ใช้แบบหลักสามลักษณะมีจำนวนน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบหลักมีประมาณร้อยละ 10 สำหรับการใช้นแบบ สลับส่นส่วนใหญ่มีแบบสลับส่นลักษณะเดียว รองลงมาเป็นกลุ่มไม่มีแบบสลับส่น ส่วนแบบรวมอยู่ใน กลุ่มที่มีประสิทธิผลมาก

2. เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารทั้งสองเพศใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งแบบหลัก แบบสลับส่น และแบบรวม เพศชายใช้ลักษณะที่มี ประสิทธิภาพมาก สูงกว่าเพศหญิงในแบบหลัก และใกล้เคียงกับเพศหญิงในแบบสลับส่นและแบบรวม

3. ผู้บริหารที่อายุน้อยใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม
4. ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารและไม่ได้มีการศึกษาด้านการบริหารใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม โดยผู้ที่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาก สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้มีการศึกษาด้านการบริหารในแบบหลัก และแบบรวม แต่น้อยกว่าในแบบสนับสนุน
5. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย และผู้ที่มีประสบการณ์มากใช้แบบการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิผลมากในแบบหลัก และแบบรวม ส่วนในแบบสนับสนุนมีอัตราใกล้เคียงกัน
6. ผู้บริหารระดับสูงและระดับรองใช้แบบการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม และผู้บริหารระดับสูงใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ต่ำกว่าผู้บริหารระดับต่ำในแบบหลัก และแบบสนับสนุน แต่มีอัตราใกล้เคียงกันในแบบรวม
7. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีมติมุ่งงานค่อนข้างน้อย มิติตำแหน่งภาพค่อนข้างมาก ส่วนด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง และไม่ว่าจะพิจารณาตัวแปรใดคะแนน โดยเฉลี่ยมติการงานค่อนข้างน้อย มิติตำแหน่งภาพค่อนข้างสูง และมติประสิทธิผลจะอยู่ในระดับปานกลาง

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเท่าที่ผ่านมานั้นจะเห็นได้ว่าเป็นการศึกษาถึงแบบหรือลักษณะของผู้นำอย่างหนึ่ง กับการศึกษาความสัมพันธ์ตัวแปรกับพฤติกรรมผู้นำอีกอย่างหนึ่ง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้จะทำการศึกษาทั้งแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับแบบผู้นำ

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบผู้นำของผู้บริหาร การศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นการศึกษาในเรื่องผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา คือผู้บริหาร

การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผู้บริหารการศึกษาทั่วไป ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้กรอบความคิดและผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งมีผู้บริหารและวิจัยไว้บ้างแล้วมาเป็นกรอบในการกำหนดขอบเขตและสมมุติฐานในการวิจัยกรอบแนวความคิดที่นำมาใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. แนวความคิดในเรื่องแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของผู้นำ โดยจะใช้กรอบแนวความคิดจากทฤษฎีสาวมิตีของเรตติน ซึ่งกำหนดแบบผู้นำโดยพิจารณาจาก 3 มิติ คือมิติสัมพันธ์ภาพ (Related) มิติงาน (Task) และมิติประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งจะทำให้ได้แบบผู้นำเป็นแบบพื้นฐาน 4 แบบคือ แบบปลีกตัว (Separated) แบบสัมพันธ์ (Related) แบบบุกงาน (Dedicated) และแบบประสาน (Integrated) และแต่ละแบบยังแบ่งออกเป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลน้อยและแบบที่ให้ประสิทธิผลมาก จึงทำให้ได้แบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ แบบผู้ท้อแท้ แบบท้อแท้ แบบผู้เผด็จการ แบบผู้ประนีประนอม และแบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบคือ แบบผู้คุมกฎ แบบนักพัฒนา แบบผู้เผด็จการมีศิลป์ และแบบนักบริหาร
2. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารการศึกษาใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก (More Effectiveness) สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย (Less Effectiveness) ใช้กรอบแนวความคิดจากผลการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ ซึ่งพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งชายและหญิงต่างใช้แบบการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย
3. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีระดับการศึกษาสูง ต่ำ ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน อาศัยกรอบการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ ซึ่งพบว่าผู้บริหารระดับรองใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าผู้บริหารระดับสูง เมื่อพิจารณาการใช้แบบการบริหารในแบบหลัก แบบสนับสนุน และใกล้เคียงกันในแบบรวม
4. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารเพศชายกับผู้บริหารเพศหญิง ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน ใช้กรอบแนวความคิดจากผลการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ ที่พบว่าผู้บริหารเพศชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าผู้บริหารเพศหญิงในแบบหลัก และใกล้เคียงกันในการใช้ลักษณะการบริหารแบบสนับสนุนและแบบรวม

5. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยและอายุมากใช้แบบการบริหารแตกต่างกัน ได้จากผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ ที่พบว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาก สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุมากในการใช้การบริหารแบบสนับสนุน แต่ใช้แบบที่มีประสิทธิภาพมากต่ำกว่าในแบบรวม ส่วนในแบบหลักผู้ที่มีอายุน้อยและผู้ที่มีอายุมากใช้การบริหารที่มีประสิทธิภาพมากในอัตราใกล้เคียงกัน

6. สมมุติฐานที่ว่าผู้มีความรู้ทางการศึกษาสูงต่ำใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน อาศัยผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ซึ่งพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง (ปริญญาโท) แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านเมื่องานและมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

7. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน ได้กรอบแนวคิดจากผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ ที่พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย ทั้งในการบริหารแบบหลักและแบบรวม ส่วนแบบสนับสนุนมีอัตราใกล้เคียงกัน

8. สมมุติฐานที่ว่า ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการศึกษาด้านการบริหาร กับผู้บริหารที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านการศึกษาอบรมด้านการบริหาร ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน ใช้ผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล ซึ่งพบว่าอาจารย์ใหญ่ที่ศึกษาด้านการบริหารนเทศการศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้รับการศึกษาในวิชาดังกล่าว

9. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารสี่เป็น สไลด์กับผู้บริหารที่สมรสแล้วใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน ใช้กรอบแนวคิดจากผลการวิจัยของ สมเกียรติ ประสิทธิ์วิไลเวช ที่พบว่าสถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับการเลือกใช้แบบการบริหารของเจ้าหน้าที่

10. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหาร ไม่มีบุตรกับผู้บริหารที่มีบุตร ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อตรวจสอบผลการวิจัยของ เลิศ ไชยณรงค์ ที่พบว่า คุณสมบัตินิสัยส่วนตัวด้านบุตรภรรยาไม่น่าจะมีความสัมพันธ์กับประเภทผู้นำ อันแสดงว่าผู้วิจัยยังไม่แน่ใจในผลการวิจัย

11. สมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารที่มีระดับเงินเดือนต่ำหรือปริมาณเงินเดือนน้อย กับผู้บริหารที่มีระดับเงินเดือนสูงหรือมีเงินเดือนมาก ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน อนุมานจากผลการ

วิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ ที่พบว่าระดับและอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ระดับเงินเดือนและจำนวนเงินเดือนจึงน่าจะมีผลต่อการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารด้วย

12. สมมุติฐานที่ว่า การสังกัดคณะวิชาและวิทยาลัยต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกัน อาศัยผลการวิจัยของ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ ที่พบว่าหน่วยงานมีผลต่อขวัญ รวมทั้งผลการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ก็พบว่าในหน่วยงานต่างก็ได้รับผลงานแตกต่างกัน ดังนั้นหน่วยงานจึงน่าจะมีผลต่อพฤติกรรมหรือรูปแบบของผู้นำของผู้บริหารด้วย

13. สมมุติฐานที่ว่า ภูมิฐานะต่างกัน ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน ใช้กรอบผลการวิจัยของ เเผด็จ เกาะสมบัติ ที่พบว่าภูมิฐานะของนักวิชาการในกระทรวงศึกษาธิการมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ภูมิฐานะจึงน่าจะมีผลต่อการใช้แบบผู้นำด้วย

14. สมมุติฐานที่ว่า ผู้บริหารการศึกษาใช้ลักษณะการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน ใช้ผลการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ สุรชาติ สังข์รุ่ง วิทยุ มณีจันทร์ และสะอาด แสงรัตน์ ต่างก็พบว่าผู้บริหารการศึกษามีพฤติกรรมผู้นำที่มีมิติด้านการงานน้อยกว่ามิติด้านสัมพันธภาพ

15. สมมุติฐานที่ว่า ผู้บริหารการศึกษามีคะแนนมิติมุ่งงานน้อย มุ่งสัมพันธ์มาก และประสิทธิผลปานกลาง ใช้กรอบผลการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ ซึ่งพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านการงานค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิผลค่อนข้างน้อย

16. สมมุติฐานที่ว่า ผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำแบบหลักหรือลักษณะเด่น มากกว่า 1 ลักษณะ ใช้ผลการวิจัยของ พัฒนา สวงเกล้าจิตต์ ที่พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ใช้แบบผู้นำในลักษณะมากกว่า 1 ลักษณะ

สรุป การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำได้มีแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัย จำนวนมากพอสมควร แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่เคยปรากฏว่าได้มีการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้ทฤษฎีสาวมิตีของเรดดิน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง ใช้ประชากรทั้งหมดจำนวน 105 คน ดังรายละเอียดในตาราง 3 สํารวจ เมื่อเดือนมกราคม 2534

ตาราง 3 จำนวนประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหาร โรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร	เพศชาย	เพศหญิง
1. ครูใหญ่	2	2	2	—
2. อาจารย์ใหญ่	5	5	5	—
3. ผู้อำนวยการ	98	98	73	25
รวม	105	105	80	25

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของเรตติน ผู้เสนอทฤษฎีสามมติเป็นหลัก ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นเอง โดยอาศัยวัตถุประสงค์และสมมุติฐานเป็นกรอบในการกำหนดแบบสอบถาม สำหรับแบบสอบถามที่ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามของเรตติน เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA) ซึ่งเรตตินได้ใช้ผู้นำประเภทและระดับต่าง ๆ มาแล้วเป็นจำนวนมากมายหลายครั้ง ทั้งในองค์การของรัฐและธุรกิจเอกชน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นมีลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหลายแสนคน ดังนั้นแบบสอบถามเป็นภาษาไทยซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้แปลโดย อาชวัน วายวานนท์ โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงถ้อยคำให้ชัดเจนและกระชับยิ่งขึ้น แบบสอบถามของเรตตินนี้ พัดเกสวณกล่าจิดต์ ได้เคยนำไปทดสอบความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่นส่วนประกอบของแบบสอบถามดังนี้

$$\text{คะแนนมิติมุ่งงาน (X)} = .81$$

$$\text{คะแนนมิติสัมพันธภาพ (Y)} = .94$$

$$\text{และคะแนนมิติประสิทธิภาพ (Z)} = .80$$

ซึ่งนับว่ามีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์สูง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นภูมิหลังทางสังคม เศรษฐกิจ ประกอบด้วยตัวแปรรวม 4 ตัว ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อทดสอบแบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามแนวทฤษฎีสามมติ ซึ่งสร้างโดยเรตติน ประกอบด้วยชุดคำถามรวม 64 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย 2 ตัวเลือก ตัวเลือกของแต่ละข้อเป็นลักษณะของการบริหารแบบแตกต่างกันโดยนำมาจับคู่กันทั้ง 8 แบบ ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบข้อละ 1 ตัวเลือก โดยเขียนเลขหมายหน้าตัวเลือกลงในช่องที่กำหนดไว้หลังตัวเลือก แต่ละตัวตามตัวอย่างแบบสอบถามที่ภาคผนวก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือไปถึงผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา ทำหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครทุกโรงเรียน
3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ได้รับแบบสอบถามทั้งสิ้น 96 ฉบับ จากทั้งหมด 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.40 ของแบบสอบถามทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ได้รับแบบสอบถาม 96 ฉบับจากทั้งหมด 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.40 ของแบบสอบถามที่สอบถามประชากรทั้งหมด
2. จัดทำคู่มือรหัสและแบบที่เตรียมไว้สำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อความสะดวกในการใช้ และการตรวจสอบ
3. กรอกรหัสลงในแบบสำหรับเก็บข้อมูลที่เตรียมไว้
4. ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ช่วยเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานในการวิจัย และสอดคล้องกับการจำแนกและการหาแบบผู้ใดตามแนวทฤษฎีสถิติของเรดดิน

ขั้นตอนการหาแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีของเรดตัน มีดังนี้

1. กรอหมายเลขที่ได้จากแบบสอบถามแต่ละข้อ (1 หรือ 2) ลงในตารางขนาด 8 x 8 ตามลำดับจากซ้ายไปขวาจนครบทั้ง 64 ข้อ

A									1-8
B									9-16
C									17-24
D									25-32
E									33-40
F									41-48
G									49-56
H									57-64
	A	B	C	D	E	F	G	H	

2. รวมหมายเลข 1 ในแนวแถว และหมายเลข 2 ในแนวตั้ง ของแต่ละแนวในช่องว่างที่กำหนดไว้
3. นำคะแนนที่ได้จากในแนวแถวและแนวตั้งมารวมกัน ($A + A$, $B + B$, ...)
4. นำคะแนนต่อไปยังไปบวกกับคะแนนที่ได้จากข้อ 3 ตามลำดับ A ถึง H คือ 1, 2, 1, 0, $\sqrt[3]{-1}$, 0, $\sqrt[3]{-4}$ ตามลำดับ
5. นำคะแนนที่ปรับแล้วไปหาค่าคะแนนมุ่งงาน (X) คะแนนมุ่งสัมพันธ (Y) และคะแนนประสิทธิผล (Z) ดังนี้

$$X = C + D + G + H$$

$$Y = B + D + F + H$$

$$Z = E + F + G + H$$

6. นำคะแนนที่ได้จากข้อ 5 มาเปลี่ยนค่าดังต่อไปนี้

คะแนนส่วนประกอบ	0.29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนที่เปลี่ยนแล้ว	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

7. นำค่าที่แปลงแล้วหาแบบผู้นำหรือแบบการบริหารต่อไป ซึ่งหาได้ทั้งแบบหลักหรือลักษณะเด่น (Dominant Styles) แบบสนับสนุน หรือลักษณะรอง (Supporting Styles) และแบบรวม หรือลักษณะรวม (Styles Synthesis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน สำหรับตัวแปรนามบัญญัติ (Nominal Scale) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) สำหรับตัวแปรประเภทอันดับมาตรา (Ordinal Scale) และตัวแปรประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale) ที่ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติสำหรับการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละกลุ่ม ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percent) สำหรับเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างตัวแปรย่อยในแต่ละแถว (Row Percentage) ระหว่างตัวแปรย่อยในแต่ละหลัก (Column Percentage) และสัดส่วนระหว่างตัวแปรย่อยแต่ละตัวกับจำนวนรวม (Total Percentage) และใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) สำหรับหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละกลุ่ม จากสูตร (Matlack, 1980 : 294)

$$\chi^2 = \sum \frac{(f - fe)^2}{fe}$$

เมื่อ f แทน ค่าที่ได้จากการสังเกตหรือนับได้แต่ละช่อง

f_e แทน ค่าที่คาดหวังในแต่ละช่อง

X^2 แทน ค่าไค-สแควร์

ในกรณีที่เป็นการวางขนาด 2×2 ค่าไค-สแควร์ที่ได้อาจคลาดเคลื่อนไปจากความจริง จึงต้องแก้ด้วย Yates Correction ตามสูตร (Matlack. 1980 : 296)

$$X^2 = \sum \frac{(f - f_e - \frac{1}{2})^2}{f_e}$$

เมื่อ X^2 แทน ค่าไค-สแควร์

f แทน ค่าที่ได้จากการสังเกตหรือนับได้ในแต่ละช่อง

f_e แทน ค่าที่คาดหวังในแต่ละช่อง

แครมเมอร์ วี (Cramer's V) เนื่องจากไค-สแควร์ ใช้ได้เฉพาะเพื่อจะบอกว่าตัวแปรอิสระมีผลต่อความแตกต่างของตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่เท่านั้น ไม่อาจบอกอัตราความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ ดังนั้นจากการหาอัตราความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจึงต้องใช้สถิติตัวอื่น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้แครมเมอร์ วี ซึ่งเป็นมาตรวัดความเกี่ยวพันที่อาศัยไค-สแควร์เป็นพื้นฐานที่ให้ความเปลี่ยนแปลงค่าระหว่างค่า 0-1 สม่่าเสมอดีกว่าค่าของ C (Contingency Coefficient, C) และ T (Tschuprow's T) สำหรับในกรณีที่เป็นการวางขนาด 2×2 แครมเมอร์วี มีค่าเท่ากับฟาย (Phi) ซึ่งมีค่าเท่ากับไค-สแควร์หารด้วยจำนวนเคทั้งหมด ดังนั้นในกรณีนี้จึงใช้ค่าฟายแทน

แครมเมอร์ วี ใช้สำหรับหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จากตารางที่มีขนาด $(r-1)$

(C-1) จากสูตร

$$V^2 = \frac{X^2}{N \text{ Min } (r-1, C-1)}$$

เมื่อ V^2 แทน ค่าक्रमเมอร์ วี

X^2 แทน ไคร-สแควร์ที่ระดับนัยสำคัญ .05

Min แทน (r-1) หรือ (C-1) แล้วแต่จำนวนไหนจะมากกว่ากัน

r แทน จำนวนแถว (row)

C แทน จำนวนหลัก (Column)

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

ค่าสถิติใช้สำหรับการแสดงความสัมพันธ์

ค่าไคร-สแควร์ที่ยอมรับว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคือ ค่าไคร-สแควร์ที่มีนัยสำคัญที่ .05

ความสำคัญมากกว่านี้จะ ไม่ยอมรับ

ความสัมพันธ์ที่ได้จากค่าक्रमเมอร์วี มีนัยสำคัญที่ .05 จะแปลความหมายดังต่อไปนี้

क्रमเมอร์ วี	ความหมาย
.70 หรือสูงกว่า	เกี่ยวข้องแน่นหนายิ่ง (very strong positive association)
.50 - .69	เกี่ยวข้องแน่นหนา
.30 - .49	เกี่ยวข้องปานกลาง
.10 - .29	เกี่ยวข้องต่ำ
.01 - .09	เกี่ยวข้องกับต่ำมาก
.00	ไม่มีความเกี่ยวพัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลของการวิจัยซึ่งนำเสนอโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากค่าที่ประมวลได้จากเครื่องคอมพิวเตอร์ ตามที่ปรากฏในตาราง โดยเสนอเป็นตอน ๆ ตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการกระจายของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการใช้แบบฝึกหัดของผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะการสรุปผล

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามที่กำหนดไว้

การกระจายค่าตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม

การกระจายของผู้ตอบแบบสอบถามตามตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏผลตามตารางซึ่งได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการกระจายของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้นำมาแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	78	81.30
หญิง	18	18.80
รวม	96	100.00

จากตาราง 4 ผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ ประกอบด้วยเพศชาย 78 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 เพศหญิง 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คือประมาณสี่เท่าของเพศหญิง

ตาราง 5 จำนวนร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับอายุ

ระดับอายุ	จำนวน	ร้อยละ
อายุน้อย	12	12.50
อายุมาก	84	87.50
รวม	96	100.00

จากตาราง 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อย (ไม่เกิน 45 ปี) มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมาก (45 ปีขึ้นไป) มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 87.50 แสดงว่าส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ที่มีอายุมาก

ตาราง 6 จำนวนร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	49	51.00
สูงกว่าปริญญาตรี	47	49.00
รวม	96	100.00

จากตาราง 6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิแสดงว่าผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 49 คน หรือประมาณร้อยละ 51.00 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นผู้จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 47 คน หรือประมาณร้อยละ 49.00 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนแล้วเสร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

ตาราง 7 จำนวนร้อยละผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	66	68.70
10 ปีขึ้นไป	30	31.30
รวม	96	100.00

จากตาราง 7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่ง (ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่ และ ผู้อำนวยการ) ต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 68.70 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่ง (ครูใหญ่, อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในระยะต่ำกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะการใช้แบบผู้นำ เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการใช้แบบผู้นำของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ แบบผู้นำ 8 แบบ และผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมาก การใช้แบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือลักษณะเด่น แบบสนับสนุนหรือลักษณะรอง รวมทั้งสรุปคะแนนเชิงปริมาณ คะแนนมุ่งสัมพันธภาพและคะแนนประสิทธิผลซึ่งวิเคราะห์ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แบบผู้นำในการบริหาร

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้ทำหรือผู้ใช้งาน	13	13.50
นักบุญ	7	7.30
ผู้เผด็จการ	9	9.40
ผู้ประนีประนอม	26	27.10
ผู้คุมกฎ	5	5.20
นักพัฒนา	2	2.10
ผู้เผด็จการมีศิลป์	6	6.30
นักบริหาร	28	29.20
รวม	96	100.00

จากตาราง 8 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุดคือ 28 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมาคือ ผู้ประนีประนอม ผู้ทำ ผู้เผด็จการ นักบุญ และผู้เผด็จการมีศิลป์ จำนวน 26 คน, 13 คน, 9 คน, 7 คน และ 6 คน ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 27.10, 13.50, 9.40, 7.30 และ 6.30 ตามลำดับ ส่วนแบบผู้นำที่เหลือคือแบบผู้คุมกฎและนักพัฒนา มีเพียงจำนวนน้อยคือ ร้อยละ 5.20 และร้อยละ 2.10 เท่านั้น

ตาราง 9 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก
และน้อย

การใช้แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบที่มีประสิทธิผลมาก	55	57.30
แบบที่มีประสิทธิผลน้อย	41	42.70
รวม	96	100.00

จากตาราง 9 การวิเคราะห์ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก
จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 57.30 และใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยจำนวน 41 คน คิดเป็น
ร้อยละ 42.70 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำในลักษณะที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่า
การใช้แบบที่มีประสิทธิผลน้อย

ตาราง 10 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

ทิศทางในการใช้แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
มุ่งสัมพันธน้อย มุ่งงานน้อย	20	20.80
มุ่งสัมพันธมาก	35	36.50
มุ่งงานมาก	7	7.30
มุ่งสัมพันธมาก มุ่งงานมาก	34	35.40
รวม	96	100.00

จากตาราง 10 จากการวิเคราะห์ปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้แบบผู้นำชนิดมุ่งสัมพันธมากจำนวน 35 คน มุ่งสัมพันธมากงานมาก จำนวน 34 คน มุ่งสัมพันธน้อยงานน้อย 20 คน ส่วนมุ่งงานมากอย่างเดียว 7 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50, 35.40, 20.80 และ 7.30 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำหรือแบบการบริหารในทิศทางที่มุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน

ตาราง 11 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนการปฏิบัติงาน

ระดับคะแนนความปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
0.00	3	3.10
0.60	10	10.40
1.20	15	15.60
1.80	27	28.10
2.40	23	24.00
3.00	13	13.50
3.60	5	5.20
4.00	0	0.00
รวม	96	100.00

จากตาราง 11 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนน 1.80, 2.40 มากที่สุดถึง 27 และ 23 คน ตามลำดับ รองลงไปคือ 1.20 จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 ที่ได้ 3.00 มี 13 คน ที่ได้ 0.6 มี 10 คน 3.60 มี 5 คน ได้ 0.00 มี 3 คน และคะแนน 4.00 ไม่มีคนได้ แสดงว่าผู้บริหารการศึกษาส่วนใหญ่มีคะแนนปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ

ตาราง 12 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนการมุ่งสัมพันธภาพ

ระดับคะแนนมุ่งสัมพันธภาพ	จำนวน	ร้อยละ
0.00	5	5.20
0.60	9	9.40
1.20	5	5.20
1.80	8	8.30
2.40	13	13.50
3.00	22	22.90
3.60	32	33.30
4.00	2	2.10
รวม	96	100.00

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีคะแนนมุ่งสัมพันธภาพค่อนข้างสูง คือได้คะแนน 4.00 จำนวน 2 คน ได้ 3.60 จำนวน 32 คน ได้ 3.00 จำนวน 22 คน ได้ 2.40 จำนวน 13 คน รวมผู้ที่ได้คะแนนถึง 2.40 มีถึง 69 คน ส่วนที่ได้ต่ำกว่านั้นมีรวม 27 คน แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มุ่งความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง

ตาราง 13 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามคะแนนประสิทธิภาพ

ระดับคะแนนประสิทธิภาพ	จำนวน	ร้อยละ
0.00	1	1.00
0.60	6	6.30
1.20	9	9.40
1.80	17	17.70
2.40	46	47.90
3.00	12	12.50
3.60	5	5.20
4.00	0	0.00
รวม	96	100.00

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนประสิทธิภาพ 2.40 มี 46 คน ซึ่งมากที่สุด รวมผู้ได้คะแนน 2.40 - 4.00 มีจำนวน 63 คน ส่วนที่ได้คะแนน 0.00 - 1.80 มีจำนวน 33 คน แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาก

ตาราง 14 คะแนนต่ำสุด สูงสุด และค่าเฉลี่ยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

แบบผู้นำ	คะแนน		
	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	เฉลี่ย
มุ่งงาน	0.00	3.60	1.90
มุ่งสัมพันธภาพ	0.00	4.00	2.56
มุ่งประสิทธิผล	0.00	3.60	2.18

จากตาราง 14 แสดงว่าค่าคะแนนมุ่งงาน มุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าต่ำสุดมี 0 ทั้งสามด้าน แต่มีค่าสูงสุดของคะแนนสัมพันธภาพถึง 4.00 คะแนน มุ่งงาน และมุ่งประสิทธิผลสูงสุด 3.60 เท่ากัน ค่าเฉลี่ยคะแนนมุ่งงาน 1.92 ค่าเฉลี่ยคะแนนมุ่งสัมพันธภาพ 2.56 และค่าเฉลี่ยคะแนนประสิทธิผล 2.18 จากผลการคำนวณค่าเฉลี่ยเห็นได้ว่าคะแนนมุ่งงานผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ คะแนนความมุ่งสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนคะแนนประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในการวิเคราะห์ ผู้วิจัยใช้ผลตามที่ปรากฏในตารางการแจกแจง และจากการคำนวณของเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS

สำหรับค่าในแต่ละตาราง ประกอบด้วยค่าดังต่อไปนี้

แถวที่ 1 คือค่าความถี่ของตัวแปรที่สังเกตได้หรือจับได้ (Observed Frequency)

แถวที่ 2 คือค่าความถี่ที่คาดหวัง (Expected Frequency)

แถวที่ 3 คือค่าร้อยละของความถี่ที่สังเกตได้ในแต่ละช่อง เปรียบเทียบกับความถี่ทั้งหมดในแถวเดียวกัน (Row Percentage)

แถวที่ 4 คือค่าร้อยละของความถี่ที่สังเกตได้ในแต่ละช่อง เปรียบเทียบกับความถี่ทั้งหมดในหลัก (Column) เกียวกับ (Column Percentage)

แถวที่ 5 คือค่าร้อยละของความถี่ที่สังเกตได้ในแต่ละช่อง เปรียบเทียบกับความถี่ทั้งหมดในตาราง (Total Percentage)

สัญลักษณ์แทนค่าในตาราง

X_1 แทนค่า แบบผู้นำแบบผู้นำทำ ผู้หญิงงาน

X_2 แทนค่า แบบผู้นำแบบนักบุญ

X_3 แทนค่า แบบผู้นำแบบผู้เผด็จการ

X_4 แทนค่า แบบผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

X_5 แทนค่า แบบผู้นำแบบผู้คุมกฎ

X_6 แทนค่า แบบผู้นำแบบนักพัฒนา

X_7 แทนค่า แบบผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์

X_8 แทนค่า แบบผู้นำแบบนักบริหาร

ตาราง 15 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแบบผู้เฒ่าในการบริหาร

เพศ	แบบผู้เฒ่าในการบริหาร								รวมแถว
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
ชาย	10	6	7	23	3	1	3	25	78
	10.60	5.70	7.30	21.10	4.10	1.60	4.90	22.80	
	12.80%	7.70%	9.00%	29.50%	3.80%	1.30%	3.80%	32.10%	
	26.90%	85.70%	77.80%	88.50%	60.00%	50.00%	50.00%	89.30%	
	10.40%	6.30%	7.30%	24.00%	3.10%	1.00%	3.10%	26.00%	
หญิง	3	1	2	3	2	1	3	3	18
	2.40	1.30	1.70	4.90	0.90	0.40	1.10	5.30	
	16.70%	5.60%	11.10%	16.70%	11.10%	5.60%	16.70%	16.70%	
	23.10%	14.30%	22.20%	11.50%	40.00%	50.00%	50.00%	10.70%	
	3.10%	1.00%	2.10%	3.10%	2.10%	1.00%	3.10%	3.1%	
รวม	13	7	9	26	5	2	6	28	96
หลัก	13.50%	7.30%	9.40%	27.10%	5.20%	2.10%	6.30%	29.20%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 9.00721

นัยสำคัญ = .2521

จากตาราง 15 แสดงว่าเพศชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากกว่าแบบอื่น ๆ โดยเพศชายใช้มากกว่าเพศหญิงในสัดส่วน 32.10 ต่อ 16.70 รองลงมาสำหรับเพศชายใช้แบบผู้นำแบบประชาธิปไตยประนีประนอม และผู้นำทำ ร้อยละ 29.50 และ 12.80 ส่วนเพศหญิงใช้แบบผู้นำแต่ละแบบในอัตราที่เท่ากัน เช่น แบบผู้นำทำ ผู้ประนีประนอม ผู้เผด็จการวิศิษฐ์ และนักบริหาร ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ รองลงไปที่สำหรับเพศหญิงใช้แบบผู้นำแบบผู้เผด็จการ และผู้คุมกฎร้อยละ 11.10 เท่ากัน

เมื่อค่าสถิติที่คำนวณได้ปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 9.00721 มีนัยสำคัญเท่ากับ .2521 แสดงว่าเพศกับการใช้แบบผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กัน นั่นคือผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงใช้แบบผู้นำในการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 16 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมาก

เพศ	แบบผู้นำในการบริหาร		รวมแถว
	ประสิทธิผลน้อย	ประสิทธิผลมาก	
ชาย	32	46	78 81.25%
	33.30	44.70	
	41.00%	59.00%	
	78.00%	83.60%	
	33.30%	47.90%	
หญิง	9	9	18 18.75%
	7.70	10.30	
	50.00%	50.00%	
	22.00%	16.40%	
	9.40%	9.40%	
รวม	41	55	96
หลัก	42.70%	57.30%	100.00

ค่าไค-สแควร์ = .18448

ร้อยละสำคัญ = .6676

จากตาราง 16 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในสัดส่วนที่สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงร้อยละ 59.00 ต่อ 50.00 และเพศชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อยในสัดส่วนร้อยละ 59.00 ต่อ 41.00 ส่วนเพศหญิงใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากเท่ากับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยคือ 50.00 ต่อ 50.00

เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้ปรากฏว่าค่าไค-สแควร์เท่ากับ .18448 ค่านัยสำคัญเท่ากับ .6676 แสดงว่าเพศกับการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยหรือประสิทธิผลมาก ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือผู้บริหารเพศต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกัน

ตาราง 17 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

เพศ	แบบผู้นำในการบริหาร				รวมหลัก
	มุ่งสัมพันธน้อย มุ่งงานน้อย	มุ่งสัมพันธมาก	มุ่งงานมาก	มุ่งสัมพันธมาก มุ่งงานมาก	
ชาย	16	30	4	28	78 81.25%
	16.30	28.40	5.70	27.60	
	20.50%	38.50%	5.10%	35.90%	
	80.00%	85.70%	57.10%	82.40%	
	16.70%	31.30%	4.20%	29.20%	
หญิง	4	5	3	6	18 18.75
	3.80	6.60	1.30	6.40	
	22.20%	27.80%	16.70%	33.30%	
	20.00%	14.30%	42.90%	17.60%	
	4.20%	5.20%	3.10%	6.30%	
รวม	20	35	7	35	96
หลัก	20.80%	36.50%	7.30%	35.40%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 3.17587

มีนัยสำคัญ = .3653

จากตาราง 17 แสดงว่าผู้บริหารเพศชายมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธมากที่สุดคือ ร้อยละ 38.50 รองลงมาเป็แบบมุ่งทั้งสองด้าน ร้อยละ 35.90 แบบไม่มุ่งทั้งสองด้าน ร้อยละ 20.50 และแบบมุ่งงานมากเพียงด้านเดียว เพียงร้อยละ 5.1 ส่วนเพศหญิงมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งทั้งสองด้านมาก มากที่สุดคือร้อยละ 33.30 รองลงมาคือแบบมุ่งสัมพันธมากที่สุด ร้อยละ 27.80 แบบไม่มุ่งทั้งสองด้าน ร้อยละ 22.20 และมุ่งงานมากอย่างเดียวยมีร้อยละ 16.70

เมื่อพิจารณาค่าสถิติแล้วปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 3.17587 มีนัยสำคัญที่ .3653 แสดงว่าเพศกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำในลักษณะการมุ่งสัมพันธหรือมุ่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าผู้บริหารเพศชายและเพศหญิงมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหารในลักษณะมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับแบบผู้นำในการบริหาร

ระดับอายุ	แบบผู้นำในการบริหาร								รวมแถว
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
อายุน้อย	1	2	1	3	1	1	0	3	12
	1.60	0.90	1.10	3.30	0.60	0.30	0.80	3.50	
	8.30%	16.70%	8.30%	25.00%	2.30%	8.30%	0.00%	25.00%	
	7.70%	28.60%	11.10%	11.50%	20.00%	50.00%	0.00%	10.70%	
	1.00%	2.10%	1.10%	3.10%	1.00%	1.00%	0.00%	3.10%	
อายุมาก	12	5	8	23	4	1	6	25	84
	11.40	6.10	7.90	22.80	4.40	1.80	5.30	24.50	
	14.30%	6.00%	9.50%	27.40%	4.80%	1.20%	7.10%	29.80%	
	92.30%	71.40%	88.90%	88.50%	80.00%	50.00%	100.0%	84.30%	
	12.50%	5.20%	8.30%	24.00%	4.20%	1.00%	6.30%	26.00%	
รวม	13	7	9	26	5	2	6	28	96
หลัก	13.50%	7.30%	9.40%	27.10%	5.20%	2.10%	6.30%	29.20%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 5.73298

นัยสำคัญ = .5713

จากตาราง 18 จะเห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งอายุมากและอายุน้อยใช้แบบผู้นำแบบ
 โภการบริหารมากที่สุดร้อยละ 29.80 และ 25.00 ของแต่ละกลุ่ม รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุมาก
 ใช้แบบประชาธิปไตยและผู้นำเก่า ส่วนกลุ่มที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำประชาธิปไตยและแบบกึ่ง
 กลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้เผด็จการมีศิลป์มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

แต่เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้ปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์ 5.73298 มีนัยสำคัญที่
 .5713 แสดงว่าระดับอายุไม่มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำ นั่นคือผู้บริหารที่มีระดับอายุต่างกันใช้
 แบบผู้นำในการบริหาร ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 จำแนกร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและ
ประสิทธิผลมาก

ระดับอายุ	แบบผู้นำในการบริหาร		รวมแถว
	ประสิทธิผลน้อย	ประสิทธิผลมาก	
อายุน้อย	5	7	
	5.10	6.90	12
	41.70%	58.30%	12.50%
	12.20%	12.70%	
	5.20%	7.30%	
อายุมาก	26	48	
	35.90	48.10	84
	42.90%	57.10%	87.50%
	87.80%	87.30%	
	37.50%	50.00%	
รวม	41	55	96
หลัก	42.70%	57.30%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = .0000

มีนัยสำคัญ = 1.0000

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณาความแตกต่างในการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมาก ทั้งสองกลุ่มใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากในอัตราสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในอัตราที่สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากร้อยละ 58.30 ต่อ 57.10 ซึ่งอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาค่าสถิติปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ .0000 และนัยสำคัญที่ 1.0000 แสดงว่าระดับอายุไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อย นั่นคือผู้บริหารที่มีระดับอายุต่างกัน ใช้แบบผู้นำในลักษณะที่มีประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระดับอายุกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

ระดับอายุ	แบบผู้นำในการบริหาร				รวมหลัก
	มุ่งสัมพันธ์น้อย มุ่งงานน้อย	มุ่งสัมพันธ์มาก	มุ่งงานมาก	มุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมาก	
อายุน้อย	3	4	2	3	
	2.50	4.40	0.90	4.30	12
	25.00%	33.30%	16.70%	25.00%	12.50%
	15.00%	11.40%	28.60%	8.80%	
	3.10%	4.20%	2.10%	3.10%	
อายุมาก	17	31	5	31	
	17.50	30.60	6.10	29.80	84
	20.20%	36.90%	6.00%	36.90%	87.50%
	85.00%	88.60%	71.40%	91.20%	
	17.70%	32.30%	5.20%	32.30%	
รวม	20	35	7	34	69
หลัก	20.80%	36.50%	7.30%	35.40%	100.00%

$$\text{ค่าไค-สแควร์} = 2.22425$$

$$\text{มีัยสำคัญ} = .5272$$

จากตาราง 20 เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุมากมุ่งสัมพัทธ์และมุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมาก สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุน้อย แต่ผู้ที่มีอายุมากมุ่งงานมาก และไม่มุ่งทั้งสองด้าน ต่ำกว่าผู้ที่มีอายุน้อย

อย่างไรก็ตาม เมื่อดูค่าสถิติปรากฏว่ามีไค-สแควร์เท่ากับ 2.22425 และมีค่านัยสำคัญ ที่ .5272 แสดงว่าระดับอายุกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กัน นั่นคือผู้บริหารที่มี อายุแตกต่างกันมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 21 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษากับแบบผู้นำในการบริหาร

วุฒิ ทาง การศึกษา	แบบผู้นำในการบริหาร								รวมแถว
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
ปริญญาตรี	7	3	3	15	1	0	3	17	49
	6.60	3.60	4.60	13.30	2.60	1.00	3.10	14.30	
	14.30%	6.10%	6.10%	30.60%	2.00%	0.00%	6.10%	34.70%	
	53.80%	42.90%	33.30%	57.70%	20.00%	0.00%	50.00%	60.70%	
	7.30%	3.10%	3.10%	15.60%	1.00%	0.00%	3.10%	17.70%	
สูงกว่า ปริญญาตรี	6	4	6	11	4	2	3	11	47
	6.40	3.40	4.40	12.70	2.40	1.00	2.90	13.70	
	12.80%	8.50%	12.80%	23.40%	8.50%	4.30%	6.40%	23.40%	
	46.20%	57.10%	66.70%	42.30%	80.00%	100.0%	50.00%	39.50%	
	6.30%	4.20%	6.30%	11.50%	4.20%	2.10%	3.10%	11.50%	
รวม	13	7	9	26	5	2	6	28	96
หลัก	13.50%	7.30%	9.40%	27.10%	5.20%	2.10%	6.30%	29.20%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 6.88220

นัยสำคัญ = .4412

จากตาราง 21 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี (ปริญญาโท และปริญญาเอก) ใช้แบบผู้นำแบบกึ่งบริหารมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ส่วนระดับรองลงมาคือ ทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใช้แบบผู้ประนีประนอมเช่นเดียวกันในอัตราร้อยละ 30.60 และ 23.40 ตามลำดับ

เมื่อดูค่าไค-สแควร์ที่คำนวณได้ ค่าไค-สแควร์เท่ากับ 6.88220 และนัยสำคัญเท่ากับ .4412 แสดงว่าความแตกต่างดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นแสดงว่าวุฒิทางการศึกษาไม่มี ความสัมพันธ์กับแบบผู้นำ หรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกันใช้แบบผู้นำในการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตาราง 22 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างวุฒิทางการศึกษากับแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย และประสิทธิผลมาก

วุฒิทางการศึกษา	แบบผู้นำในการบริหาร		รวมแถว
	ประสิทธิผลน้อย	ประสิทธิผลมาก	
ปริญญาตรี	21	28	49
	20.90	28.10	
	53.90%	57.10%	
	51.20%	50.90%	
	21.90%	29.20%	
สูงกว่าปริญญาตรี	20	27	47
	20.10	26.90	
	42.60%	57.40%	
	48.80%	49.10%	
	20.80%	28.10%	
รวม	41	55	96
หลัก	42.70%	57.30%	100.00

ค่าไค-สแควร์ = .0000

มีนัยสำคัญ = 1.0000

จากตาราง 22 เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยในสัดส่วน 57.30 ต่อ 42.70 ผู้มีวุฒิระดับปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย ในสัดส่วน 57.10 ต่อ 42.90 และผู้มีวุฒิสูงกว่าระดับปริญญาตรี ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย ในสัดส่วน 57.40 ต่อ 42.60

เมื่อพิจารณาค่าไค-สแควร์ที่คำนวณได้เท่ากับ .0000 และมีัยสำคัญเท่ากับ 1.0000 แสดงว่าวุฒิทางการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก นั่นคือผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาในระดับแตกต่างกันใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกัน

ตาราง 23 จำนวนร้อยละความสัมพัทธ์ระหว่างพฤติกรรมการศึกษากับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

พฤติกรรมการศึกษา	แบบผู้นำในการบริหาร				รวมหลัก
	มุ่งสัมพัทธ์น้อย มุ่งงานน้อย	มุ่งสัมพัทธ์มาก	มุ่งงานมาก	มุ่งสัมพัทธ์มาก มุ่งงานมาก	
ปริญญาดรี	10	18	1	20	
	10.20	17.90	3.60	17.40	49
	20.40%	36.70%	2.00%	40.80%	51.00%
	50.00%	51.40%	14.30%	58.80%	
	10.40%	18.80%	1.00%	20.80%	
สูงกว่าปริญญาดรี	10	17	6	14	
	9.80	17.10	3.40	16.60	47
	21.30%	36.20%	12.80%	29.80%	49.00%
	50.00%	48.60%	85.70%	41.20%	
	10.40%	17.70%	6.30%	14.60%	
รวม หลัก	20	35	7	34	69
	20.80%	36.50%	7.30%	35.40%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 4.61916

มีนัยสำคัญ = .2019

จากตาราง 23 ผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพัทธ์มาก มุ่งงานมาก มากกว่าแบบอื่น คิดเป็นร้อยละ 40.80 รองลงมา คือ แบบมุ่งสัมพัทธ์มาก แบบมุ่งสัมพัทธ์น้อยมุ่งงานน้อย และแบบมุ่งงานมาก คิดเป็นร้อยละ 36.70, 20.40 และ 2.00 ตามลำดับ ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพัทธ์มาก มากกว่าแบบอื่นคิดเป็นร้อยละ 36.20 รองลงมาคือ แบบมุ่งสัมพัทธ์มากมุ่งงานมาก แบบมุ่งสัมพัทธ์น้อยมุ่งงานน้อย และแบบมุ่งงานมาก คิดเป็นร้อยละ 29.80, 21.30 และ 12.80 ตามลำดับ

เมื่อหาค่าสถิติที่คำนวณได้ปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 4.61916 มีนัยสำคัญเท่ากับ .2019 แสดงว่าพฤติกรรมการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ นั่นคือผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิสูงสุดต่างกันมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ พฤติกรรมการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้แบบผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งสัมพัทธ์ภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับแบบผู้นำในการบริหาร

ระยะเวลา ในการดำรงตำแหน่ง	แบบผู้นำในการบริหาร								รวมแถว
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	
ต่ำกว่า 10 ปี	7	5	7	16	5	2	6	18	66
	8.90	4.80	6.20	17.90	3.40	1.40	4.10	19.30	
	10.60%	7.60%	10.60%	24.20%	7.60%	3.00%	9.10%	27.30%	
	53.80%	71.40%	77.80%	61.50%	100.0%	100.0%	100.0%	64.30%	
	7.30%	5.20%	7.30%	16.70%	5.20%	2.10%	6.30%	18.80%	
10 ปีขึ้นไป	6	2	2	10	0	0	0	10	30
	4.10	2.20	2.80	8.10	1.60	0.60	1.90	8.80	
	20.00%	6.70%	6.70%	33.30%	0.00%	0.00%	0.00%	33.30%	
	46.20%	28.60%	22.20%	38.50%	0.00%	0.00%	0.00%	35.70%	
	6.30%	2.10%	2.10%	10.40%	0.00%	0.00%	0.00%	10.40%	
รวม	13	7	9	26	5	2	6	28	96
หลัก	13.50%	7.30%	9.40%	27.10%	5.20%	2.10%	6.30%	29.20%	100.00%

$$\text{ค่าไค-สแควร์} = 8.50705$$

$$\text{นัยสำคัญ} = .2900$$

จากตาราง 24 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง (ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ต่างใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.30 และ 33.30 ตามลำดับ รองลงมาคือ ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้ประนีประนอมร้อยละ 24.20 ใช้แบบผู้ทนทำ และผู้เผด็จการเท่ากันคือร้อยละ 10.60 ส่วนผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป ใช้แบบผู้ประนีประนอมร้อยละ 33.30 ผู้ทนทำหรือผู้หนีงาน ร้อยละ 20.00

เมื่อพิจารณาค่าที่คำนวณได้ ปรากฏว่ามีค่าโค-สแควร์เท่ากับ 8.50705 ระดับนัยสำคัญที่ .2900 แสดงว่าความแตกต่างระหว่างการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารทั้งสองกลุ่มไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับแบบผู้นำตามทฤษฎีสถิติไม่สัมพันธ์กัน นั่นคือผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหารไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับแบบผู้นำที่มี
และประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมาก

ระยะเวลา ในการ ดำรงตำแหน่ง	แบบผู้นำในการบริหาร		รวมแถว
	ประสิทธิผลน้อย	ประสิทธิผลมาก	
ต่ำกว่า 10 ปี	31	35	66 68.75%
	28.20	37.80	
	47.00%	53.00%	
	75.60%	63.60%	
	32.30%	36.50%	
10 ปีขึ้นไป	10	20	30 31.25%
	12.80	17.20	
	33.30%	66.70%	
	24.40%	36.40%	
	10.40%	20.80%	
รวม	41	55	96
หลัก	42.70%	57.30%	100.00%

ค่าไค-สแควร์ = 1.05966

นัยสำคัญ = .3033

จากตาราง 25 เห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มคือ กลุ่มที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ต่างใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ร้อยละ 58.00 และ 66.70 ของแต่ละกลุ่มตามลำดับ

เมื่อพิจารณาค่าสถิติที่คำนวณได้ ปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 1.05966 มีนัยสำคัญเท่ากับ .3033 แสดงว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย หรือแบบที่มีประสิทธิผลมาก นั่นคือผู้บริหารที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบที่มีประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 26 จำนวนร้อยละความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งกับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	แบบผู้นำในการบริหาร				รวมหลัก
	มุ่งสัมพันธ์น้อย มุ่งงานน้อย	มุ่งสัมพันธ์มาก	มุ่งงานมาก	มุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมาก	
ต่ำกว่า 10 ปี	12	23	7	24	
	13.80	24.10	4.80	23.40	66
	18.20%	34.80%	10.60%	36.40%	68.75%
	60.00%	65.70%	100.00%	70.60%	
	12.50%	24.00%	7.20%	25.00%	
10 ปีขึ้นไป	8	12	0	10	
	6.30	10.90	2.20	10.60	30
	26.70%	40.00%	40.00%	33.30%	31.25%
	40.00%	34.30%	34.30%	24.40%	
	8.30%	12.50%	12.50%	10.40%	
รวม	20	35	7	34	69
หลัก	20.80%	36.50%	7.30%	35.40%	100.00%

$$\text{ค่าไค-สแควร์} = 4.09815$$

$$\text{ร้อยละสำคัญ} = .2511$$

จากตาราง 26 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากมุ่งงานมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมาคือ มุ่งสัมพันธ์มาก ร้อยละ 34.80 ส่วนที่เหลือคือ แบบมุ่งสัมพันธ์น้อย มุ่งงานน้อย ร้อยละ 13.80 และแบบมุ่งงานมาก ร้อยละ 10.60 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มาก มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงไปที่คือแบบมุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมาก ร้อยละ 33.30

ค่าที่คำนวณได้ปรากฏว่ามีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 4.09815 มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .2511 ซึ่งแสดงว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยทั้งหมด โดยแบ่งเป็น สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิต่างการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภูมิหลังส่วนบุคคลกับการใช้แบบผู้นำในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนรวม 105 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 96 คน คิดเป็นร้อยละ 91.40 ของประชากรทั้งหมด
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยแยกเป็น 2 ส่วน
ส่วนแรก เป็นชุดตัวแปรซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยกรอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อเก็บข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนที่สอง เป็นชุดคำถามซึ่งกำหนดขึ้นโดยอาศัยกรอบทฤษฎีสถิติ ทั้งนี้โดยอาศัยชุดทดสอบการใช้แบบผู้นำตามทฤษฎีสถิติ ซึ่งเรดคินสร้างขึ้นเรียกว่า Management Styles

Diagnosis Test (MSDT-MA) คำถามในภาษาไทยแปลโดย อาชวัน วายวานนท์ โดยผู้วิจัย ได้ปรับปรุงให้กระชับ และเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น และได้ทำการทดสอบก่อนการใช้ สอบถามจริง ๆ เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่เหมาะสมที่สุด

3. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และสถิติ สำหรับหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับการใช้แบบผู้นำที่กำหนดขึ้น ได้แก่ ไค-สแควร์ (Chi-Square) แครมเมอร์ วี (Cramer's V)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ของศูนย์คอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้แบบผู้นำตาม ทฤษฎีสถิติของเรตตินไว้ 3 ลักษณะคือ

1. การใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบคือ ผู้นำทำ แกนบุญ ผู้เผด็จการ ผู้ประนีประนอม ผู้คุมกฎ นักพัฒนา ผู้เผด็จการวิศิษฐ์ และนักบริหาร
2. การใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบมีประสิทธิผลมาก
3. ทิศทางในการใช้แบบผู้นำคือ การมุ่งงาน มุ่งสัมพันธภาพ มุ่งทั้งงานและสัมพันธภาพ ไม่มุ่งทั้งงานและสัมพันธภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครใช้ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนแพศชายกับเพศหญิง ใช้แบบผู้นำแตกต่างกันโดยผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.10 แบบผู้ประนีประนอม และแบบผู้ท้าวองลงมา คิดเป็นร้อยละ 29.50 และ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำแบบนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ท้าว และผู้เผด็จการมีศิลป์ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารหญิง ในสัดส่วนร้อยละ 59.00 และ 50.00 ตามลำดับ ในการเลือกใช้ทิศทางในการบริหารผู้บริหารหญิง ใช้แบบผู้นำในลักษณะมุ่งงานมากกว่าผู้บริหารชายในสัดส่วนร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก และทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหาร พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.00 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.80 ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 57.10 เมื่อพิจารณาถึงทิศทางในการใช้แบบผู้นำปรากฏว่าผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ภาพมากมุ่งงานมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยในสัดส่วนร้อยละ 36.90 และ 25.00 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อย ในอัตรา ร้อยละ 57.10 และ 53.90 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าระดับปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อย ในอัตราส่วนร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมากร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำ

แบบมุ่งสัมพันธ์มากที่สุดร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหาร ไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบกึ่งบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.30 ผู้บริหารดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปใช้แบบผู้นำแบบกึ่งบริหารและแบบผู้ประนีประนอมมากที่สุดในจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ผู้บริหารดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ผู้บริหารดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.40 และผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากมุ่งงานมากคิดเป็นร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การอภิปราย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำของบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่ามีประเด็นที่สำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในอัตราที่สูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลน้อย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ พัฒนา สงวนเกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งชายและหญิง ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ในสัดส่วนที่สูงกว่าแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยนั้น คงเนื่องมาจาก

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคัดเลือกไปจากบุคลากรที่มีตำแหน่งครูหรืออาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคคลเหล่านี้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกับการบริหารมาก่อน เป็นต้นว่าเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ เคยอบรมเตรียมผู้บริหารฯ ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับบทบาทและแบบแผนของผู้หน้าที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวจึงทำให้การบริหารโรงเรียนได้ผลงานอยู่ในเกณฑ์ดี

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องผ่านการสรรหาจากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากอนุกรรมการข้าราชการครูกรมสามัญศึกษา (อ.ก.ค. กรมสามัญศึกษา) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการสรรหาต้องคัดเลือกจากบุคคลที่มีการศึกษาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีอาวุโส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเคยบริหารงานเป็นผลดีมาแล้ว และเสนอชื่อผู้สมควรได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้อธิบดีกรมสามัญศึกษาแต่งตั้ง จึงทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งและมีผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารโรงเรียนเพศชายกับเพศหญิง ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาถึงแบบผู้นำในการบริหารทั้งเพศชายและเพศหญิง เน้นการบริหารแบบนักบริหาร (Executive) มากที่สุด ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งความสัมฤทธิ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงานและการมุ่งสัมฤทธิ์ภาพได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนักบริหารสามารถทำให้คนอื่นใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมฤทธิ์ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนักบริหารยินดีกับการที่ผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงาน เห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดา และเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนักบริหารรู้จักงานของเขาดี และก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้ จะเป็นผู้สร้างสรรค์สถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน (อรุณ รักธรรม. 2527 : 242)

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกับผู้ที่มีอายุมาก ใช้แบบผู้นำในการบริหารแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ อาจเป็นเพราะว่าความเป็นอยู่และโอกาสที่จะเป็นผู้บริหารของผู้ที่มีอายุน้อยหรือมากไม่แตกต่างกันมากนัก ผู้ที่มีอายุน้อยหรืออายุมากต่างก็ต้องทำงานร่วมกัน การทำงานในกรมสามัญศึกษาไม่มีเรื่องอายุ ตำแหน่งทางการศึกษา ไม่ได้ผูกพันกับระดับอายุ เพราะตำแหน่งได้มาด้วยการสรรหาอย่างเป็นระบบคุณธรรมที่มีกฎระเบียบของกรมฯ รองรับ ผู้ที่มีอายุน้อยหรืออายุมากก็สามารถเป็นผู้บริหารได้ ผลการวิจัยประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2528 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าอายุของผู้บริหารไม่มีผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนแต่ประการใด แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีแนวโน้มการบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า

4. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ และทิศทางการใช้แบบผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2528 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานแตกต่างกัน มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารงานไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าก่อนการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารเช่นเดียวกัน

5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน แต่มีแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย และประสิทธิผลมากไม่แตกต่างกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ และทิศทางการใช้แบบผู้นำไม่แตกต่างกัน คงเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานครมีการติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว มีการประชุมปรึกษาหารือ รวมทั้งมีการอบรมสัมมนาในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนอยู่เป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และยังพบปะสังสรรค์ขอความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในด้านการบริหารโรงเรียนกันเสมอ เช่น การจัดงานโรงเรียนในโอกาสต่าง ๆ จัดงานสมาคมผู้ปกครอง

และครูของโรงเรียน จัดงานสมาคมศิษย์เก่าฯ เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีโอกาสใกล้ชิดกันมาก ทำให้ลดช่องว่างในด้านความแตกต่างในการบริหารจึงมีลักษณะการบริหารที่ไม่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าจะมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการวิจัยของ วิรัตน์ ศิริบุรณ (2528 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าประสบการณ์ของครูใหญ่ไม่มีผลต่อสมรรถภาพการบริหารโรงเรียน แต่ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (2515 : 63 - 64) พบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษามีแนวโน้มเป็นผู้บริหารที่ดีมากกว่าผู้ที่ไม่มีความรู้ประสบการณ์ด้านนี้เลย

6. ผู้บริหารโรงเรียนมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพมากกว่ามุ่งงาน ผลงานการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของโหนดา สงวนเกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำเช่นนี้คงเป็นเพราะว่ากรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ดังนั้นการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์จึงไม่ปรากฏ และวัฒนธรรมของคนไทยนั้นมักจะมองความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องสำคัญในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จึงมีการอ้างอิงหรือยึดถือความสัมพันธ์อยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยนี้จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากอยู่แล้ว แต่อย่างไรก็ตามเมื่อดูประสิทธิผลของงาน ปรากฏว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพในระดับปานกลาง แสดงว่าการบริหารงานของโรงเรียนยังไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างเต็มที่ เมื่อดูมิติของงานปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคะแนนมิติการมุ่งงานต่ำ ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมุ่งมากในความสำเร็จหรือความสำคัญของงานน้อย ดังนั้นเพื่อให้งานของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและยังเกิดความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรรักษาสัมพันธภาพอันดีไว้ เพราะมีสัมพันธภาพดีจะส่งผลต่อประสิทธิผลอยู่แล้ว

แต่ในขณะเดียวกันน่าจะดำเนินการในมิติมุ่งงานมากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารให้มากขึ้น ซึ่งเชื่อว่าจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ยิ่งขึ้นคือ

1.1 จัดทำเอกสารทางวิชาการที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และเป็นผู้รู้ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้บริหาร ซึ่งควรจะมีเนื้อหารายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ การค้นคว้าวิจัยทางการบริหาร รวมทั้งการสอดแทรกทฤษฎีการบริหารเข้าไว้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีสามมิติซึ่งเน้นประสิทธิผลของงาน

1.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการฝึกอบรมโดยตรง เช่น ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาผู้บริหารในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อส่งตัวผู้บริหารเข้ารับการอบรมเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

1.3 ในการประชุมสัมมนาหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางวิชาการ ผู้รับผิดชอบควรได้พูดถึงประสิทธิผลในการทำงานของผู้บริหารบ้างตามความเหมาะสม เมื่อมีการมอบนโยบายและสั่งการใดไปแล้วควรมีการติดตามผลอย่างจริงจังมากขึ้น

1.4 ประเมินผลงานการบริหารเป็นระยะ ๆ เช่น ปีละครั้ง หรือมากกว่านั้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านการประเมินผลงาน และเป็นข้อมูลในการจัดการฝึกอบรมสัมมนาให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน อันจะทำให้ได้ประโยชน์ทั้งโรงเรียนและตัวผู้บริหารเอง

2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัย

2.1 ส่งเสริมให้มีการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษาอื่นด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษาต่าง ๆ และเปรียบเทียบผลการวิจัยเพื่อใช้เป็นข้อสรุปเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา

2.2 ควรวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารที่จะได้รับการพัฒนาสมรรถภาพทางการบริหาร เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งน่าจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.3 ควรวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน และแบบผู้แก้ไขในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ทุกเขตการศึกษา

2.4 ควรวิจัยในเรื่องความพึงพอใจของครู-อาจารย์ ที่มีต่อแบบผู้แก้ไขในการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีติติก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : เจริญผลการพิมพ์, 2525.
- จรรยา งานญาติ. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของครูใหญ่กับบรรยากาศในองค์การของโรงเรียนมัธยมในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- ณรงค์ รณียกุล. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร, 2517. อัดสำเนา.
- ดิน ประชัญพจน์. หัวหน้าภาควิชา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางเศรษฐกิจ และวิธีปฏิบัติการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและสัมฤทธิ์ผลของงาน. กรุงเทพฯ : รายงานการวิจัย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.
- เผด็จ เกาะสมบัติ. ความพึงพอใจในการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีภาควิชาการ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529. อัดสำเนา.
- พัฒนา สงวนเกล้าจิตรต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- มยุรี รังษีสัมบัติศิริ. พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงาน : ศึกษากรณีการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- เลิศ ไชยณรงค์. พฤติกรรมผู้นำองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานประปาเขต การประปาสวญมิภาค. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525. อัดสำเนา.

- วิญญู มณีจันทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถม
ศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลภาคเหนือ. ปริญญาโท กศ.ม.
 กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- ศิริ เจริญวัย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- สมเกียรติ ประสิทธิ์เวช. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้
ทฤษฎีสามมติของวิลเลียม เจ. เรดดิเน. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2525.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธ์ ธวัชชัย อาหารธุรส และนิสิฐ สุกரியพงศ์. สถิติสำหรับการวิจัย
ทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- สุริน สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหาร
 การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.
- สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจของครูในโรงเรียนประถม
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท
 กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- สุดใจ ทองอ่วม. พฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนใน
โรงเรียนมัธยมจังหวัดอุบลราชธานี. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.
- สุทธนู ศรีไสย. พฤติกรรมของอธิการบดีตามทัศนะของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์
 ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

- สุชาติ สิงขรวง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้เฝ้ากับความพึงพอใจของครูประถมสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสังกัดเทศบาลในส่วนกลาง. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- Blake, Robert and Mouton S. Jane. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, Co., 1964.
- Case, C.M. Leadership and Conjuncture. Social : Soc. Res, 1933.
- Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior of Teacher Morale," Dissertation Abstract International. 31 : April, 1972.
- Donnelly, James H., Gibson L. James and Ivancevich M. John. Fundamentals of Management. Third Edition. Dallas, Texas : Business Publishing, Inc., 1978.
- Fiedler, Fred E. "Engineer the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review. 116 : September - October, 1965.
- Gouldner, Alvin W. "Studies in Leadership," in Leadership and Organization. New York : McGraw-Hill Co., 1961.
- Greenwood, William T. Management and Organization Behavioral Theories. New York : South-Western Co., 1965.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : McMillan Co., 1966.
- Hellriegel, Don and Slocum W. John. Management : A Contingency Approach. Reading, Massachusetts : Addison Wesley Publishing Co., 1974.
- Hemphil, J.K. and A.E. Coons. Development of the Leader Behavior. Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, 1975.
- Lambert, Donald B. "A Study of the Relationship Between Teacher Morale and School Principals' Leader Behavior," Dissertation Abstract International. 29 : February, 1969.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Matlack, William F. Statistics for Public Policy and Management. Massachusetts : North Scituate, Duxbury Press, 1980.

- Moore, Richard Stanley. "A Procedure for Determining Relationship Between Administrative Efficiency and Education Effectiveness," Dissertation Abstract International. 31 : January, 1971.
- Napier, Thomas Galle. "Teacher Morale," Dissertation Abstract International. 27 : November, 1966.
- Purrighton, Gordon Sellers. "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organization Effectiveness," Dissertation Abstract International. 28 : January, 1967.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Co., 1970.
- _____. "The Flexible Manager," Administrative Development. 19 : 125-131; January, 1979.
- _____. "How to Become More Effectiveness," Administrative Development. 20 : 68-75; January, 1980.
- _____. "What is Managerial Effectiveness," Administrative Development. 17 : 692-699; October, 1977.
- Tannenbaum, Robert and Schmidt H. Warren. "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review. 162-164; May-June, 1973.
- Vichit Dheerakul. "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand; as Related to Sex, Age, Experience and Qualification," Ed.D. Dissertation, Education Administration, Bingham Young University, 1972.
- Vroom, Victor H. and Yetton W. Philip. Leadership and Decision Making. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press, 1975.
- Vroom, Victor H. "Leadership," in Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago : Rand McNally, 1976.

ภาคผนวก

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

16 กุมภาพันธ์ 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือรับรองนิติ 1 ฉบับ

2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 1 ฉบับ

3. แบบสอบถามสำหรับการวิจัย 1 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายนิพนธ์ อุทก นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ปัจจุบันดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนปัญญาวรรคุณ เขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร ซึ่งกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสาวมิตีของเรดดิน" เพื่อให้การวิจัยได้ข้อมูลที่ต้องการตามความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพในการบริหารต่อไป จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความร่วมมือและตอบแบบสอบถามที่ส่งมานี้ เสร็จแล้วโปรดส่งคืนทางไปรษณีย์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย และขอถือโอกาสขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายนิพนธ์ อุทก)

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สื่ า เ น า

ที่ คธ.0806/05279

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ถนน.10300

9 กุมภาพันธ์ 2534

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน หัวหน้าสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ด้วยนายนิพนธ์ อุทก นิสิตปริญญาโท วิชาการการศึกษาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรตตัน" มีความประสงค์ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

กองการมัธยมศึกษาจึงพิจารณาแล้วเห็นว่าการทำวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโรงเรียน สมควรให้การสนับสนุน จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตามที่โรงเรียนจะเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วีระ บุญยะนิวาส

(นายวีระ บุญยะนิวาส)

หัวหน้าฝ่ายบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา 2

รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

ฝ่ายมาตรฐานโรงเรียน

โทร. 2828466

แบบสอบถาม
เรื่อง
แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรดติน

ตอนที่ 1

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย X ลงใน [] หน้าตัวเลือกหรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้
(โปรดตอบทุกข้อ)

1. ตำแหน่ง

[] ผู้อำนวยการ

[] อาจารย์ใหญ่

[] ครูใหญ่

2. เพศ

[] ชาย

[] หญิง

3. อายุ _____ ปี (โปรดระบุ)

4. วุฒิตั้งทางการศึกษาสูงสุด

[] ปริญญาตรี

[] ปริญญาโท

[] ปริญญาเอก

สำหรับเจ้าหน้าที่

--	--	--

--

--	--

--

5. ทำเนียบตำแหน่งเป็นระยะเวลา _____ ปี (โปรดระบุ)

6. ประสบการณ์ทางการศึกษา

[] สำเร็จวิชาบริหาร

[] ฝึกอบรมหรือดูงานด้านบริหาร

[] ไม่มีประสบการณ์ทั้งสองอย่าง

สำหรับเจ้าหน้าที่

--	--

--

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเพื่อหาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถิต

- คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้แปลและปรับปรุงจาก Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA) ของ William J. Reddin มีจำนวนทั้งสิ้น 64 ข้อ ในแต่ละข้อ ประกอบด้วยตัวเลือกคือ [1] และ [2] แต่ละตัวเลือกเป็นลักษณะของการบริหาร แต่ละแบบ แยกกันคาและแนว ขอให้ท่านพิจารณาว่าระหว่างการบริหารตามแนว [1] และ [2] ท่านใช้ลักษณะตามตัวเลือกใดมากกว่า
2. ในกรณีที่ท่านตัดสินใจไม่ได้ว่าจะเลือกตัวเลือกใดเพราะท่านอาจไม่เคยใช้ทั้ง 2 แบบ ให้ถือว่าตัวเลือกทั้ง 2 ตัว เป็นลักษณะการบริหารของผู้บริหาร 2 คน ซึ่งไม่ใช่ท่าน แล้วให้ท่านพิจารณาว่าท่านเห็นด้วยกับผู้บริหารคนใดมากกว่า
3. ตัวเลือกในบางข้ออาจซ้ำกับข้ออื่น ๆ ที่ผ่านมาแล้ว ท่านไม่ต้องกังวล ขอให้ท่านทำต่อไป เพราะแบบสอบถามนี้ต้องการให้ท่านพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างตัวเลือกในแต่ละข้อ ข้อต่อข้อ เท่านั้น
4. ในแต่ละข้อเมื่อท่านเลือกตัวเลือกใด ก็ให้เขียนหมายเลขหน้าตัวเลือกนั้นลงในช่องด้านขวามือแต่ละข้อให้ตรงกับตัวเลือก

ตัวอย่าง

1. [1] ท่านจะทำเสียเกี่ยวกับการที่ลูกน้องคนใดคนหนึ่งฝ่าฝืนระเบียบหากแน่ใจว่าไม่มีใครรู้เห็นการกระทำนั้น [2] หลังจากแจ้งการตัดสินใจใดที่ไม่สบายใจของลูกน้อง ท่านอาจบอกพวกเขาว่าเจ้านายสั่งมา	☐
---	--------------------------

จากตัวอย่าง ถ้าท่านเลือกตัวเลือก 1 ก็เขียนเลข 1 ลงในช่องสี่เหลี่ยมด้านขวามือดังนี้

ถ้าท่านเลือกตัวเลือก 2 ก็เขียนเลข 2 ลงในช่องสี่เหลี่ยมด้านขวามือดังนี้

ข้อ 1. [1] ท่านจะทำเฉยเสียกับการที่ลูกน้องคนใดคนหนึ่งฝ่าฝืนระเบียบหากแน่ใจว่าไม่มีผู้อื่นรู้เห็นการกระทำนั้น [2] หลังจากแจ้งการตัดสินใจใดที่ไม่สอดคล้องของลูกน้อง ท่านอาจบอกพวกเขาว่าเจ้านายสั่งมา	
ข้อ 2. [1] แม้ผลงานของลูกน้องคนใดจะไม่เป็นที่พอใจอยู่เรื่อย ๆ ตลอดมา ท่านก็จะรอโอกาสที่เขาจะย้ายไปที่อื่นมากกว่าที่ท่านจะเป็นผู้เสนอให้เขาย้ายไป [2] หากมีลูกน้องของท่านคนใดตกพวกอยู่ ท่านจะขอให้ลูกน้องคนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย	
ข้อ 3. [1] เมื่อนายออกคำสั่งใดที่ไม่สอดคล้องของลูกน้องของท่าน ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้นมาจากนายไม่ใช่มาจากท่าน [2] โดยปกติท่านจะตัดสินใจเอง โดยอิสระแล้วค่อยแจ้งให้ลูกน้องทราบเพื่อปฏิบัติตามกัน	
ข้อ 4. [1] หากท่านถูกนายตำหนิตีติเยน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องแล้วตำหนิลูกน้องอีกทอดหนึ่ง [2] ท่านจะมอบงานที่ยากที่สุดให้ลูกน้องที่มีความชำนาญและประสบการณ์มากที่สุดรับไปทำเสมอ	

ข้อ 5. [1] ท่านยอมให้มีการอภิปรายเอกประเด็นบ่อย ๆ เมื่อมีการประชุม [2] ท่านส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนใหญ่ท่านมิได้ริเริ่มดำเนินการตามนั้น	☐
ข้อ 6. [1] บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านมีความสำคัญพอ ๆ กับงาน [2] ท่านยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาและยอมรับการตัดสินใจตามเสียงข้างมากเสมอ	☐
ข้อ 7. [1] เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและ/หรือปริมาณงานในหน่วยงานของท่านไม่ดี ท่านจะแจ้งแก่ลูกน้องของท่านว่านายไม่พอใจ และขอให้ลูกน้องทุกคนปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น [2] ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระ แล้วค่อยเล่าความคิดนั้นไปชักจูงลูกน้องให้คล้อยตาม	☐
ข้อ 8. [1] หลังจากแจ้งการตัดสินใจใดที่ไม่สอดคล้องของลูกน้อง ท่านอาจบอกพวกเขาว่านายสั่งมา [2] ท่านยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาแต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด	☐
ข้อ 9. [1] ท่านอาจมอบงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ไม่ชำนาญหรือขาดประสบการณ์ไปทำ แต่หากเกิดความยุ่งยากขึ้นท่านก็จะไม่ให้ผู้นั้นทำต่อไป [2] เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและ/หรือปริมาณงานในหน่วยงานของท่านไม่ดี ท่านจะแจ้งแก่ลูกน้องของท่านว่านายไม่พอใจ และขอให้ลูกน้องทุกคนปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น	☐

ข้อ 10. [1] ท่านรู้สึกว่าการที่ลูกน้องชื่นชอบท่านกับการที่พวกเขาทำงานหนักและขยัน มีความสำคัญต่อท่านเท่ากัน [2] ท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงานของพวกเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาจะทำผิดพลาดได้มากก็ตาม	☐
ข้อ 11. [1] ท่านแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านคิดว่าพวกเขาหวังเช่นนั้น [2] ท่านคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ	☐
ข้อ 12. [1] ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องไม่ได้ช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณงานแต่อย่างใดหากพิจารณาในระยะยาว [2] เมื่อต้องเผชิญกับปัญหายากท่านจะพยายามแก้ปัญหานั้น ซึ่งทางแก้ปัญหานั้นจะต้องมีบางส่วนที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับและเห็นด้วย	☐
ข้อ 13. [1] เมื่อลูกน้องของท่านคนใดไม่มีความสุข ท่านก็จะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือเขา [2] หน้าที่ของท่านคือการดูแลงานให้เรียบร้อย การนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องของนาย	☐
ข้อ 14. [1] ท่านเป็นด้วยกับการเพิ่มทุนผลประโยชน์พิเศษแก่หน่วยงานผู้บริหารและลูกน้อง [2] ท่านสนใจในการเพิ่มทุนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ลูกน้อง แม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของลูกน้องในขณะนั้น	☐

ข้อ 15. [1] ท่านปล่อยให้ลูกน้องทำงานของพวกเขาไปเอง โดยอิสระ แม้ว่าพวกเขาอาจทำพลาดได้มากก็ตาม [2] ท่านสามารถวินิจฉัยสั่งการ โดยอิสระ แต่เพื่อให้ดีขึ้นท่านอาจขอให้ลูกน้องเสนอแนะ และท่านอาจรับพิจารณาถ้าข้อเสนอแนะนั้นมีเหตุผลดี	☐
ข้อ 16. [1] หากมีลูกน้องของท่านคนใดตกพวกอยู่ ท่านจะขอให้ลูกน้องคนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย [2] หากลูกน้องคนใดไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ท่านจะหาทางช่วยเหลือจนสำเร็จ	☐
ข้อ 17. [1] ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง [2] บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญพอ ๆ กับงาน	☐
ข้อ 18. [1] ท่านจะไม่ยอมให้ลูกน้องพูดคุยกันในเรื่องไร้สาระในขณะที่ทำงาน [2] ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มทุนผลประโยชน์พิเศษแก่หน่วยงานผู้บริหารและลูกน้อง	☐
ข้อ 19. [1] ท่านคอยระมัดระวังอยู่เสมอมิให้ลูกน้องของท่านมาทำงานสายหรือขาดงาน [2] ท่านเชื่อว่าลูกน้องของท่านอาจพยายามแบ่งหรือลดอำนาจในการบริหารของท่าน	☐

ข้อ 20. [1] บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ลูกน้องร้องทุกข์ได้ [2] ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านพยายามแก้ไขให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้	☐
ข้อ 21. [1] ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญในการที่คนอื่นจะต้องยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของท่านซึ่งท่านคิดว่าดี [2] ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อรู้สึกว่าพวกเขาจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น	☐
ข้อ 22. [1] ท่านเชื่อว่าลูกน้องของท่านอาจพยายามแบ่งหรือลดอำนาจในการบริหารของท่าน [2] ท่านเชื่อว่าการพบปะอภิปรายกับลูกน้องบ่อย ๆ จะช่วยให้การพัฒนาคนเหล่านั้น	☐
ข้อ 23. [1] ท่านคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องของท่านจะต้องเข้าใจว่าทำไมเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ [2] ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลามาทำงานที่ตรงกับความเป็นจริงจะช่วยลดการมาทำงานสายได้	☐
ข้อ 24. [1] โดยปกติท่านจะตัดสินใจเอง โดยอิสระแล้วค่อยแจ้งให้ลูกน้องทราบเพื่อปฏิบัติตามนั้น [2] ท่านรู้สึกว่าจะมุ่งหมายของหน่วยงานกับของผู้ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกันและไปทางเดียวกัน	☐

ข้อ 25. [1] ท่านเห็นด้วยกับการจ่ายเงินพิเศษ (หากมี) ตามผลงานที่เพิ่มขึ้นเป็นรายบุคคล [2] ท่านยอมให้มีการอภิปรายเอกประเด็บ่่อย ๆ เมื่อมีการประชุม	☐
ข้อ 26. [1] ท่านมีความภูมิใจในประการที่ว่าท่านมักจะ ไม่ขอให้คนอื่นทำงานใดที่ท่านเองก็ไม่ต้องทำ [2] เมื่อลูกน้องของท่านคนใดไม่มีความสุขท่านก็จะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือเขา	☐
ข้อ 27. [1] ในกรณีที่งานรีบด่วนท่านจะตัดสินใจเองแล้วให้ลูกน้องไปทำตามนั้น แม้ว่า จะเกิดผลเสียหาย [2] ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญในการที่คนอื่นจะต้องยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ ของท่านซึ่งท่านคิดว่าดี	☐
ข้อ 28. [1] ท่านต้องทำงานให้สำเร็จโดยไม่กระทบกระเทือนใจใครโดยไม่จำเป็น [2] ท่านอาจมอบงานให้ลูกน้องไปทำโดยไม่คำนึงถึงความสามารถและหวังเฉพาะผลงานเท่านั้น	☐
ข้อ 29. [1] ท่านมอบงานให้ลูกน้องรับไปทำโดยไม่คำนึงถึงความสามารถและหวังเฉพาะผลงานเท่านั้น [2] ท่านอดทนในการรับฟังการร้องทุกข์ของลูกน้อง แต่ส่วนใหญ่ท่านจะแก้ไขให้เพียงเล็กน้อย	☐

ข้อ 30. [1] ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านพยายาม แก้ไขให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ [2] ท่านเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้ โดยท่านไม่ต้องคอย ควบคุมอยู่ตลอดเวลา	☐
ข้อ 31. [1] เมื่อต้องเผชิญกับปัญหายากท่านจะพยายามแก้ปัญหาซึ่งทางแก้ปัญหานั้น อย่างน้อยจะต้องมีบางส่วนที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับและเห็นด้วย [2] ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรม โดยการทดลองปฏิบัติมีประโยชน์มากกว่าการศึกษา เฉพาะภาคทฤษฎี	☐
ข้อ 32. [1] ท่านมอบหมายงานที่ยากที่สุดแก่ลูกน้องที่ชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด [2] ท่านคิดว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรขึ้นอยู่กับความสามารถของ บุคคลเป็นสำคัญ	☐
ข้อ 33. [1] ท่านเชื่อว่าปัญหาระหว่างลูกน้องจะคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้อง เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย [2] หากท่านถูกนายตำหนิติเตียนท่านจะเรียกประชุมลูกน้องแล้วตำหนิติเตียน ลูกน้องอีกทอดหนึ่ง	☐
ข้อ 34. [1] ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับงานของลูกน้องเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว [2] ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องไม่ได้ช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือ ปริมาณงานแต่อย่างใดหากพิจารณาในระยะยาว	☐

ข้อ 35. [1] ท่านจะให้ข่าวสารข้อมูลแก่เขาไม่มากกว่าที่เขาถามหรือขอมา [2] บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยกับหลักการที่จะให้ลูกน้องร้องทุกข์ได้	☐
ข้อ 36. [1] บางครั้งท่านลังเลต่อการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ที่ท่านคิดว่าจะไม่เป็น ที่สภารวมของลูกน้อง [2] ท่านต้องการทำงานให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนใจใคร โดย ไม่จำเป็น	☐
ข้อ 37. [1] ท่านอดทนในการรับฟังการร้องทุกข์ของลูกน้องแต่ส่วนใหญ่ท่านจะแก้ไข ให้เพียงเล็กน้อย [2] บางครั้งท่านลังเลต่อการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ที่ท่านคิดว่าจะไม่เป็นที่ สภารวมของลูกน้อง	☐
ข้อ 38. [1] ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อรู้สึกว่าคุณเขา จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น [2] เมื่อมีความจำเป็นท่านคิดว่าลูกน้องส่วนใหญ่ของท่านสามารถทำงานได้ โดยไม่ต้องมีท่าน	☐
ข้อ 39. [1] หัวข้อที่ท่านคือการดูแลงานให้เรียบร้อย การนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องของนาย [2] เมื่อท่านออกคำสั่งในการทำงานท่านจะกำหนดเวลาที่จะต้องทำงาน ให้เสร็จไว้ด้วยเสมอ	☐

ข้อ 40. [1] ท่านส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็นแต่ส่วนใหญ่ท่านมิได้ริเริ่มดำเนินการตามนั้น [2] ท่านพยายามทำให้ลูกน้องรู้สึกสบายใจและเป็นกันเองในระหว่างที่พูดคุยกับท่าน	☐
ข้อ 41. [1] ท่านมักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่เห็น แล้วในที่ประชุมหาข้อสรุปเอาเอง [2] เมื่อนายออกคำสั่งใดที่ไม่สมควรแก่ลูกน้องของท่าน ท่านคิดว่าเป็นการสมควรที่จะแสดงว่าคำสั่งนั้นมาจากนายไม่ใช่มาจากท่าน	☐
ข้อ 42. [1] เมื่อมีงานจำเป็นแต่ไม่มีใครอยากทำ ท่านจะถามความสมัครใจก่อนที่จะมอบให้ใครทำ [2] ท่านแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านคิดว่าพวกเขาหวังเช่นนั้น	☐
ข้อ 43. [1] ท่านสนใจทุกข์สุขของลูกน้องพอ ๆ กับสนใจการทำงานของพวกเขา [2] ท่านคอยระมัดระวังอยู่เสมอมิให้ลูกน้องมาทำงานสายหรือขาดงาน	☐
ข้อ 44. [1] เมื่อมีความจำเป็นท่านคิดว่าลูกน้องส่วนใหญ่ของท่านสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีท่าน [2] ในกรณีงานเร่งด่วนท่านจะตัดสินใจเองแล้วให้ลูกน้องไปทำ แม้ว่าอาจเกิดผลเสียหายนี่ก็ตาม	☐
ข้อ 45. [1] ท่านเชื่อว่าลูกน้องสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยท่านไม่ต้องคอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา [2] ท่านจะให้ข่าวสารข้อมูลแก่เขาไม่มากกว่าที่นายถามหรือขอมา	☐

ข้อ 46. [1] ท่านเชื่อว่าการพบปะอภิปรายกับลูกน้องบ่อย ๆ จะช่วยพัฒนาเขาเหล่านั้น [2] ท่านสนใจทุกข์สุขของลูกน้องพอ ๆ กับสนใจการทำงานของเขา	☐
ข้อ 47. [1] ท่านสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ลูกน้อง แม้ว่าความรู้ลึกนั้นยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของลูกน้องในขณะนั้น [2] ท่านมักจะคอยดูแลลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจอย่างใกล้ชิด	☐
ข้อ 48. [1] ท่านยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาและยอมรับการตัดสินใจตามเสียงข้างมากเสมอ [2] ท่านให้ลูกน้องทำงานหนักและให้ความมั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับการตอบแทนอย่างยุติธรรม	☐
ข้อ 49. [1] ท่านคิดว่าผู้ที่ทำงานอย่างเดียวกันควรจะได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน [2] แม้ผลงานของลูกน้องคนใดจะไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่เรื่อย ๆ ตลอดมา ท่านก็จะรอโอกาสที่ เขาจะขอย้ายไปที่อื่นเองมากกว่าที่ท่านจะเป็นผู้เสนอให้เขาย้ายไป	☐
ข้อ 50. [1] แม้ท่านจะรู้สึกว่าคุณสมบัติของผู้ทำงานกับของหน่วยงานตรงกันข้ามกัน แต่ท่านก็จะไม่เปิดเผยความเห็นให้ใครทราบอย่างชัดแจ้ง [2] ท่านรู้สึกว่าการทำงานที่ลูกน้องชื่นชอบท่านกับการที่พวกเขาทำงานหนักและขยันมีความสำคัญต่อท่านเท่ากัน	☐

ข้อ 51. [1] ท่านมักจะคอยดูแลลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่หรือมีผลงาน ไม่เป็นที่น่าพอใจ อย่างใกล้ชิด [2] ท่าน ไม่ยอมให้ลูกน้องพูดคุยกัน ในเรื่อง ไร้สาระ ในขณะทำงาน	☐
ข้อ 52. [1] เมื่อท่านออกคำสั่งในการทำงานท่านจะกำหนด เวลาที่จะต้องทำงาน ให้เสร็จไว้ด้วยเสมอ [2] ท่านมีความภูมิใจในประการที่ว่าท่านมักจะ ไม่ขอให้คนอื่นทำงานที่ท่านเอง ก็ไม่อยากทำ	☐
ข้อ 53. [1] ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยการทดลองปฏิบัติมีประ โยชน์มากกว่า การศึกษาเฉพาะภาคทฤษฎี [2] ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับลูกน้องเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว	☐
ข้อ 54. [1] ท่านรู้สึกว่าการบันทึกเวลามาทำงานที่ตรงกับความจริงจะช่วยลดการมา ทำงานสายได้ [2] ท่านยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาและยอมรับการตัดสินใจตาม เสียงข้างมากเสมอ	☐
ข้อ 55. [1] ท่านสามารถวินิจฉัยสิ่งการ โดยอิสระ แต่เพื่อให้ดีขึ้นท่านอาจจะขอให้ ลูกน้อง เสนอแนะและท่านอาจรับพิจารณาถ้าข้อ เสนอแนะนั้นมีเหตุผลดี [2] ท่านรู้สึกว่าคุณค่าประสงค์ของผู้ทำงานกับของหน่วยงานตรงกันข้ามกัน แต่ท่านก็ไม่เปิดเผยความเห็นให้ใครทราบ โดยชัดแจ้ง	☐

ข้อ 56. [1] ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไป ชักจูงลูกน้อง ให้คล้อยตาม [2] เมื่อมีโอกาสจัดทีมงานท่านจะจัดตั้งทีมงานจากบรรดาผู้สนิทสนมชอบพอกันอยู่	☐
ข้อ 57. [1] ท่านไม่รีรอที่จะจ้างคนเพิ่มการเข้าทำงานถ้าผู้ใดสามารถเรียนรู้งานได้ [2] ท่านจะทำเฉยเสียกับการที่ลูกน้องคนใดฝ่าฝืนระเบียบหากแน่ใจว่าไม่มี ผู้รู้เห็น	☐
ข้อ 58. [1] เมื่อมีโอกาสจัดตั้งทีมงานท่านจะจัดตั้งทีมงานจากบรรดาผู้สนิทสนม ชอบพอกันอยู่แล้ว [2] ท่านอาจมอบงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ไม่ชำนาญหรือขาดประสบการณ์ รับไปทำ แต่หากเกิดความยุ่งยากขึ้น ท่านก็จะไม่ให้ผู้นั้นทำต่อไป	☐
ข้อ 59. [1] ท่านให้ลูกน้องทำงานหนักและให้ความมั่นใจว่าพวกเขาจะได้รับการ ตอบแทนอย่างยุติธรรม [2] ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาอย่าง	☐
ข้อ 60. [1] ท่านพยายามทำให้ลูกน้องรู้สึกสบายใจและเป็นกันเองระหว่างที่พูดคุย กันท่าน [2] ท่านเห็นด้วยกับการจ่ายเงินเดือนพิเศษ (หากมี) ตามผลงานที่เพิ่มขึ้น เป็นรายบุคคล	☐

ข้อ 61. [1] ท่านคิดว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ [2] ท่านเชื่อว่าปัญหาระหว่างลูกน้องจะคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย	☐
ข้อ 62. [1] ท่านรู้สึกว่าจะมุ่งหมายของหน่วยงานกับลูกน้องในการทำงานคล้ายคลึงกัน [2] ท่านมักเสนอแต่ข้อเท็จจริงตามที่เห็น แล้วให้ที่ประชุมสรุปเอาเอง	☐
ข้อ 63. [1] หากลูกน้องคนใดไม่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ท่านจะพยายามหาทางช่วยจนเขาทำสำเร็จ [2] ท่านคิดว่าผู้ที่ทำงานอย่างเดียวกันควรจะ ได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน	☐
ข้อ 64. [1] ท่านยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการพิจารณา แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด [2] ท่านไม่รีรอที่จะแจ้งคนพิการเข้าทำงานถ้าผู้นั้นสามารถเรียนรู้งานได้	☐

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ขั้นตอนการวิเคราะห์หาแบบผู้นำตามทฤษฎีสาวมิตีของเรตตัน

1. รวมจำนวนตัวเลือกหมายเลข 1 ตามแนวนอน ใส่ในช่อง ☐ ทางซ้ายมือ

A	☐								1- 8
B	☐								9-16
C	☐								17-24
D	☐								25-32
E	☐								33-40
F	☐								41-48
G	☐								59-56
H	☐								57-64

A B C D E F G H

2. รวมจำนวนตัวเลือก
หมายเลข 2 ตามแนวตั้ง
3. ลอกจำนวนในข้อ 1 มาใส่
4. ผลบวกข้อ 2. กับข้อ 3.
5. ใช้ตัวเลขต่อไปนี้บวกกับผลใน
ข้อ 4. แต่ละแถวเพื่อแก้คิตี +1 +2 +1 0 -1 +3 0 -4
6. คะแนนที่ปรับแล้ว

7. กรอคะแนนตามข้อ 6. ลงในช่อง ☐ ทุกช่องทางขวามือด้วยตัวเลขแต่ละแถวด้านซ้ายมือ

	X	Y	Z	O
A	 ☐			
B	 ☐			
C	 ☐			
D	 ☐ ☐			
E	 ☐			
F	 ☐ ☐			
G	 ☐ ☐			
H	 ☐ ☐ ☐			

8. รวมคะแนนในช่อง ☐ ตามแนวตั้งของ X, Y, Z
9. ได้คะแนนส่วนประกอบดังนี้ X ... Y ... Z ...
10. เปรียบเทียบคะแนนส่วนประกอบในข้อ 9. เป็นเส้นแสดงคะแนนโดยเขียนตารางต่อไปนี้ แล้วนำผลเขียนในข้อ 11.

คะแนนส่วนประกอบ	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
เส้นแสดงคะแนน	0	.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

11. จำนวนสำหรับเขียนเส้นแสดงคะแนน (จำนวนสูงสุดต้องไม่เกิน 4.0)

X

Y

Z

(การปฏิบัติงาน)

(การมีส่วนร่วม)

(ประสิทธิผล)

12. เส้นแสดงคะแนนแสดงได้ดังนี้

0 1 2 3 4

การปฏิบัติงาน	X >	...	...	...	...
การมีส่วนร่วม	Y >	...	...	...	...
ประสิทธิภาพ	Z >	...	...	...	...

ความหมายของเส้นแสดงคะแนน

เส้นแสดงคะแนนตามข้อ 12 เป็นตัวชี้ให้เห็นความมุ่งมั่น สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และประสิทธิผลในการทำงาน ผู้ทำแบบทดสอบแต่ละคนจะได้เส้นแสดงคะแนนไม่เท่ากัน เส้นคะแนนที่ได้จะบอกถึงแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหารที่แตกต่างกัน เช่น ถ้าคะแนน X ต่ำ แต่คะแนน Y และ Z สูง แสดงว่าผู้ทำแบบทดสอบเป็นผู้นำชนิดนักพัฒนา แต่ถ้าคะแนน X สูง แต่คะแนน Y และ Z ต่ำ แสดงว่าผู้ทำแบบทดสอบเป็นผู้นำหรือผู้บริหารชนิดผู้เผด็จการ เป็นต้น

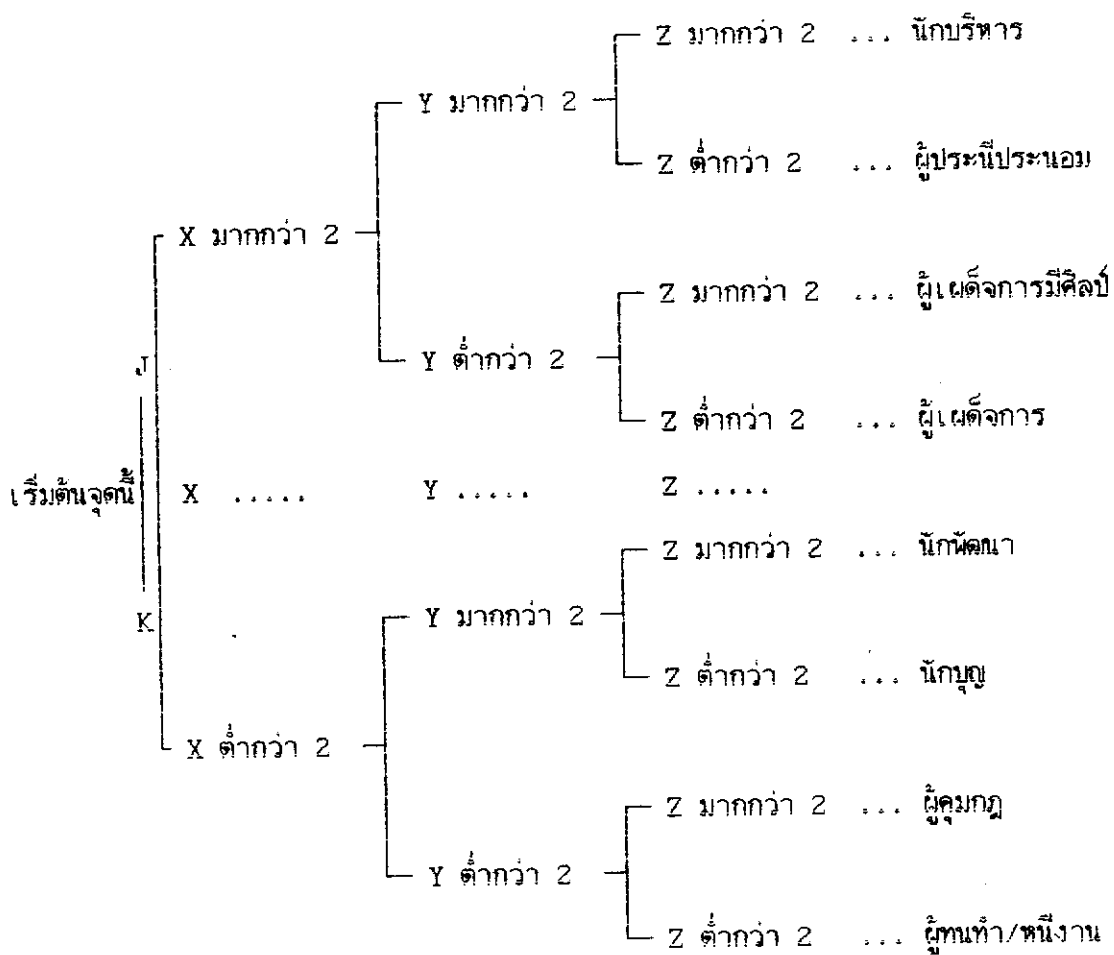
เส้นแสดงคะแนนแต่ละแบบจะบอกถึงชนิดของผู้นำหรือผู้บริหารได้ดังแสดงไว้ในข้อ 13.

ผู้ทำแบบทดสอบแต่ละคนสามารถตรวจสอบลักษณะผู้นำหรือการใช้แบบการบริหารของตนเองได้

อนึ่ง ผู้ทดสอบแต่ละคนอาจมีลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารหลาย ๆ ลักษณะ อย่างไรก็ตาม บางคนอาจมีลักษณะเด่นเพียงลักษณะเดียว ส่วนบางคนอาจมีลักษณะเด่นมากกว่า 1 ลักษณะ ซึ่ง จะพิจารณาได้จากข้อ 14.

13. แบบการบริหาร

เราสามารถสรุปแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของแต่ละคนได้โดยเขียนคะแนน X, Y และ Z ลงในช่องตรงกลางผังด้านล่าง แล้วพิจารณาตามแผนผังก็จะทำให้ทราบว่าผู้ทำแบบทดสอบเป็น ผู้นำหรือผู้บริหารชนิดใด โดยดูจากคะแนน X, Y, Z เริ่มจากซ้ายไปขวา ถ้าคะแนน X มากกว่า 2 ให้เริ่มจาก J ถ้าคะแนน X ต่ำกว่า 2 ให้เริ่มจาก K ดังภาพ



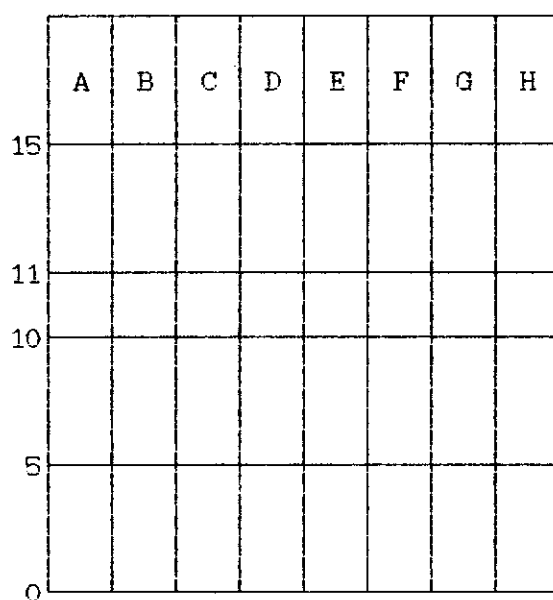
14. การแสดงลักษณะการบริหารหลายลักษณะ

นำคะแนนที่จัดระดับแล้ว (ข้อ 6.) มาทำภาพแสดงลักษณะ โดยใช้แถบภูมิแท่ง (Bar Chart) ตั้งแต่ A ถึง H ก็จะสามารถได้ว่าผู้ทำแบบทดสอบมีลักษณะการบริหารเป็นแบบใดบ้าง มากน้อยเพียงใด คะแนนช่องใดมากแสดงว่าผู้ทำมีลักษณะ โน้มเอียงไปทางลักษณะนั้น คะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป จะชี้ให้เห็นแบบหลักหรือลักษณะเด่น (Dominant Style) คะแนน 10 ชี้ให้เห็นแบบสนับสนุนหรือลักษณะรอง (Supporting Style) ส่วนลักษณะที่ได้คะแนนน้อยที่สุดซึ่งต่างจาก ลักษณะที่ได้คะแนนมากกว่าในลำดับติดกันเกินกว่า 3 ถือว่าเป็นลักษณะที่ไม่ยอมรับ ภาพแสดงลักษณะการบริหารจะเป็นดังภาพข้างล่าง

คะแนนที่จัดระดับแล้ว (จากข้อ 6.)

... ..

A B C D E F G H



A = ผู้ทําทํ

B = นักบุญ

C = ผู้เผด็จการ

D = ผู้ประนีประนอม

E = ผู้คุมกฎ

F = นักพัฒนา

G = ผู้เผด็จการมีศิลป์

H = นักบริหาร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายณิพนธ์ ชื่อสกุล อุทก

เกิดวันที่ 21 เดือน กันยายน พุทธศักราช 2497

สถานที่เกิด อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 344/3 ซอยรถไฟวรพงษ์ แขวงบางยี่ขัน เขตบางพลัด

กรุงเทพฯ 10700 โทร. 4338431

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 ระดับ 6

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนปัญญาวรคุณ แขวงหลักสอง เขตหนองแขม กรุงเทพฯ

สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โทร. 4131657

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2515 เติร์ยมอุดมศึกษา (แผนกอักษรศาสตร์)

จากโรงเรียนราชสีมาวิทยาลัย จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2520 กศ.บ. (วิชาเอกภูมิศาสตร์ วิชาโทประวัติศาสตร์)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน

พ.ศ. 2535 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสัมมิตีของเรดดิน

บทคัดย่อ

ของ

นิพนธ์ อุทก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

วิภาคม 2535

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิติของเรดติน โดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความเป็นผู้นำในทางการบริหาร สร้างโดยวิเลียม เจ. เรดติน สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย โคล-สแควร์ และ แครมเมอร์ วี

ผลการวิจัยสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.10 แบบผู้ประนีประนอมคิดเป็น 29.50 และแบบผู้ท่ทำคิดเป็นร้อยละ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำแบบนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ท่ทำ และผู้เผด็จการมีศิลป์ ร้อยละ 16.70 เท่ากัน ทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารโรงเรียนชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากระดับสูงกว่าผู้บริหารหญิงในสัดส่วนร้อยละ 59.00 และ 50.00 ตามลำดับ ในการเลือกใช้ทิศทางในการบริหารผู้บริหารโรงเรียนหญิงใช้แบบผู้นำในลักษณะมุ่งงานมากในระดับสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนชายในสัดส่วนร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบที่มีประสิทธิผลมาก และทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหารพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยและผู้บริหารที่มีอายุมาก ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 25.00 และร้อยละ 29.80 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 58.30 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากร้อยละ 57.10 ผู้บริหารที่มีอายุมากใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธภาพมากและมุ่งงานมากในระดับสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยในสัดส่วนร้อยละ 36.90 และ 25.00 ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใช้แบบ
ผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุดในส่วนร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีวุฒิปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าประสิทธิผลน้อย
ในส่วนร้อยละ 57.10 และ 53.90 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิสองระดับปริญญาตรี
ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าประสิทธิผลน้อยในอัตราร้อยละ 57.40
และ 42.60 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่ง
สัมพันธภาพและมุ่งงานมากกว่าร้อยละ 40.80 ในขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิสองระดับปริญญาตรี
มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพมากที่สุดร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำ
แล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำ
แบบนักบริหารมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 27.30 ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปใช้แบบ
ผู้นำแบบนักบริหารและแบบผู้ประนีประนอมมากที่สุดจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.30
ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับ
สูงกว่าประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนดำรง
ตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าประสิทธิผลน้อย
คิดเป็นร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี
มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพและมุ่งงานมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 36.40 ส่วน
ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธภาพและ
มุ่งงานมาก คิดเป็นร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำแล้วพบว่ามีความแตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

LEADERSHIP STYLES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS UNDER THE DEPARTMENT
OF GENERAL EDUCATION IN BANGKOK METROPOLIS ACCORDING
TO REDDIN'S THEORY OF LEADERSHIP

AN ABSTRACT

BY

NIPHON UTHOK

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

March 1992

The purpose of this research was to study the leadership styles of the secondary school administrators, under the Department of Secondary Education in Bangkok Metropolis according to Reddin's Tri-Dimension theory, as classified by sex, age, educational level, and experience.

The population used in this study included 105 secondary school administrators. The instrument used in this study was the Leadership Styles Questionnaire constructed by William J. Reddin. The statistics used for analyses of data were percentage, mean, Chi-Square, and Cramer's V test.

The main research findings were summarized as follows:-

1. The school administrators under the Department of Secondary Education in Bangkok Metropolis used the More Effective Styles at a higher level than the Less Effective Styles and account for 57.30 percent and 42.70 percent respectively.

2. The male school administrators used the Executive Style the most and account for 32.10 percent, and the Compromiser Style 29.50 percent and the Deserter Style 12.80 percent respectively. The female school administrators used the Executive, Compromiser, Deserter, and Benevolent Autocrat Styles all account for 16.70 percent. The male school administrators used the More Effective Styles at a higher level than the female school administrators in proportion of 59.00 percent and 50.00 percent respectively. In regard to the administrative dimensions, the female school administrators used the task-Oriented Dimension at a higher level than the male school administrators and account for 16.70 percent and 5.10 percent respectively. When all eight leadership

styles, the More Effective Styles and the Less Effective Styles, and the Administrative Dimensions were compared, it was found statistically in significant difference.

3. The younger school administrators and the older school administrators used the Executive Style the most and account for 25.00 percent and 29.80 percent respectively. The younger school administrators used the More Effective Styles account for 58.30 percent, while the older school administrators used the More Effective Styles account for 57.10 percent. The older school administrators used the Relation-Oriented and Task-Oriented Dimensions at a higher level than the younger school administrators in the proportion of 36.90 percent and 25.00 percent respectively. When the use of styles was compared, it was found statistically insignificant difference.

4. The school administrators with bachelor degrees and degrees higher than the bachelor degree used the Executive Style the most and in proportion of 34.70 percent and 23.40 percent respectively. The school administrators with bachelor degrees used the more Effective Styles at a higher level than the Less Effective Styles in Proportion of 57.10 percent and 53.90 percent respectively. The school administrators with degrees higher than the bachelor degree used the More Effective Styles at a higher level than the Less Effective Styles in proportion of 57.40 percent and 42.60 percent respectively. The school administrators with bachelor degrees used the Relation-Oriented and Task-Oriented Dimensions account for 40.80 percent, while the school administrators with degrees higher than the bachelor degree used the Relation-Oriented Dimension the most and account for 36.20 percent.

When the use of leadership styles was compared, it was found statistically insignificant difference.

5. The school administrators in position less than 10 years used the Executive Style the most and account for 27.30 percent. The school administrators in position more than 10 years used the Executive and Compromiser Styles the most and both account for 33.30 percent. The school administrators in position less than 10 years used the More Effective Styles at a higher level than the Less Effective Styles in proportion of 53.00 percent and 47.00 percent respectively. The school administrators in position more than 10 years used the More Effective Styles at a higher level than the Less Effective Styles and account for 66.70 percent and 33.30 percent respectively. The school administrators in position less than 10 years used the Relation-Oriented and Task-Oriented Dimensions the most and account for 36.40 percent, while the school administrators in position more than 10 years used the Relation-Oriented and Task-Oriented Dimensions account for 40.00 percent. When the use of leadership styles was compared, it was found statistically insignificant difference.