

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

บทคัดย่อ

ของ

ณัฐดา แสนสิงห์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ  
ตุลาคม 2548

ณัฐดา แสนสิงห์. (2547). *ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1* ปรินญาณินพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.ชนัยวงศ์ กิรติวานิชย์ และอาจารย์ ดร.วรางคณา อติศรประเสริฐ.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า คือ ผู้ได้บังคับบัญชาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 จำนวน 326 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้น 17 โรงเรียน การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS for Window สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร Two Independent - Samples T-test ค่า F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าสองกลุ่ม ใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัย พบว่า ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 46-55 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี สถานภาพสมรส ส่วนใหญ่หย่าร้าง/หม้าย มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป โดยสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และเป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และพบว่า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับชั้นที่สอนต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

THE SUBORDINATOR PERCEPTION AFFECTING THE MATHYOM SCHOOL  
EXECUTIVE LEADERSHIP STYLE UNDER THE OFFICE OF  
NAKHON RATCHASIMA EDUCATION SERVICE AREA 1

AN ABSTRACT  
BY  
NUTIDA SANSING

Presented in partial fulfillment of the requirements  
for the Master of Business Administration degree in Management  
at Srinakharinwirot University  
October 2005



Nutida Sansing. (2004). *The subordinates perception of the Mathyom School Executive's Leadership Style under the office of Nakhon Ratchasima education service area 1*. Master thesis, M.B.A. (Management). Bangkok : graduate school, Srinakharinwirot University. Advisor : Dr. Thanaiwong Kirativanich, Asst.Prof. Warangkana Adisornpraser

The research is conducted for the purposes of studying the subordinates perception the Mathyom school executive leadership style under the office of Nakhon Ratchasima Education service area 1. The sample groups used in this study are 326 subordinates under the office of Nakhon Ratchasima Education Service area 1. Questionnaires are used to collect information from 17 schools and the data are evaluated using the SPSS for Windows. Statistical analysis methods used includes Percentage, Means, Standard Deviations, T-test and One-way Analysis of Variance and  $\alpha$ -Coefficient of Conbrach. The method used to test the hypothesis of two independent groups is T-test and the method used to test the hypothesis of more than two independent group is One-way ANOVA to compare the average arranged. The study also used Least Significant Difference (LSD).

The results show that the majority of subordinates under the office of Nakhon Ratchasima education service area 1 are female, aged between 46-55 years, have earned a Bachelor Degree, and have worked over a period of more than 10 years. They teach at class level Mathyom 1 and are advisory classroom level Mathyom1.

1. Subordinates with different gender had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

2.Subordinates with different age had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

3.Subordinates with different education levels had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

4.Subordinates with different lengths of work period had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

5.Subordinates with different teaching class level had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

6.Subordinates with different advisory classroom levels had different perceptions affecting the Mathyom School Executive Leadership Style at the significant level of 0.05

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

ปริญาพนธ์  
ของ  
ณัฐดา แสนสิงห์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
ตุลาคม 2548  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

ของ  
นางสาว ณัฐดา แสนสิงห์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ 14 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

.....ประธาน  
(อาจารย์ ดร. ธนียงส์ กীরดานิชย์)

.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร. วรางคณา อติศรประเสริฐ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบูรณ์พูนสุข)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(อาจารย์ ภัคกร สกลรักษ์)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. ธนียวงศ์ กิตติวานิชย์ ประธานการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร. วรางคณา อติสร ประเสริฐ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่กรุณาชี้แนะและให้คำปรึกษา แนวทางในการแก้ปัญหา ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนเสร็จสิ้นเรียบร้อย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบุรณ์พูนสุข และอาจารย์ ภัคกร สกลรักษ์ ที่ให้ความกรุณารับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และให้คำปรึกษาในการแก้ไขแบบสอบถามเป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความปรารถนาดีของท่านอาจารย์ทุกท่าน เป็นอย่างมาก ซึ่งมีผลทำให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่อำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำที่ดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ขอบพระคุณญาติพี่น้องและครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณเพื่อนๆ สาขาวิชาการจัดการและการตลาด รุ่น 5 ภาคปกติ ทุกคนที่ให้ความรัก ความสุข และให้กำลังใจในการเป็นที่ปรึกษาที่ดีเสมอมา

คุณประโยชน์ใดๆ ที่ได้รับจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับคุณพ่อคุณแม่ที่ได้อบรมสั่งสอน ปลูกฝังคุณงามความดี และความอดทน ตลอดจนครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่เด็กจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี.

ณัฐดา แสนสิงห์

## สารบัญ

| บทที่                                      | หน้า |
|--------------------------------------------|------|
| 1 บทนำ.....                                | 1    |
| ภูมิหลัง.....                              | 1    |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....               | 3    |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                  | 3    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                     | 3    |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....               | 4    |
| ตัวแปรที่ศึกษา.....                        | 4    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                       | 6    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....                  | 10   |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                    | 11   |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....      | 12   |
| ความหมายของทัศนคติ.....                    | 13   |
| องค์ประกอบของทัศนคติ.....                  | 15   |
| ลักษณะของทัศนคติ.....                      | 15   |
| การก่อตัวของทัศนคติ.....                   | 16   |
| การเกิดทัศนคติ.....                        | 17   |
| ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทัศนคติ.....       | 17   |
| คุณสมบัติของสเกลในการวัดทัศนคติ.....       | 18   |
| ความหมายของภาวะผู้นำ.....                  | 21   |
| องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ..... | 22   |
| แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้..... | 23   |
| การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ.....                 | 27   |
| ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย.....                | 27   |
| พฤติกรรมผู้นำ.....                         | 29   |
| สถานการณ์เอื้ออำนวย.....                   | 30   |
| ปัจจัยด้านสถานการณ์.....                   | 33   |
| ศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์.....          | 34   |
| ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง.....         | 35   |
| ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler.....     | 35   |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                                                              | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| 2 (ต่อ) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย.....                             | 36   |
| ความเป็นมาของการปฏิรูปการศึกษา.....                                | 39   |
| ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....                     | 48   |
| แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ..... | 56   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                         | 70   |
| งานวิจัยในประเทศ.....                                              | 70   |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....                                            | 71   |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                                          | 73   |
| การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....                               | 73   |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                            | 77   |
| ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....                                   | 82   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....                                           | 82   |
| การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                              | 83   |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                               | 84   |
| ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน.....                                   | 87   |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                        | 88   |
| สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                 | 88   |
| การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                 | 88   |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                              | 280  |
| สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....      | 280  |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย.....                                       | 280  |
| สมมติฐานในการวิจัย.....                                            | 280  |
| วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....                                     | 281  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....                             | 281  |
| การสร้างเครื่องมือ.....                                            | 282  |
| การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....                              | 283  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                            | 283  |

## สารบัญ (ต่อ)

| บทที่                               | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| 5 (ต่อ) สรุปผลการศึกษาค้นคว้า.....  | 283  |
| การอภิปรายผล.....                   | 298  |
| ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....    | 305  |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... | 316  |
| บรรณานุกรม.....                     | 317  |
| ภาคผนวก.....                        | 323  |
| ภาคผนวก ก.....                      | 324  |
| ภาคผนวก ข.....                      | 335  |
| ภาคผนวก ค.....                      | 337  |
| ประวัติย่อผู้วิจัย.....             | 340  |

## บัญชีตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                          | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 ลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำตามแนวคิด Edwin Ghiselli.....                                                                                                       | 26   |
| 2 ตารางเปรียบเทียบสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคลและเป็นนิติบุคคล.....                                                                                                      | 43   |
| 3 จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1.....                                                          | 74   |
| 4 จำนวนตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละโรงเรียน.....                                                                                                                    | 76   |
| 5 จำนวนและค่าร้อยละลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา.....                                                                                                             | 89   |
| 6 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา.....                                                                                                | 92   |
| 7 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....                                                                                                         | 95   |
| 8 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1..... | 98   |
| 9 ความแตกต่างทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามเพศ.....                                                                                 | 101  |
| 10 ความแตกต่างทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามอายุ.....                                                                                      | 103  |
| 11 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร.....                                                                                     | 104  |
| 12 แสดงความแตกต่างทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ.....                                                                           | 105  |
| 13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้.....                                                                        | 106  |
| 14 แสดงความแตกต่างทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ.....                                                                           | 107  |
| 15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม.....                                                                 | 108  |
| 16 แสดงความแตกต่างทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ.....                                                                           | 109  |
| 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ.....                                                                    | 110  |



## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                  | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 18 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 111  |
| 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด.....       | 112  |
| 20 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 113  |
| 21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความแนบเนียน.....      | 114  |
| 22 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 115  |
| 23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความยุติธรรม.....      | 116  |
| 24 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 117  |
| 25 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความทำทาง.....         | 118  |
| 26 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 119  |
| 27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความอดทน.....          | 120  |
| 28 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>รายด้านจำแนกตามอายุ.....              | 121  |
| 29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น.....  | 122  |
| 30 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                  | 123  |
| 31 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว..... | 124  |
| 32 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                  | 125  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง                                                                                                                                            | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 33 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความตื่นตัว.....                                 | 126  |
| 34 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 127  |
| 35 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านคุณพินิจ.....                                    | 128  |
| 36 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 129  |
| 37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม.....                              | 130  |
| 38 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 131  |
| 39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ.....                            | 132  |
| 40 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 133  |
| 41 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี.....                              | 134  |
| 42 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 135  |
| 43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง..... | 136  |
| 44 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามอายุ.....                                            | 137  |
| 45 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม<br>ผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง.....                             | 138  |
| 46 ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับการศึกษา.....                                   | 140  |

**บัญชีตาราง (ต่อ)**[illegible]

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                                                           | หน้า |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 61    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                  | 153  |
| 62    | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง.....              | 153  |
| 63    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                         | 154  |
| 64    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน.....          | 155  |
| 65    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                         | 156  |
| 66    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น.....  | 157  |
| 67    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                         | 158  |
| 68    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว..... | 159  |
| 69    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                         | 160  |
| 70    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว.....       | 160  |
| 71    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                         | 161  |
| 72    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจ.....          | 162  |
| 73    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                  | 163  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                                                                                     | หน้า |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 74    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียร.....                               | 164  |
| 75    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                                            | 165  |
| 76    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ.....                            | 165  |
| 77    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารราย<br>ด้านจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                                          | 166  |
| 78    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี.....                              | 167  |
| 79    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                                                 | 168  |
| 80    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่าง<br>ถูกต้อง..... | 169  |
| 81    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ.....                                            | 170  |
| 82    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในการบังคับตัวเอง.....                                 | 170  |
| 83    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                                            | 172  |
| 84    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหาร.....                                                             | 173  |
| 85    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                                       | 175  |
| 86    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้.....                                                | 176  |
| 87    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                                       | 178  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                                         | หน้า |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 88    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม..... | 179  |
| 89    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                      | 181  |
| 90    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ.....    | 182  |
| 91    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มบริหารรายด้านจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                  | 184  |
| 92    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด.....    | 185  |
| 93    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มบริหารรายด้านจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                  | 187  |
| 94    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน.....   | 188  |
| 95    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มบริหารรายด้านจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                  | 190  |
| 96    | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม.....   | 191  |
| 97    | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                      | 193  |
| 98    | แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง.....     | 194  |
| 99    | แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                  | 196  |
| 100   | แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน.....   | 197  |
| 101   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                      | 199  |

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                                                                     | หน้า |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 102   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น.....                       | 200  |
| 103   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 202  |
| 104   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว.....                      | 203  |
| 105   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 205  |
| 106   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว.....                            | 206  |
| 107   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 208  |
| 108   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจ.....                               | 209  |
| 109   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 211  |
| 110   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม.....                         | 212  |
| 111   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก<br>ตามระดับชั้นที่สอน.....                                              | 214  |
| 112   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ.....                       | 215  |
| 113   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 217  |
| 114   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี.....                         | 218  |
| 115   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่สอน.....                                       | 220  |
| 116   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ<br>ของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าได้อย่างถูกต้อง..... | 221  |

**บัญชีตาราง (ต่อ)**[illegible]



**บัญชีตาราง (ต่อ)**

[illegible]

## บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                                                                                       | หน้า |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 147   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น.....                                            | 268  |
| 148   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ.....                            | 269  |
| 149   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น.....                                            | 271  |
| 150   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี.....                              | 272  |
| 151   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น.....                                            | 274  |
| 152   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่าง<br>ถูกต้อง..... | 275  |
| 153   | ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน<br>จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น.....                                            | 277  |
| 154   | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในการบังคับตัวเอง.....                                 | 278  |

## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                               | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงความสัมพันธ์ในเรื่อง Interval Scale.....          | 20   |
| 2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง – เป้าหมายของแฮตตี..... | 37   |

## ภูมิหลัง

ในสภาวะที่บ้านเมืองกำลังพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดการศึกษาของประเทศจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษามีความซับซ้อนมาก การนำนวัตกรรมใหม่ๆ และสื่อการสอนที่จำเป็นได้นำมาใช้ในการสอนครู อาจารย์ กลุ่มผู้บริหารจึงมีภารกิจและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความรับผิดชอบต่อโรงเรียน เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตของประชากรให้สูงขึ้น

กลุ่มผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการขององค์การในฐานะเป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชาและริเริ่มกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (สมหมาย เกษมสิน. 2521 : 220) กลุ่มผู้บริหารเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่างๆ ไปสู่ปฏิบัติและเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การ ถ้ากลุ่มผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมถูกต้องตาม ทฤษฎีบริหารแล้วก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน (กรมสามัญศึกษา. 2531: 5-6 )

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เป็นแผน ยุทธศาสตร์ที่ชี้นำทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะปานกลาง ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะ ยาว และมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด คนเป็น ศูนย์กลางของการพัฒนา ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุล ทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการ ที่ดี ให้เกิดขึ้นในทุกกระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน ที่มี คน เป็นศูนย์กลางได้อย่าง แท้จริง

มุ่งเน้นให้เกิด การพัฒนายั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยให้ความสำคัญกับ การพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา และการพัฒนาอย่างมี คุณภาพ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้คนในสังคมมีความสุขถ้วนหน้า สามารถพึ่งตนเองและก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทันโดยยังคงรักษาเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นการจัดการศึกษาระดับกลางระหว่าง ระดับประถมกับระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาในระดับมัศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการพัฒนาประเทศ เพราะเป็นการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนเพื่อเลือกวิถีทางในการดำเนิน ชีวิต และการผลิตกำลังคนในระดับกลาง นับว่าเป็นภารกิจสำคัญในการบริหารการศึกษาของ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การบริหารงานของโรงเรียนจะดำเนินไปด้วยดี มีความ เจริญก้าวหน้า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เทคนิค หรือกลวิธีต่างๆ ตลอดจนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญที่มีอยู่ นำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายของแผนการศึกษาที่กำหนดไว้

ท่าทางภายนอก แต่เพียงผิวเผินว่าเขาเป็นอย่างไร สิ่งที่จะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มาก คือ ทักษะทางการบริหาร (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 17)

ความเป็นผู้นำหรือที่เรียกว่า คุณลักษณะผู้นำ นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดการทั้งของภาครัฐและเอกชน โดยคุณลักษณะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง คือ ถ้ากลุ่มผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้โดยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะทำให้เกิดผลเสียหายต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น และการบูรณาการของผู้ร่วมงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ( ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36 ) ในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมักจะประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ กลุ่มผู้บริหาร และฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง โดยกลุ่มผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งภาระหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปนั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด เป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น (สมพงศ์ เกษมสิน. 2513 : 433) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถตามที่กลุ่มบริหารสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งมีผลมาจากคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร หากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและพอใจในคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารแล้วก็จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ทศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House มาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับบุคลิกและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อคุณลักษณะผู้นำเพื่อนำไปใช้ในการปรับคุณลักษณะผู้นำของตนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

### ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับที่เป็นครูประจำชั้น ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชา

## ความสำคัญของการวิจัย

การศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในครั้งนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาครั้งนี้จะช่วยให้กลุ่มผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
2. เป็นข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการที่กำลังจะก้าวเข้าสู่ภาวะของผู้นำ ได้ใช้พัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. เป็นข้อมูลเพื่อเสนอแนะต่อกลุ่มผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด
4. ผลการศึกษาในครั้งนี้อาจเป็นแบบอย่างหรือแนวทางในการพัฒนาผู้นำของหน่วยงาน องค์การของทางราชการ หรือองค์การธุรกิจเอกชน ตลอดจนผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยที่มีลักษณะเดียวกันต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยจะทำการทดสอบเฉพาะลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 เท่านั้น สำหรับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 มีทั้งหมด 17 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,439 คน ซึ่งมีผู้อำนวยการจำนวน 17 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 51 คน และครูผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น 1,371 คน

## กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แทนค่าสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างได้จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถามมีระยะเวลาประมาณ 1 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2548 ถึงวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยแจกแจงแบบสอบถามให้ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดนครราชสีมาซึ่งไม่รวมผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยทำการเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) และตามสะดวก (Quota Sampling)

## ตัวแปรที่ศึกษา

### 1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

#### 1.1 ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา

##### 1.1.1 เพศ

- ชาย
- หญิง

##### 1.1.2 อายุ

- ต่ำกว่า 26 ปี
- 26-35 ปี
- 36-45 ปี
- 46-55 ปี
- มากกว่า 55 ปี

##### 1.1.3 ระดับการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี
- ระดับปริญญาโท
- ระดับสูงกว่าปริญญาโท

#### 1.1.4 ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
- 6-10 ปี
- 11-15 ปี
- 16-20 ปี
- 21-25 ปี
- 26 ปีขึ้นไป

#### 1.1.5 ระดับชั้นที่สอน

- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6

#### 1.1.6 ระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5
- มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6

### 2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน

#### 2.1.1 ความรู้

#### 2.1.2 ความริเริ่ม

#### 2.1.3 ความกล้าหาญ

#### 2.1.4 ความเด็ดขาด

#### 2.1.5 ความแนบเนียน

#### 2.1.6 ความยุติธรรม

#### 2.1.7 ท้าทาย

#### 2.1.8 ความอดทน

#### 2.1.9 ความกระตือรือร้น

#### 2.1.10 ความไม่เห็นแก่ตัว

#### 2.1.11 ความตื่นตัว



2.1.12 คุณพินิจ

2.1.13 ความสงบเสถียร

2.1.14 ความเห็นอกเห็นใจ

2.1.15 ความจงรักภักดี

2.1.16 การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง

2.1.17 การบังคับตัวเอง

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**1.ทัศนคติ** หมายถึง ความนึกคิด ความเชื่อ ความรู้สึกส่วนตัวที่เห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ทัศนคติสะท้อนให้เห็นถึงความโน้มเอียง

**2.กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจสั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ได้แก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตนครราชสีมา

**3.ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานภายใต้การสั่งการและการควบคุมของกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

**4.ข้าราชการครู** หมายถึง บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิจัยครั้งนี้

**5.ผู้สอน** หมายถึง ครูและคณาจารย์ในสถานศึกษาระดับต่างๆ

**6.โรงเรียนมัธยมศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาในเขตนครราชสีมา ซึ่งเป็นสถานที่ให้ความรู้ภายใต้การควบคุมของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ

**7.การศึกษา** หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

**8.การศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งไม่น้อยกว่า 12 ปีก่อนระดับอุดมศึกษา

**9.สถานศึกษา** หมายถึง สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาภาคบังคับ

**10.สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**11.สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1** หมายถึง การแบ่งเขตการศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ซึ่งในเขต 1 ประกอบด้วย 2 อำเภอ คือ อำเภอเมืองนครราชสีมา และอำเภอโนนสูง

**12.สพฐ.** หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งทำหน้าที่จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

**13.สพท.** หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งทำหน้าที่ จัดทำนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

**14.คุณลักษณะผู้นำ** หมายถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐต้องรู้และต้องการทำสิ่งต่างๆ อยู่ภายใต้กรอบของภาวะผู้นำ

**15.คุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา** หมายถึง คุณลักษณะที่สร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรที่อยู่รอบๆ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับวิชาชีพ

**16.ความรู้** หมายถึง การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งคงมากขึ้นเพียงนั้น

**17.ทักษะ** หมายถึง ความสามารถในการของผู้ได้บังคับบัญชา

**18.ความสามารถ** หมายถึง เป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่างๆ ได้ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถอยู่ในระดับต่ำก็เหมาะที่ผู้นำจะใช้การนำแบบควบคุม และให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ลูกน้องสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าลูกน้องมีความสามารถสูง การจะใช้การนำแบบควบคุมก็อาจจะไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่ก่อให้เกิดความพอใจหรือการจงใจในการปฏิบัติงาน

**19.ความต้องการ** หมายถึง ความต้องการในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดี

**20.กลุ่มงาน** หมายถึง หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่

**21.ความคิดริเริ่ม** หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง คิดก่อนทำเสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

**22.ความกล้าหาญ** หมายถึง ลักษณะอาการที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกล้าไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและ

จิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถเผชิญต่อ  
งานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทางหรือสิ่งกีดขวางใดๆ นอกจากนี้  
ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

**23.ความเด็ดขาด** หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ  
แล้วจะได้อย่างเด็ดขาด สั้น ชัดเจน ความเด็ดขาดขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลา  
ที่เราต้องการอีกด้วยซึ่งลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือกลุ่มผู้บริหารที่ดี

**24.ความแนบเนียน** หมายถึง ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์  
กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อกับนั้นเกิดความ  
กระต้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่น  
ศึกษาถึงขนบธรรมเนียม ประเพณี มารยาท ในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะ  
ติดต่อกับ ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

**25.ความยุติธรรม** หมายถึง การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม  
วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความ  
ยุติธรรมที่กล่าวถึงคือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย  
เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้

**26.ท่าทาง** หมายถึง การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยา  
อาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้อง  
ระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีจึงทำให้ผู้อื่นหรือ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

**27.ความอดทน** หมายถึง ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการ  
ปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้  
ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

**28.ความกระตือรือร้น** หมายถึง การมีจิตใจจดจ่อ และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือ  
กิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย  
นอกจากนี้ ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

**29.ความไม่เห็นแก่ตัว** หมายถึง การขจัดของเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน  
โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์หมายความว่า เป็นการข่มหรือการบังคับความโลภ ความหลง  
และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต  
ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้  
สามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และอย่างเป็นธรรม

**30.ความตื่นตัว** หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่  
ียดขาด ทำอะไรทันทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจ  
ลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

**31.ดุลพินิจ** หมายถึง อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ดุลพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในดุลพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

**32.ความสงบเสงี่ยม** หมายถึง ความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับกลุ่มผู้บริหารโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนี้ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ติงามอีกด้วย

**33.ความเห็นอกเห็นใจ** หมายถึง คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นกลุ่มผู้บริหารจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนในของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุด

**34.ความจงรักภักดี** หมายถึง สภาพหรือคุณลักษณะประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ นั้นเอง การเป็นผู้นำหรือกลุ่มผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นผลให้ผู้นำได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

**35.การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง** หมายถึง การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อย่างถูกต้องแนบเนียนผู้นำหรือกลุ่มผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้ และให้ถูกต้องอีกด้วย

**36.การบังคับตัวเอง** หมายถึง การบังคับจิตใจผ่านทางอารมณ์ เพื่อไม่ให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะตกเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 มีกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ตัวแปรอิสระ

#### ลักษณะทางด้าน

#### ประชากรศาสตร์

#### ของผู้ได้บังคับบัญชา

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ
- ระดับชั้นที่สอน
- ระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

### ตัวแปรตาม

#### ทักษะของผู้ได้บังคับบัญชาด้าน คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ของตน

- ความรู้
- ความคิดริเริ่ม
- ความกล้าหาญ
- ความเด็ดขาด
- ความแนบเนียน
- ความยุติธรรม
- ทำทาง
- ความอดทน
- ความกระตือรือร้น
- ความไม่เห็นแก่ตัว
- ความตื่นตัว
- ดุลพินิจ
- ความสงบเสงี่ยม
- ความเห็นอกเห็นใจ
- ความจงรักภักดี
- การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้  
อย่างถูกต้อง
- การบังคับตัวเอง

## สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของ  
ตนต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของ  
ตนต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม  
ผู้บริหารของตนต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ  
กลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ  
ของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าและวิจัย เรื่อง ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

1. แนวคิดและทฤษฎีอ้างอิง
  - 1.1 ความหมายของทศนคติ
  - 1.2 องค์ประกอบของทศนคติ
  - 1.3 ลักษณะของทศนคติ
  - 1.4 การก่อตัวของทศนคติ
  - 1.5 การเกิดทศนคติ
  - 1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทศนคติ
  - 1.7 คุณสมบัติของสเกลในการวัดทศนคติ
  - 1.8 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.9 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ
  - 1.10 แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้
2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย
  - 2.2 พฤติกรรมผู้นำ
  - 2.3 สถานการณ์เอื้ออำนวย
3. ปัจจัยด้านสถานการณ์
  - 3.1 ศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์
  - 3.2 ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง
  - 3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
  - 3.4 ทฤษฎีเชิงเส้นทาง – เป้าหมาย
4. ความเป็นมาของการปฏิรูปการศึกษา
5. ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีที่อ้างอิง

### 1.1 ความหมายของทัศนคติ

นิวคอมป์, เทอร์เนอร์ และคอนเวอร์ส (Newcom, Turner and Converse. 1965 : 41) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทัศนคติ หมายถึง การรวมของประสบการณ์ในอดีตที่เหมาะสม และจัดระเบียบเป็นระบบจะสะท้อนออกมาเมื่อ ปัจเจกบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ

สมยศ นาวิการ (2521 : 82-83) เสนอว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึกและการประพฤติในแนวทางใดทางหนึ่ง โดยเฉพาะต่อวัตถุบางอย่างอยู่เสมอ ๆ โดยประเด็นสำคัญ 2 ประการคือ ทัศนคติไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลง ถ้าหากว่าไม่มีแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อวัตถุบางอย่างจะมีทั้งความรู้สึกและความเชื่อ ถ้าหากว่าคนคนหนึ่งมีทัศนคติที่ไม่ดีแล้ว ย่อมจะแสดงให้เห็นเป็นนัยว่าเขาจะมีความรู้สึกและความเชื่อในทางลบ

พรทิพย์ สัมปัตตะวนิช (2536 : 152) กล่าวว่า ทัศนคติมาจากการเรียนรู้ ทัศนคติเปลี่ยนแปลงได้ ทัศนคติเกิดขึ้นเมื่อมีวัตถุ ทัศนคติมีทิศทาง ระดับความมากน้อย และระดับความหนาแน่น ทัศนคติมีโครงสร้างที่เป็นกลุ่ม และทัศนคติได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวบุคคลด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 160) ให้ความหมายว่า ทัศนคติ หมายถึง สิ่งซึ่งเราทำการอธิบายด้วยวิธีการอ้างอิงถึงสิ่งที่อยู่ในความนึกคิดของผู้บริโภค ซึ่งเป็นสาเหตุที่อยู่ภายในดังกล่าวนีเอง ที่เป็นเหตุทำให้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งเป็นส่วนที่สามารถสังเกตเห็นได้

เอซเซล (Assael. 1995 : 210) ให้ความหมายว่า เป็นความมีใจโน้มเอียงอันเกิดจากการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อวัตถุ หรือ ระดับชั้นของวัตถุ ใช้ลักษณะเห็นดีเห็นชอบ หรือ ไม่ชอบ อย่างใดอย่างหนึ่งสม่ำเสมอ

วอร์คเกอร์ และ สเตทอน (Walker and Stanton. 1997 : 199) ได้ให้ความหมาย ทัศนคติว่าหมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นไปในทิศทางที่สม่ำเสมอ ทั้งทางบวกและทางลบ

กฤษณ์ เวชสาร (2540 : 95-96) การวัดทัศนคติของผู้บริโภคเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งที่จะทำความเข้าใจในความต้องการและรู้สึกของผู้บริโภค ผู้บริหารการตลาดสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยทัศนคติ มาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด ตลอดจนการกำหนดจุดยืนหรือตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) การวัดทัศนคติ มักจะถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินประสิทธิภาพของการทำโฆษณา นอกจากนี้ข้อสมมติฐานที่ว่าทัศนคติและพฤติกรรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันจะช่วยในการทำนายหรือพยากรณ์ การยอมรับสินค้าของผู้บริโภคในอนาคตอีกด้วย (Mun. 1970 : 77) ให้ความหมาย ทัศนคติ คือ เป็นความรู้สึกและความเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอดังใด ๆ ในทางที่ยอมรับ หรือ ปฏิเสธ ซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วยพฤติกรรมตามแนวคิดนั้น



แมคเคนนา (อาภาวรรณ สิงแก้ว. 2535 : 84 ; อ้างอิงจาก Mckenna. n.d) กล่าวว่า ทักษะคิดเป็นระบบของการประเมินทางบวกหรือทางลบที่ติดทนนาน เนื่องจากการยอมรับทางสังคมของบุคคล หรือความรู้สึก ทางอารมณ์ และแนวโน้มของการเกิดพฤติกรรม องค์ประกอบของทักษะคิดคือ ความเชื่อ (Cognitive) ความรู้สึก (Affective) และการแสดงออก (Conative)

พะยอม วงศ์สารศรี (2531 : 229) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด อาจจะออกมาในรูปของการยอมรับ (ชอบ) หรือปฏิเสธ (ไม่ชอบ)

บาร์อน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg. 1995 :164) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง กลุ่มของความรู้สึกที่มั่นคง ความเชื่อ ความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เทอร์สโตน (Thustone. 1964 : 49) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึงตัวแปรทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถสังเกตได้ง่าย แต่เป็นแนวโน้มเอียงภายใน แสดงออกให้เห็นโดยพฤติกรรมอย่างหนึ่ง และทักษะคิดยังเป็นเรื่องของความชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น และความรู้สึกเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

กอร์ดอน อัลพอร์ต (Gordon Allport. 1976 : 2) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง สภาวะความพร้อมทางด้านจิตใจประสาท ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้น

อังคณา บุญสาม (2539 : 12) ให้ความหมายว่าทักษะคิดคือ ความรู้สึกส่วนตัวที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นคำสมาสระหว่างคำว่าทักษะคิดซึ่งแปลว่าความคิดเห็นกับคิดซึ่งแปลว่าแบบอย่างหรือลักษณะเมื่อรวมกันเข้าจึงแปลว่าลักษณะของความเห็น

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524 : 4) กล่าวว่าทักษะคิด หมายถึง ความพร้อมในการกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ความพร้อมดังกล่าวของบุคคลเห็นได้จากพฤติกรรมที่บุคคลใดแสดงต่อสิ่งนั้นว่า ชอบ หรือไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2523 : 53) หมายถึง สภาวะของความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำหรือมีปฏิกิริยาต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากลักษณะบางอย่าง บุคคลทุกคนมีทักษะคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่แต่ไม่จำเป็นจะต้องปรากฏให้เห็นชัด ทักษะคิดเหล่านี้จะแสดงออกให้เห็นได้จากคำพูดหรือพฤติกรรม เมื่อได้พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับทักษะคิดนั้นคนแต่ละคนมีทักษะคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาน้อยแตกต่างกัน ทักษะคิดที่มีอยู่จะได้รับการยืนยันแน่นแฟ้นมากขึ้นด้วยความเชื่อและอาจมีความรู้สึกรุนแรงทางอารมณ์ อันก่อให้เกิดพฤติกรรมบางลักษณะบางประการ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ทักษะคิดหมายถึง ความนึกคิด ความเชื่อ ความรู้สึกส่วนตัวที่เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ทักษะคิดสะท้อนให้เห็นถึงความโน้มเอียงของบุคคลต่อความพึงพอใจหรือไม่พอใจต่อสิ่งต่างๆ อย่างไร

## 1.2 องค์ประกอบของทัศนคติ

ฟรีแมน (คักดี สุนทรเสณี. 2531 : 4 ; อ้างอิงจาก Friedman. 1979. :19) ได้แยกองค์ประกอบของทัศนคติเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้ (Cognitive Component) เป็นเรื่องการรับรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาจจะเป็นการรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของ บุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ารู้สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นได้อย่างไร รู้ในทางที่ดีหรือไม่ดีทางบวกหรือลบ ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติขึ้น ถ้าเราารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีเราก็มักมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นในทางที่ดี และถ้ารู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ไม่ดี เราก็มักมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้นด้วย ถ้าเราไม่รู้จักสิ่งใดเลยทัศนคติก็จะไม่เกิดขึ้น

2. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก (Affective component or filling component) เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งถูกรับรู้ขึ้นจากความรู้นั้น เมื่อเราเกิดความรู้สึกใดสิ่งหนึ่งแล้ว จะทำให้เราเกิดความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดี ถ้าเรารู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี เราก็มักจะไม่ชอบ หรือไม่พอใจในสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จะทำให้เกิดทัศนคติในทางใดทางหนึ่ง คือ ชอบหรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเปลี่ยนแปลงได้ยากมาก

3. องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรม (Action Tendency Component or Behavioral Component) เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นๆ ในทางใดทางหนึ่ง คือ พร้อมที่จะสนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือหรือในทางทำลาย ขัดขวาง ต่อสู้ เป็นต้น

## 1.3 ลักษณะของทัศนคติ

จิตยา สุวรรณชฎ (2540 : 502) กล่าวถึงลักษณะทัศนคติว่ามีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรมได้ตอบจะเกิดขึ้นต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือจะเรียกว่าเป็นสภาวะพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง

2. ทัศนคติจะมีความคงอยู่ในช่วงระยะเวลา คือมีความมั่นคงถาวรพอสมควรเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่มิได้หมายความว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง

3. ทัศนคติเป็นตัวแปรที่จะนำไปสู่ความสอดคล้องของพฤติกรรมกับความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะไปในรูปของการแสดงออกโดยวาจา หรือความรู้สึก ตลอดจนการที่ต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด

4. ทัศนคติมีคุณสมบัติเป็นแรงจูงใจ ในอันที่จะทำให้บุคคลประเมินผลเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งหมายถึงการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมที่เป็นจริงด้วย

ออลพอร์ท (Allport 1935 : 271-272) กล่าวถึงลักษณะของทัศนคติไว้ดังนี้

1. เป็นภาวะจิตใจ และประสาท ซึ่งแสดงออกให้เห็นทางพฤติกรรม เช่น โกรธเกลียด รัก เป็นต้น

2.เป็นความพร้อมที่จะตอบสนอง เมื่อมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งใดก็พร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งนั้นตามลักษณะของทัศนคติที่เกิดขึ้น

3.เกิดขึ้นเป็นระบบโดยจัดระบบในตนเอง เมื่อเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดแล้วจะเกิดต่อเนื่องและติดตามมาด้วยพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน

4.การเก็บจำ (Retention) เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เราต้องการจะเปลี่ยนแปลงแล้ว ถ้าผู้นั้นยอมรับต่อเนื่อง และจดจำไว้อย่างถาวรจะถือว่าอยู่ในขั้นการเก็บจำและพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมทันทีเมื่อมีโอกาส

5.การกระทำ (Action) ขั้นนี้จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมคือ เมื่อถูกชักจูงเก็บจำสิ่งใหม่ที่ได้รับและเก็บจำแล้ว ก็จะต้องกระทำในสิ่งใหม่ไม่ใช่กระทำแบบเดิม

6.เป็นการสร้างวินัยให้ประชาชนในชาติให้รู้จักวางแผนการออมและวางแผนอนาคตของคน มองในรูปของเบี้ยประกัน (เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยการประกัน, ทศนิยม ธรรมพิพิธ)

#### 1.4 การก่อตัวของทัศนคติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 166-167) ทัศนคติจะก่อตัวขึ้นมาและเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยหลายประการหลายทางด้วยกัน คือ

1.การจุใจทางร่างกาย (Biological Motivations) ทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังดำเนินการตอบสนองความต้องการ หรือแรงผลักดันพื้นฐานทางร่างกายอยู่ ตัวบุคคลดังกล่าวจะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคล หรือสิ่งของที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้ และในทางตรงกันข้ามจะสร้างทัศนคติที่ไม่ดีต่อสิ่งของหรือบุคคลที่ขัดขวางมิให้เขาตอบสนองความต้องการได้

2.ข่าวสารข้อมูล (Information) ทัศนคติจะมีพื้นฐานมาจากชนิด และขนาดของข่าวสารข้อมูลที่แต่ละคนได้รับมา รวมทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูลอีกด้วย ด้วยกลไกของการเลือกเห็นในการมองเห็น และเข้าใจปัญหาต่างๆ (Selective Perception) ข่าวสารข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาสู่ตัวบุคคลนั้น จะทำให้บุคคลนั้นเก็บไปคิดและสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมาได้

3.การเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation) ทัศนคติบางอย่างอาจจะมาจากกลุ่มต่างๆ ที่เขาเกี่ยวข้องกับอยู่ด้วย (เช่น ครอบครัว ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มกีฬา และกลุ่มสังคมต่างๆ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งกลุ่มต่างๆ หากได้มีความหมายเฉพาะแต่เพียงเป็นแหล่งรวมค่านิยมต่างๆ เท่านั้นไม่ หากแต่ยังมีการถ่ายทอดข้อมูลให้แก่ตัวบุคคลในกลุ่ม ซึ่งทำให้สามารถสร้างทัศนคติขึ้นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มของครอบครัว และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ต่างก็เป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด (Primary Group) ที่จะเป็นแหล่งสร้างทัศนคติให้แก่บุคคลที่อยู่ในกลุ่มดังกล่าวได้

4.ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ของคนที่มีต่อวัตถุสิ่งของย่อมเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลต่างๆ ดีค่าสิ่งที่เขาได้มีประสบการณ์มานั้นจนกลายเป็นทัศนคติได้ เช่น ในกรณีของการซื้อสินค้าหากคนใดคนหนึ่งตั้งใจในรสอาหารของร้านใด เขาอาจมีทัศนคติที่ดีต่อร้านนั้น และจะ

กลับไปกินอีกเสมอ แต่ถ้าหากเกิดความไม่พอใจ หรือผิดหวังครั้งใดครั้งหนึ่ง ก็อาจทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไปในทางที่ไม่ดี จนทำให้ไม่กลับไปกินอีกเลยก็ได้

5. ลักษณะท่าทาง (Personality) ถึงแม้ว่าลักษณะท่าทางจะเป็นเรื่องที่มีความหมายกว้างที่สุด แต่ลักษณะท่าทางหลายประการ ต่างก็มีส่วนทางอ้อมที่สำคัญในการสร้างทัศนคติให้กับบุคคลได้ด้วย

## 1.5 การเกิดทัศนคติ

เรนซิส โลเคิร์ต (Rensis Likert) ได้ศึกษาการเกิดทัศนคติของตนเอง ซึ่งเป็นผลการศึกษาที่เน้นถึง การเกิดทัศนคติตามหลักวิชาการด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ โดยได้สรุปข้อศึกษาไว้ว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ (Learning) รับรู้ (Perception) จากแหล่งทัศนคติ (Source of Attitude) ต่างๆ ที่มีอยู่มากมายและทำให้คนเกิดทัศนคติที่สำคัญคือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่าง ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดีหรือไม่ดีจะทำให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปตามทิศทางที่มีประสบการณ์มาก่อน

2. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น (Communication with Others) จะทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่างๆ จากผู้อื่นได้

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Model) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้

4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institution Factors) ทัศนคติบางอย่างเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น หน่วยงานที่สังกัด

เมื่อพิจารณาจากแหล่งที่มาของทัศนคติดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่จะเป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ ก็คือ การติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้เพราะการสื่อสารจะมีการแทรกอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าทัศนคติเกิดจากประสบการณ์เฉพาะอย่าง หรือเกิดจากสิ่งที่เป็นแบบอย่าง หรือเกิดจากการเกี่ยวข้องกับสถาบัน หรือเกิดจากการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นก็ตาม จึงอาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมากที่มีผลทำให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ

## 1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดทัศนคติ

การกำหนดทัศนคติต่อบุคคล สิ่งของ หรือความคิดใดความคิดหนึ่งนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ประสบการณ์โดยตรงและประสบการณ์ในอดีต (Direct and Past Experience) ของบุคคล

2. อิทธิพลจากครอบครัวและเพื่อน (Influence of Family and Friends) ครอบครัวและเพื่อนเป็นแหล่งที่สำคัญต่อการสร้างค่านิยมและความเชื่อของบุคคล

3. การเปิดรับต่อสื่อมวลชน (Exposure to Mass Media) สื่อมวลชนต่างๆ เช่นการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สื่อเหล่านี้เป็นแหล่งข้อมูลที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทัศนคติ

## 1.7 คุณสมบัติของสเกลในการวัดทัศนคติ

กุลหลี เวชสาร (2540 : 99-102) การวัด (Measurement) คือการกำหนดตัวเลขแก่คุณสมบัติบางประการให้กับสิ่งที่นักวิจัยต้องการจะวัด เช่น วัดอุณหภูมิ วัดส่วนสูง หรือชั่งน้ำหนัก ตัวเลขที่ได้จากการวัดค่าของคุณสมบัติ (Attribute) ของสิ่งที่กำลังวัดอยู่ ในส่วนของการวัดทัศนคตินั้น เนื่องจากทัศนคติเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น (Latent construct) แต่นักวิจัยทราบว่ทัศนคติดีมีองค์ประกอบอยู่ 3 ประการได้แก่ ความเชื่อ ความชอบ และความตั้งใจ สิ่งเหล่านี้ นักวิจัยจะต้องสร้างเครื่องมือวัดค่าออกมาเพื่อหาค่าของทัศนคติ เครื่องมือที่สามารถใช้วัดค่าต่างๆ ที่เกี่ยวกับทัศนคติได้นี้เรียกว่า Rating Scales

ในการใช้ Rating Scales เพื่อวัดหาค่าของทัศนคตินี้ นักวิจัยจำเป็นต้องทราบคุณสมบัติ (Properties) ของสเกลที่ใช้วัดด้วย เนื่องจากการกำหนดค่าตัวเลขของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคตินั้น ตัวเลขแต่ละตัวจะมีคุณสมบัติและความหมายที่แตกต่างกันออกไปตามลำดับขั้นของสเกล ความรู้ในเรื่องคุณสมบัติของสเกลจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริง คุณสมบัติของสเกลสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะของสเกลที่แตกต่างกันอยู่ 4 ประการคือ Nominal Scale, Ordinal Scale, Interval Scale และ Ratio Scale คุณสมบัติของสเกลแต่ละประเภทสามารถอธิบายได้ดังนี้

### Nominal Scale

เป็นสเกลที่มีความหมาย หรือ อำนาจ (Power) ต่ำสุดในบรรดาสเกลทั้ง 4 ประเภท เนื่องจากตัวเลขของ Nominal Scale เป็นตัวเลขที่มีความหมายเพียงแค่ใช้แทนคุณสมบัติบางประการ เช่น เพศหญิง เพศชาย นักวิจัยอาจจะกำหนดให้ตัวเลข 1 แทนความหมายว่า เป็นเพศชาย และเลข 2 แทนความหมายว่า เป็น เพศหญิง หรือ นักฟุตบอลในแต่ละทีมจะมีหมายเลขกำกับตัวผู้เล่น ตั้งแต่หมายเลข 1-11 ตัวเลขของ Nominal Scale จึงมีความหมายเป็นเพียงการระบุคุณลักษณะ (Attribute) ของสิ่งที่เรากำลังวัดอยู่เท่านั้น ตัวเลขดังกล่าวไม่มีความหมายใดๆ นอกเหนือไปจากนั้น และไม่สามารถดำเนินการทางคณิตศาสตร์ เช่น บวก ลบ คูณหาร ใดๆ ทั้งสิ้น วิธีการทางสถิติที่สามารถใช้กับตัวเลขที่มีคุณสมบัติเป็น Nominal Scale ก็มีการหาค่าเปอร์เซ็นต์ การหาค่า Mode การทดสอบ Binomial และการทดสอบ Chi-Square เป็นต้น

### Ordinal Scale

เป็นสเกลที่มีอำนาจสูงกว่า Nominal Scale ความหมายของตัวเลขที่เป็น Ordinal Scale จะบอกถึงลำดับความมากกว่าหรือน้อยกว่า เช่น ลำดับชั้นทางสังคมอาจแบ่งเป็น สังคมชั้นสูง ชั้น

กลางและชั้นต่ำ หรือ ลำดับตำแหน่งยศของทหาร นายพล นายพัน นายร้อย และนายสิบ โดยอาจจะกำหนดตัวเลขดังต่อไปนี้

นายพล = 1

นายพัน = 2

นายร้อย = 3

นายสิบ = 4

ตัวเลข 1 ถึงแม้ว่าความหมายทั่วไปในเชิงคณิตศาสตร์จะน้อยกว่า 2 3 และ 4 แต่ในกรณีนี้ตัวเลข 1 แสดงถึงยศที่สูงกว่ายศอื่นๆ ที่รองลงมา Ordinal Scale จะทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างยศหรือคุณสมบัติอื่นๆ แต่ก็จะไม่ทราบว่าแตกต่างกันมากกว่าหรือน้อยกว่าขนาดไหน เพราะตัวเลข Ordinal Scale ไม่อาจจะบวก ลบ คูณ หาร ซึ่งกันและกันอันจะก่อให้เกิดความหมายได้ วิธีการทางสถิติที่สามารถใช้ได้กับตัวเลขของ Ordinal Scale ก็มี Median Mode Percentiles และ Rank-Order Correlation เป็นต้น

### Interval Scale

เป็นสเกลที่สามารถบอกถึงความแตกต่างของระดับและระดับความแตกต่างแต่ละช่วงจะเท่ากันเช่น ความแตกต่างระหว่าง 1 และ 2 จะเท่ากับความแตกต่างระหว่าง 2 และ 3 คุณสมบัติสำคัญของ Interval scale คือ ไม่มีค่า 0 ที่แท้จริง (No True Zero) ค่า 0 ของ Interval Scale เป็นค่า 0 ที่มีความหมายและระบุถึงคุณสมบัติของสิ่งที่วัดอยู่ เช่น อุณหภูมิ 0 องศาเซลเซียส หรือ 0 องศาฟาเรนไฮต์ ตัวเลขใน Interval Scale นี้ สามารถจะบวกหรือลบก็ได้ วิธีการทางสถิติที่ใช้ได้กับตัวเลข Interval scale คือการหาค่า Mean Range Standard Deviation และ Product-Moment Correlation เป็นต้น

คำถามสำคัญที่มักจะเผชิญในการใช้ Interval Scale เพื่อวัดทัศนคติก็คือ คำถามที่ว่าช่วงห่างของตัวเลขในแต่ละช่วงของ Interval Scale เท่ากันหรือไม่ ตัวอย่างเช่น

ท่านชอบใช้สินค้ายี่ห้อ “A” มากน้อยเพียงใด

|         |       |         |       |           |
|---------|-------|---------|-------|-----------|
| .....   | ..... | .....   | ..... | .....     |
| น้อยมาก | น้อย  | ปานกลาง | มาก   | มากที่สุด |
| (1)     | (2)   | (3)     | (4)   | (5)       |

ตัวเลขของสเกลดังกล่าวทำให้เกิดคำถามว่า ความแตกต่างระหว่างคำตอบแต่ละคำจะเท่ากันหรือไม่ ในกรณีดังกล่าว นักวิจัยจะอนุมานให้ช่วงของความแตกต่าง (Equality of Difference) ขึ้นมาอีกประการหนึ่ง ในการกำหนดตัวเลขให้กับความชอบสินค้ายี่ห้อ A ดังตัวอย่าง นักวิจัย 1 แทนความชอบ น้อยมาก และ 5 แทนความชอบ มากที่สุด แต่นักวิจัยอาจจะใช้ตัวเลขอื่นแทนตัวเลขดังกล่าวก็ได้ ซึ่งไม่ว่า จะใช้ตัวเลขใด การแปลความหมายของ Interval Scale ย่อมไม่เปลี่ยนแปลง การกำหนดตัวเลข 0 ที่ไม่มีค่าที่แท้จริงของ Interval Scale ทำให้ต้องระมัดระวังใน

การแปลความหมาย ตัวอย่างเช่น เราไม่สามารถจะพูดว่าอุณหภูมิ 100 องศาเซลเซียส จะร้อนกว่าอุณหภูมิ 50 องศาเซลเซียส เป็น 2 เท่า เพราะถ้าเราเปลี่ยนจาก 100 องศาเซลเซียส และ 50 องศาเซลเซียส มาเป็นองศาฟาเรนไฮต์ โดยใช้สูตรคำนวณ  $C=(F-32)*5/9$  จะได้ 100 องศาเซลเซียส เท่ากับ 212 องศาฟาเรนไฮต์ และ 50 องศาเซลเซียส เท่ากับ 122 องศาฟาเรนไฮต์ ซึ่งความร้อน 212 องศาฟาเรนไฮต์ ไม่ได้ร้อนเป็น 2 เท่าของความร้อน 122 องศาฟาเรนไฮต์ เนื่องจากตัวเลข 0 ของอุณหภูมิ ทั้งเซลเซียสและฟาเรนไฮต์ต่างก็เป็นตัวเลข 0 ที่มีค่าไม่ใช่ตัวเลข 0 ที่แท้จริง ดังนั้นการวัดสัดส่วนของ Interval scale ย่อมไม่สามารถกระทำได้อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ในการวิจัยทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อยี่ห้อสินค้า 3 ยี่ห้อ คือ A B และ C ยี่ห้อ A ได้ 6 (คะแนนสูงสุด) ยี่ห้อ B ได้คะแนน 3 และยี่ห้อ C ได้คะแนน 2 เราไม่สามารถแปลความหมายได้ว่าผู้บริโภคชอบ A เป็น 2 เท่าของ B สิ่งที่สามารถแปลความหมายได้ก็คือ ผู้บริโภคชอบ A มากกว่า B และ C และองศาของความชอบ (Degree of liking) ระหว่าง A กับ B มีค่าเป็น 3 เท่ามากกว่าความชอบระหว่าง B กับ C ดังรูป



**ภาพประกอบ 1** แสดงความสัมพันธ์ในเรื่อง Interval Scale

ที่มา : กุณสิทธิ์ เวชสาร (2540) การวิจัยการตลาด. : 102

### **Ratio Scale**

เป็นสเกลที่มีอำนาจสูงสุดในบรรดาสเกลทั้ง 4 ประเภท Ratio Scale มีคุณสมบัติเหมือน Interval Scale ทุกประการ แต่ตัวเลข 0 ของ Ratio scale เป็นตัวเลขที่มีค่า 0 ที่แท้จริง จึงสามารถบวก ลบ คูณ หาร ตลอดจนการหาสัดส่วนของตัวเลขที่มีคุณสมบัติเป็น Ratio Scale ได้เช่น เงินเดือน อายุ รายได้ที่เหมาะสมควรไว้ในธนาคาร น้ำหนักหรือยอดขาย เป็นต้น เราสามารถกล่าวได้ว่าคนที่น้ำหนัก 80 กิโลกรัมหนักกว่าคนที่น้ำหนัก 40 กิโลกรัม เป็น 2 เท่า ฉะนั้นเครื่องมือหรือเทคนิคทางสถิติทุกประเภทสามารถใช้กับตัวเลขที่มีคุณสมบัติเป็น Ration Scale ได้

## 1.8 ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กันดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2536 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดการ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ทวี วงศ์พุ่ม (2542 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้รวมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุตขารี (2543 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เซอร์เมอร์ฮอร์น , ฮันท์ และ ออสบอน (Shermerhorn, Hunt and Osbon. 2000 : G-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คูลเตอร์ (Coulter. 2002 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์การ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโตและคุณค่าให้กับองค์การ

ฟีดเลอร์ และ เชเมอร์ (Fiedler and Chemer. 1974 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ

ดาร์ฟ (Daft. 1999 : 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกัน

ยูกัล (Yukl. 1998 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการหรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ



## 1.9 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ

ในการศึกษาการเป็นผู้นำนั้น มักจะพบปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่ง ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำควรกระทำ การเป็นผู้นำนั้น ไม่สามารถจะยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัว จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาพแบบของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง เพราะจะทำให้พฤติกรรมจริง ๆ และพฤติกรรมที่พึงปรารถนาสอดคล้องกัน

กรอส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 45; อ้างอิงจาก Gross. n.d) ได้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ 1. ผู้นำ 2. กลุ่มผู้ตาม 3. สถานการณ์

เดวิส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2521 : 46; อ้างอิงจาก Davis.) มีความเห็นว่าการเป็นผู้นำของหน่วยงานใด เป็นบทบาทที่จะต้องทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ และกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดมุ่งหมายและในสิ่งแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง และมีองค์ประกอบ 4 ประการที่มีผลกระทบต่อกัน และเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบทั้ง 4 ประการได้แก่ 1. ผู้นำ 2. ผู้ตาม 3. จุดมุ่งหมาย 4. สิ่งแวดล้อม

ฮอลล์ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532 : 199-202 ; อ้างอิงจาก Hall. n.d) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบการเป็นผู้นำดังนี้ 1. ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะผู้นำซึ่งได้แก่ สภาพทางกายภาพ และบุคลิกภาพ 2. ผู้ตาม 3. ลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ 4. ลักษณะขององค์การ ซึ่งมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาได้แก่รูปแบบขององค์การ ขนาดขององค์การ อายุขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และบรรยากาศขององค์การ 5. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่องค์การอื่นที่มีความสัมพันธ์กับระบบองค์การระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2521 : 46) มีแนวความคิดว่าการเลือกแบบของผู้นำว่าจะเลือกแบบใดนั้นมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างยิ่ง 5 ประการคือ 1. ลักษณะของตัวผู้นำเอง 2. คุณลักษณะของผู้ตาม 3. คุณลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ 4. คุณลักษณะขององค์การ 5. คุณลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2535 : 17-18) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำได้แก่ 1. อำนาจหน้าที่และตำแหน่ง 2. สถานการณ์แวดล้อม 3. ขนาดของกลุ่ม 4. อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของผู้นำ 5. ระยะเวลา 6. ลักษณะของผู้นำ 7. ลักษณะของผู้ตาม 8. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 9. ลักษณะขององค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำได้แก่ ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ระยะเวลาในการทำงานของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ขนาดของกลุ่ม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่ รูปแบบ ขนาด อายุ โครงสร้าง และบรรยากาศ

## 1.10 แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำและทฤษฎีที่ใช้

### ศึกษาเรื่องผู้นำโดยยึดหลักลักษณะผู้นำเป็นหลัก (Trait Theories)

#### ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะนิสัย (Trait Theories)

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 133) กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้นำ คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด บุคลิกดี มีอำนาจ พูดเก่ง และกล้าตัดสินใจ กระตือรือร้น มีผู้กล่าวว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้เขาแตกต่างจากบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัด เช่น อเล็กซานเดอร์มหาราช ครีโนลิซาเบธที่ 1 จะเห็นว่า บรรดาท่านเหล่านี้ มีบุคลิกส่วนตัวที่ผู้อื่นไม่มีดูเสมือนว่าแตกต่างจากบุคคลธรรมดาหลายด้าน ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำทั้งหลายควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงที่พูด ความเด็ดขาดจัดได้ว่าเป็นลักษณะประกอบที่ทำให้เด่นขึ้นเท่านั้นผู้นำเก่งๆ บางคนอาจมีบุคลิกธรรมดาาก็ได้

อรุณ รักธรรม (2533 : 177-180) ได้เสนอว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1.ความรู้ การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2.ความริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง คิดก่อนทำ เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้นเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

3.ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกล้าไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งกีดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4.ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะได้อย่างเด็ดขาด สั้น ชัดเจน ความเด็ดขาดขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจได้ทันทีและทันกับเวลาที่เราต้องการอีกด้วยซึ่งลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5.ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย กิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาท ในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6.ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวถึงคือความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมายเพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้

7.ท่าทาง คือ การแสดงออก รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระวังอยู่ให้มากที่สุด ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดีจึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8.ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9.ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือ กิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ เป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่างๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

10.ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น เป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษาและให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี และอย่างเป็นธรรม

11.ความตื่นตัว คือความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่เผลอพลาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ หมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12.ดุลพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้ดุลพินิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในดุลพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13.ความสงบเสถียร คือ ความไม่หวั่นไหว ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิภาพอื่นๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่พึงงามอีกด้วย

14.ความเห็นอกเห็นใจ คือคุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติคือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่นในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชา

จะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้เป็นอย่างดีที่สุด

15. ความจงรักภักดี คือสภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นผลให้ผู้นำได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมนีคือการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน อย่างถูกต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเองคือ การบังคับจิตใจผ่านทางอารมณ์ เพื่อไม่ให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะตกเป็นเป้าสายตมของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกต และบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

กล่าวโดยสรุป นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำทั้งด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ผู้ที่สนใจศึกษาแนวทางนี้ได้ตั้งข้อสังเกตว่าคนที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ลักษณะทางกายภาพ มีรูปร่างหน้าตาอย่างไร มีบุคลิกภาพและการแสดงตัวอย่างไร เป็นต้น แต่การศึกษาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำโดยวิธีนี้ ประสบความล้มเหลวเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่างเท่านั้นเพราะคุณลักษณะของผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

เพียซี และ โรบินสัน (Pearce and Robinson. 1989 : 486-487) ได้พิจารณาทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในสองด้านได้แก่คุณลักษณะทางกายภาพ (physical traits) และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาวนปัญญา (Personality and Intelligence Traits) ซึ่งสรุปได้ว่าผลของการศึกษาลักษณะทางกายภาพที่ชัดเจนที่ว่าไม่ใช่บุคลิกลักษณะทางกายภาพที่สามารถแยกแยะคนที่ผู้นำจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ

Edwin Ghiselli ได้ทำการศึกษาคูณลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำทั้งหมด 13 ลักษณะดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงลักษณะบางประการที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำตามแนวความคิด Edwin Ghiselli

| คุณลักษณะ                                                                    | ค่าความสำคัญ<br>(importance value) |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ความสามารถทางการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) (A)                        | 100                                |
| ความสำเร็จทางอาชีพ (Occupational Achievement) (M)                            | 76                                 |
| เชาวน์ปัญญา (Intelligence) (A)                                               | 64                                 |
| ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization) (M)             | 63                                 |
| ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Assurance) (P)                                      | 62                                 |
| ความเด็ดขาด (Decisiveness) (P)                                               | 61                                 |
| ไม่กังวลเรื่องความมั่นคงปลอดภัย (Lack of Need for Security) (M)              | 54                                 |
| ใกล้ชิดสนิทกับระดับปฏิบัติงาน (Working-Class Affinity) (P)                   | 47                                 |
| ความคิดริเริ่ม (Initiative) (A)                                              | 34                                 |
| ไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นตัวเงิน (Lack of Need for High Financial Reward) (M) | 20                                 |
| ต้องการอำนาจ (Need of Power) (M)                                             | 10                                 |
| ความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) (P)                                               | 5                                  |
| ความเป็นบุรุษหรือสตรี (Masculinity-Femininity) (P)                           | 0                                  |

#### Ghiselli's Managerial Traits

A = คุณลักษณะด้านความสามารถ (Ability Trait)

P= คุณลักษณะด้านบุคลิก (Personality Trait)

M=คุณลักษณะด้านการจูงใจ (Motivational Trait)

ค่าความสำคัญ (Importance Value) : 100= สำคัญมาก : 0=ไม่มีส่วนสำคัญ

ที่มา Pearce and Robinson. 1389 : 487

ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า ลักษณะทางบุคลิกภาพและเชาวน์ปัญญาที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือลักษณะใน 6 อันดับแรก ได้แก่ความสามารถทางการบังคับบัญชา ความสำเร็จทางอาชีพ เชาวน์ปัญญา ความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ความมั่นใจในตัวเอง

เมธี ปิณฑานนท์ (2536: 13) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และปรับปรุงตนในเรื่องดังต่อไปนี้

สมรรถวิสัย หมายถึง เชาวนปัญญา ความสามารถในการใช้คำพูดการตัดสินใจ

ความสัมฤทธิ์ผล หมายถึง การเป็นผู้ศึกษาความรู้ มีน้ำใจ เป็นนักกีฬา อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

ความรับผิดชอบ หมายถึง ความวางใจได้ การริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความรู้หน้าที่ ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะกระทำการด้วยความดีเลิศ

ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม หมายถึง งานด้านกิจกรรมต่างๆ ความสามารถในการสังคม การร่วมมือและประสานงาน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคงและมีอารมณ์ขัน เป็นต้น

สถานภาพ หมายถึง ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และความนิยม

สต็อกคิลล์ (สมยศ นาวิกการ. 2540 : 162 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1948) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่อยู่บนพื้นฐาน 6 ประเภท 1. คุณลักษณะทางร่างกาย 2. ภูมิหลังทางสังคม 3. สถิติปัญญา 4. บุคลิกภาพ 5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและ 6. คุณลักษณะทางสังคม

## 2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่มีความโดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำซึ่งแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีเชิงคุณลักษณะในประเด็นสำคัญคือในเรื่องของพฤติกรรมนั้นเราสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ฝึกฝนสร้างผู้นำที่มีศักยภาพได้ แต่หากเป็นเรื่องของบุคลิกลักษณะทางกายภาพแล้วเราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือสร้างขึ้นใหม่ได้ ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 2.1 ทฤษฎีแนวทางจุดมุ่งหมาย (Path-goal Theory)

#### แนวคิดเบื้องต้นของทฤษฎี

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path – Goal Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมาจากผลงานวิจัยมากมายที่เกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มาจากผลงานริเริ่มครั้งแรกของอีแวนส์ (Evans, 1970) และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฮาส์และคณะ (House. 1971 ; House & Dessler. 1974 ; House & Mitchell. 1974 ; House. 1996) เป้าหมายหลักของทฤษฎีก็คือ การส่งเสริมการเพิ่มการปฏิบัติงานของพนักงานพร้อมกับความพึงพอใจของพนักงานให้สูงขึ้น โดยเน้นที่การจูงใจพนักงาน

ความแตกต่างของทฤษฎีนี้กับทฤษฎีสถานการณ์อื่นนั้น กล่าวคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ดกำหนดให้ผู้นำต้องปรับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ให้สอดคล้องกับระดับการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเดอร์ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะสถานการณ์

(กล่าวคือ ปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) แต่ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย เน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณลักษณะของงาน โดยทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มาจากข้อสมมุติของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ซึ่งเชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเองเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนเองจะสามารถประสบผลสำเร็จแน่นอน หรือเมื่อตนเองเชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้นคุ้มค่ากับการใช้ความพยายามของตน

โดยแนวคิดของเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) เชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นถ้าเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับจากการทำงาน ผู้นำยังสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจน และง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้ โดยช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทาง หรือเป็นพี่เลี้ยงดูแล ผู้นำยังสามารถสร้างการจูงใจด้วยการช่วยแก้ไข อุปสรรคที่ขวางกั้นเส้นทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งช่วยให้ตัวงานเองมีความมั่นใจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัว และ เป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน ซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

1) ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน

(Path Clarification) ซึ่งได้แก่การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตาม เพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงาน ให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

2) ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase Rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่ารางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตน กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเอง หรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

ภารกิจของผู้นำในการเพิ่มผลตอบแทนจากการปฏิบัติงานและการทำความเข้าใจต่อวิถีทางที่ผู้ตามสามารถปฏิบัติเพื่อให้สำรวจและได้รับรางวัลตอบแทนจากงานสำเร็จนั้น ผู้นำมีบทบาทต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

กล่าวโดยย่อ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เดินไปตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย โดยผู้นำเลือกใช้พฤติกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งผู้นำจะเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่เหมาะสมที่สามารถเพิ่มความคาดหวังในความสำเร็จและความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

มโนทัศน์ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายค่อนข้างมีความซับซ้อน เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นจึงแบ่งทฤษฎีดังกล่าวออกเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อทำการอธิบายต่อไป ดังแสดงใน ภาพที่

10.3 ซึ่งระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายได้แก่ 1) พฤติกรรมผู้นำ (leader Behaviors) 2) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) 3) คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) และ 4) การจูงใจ

(Motivation) ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายเชื่อว่า พฤติกรรมแต่ละแบบของผู้นำจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานอีกด้วย

## 2.2 พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior)

เฮาส์และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท แต่ละประเภทแทนได้ด้วยแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม

1. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ที่เคยกล่าวมาแล้ว กล่าวคือ ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Leadership) ของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทและคล้ายผู้นำแบบ (แบบบอกให้ทำ – Telling) ตามทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและแบลนชาร์ด เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอ



ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อย ๆ ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่ม และเขียนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขึ้นในที่ทำงาน ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะมีความใกล้เคียงกับผู้นำแบบ ของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีและบลอนชาร์ด

เฮาส์และมิตเชลล์ (House & Mitchell, 1974) กล่าวว่า ผู้นำอาจใช้แบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบกับผู้ใต้บังคับบัญชา และในสถานการณ์ต่าง ๆ ก็ได้ ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จึงมีใช้ทฤษฎีแนวความคิดแบบคุณลักษณะ (Trait Approach) ที่เชื่อว่าผู้นำมีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

นอกจากพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ในภาพที่ 10.3 ยังมีองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายอีก 2 อย่างคือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงานซึ่งรวมกันเรียกว่า สถานการณ์นั้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า คุณลักษณะทั้งสองประการดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่กระทบถึงแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกันอีกด้วย

## 2.3 สถานการณ์เอื้ออำนวย (Situation Contingencies)

องค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิดได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาและ 2) คุณลักษณะของงาน

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics)  
คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับงานของผู้นำมากน้อยเพียงใด ดังนั้นคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งประกอบด้วย

1) ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ เป็นต้น

2) ความสามารถในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ทักษะ ความถนัด เป็นต้น

3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น ความเชื่ออำนาจภายในและอำนาจภายนอกตน และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาดังกล่าว รวมทั้งคุณลักษณะอื่น ๆ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นนั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ตนในขณะนั้น และต่อไปในอนาคตได้เพียงไร

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย คาดว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการได้รับด้านความรักใคร่สูง (Strong Need for Affiliation) นั้นมีแนวโน้มต้องการภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เพราะเป็นผู้นำที่มีความเป็นมิตร และเอื้ออาทรซึ่งเป็นปัจจัยทำให้เกิดความพึงพอใจ ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทหัวดี หวั่น ยึดมั่นในอัตตาของตนแต่ต้องทำงานในสถานการณ์ที่ผันผวนแปรปรวนนั้น ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย เสนอแนะให้ใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพราะจะช่วยสร้างความชัดเจนของโครงสร้างเชิงจิตวิทยาและงานได้ดี โดยผู้นำแบบสั่งการจะช่วยผู้ได้บังคับบัญชาดังกล่าวด้วยการแผ้วถางวิถีทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจนโดยลดความคลุมเครือ น้อยลง ผู้ได้บังคับบัญชาประเภทหัวดีและเผด็จการจะรู้สึกพึงพอใจเมื่อผู้นำช่วยสร้างความรู้สึกระเบียบในงานขึ้นแก่ตน

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในการวิจัยด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) กับการเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตน กล่าวคือ ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองมิใช่เหตุเพราะคนอื่น มีตัวอย่างให้เห็นอยู่บ้างในวงราชการที่พบว่าบางคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าหัวหน้าจะเห็นหรือไม่ก็ตาม เพราะเขาเชื่อว่าการที่จะได้รับรางวัลพิเศษเช่นขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นนั้น มาจากผลการทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะมีลักษณะของการพึ่งพาตนเองสูง และมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายจึงเสนอแนะว่า ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่ออำนาจภายในตน เพราะเป็นภาวะผู้นำที่ให้ความอิสระในการรับผิดชอบงานด้วยตนเองและมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับงานนั้น ในขณะที่ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) จะมีความเชื่อว่าการได้รับรางวัลนั้นเป็นเรื่องที่อยู่เหนือการควบคุมของตน เช่น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีอำนาจจัดสรรให้ตน ความเชื่ออำนาจนอกตนจึงทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของการพึ่งพาผู้อื่น โดยเฉพาะผู้มีอำนาจซึ่งเป็นการยึดตัวบุคคลอื่นให้ช่วยเหลือตนมากกว่าการเชื่อในความสามารถของตนเอง ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย เสนอแนะว่ากรณีเช่นนี้ ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เพราะสอดคล้องกับความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่เชื่อว่าแรงจากภายนอกตนคือผู้ควบคุมสภาวะแวดล้อมทั้งหลาย

อีกประเด็นหนึ่งที่ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ การทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ความสามารถของตนที่จะทำงานนั้น กล่าวคือ ถ้าผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าตนมี

ความสามารถและศักยภาพสูง ความต้องการที่จะเน้นผู้นำแบบสั่งการก็จะลดลง ยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถสูงพอที่จะทำงานนั้นสำเร็จได้ด้วยตนเองแล้ว การใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

2. คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) คุณลักษณะของงานเป็นตัวแปรที่สองของสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (ดูภาพที่ 10.3 ประกอบ) คุณลักษณะของงานดังกล่าว ประกอบด้วย

- 1) โครงสร้างของภารกิจ (Task Structure)
- 2) ระบบอำนาจทางการขององค์กร (Formal Authority System) เช่น กฎระเบียบ และเงื่อนไขจากอำนาจทางการ
- 3) ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มทำงานเอง (Work Group)

กล่าวโดยรวมแล้วคุณลักษณะเหล่านี้ สามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในตัวเองอยู่แล้วไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม กล่าวคือ ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน กลุ่มทำงานมีปทัสถานที่เข้มแข็งของตนเองและมีระบบอำนาจทางการอยู่แล้ว เมื่อนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายโดยไม่มีความต้องการผู้นำช่วยเหลือทำให้เป้าหมายชัดเจนหรือต้องการพี่เลี้ยงช่วยชี้แนะวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอีกต่อไป ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกเหมือนทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่าขึ้น ภาวะผู้นำในสถานการณ์เช่นนี้แทบไม่มีความจำเป็นที่ต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป

แต่ในบางสถานการณ์ที่คุณลักษณะของงานให้จำเป็นต้องมีผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้อง เช่น กรณีที่งานมีลักษณะคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเข้าไปช่วยจัดระเบียบโครงสร้างงาน หรือกรณีของงานที่ต้องทำซ้ำๆ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายก็จำเป็นต้องมีผู้นำเข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนด้านกำลังใจ เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คงอยู่ต่อไป หรือ กรณีที่งานขาดการระบุกฎเกณฑ์ (อำนาจทางการเมือง) ที่แน่นอน การมีผู้นำก็เหมือนเป็นเครื่องมือช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างกฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีปฏิบัติขึ้นใหม่ให้ชัดเจน หรือในสถานการณ์ที่กลุ่มงานขาดปทัสถานหรือมีแบบหลวมๆ แต่ขาดการช่วยเสริมต่อกัน ผู้นำก็สามารถให้ความช่วยเหลือในการสร้างความเหนียวแน่นรวมทั้งกำหนดบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มให้เกิดขึ้น

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ยังมุ่งเน้นความรับผิดชอบของผู้นำในการช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ (ดูภาพที่ 10.1 ประกอบ) โดยอุปสรรคดังกล่าวอาจเป็นอะไรก็ได้ที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนต่าง ๆ ขึ้น รวมทั้งความขัดแย้งหรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายกล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการขจัดปัดเป่าอุปสรรคขัดขวางออกไป หรือเข้าไปร่วมในการหาทางแก้ไข

อุปสรรคนั้น การที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว จะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากการวิจัยของ Martin Evans, Robert House และคณะ แนวความคิดพื้นฐานเบื้องหลังทฤษฎีนี้คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลด้านการจูงใจ ความคาดหวัง และสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้รับสิ่งที่ต้องการ วิธีการของผู้นำก็คือ (ไพลิน ผ่องใส, 2536 : 294-297)

1. จัดหารางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม
2. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายแล้วเขาจะได้รับรางวัล
3. ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นอย่างเด่นชัดว่าเขาจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลนั้น และต้องช่วยให้เขามองเห็นทางที่จะได้ผลตอบแทนได้ง่ายขึ้น ทฤษฎีนี้กล่าวว่าการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายข้างหน้านั้น หัวหน้าจะต้องมีพฤติกรรมหลายๆ รูปแบบ

โดยผู้นำจะต้องตัดสินใจเลือกใช้พฤติกรรมต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบควบคุม ผู้นำจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ให้คำแนะนำแนวทางปฏิบัติ และต้องมั่นใจว่าได้ชี้แจงอย่างชัดเจน กำหนดตารางเวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐานในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ได้มาตรฐาน ควบคุมการบริหารงานด้านการวางแผน จัดสายงาน ประสานงาน และควบคุม
2. ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ทำตัวเป็นมิตร และเอาใจใส่ในความต้องการและความ เป็นอยู่ของลูกน้องปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเสมอภาค พยายามทำให้งานน่าสนใจและสนุกสนาน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำประเภทที่เมื่อมีปัญหาจะต้องตัดสินใจก็จะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำโดยนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศและมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดได้ ผู้นำประเภทนี้มักจะกำหนดเป้าหมายของงานให้ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนพยายามปรับปรุงผลงานให้มีประสิทธิภาพ

### 3. ปัจจัยด้านสถานการณ์

House ได้ให้ข้อสังเกตว่าไม่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะสามารถใช้ได้ผลในการจูงใจหรือสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในทุกสถานการณ์ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะใช้ได้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ การนำแบบใดจึงจะเหมาะสมนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ 2 ประการคือ

### 1. บุคลิกและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำได้บังคับบัญชา

(ก) ความสามารถ ถ้าผู้นำได้บังคับบัญชาที่มีความสามารถอยู่ในระดับต่ำก็เหมาะที่ผู้นำจะใช้การนำแบบควบคุม และให้ความช่วยเหลือแนะนำอย่างใกล้ชิดที่จะทำให้ลูกน้องสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าลูกน้องมีความสามารถสูง การจะใช้การนำแบบควบคุมก็คงจะไม่เหมาะสมและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้นำได้บังคับบัญชาหรือไม่ก่อให้เกิดความพอใจหรือการจูงใจในการปฏิบัติงาน

(ข) ศูนย์ควบคุมหมายถึง การที่ผู้นำได้บังคับบัญชาบางคนมีความรู้สึกหรือมองเห็นว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลภายในตัวเอง หรือตัวเองเป็นคนกำหนด แต่บางคนก็มองเห็นว่าสิ่งต่างๆ ที่เกิดกับตนนั้นเป็นเพราะสิ่งภายนอกหรือสภาพแวดล้อมข้างนอกตัวที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องนี้พบว่าบุคคลกลุ่มแรกที่มีมองเห็นว่าตนเองเป็นผู้กำหนดนั้นพอใจจะยอมรับการนำแบบมีส่วนร่วม ส่วนบุคคลกลุ่มหลังมักจะพอใจวิธีการนำแบบออกคำสั่งและควบคุม

(ค) ความต้องการและแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำได้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อการที่เขาจะยอมรับหรือพอใจในตัวผู้นำในแบบต่างๆ เช่น ถ้าผู้นำได้บังคับบัญชาเป็นคนมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่างมาก เขาก็จะพอใจในตัวผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ตรงข้ามกับผู้นำได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านสังคมสูงต้องการยอมรับจากคนอื่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น ก็จะพอใจผู้นำประเภทที่เป็นมิตร คือ ผู้นำแบบสนับสนุน หรือผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

### 2. สภาพแวดล้อมที่ผู้นำได้บังคับบัญชาเผชิญอยู่

สภาพแวดล้อมในการทำงานจะมีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำและจะมีผลกระทบต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้นำได้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ จะเป็นตัวกำหนดคือ

1. งานของผู้นำได้บังคับบัญชา
2. ระบบการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มทำงาน

## 3.1 ศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอย่างหนึ่งอาจจะดีที่สุดและภายในสถานการณ์อื่นแล้วรูปแบบพฤติกรรมผู้นำอีกแบบหนึ่งอาจจะดีที่สุด

แนวคิดทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือศึกษารูปแบบหรือพฤติกรรมของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยบุคลิกลักษณะทางกายภาพส่วนตัว และสภาพแวดล้อมด้วย ทฤษฎีผู้นำในกลุ่มนี้ประกอบด้วยทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 3.2 ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมต่อเนื่อง (Leadership-Behavior Continuum)

(Tannenbaum and Schmidt 1973 : 95) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจโดยที่ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ ผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและเวลา เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหาร

ดังนั้น เมื่อผู้นำคนใดมีพฤติกรรมก่อนมาทางซ้ายสุดหรือเผด็จการจะใช้อำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานน้อย ในทางตรงกันข้ามมีพฤติกรรมก่อนมาทางขวาสุดของแนวต่อเนื่องก็จะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานมาก และเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่

### 3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ซึ่งเนื้อหาทฤษฎีกล่าวโดยสรุปได้ว่า ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler. 1965 : 116) ทฤษฎีตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ หรือเรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของฟีลเดอร์ ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญดังนี้ (Fiedler. 1967, 1971 ; Fiedler & Chemers. 1974 ; Fiedler, Chemers & Mahar. 1976 ; Fiedler & Gracia. 1978)

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัยได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ได้เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

หลักสำคัญของทฤษฎีตามสถานการณ์ของ Fiedler คือ แบ่งรูปแบบผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบที่มุ่งงาน (Task-Riented Leader) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) การวัดรูปแบบผู้นำจะใช้แบบวัด LPC (Least Preferred Coworker) เพื่อวัดว่าผู้บริหารมีรูปแบบผู้นำแบบใดใน 2 ลักษณะข้างต้น Fiedler ได้เสนอว่าผู้นำที่มี LPC ต่ำจะเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่มี LPC สูงจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ สไตล์ของผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญกับคน ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีแรงจูงใจพื้นฐานที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะเน้นการเข้าสังคมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างกรุณาสันนิษฐาน การบรรลุเป้าหมายจะเป็นแรงจูงใจรองลงมา และจะมีความสำคัญต่อเมื่อแรงจูงใจพื้นฐานด้วยความสำเร็จของงาน การให้ความสำคัญของพวกเขาคือการทำงานให้ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเขาจะได้รับความสนใจต่อเมื่องานได้ถูกดำเนินอย่างดี และไม่มีปัญหารุนแรงเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้ Fiedler เสนอว่า การใช้รูปแบบผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐาน 3 อย่างคือ

1.ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดี หรือ ไม่ดี

2.โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ในองค์การมีลักษณะโครงสร้างของงานที่ชัดเจน หรือ ไม่ชัดเจน

3.อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง ผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่มาก หรือ น้อย

ดังนั้นจะแสดงให้เห็นว่า

(1) ผู้นำที่มุ่งงานจะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจมากคือ สถานการณ์ที่

(2) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง คือ สถานการณ์ที่

### 3.4 ทฤษฎีเชิงเส้นทาง - เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

สมยศ นาวิการ (2540 : 197-198) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยมาร์ติน จี.อีแวน (Martin G. Evan) และโรเบิร์ต เจ.เฮ้าส์ (Robert J. House) มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงคาดหวังหน้าที่การจูงใจของผู้นำคือการเสนอรางวัลที่ดึงดูดให้แก่พนักงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงานจะทำให้ได้รางวัลที่คาดหวังไว้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย พัฒนาขึ้นครั้งแรกโดย (Robert J. House) ทฤษฎีนี้จะเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อทฤษฎีความคาดหวังได้ถูกใช้อธิบายแรงจูงใจ สไตล์ความเป็นผู้นำที่ถูกต้องจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สไตล์ความเป็นผู้นำที่ต้องการมากที่สุดจะต้องสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานและช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายและความพอใจได้

ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมายจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำและการจูงใจ

Robert J. House ได้ระบุพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 อย่าง ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบบงการจะบอกสิ่งที่พนักงานต้องทำอย่างชัดเจน และพวกเขาควรจะทำอย่างไรด้วยการมอบหมายงานในรายละเอียดและหมายกำหนดการ มีการระบุมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงพฤติกรรมมุ่งงาน

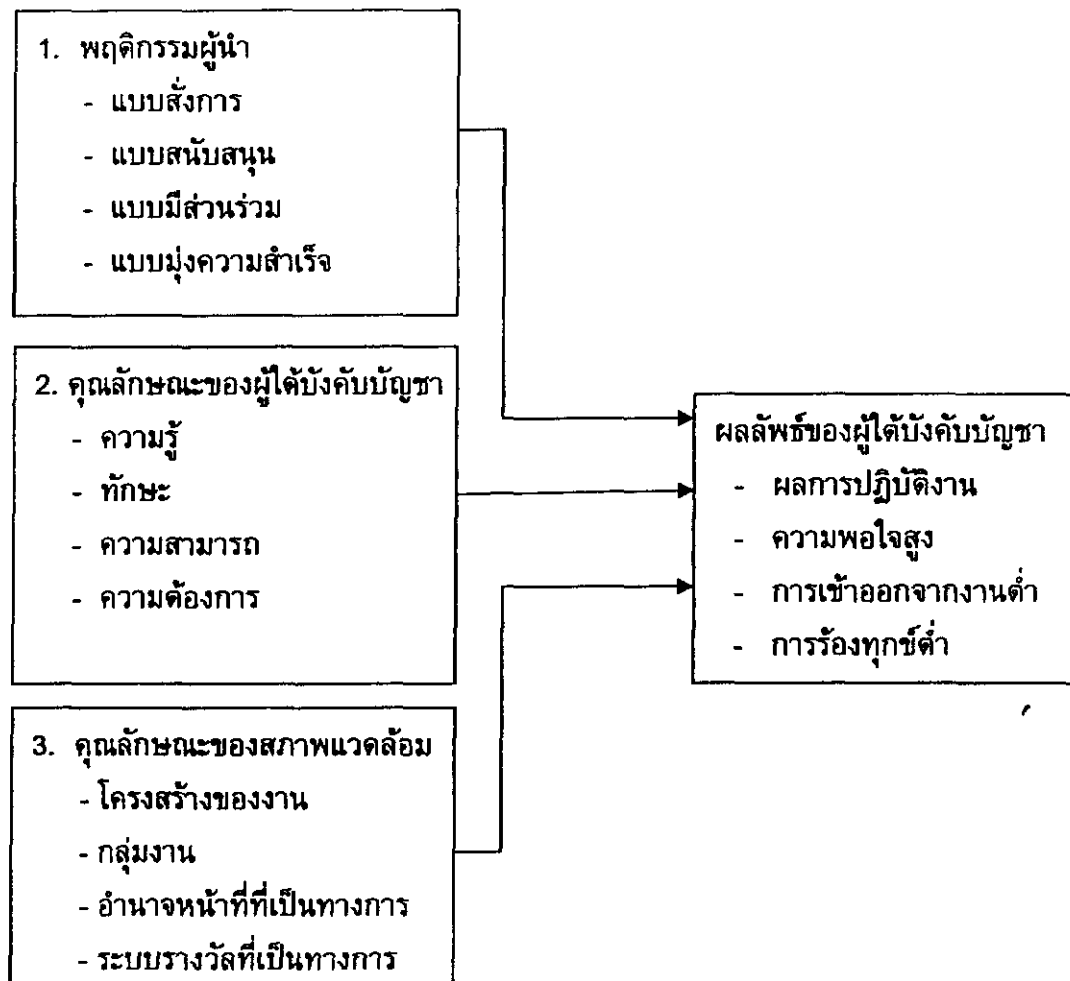
2. ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบสนับสนุน สนใจความต้องการและความอยู่ดีกันดีของพนักงานด้วยการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเสมอภาค มีความเป็นมิตรไมตรี พฤติกรรมนี้จะคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์

### 3. ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะปรึกษาหารือกับพนักงาน การแสวงหาความคิดเห็นของพวกเขา และกระตุ้นความคิดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### 4. ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงเส้นทาง - เป้าหมายของเฮาส์

ที่มา : สมยศ นาวิการ. (2540)

เฮาส์ (House, 1977) อธิบายว่าผู้นำโดยเสน่หา คือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงาน (Outcome) ที่สูงขึ้นกว่าผลงานปกติที่ควรเป็น ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำโดยเสนห์หา มีความเชื่อว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำ คือสิ่งที่ถูกต้อง จึงให้การยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มีความรักผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์การ เชื่อว่าตนเองสามารถ



ปฏิบัติการกิจได้สำเร็จ และมีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง โดยสรุปความเสนหาที่เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำนั้นจะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเป็นตัวบ่งชี้มาให้เห็นรวม 9 ประการดังนี้

1. ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้อยตามกับผู้นำ
3. ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
4. ผู้ตามจะแสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือลอกเลียนแบบผู้นำ
7. ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ
8. ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
9. ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การโดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลไว้ได้

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมด้วยระบบการให้รางวัล เป็นวิธีการควบคุมระบบการให้รางวัลด้วยความดีความชอบ (Kerr & Slocum, 1987 ; Schein, 1985) ทั้งนี้เพราะผู้นำสูงสุดคือ ผู้ตัดสินใจสุดท้ายที่จะเห็นชอบในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่พนักงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้นำต้องการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ หรืออาจใช้วิธีจัดสรรงบประมาณให้แก่ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (R&D) มากเป็นพิเศษ เพราะการจัดสรรงบประมาณดังกล่าว จะช่วยย้าถึงความสำคัญของเป้าหมายและชี้แนวทางปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นการสนับสนุนทรัพยากรเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับด้านวัฒนธรรมกลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การเป็นพิเศษจะก่อให้เกิดผลเชิงบวก แต่ถ้การสนับสนุนก็จะเกิดผลเชิงลบได้เช่นกัน (Kets De Vries & Miller, 1986 ; Miller, 1987)

ระบบการให้รางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Schein, 1985) ตัวอย่างเช่น วิธีการให้ความดีความชอบประจำปี 2 ชั้น ของราชการไทย ที่บางหน่วยงานใช้วิธีการหมุนเวียนไปตามลำดับจนกระทั่งได้ครบทุกคนซ้ำเร็วในปีต่อๆ ไป วิธีการเช่นนี้จะทำให้ข้าราชการเกิดความเฉื่อยชา ทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบ เข้าขามเย็นขามขึ้นในองค์การ เพราะเกณฑ์ดังกล่าวมิได้เป็นการส่งเสริมคนเก่งที่ขยันและทำดีและไม่ได้ลงโทษคนไม่เก่งเกียจคร้าน และไร้ผลงาน ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ใช่เกณฑ์ดังกล่าว แต่ควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การแทน (Nahavandi & Malekzadeh, 1988)

นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังมีอิทธิพลและผลกระทบต่อองค์การ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกผู้นำหรือผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การ รวมถึงการส่งเสริมความก้าวหน้า (Promotion) ในเส้นทางอาชีพของบุคคลต่างๆ ในองค์การอีกด้วย ซึ่งส่วนมากผู้นำจะคัดเลือกผู้ที่มีแนวคิด วิธีการทำงานและวัฒนธรรมการทำงานสอดคล้องกับตน กล่าวคือ ถ้าผู้นำระดับสูงเป็นผู้สร้างสรรค์แบบมีส่วนร่วมหรือแบบ PI ก็จะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้นำอื่นที่เป็นแบบ PI เช่นเดียวกับตน ในขณะที่ผู้นำระดับสูงแบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมหรือ HCI ก็มักจะมีแนวโน้มในการคัดเลือกและส่งเสริมผู้นำอื่นที่เป็นแบบ HCI เหมือนตน นอกจากนี้ในการให้ความตีความขอบข่ายระดับเจ้าหน้าที่พนักงาน ก็พบว่า ผู้นำระดับสูงมีแนวโน้มที่จะเลือกให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย แนวโน้มดังกล่าวของผู้นำระดับสูงจะส่งผลกระทบต่อเนื่อง (Domino Effect) จนผลสุดท้ายทั้งองค์การจะสะท้อนถึงแบบและจุดเน้น (Style and Preferences) ของผู้นำองค์การนั้น (Nahavandi, 2000)

#### 4. ความเป็นมาของการปฏิรูปการศึกษา

**การปฏิรูป (ปฏิ+รูป)** หมายถึง การปรับเปลี่ยน เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้นกว่าเดิม การปฏิรูปการศึกษาไทยจึงหมายถึงการปรับเปลี่ยนทางการศึกษาของไทยเพื่อให้เราได้คนไทยที่มีคุณภาพสูงขึ้นกว่าเดิม ทั้งถึงมากกว่าเดิมและประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงขึ้นกว่าเดิม การปฏิรูปการศึกษาจึงมีแต่วันเริ่มต้นแต่ไม่มีวันจบสิ้น วันนี้คุณภาพคนไทยอาจสูงใกล้เคียงกับคนฟิลิปปินส์ แต่วันนี้เช่นกันเราอยากเห็นคุณภาพของคนไทยสูงขึ้นเท่ากับคุณภาพของคนสิงคโปร์ คนเกาหลี คนญี่ปุ่น หรือคนอเมริกัน และต้องเป็นคุณภาพที่สูงขึ้นอย่างถาวรด้วยคือคนไทยที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร แม่ฮ่องสอน มุกดาหาร นราธิวาส ฯลฯ ต้องมีคุณภาพสูงขึ้นใกล้เคียงหรือทัดเทียมกัน

**คนที่มีคุณภาพเป็นอย่างไร** วันนี้เราเห็นตรงกันว่าคนที่มีคุณภาพ หมายถึง คนที่มีทั้ง ความดี ความเก่ง และความสุข

**คนดี** คือ คนที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ คนดีย่อมเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และประเทศ คนดีย่อมยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข คนดีย่อมเข้าไปมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฟื้นฟูพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

**คนเก่ง** คือ คนที่มีความรู้และทักษะตรงตามมาตรฐานของหลักสูตร คือ มีความรู้และทักษะตรงตามมาตรฐานหลักสูตรวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม สุขภาพและอนามัย อาชีพและเทคโนโลยี ศิลปะ ดนตรี การแสดงและภาษาต่างประเทศ คนเก่งต้องนำความรู้และทักษะข้างต้นไปใช้เป็นเครื่องมือในการหาความรู้เพิ่มเติมในสาขาที่ตนเองสนใจและถนัดด้วยตนเองและอย่างต่อเนื่อง อาจค้นคว้าจากห้องสมุด เว็บไซต์ สื่อมวลชนชนิดต่างๆ คนเก่งต้องนำความรู้ที่ได้จากห้องเรียนและจากการค้นคว้าด้วยตนเองไปอภิปรายแลกเปลี่ยน

เรียนรู้กับปราชญ์ในท้องถิ่นหรือผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพในสาขาที่ตนสนใจ คนเก่งย่อมนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากำหนดทางเลือกในการประกอบอาชีพหรือ การดำรงชีวิตของตนเองในอนาคต คนเก่งย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกภาพที่ดี คนเก่ง ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ รักการทำงาน ขยัน อดทน รักอาชีพสุจริต คนเก่งย่อมสามารถวิเคราะห์ ปัญหาของตนเอง ของครอบครัว ของชุมชน และของประเทศโดยใช้ความรู้และทักษะที่เรียนมาหรือที่ ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ และสามารถนำความรู้และทักษะเหล่านั้นมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการ แก้ปัญหาให้กับตนเอง ครอบครัว ชุมชน และประเทศ นำแนวทางแก้ปัญหาที่สังเคราะห์ขึ้นไปทดลอง แก้ปัญหา วิเคราะห์ผลการแก้ปัญหาและสรุปเป็นความรู้ใหม่ที่ได้จากการทดลองแก้ปัญหา คนเก่ง จึงสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง

**คนมีความสุข** คือ คนที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัย ไข้เจ็บ จิตใจร่าเริง เบิกบาน แจ่มใส คนมีความสุขไม่หมกมุ่นกับสิ่งเสียดิฉิมอมเมา อบายมุข คนมีความสุขย่อมมีสุนทรียะทางดนตรี กีฬา หรือศิลปะ

ระดับความดี ความเก่ง ความสุขของคนไทยแต่ละภูมิภาค ณ วันนี้อาจแตกต่างกัน ดิมาก เก่งมาก สุขมาก ดิน้อย เก่งน้อย สุขน้อย และความคาดหวังของคนไทยในแต่ละภูมิภาค แต่ละ จังหวัด แต่ละอำเภอเกี่ยวกับระดับความดี ความเก่ง และความสุขก็แตกต่างกัน เราจึงจำเป็นต้อง กำหนดค่าเฉลี่ยของมาตรฐานขั้นต่ำของความดี ความเก่ง และความสุขของคนทั้งประเทศว่าต้องไม่ ต่ำกว่าเท่าใด และแต่ละภูมิภาค แต่ละจังหวัดก็ต้องรักษาระดับมาตรฐานขั้นต่ำเอาไว้ ขณะเดียวกัน ก็ต้องกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับระดับความดี ความเก่ง และความสุข ของภูมิภาค หรือของจังหวัด ในปีต่อๆ ไปให้สูงขึ้นด้วย

**คนไทยจะมีคุณภาพสูงขึ้นได้อย่างไร** คุณภาพของคนไทยจะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อกิจกรรมการ เรียน การสอนในชั้นเรียน ในโรงเรียน หรือนอกโรงเรียนมีคุณภาพ คือเป็นกิจกรรมการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child-Centred) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. ทั้งครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนต้องเชื่อว่าเยาวชนหรือคนไทยเป็นมนุษย์ เป็น สัตว์ที่มีศักยภาพและสามารถพัฒนาให้ดี เก่ง และมีความสุขได้ บางคนอาจพัฒนาให้เก่งทาง ดนตรี กีฬา การแสดง บางคนอาจพัฒนาให้เก่งด้านมนุษยสัมพันธ์ การตลาด การจัดการ บางคนอาจ พัฒนาให้เก่งด้านคณิตศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์หรืออื่น ๆ แต่ทุกคนมี ความสามารถและศักยภาพที่จะพัฒนาให้เป็นคนดีและใช้ชีวิตในสังคม ชุมชน และประเทศอย่างมี ความสุขได้

2. ทั้งครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนต้องช่วยกันค้นหาศักยภาพและความ สนใจของผู้เรียนแต่ละคนให้พบ การค้นหาศักยภาพและความสนใจของนักเรียนบางคนอาจใช้ เวลานาน ศักยภาพและความสนใจของนักเรียนที่เราค้นหาอาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อค้นพบแล้วครูต้อง จัดการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกับความสนใจและศักยภาพของนักเรียนให้ได้มาก

ที่สุด เพราะการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางดังกล่าวนอกจากจะทำให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างง่ายแล้ว นักเรียนยังจะมีความสุขในการเรียนด้วย

3. ผู้เรียนต้องได้รับทักษะตรงตามหลักสูตรเพื่อที่จะได้นำทักษะเหล่านี้ไปเป็นเครื่องมือในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในอนาคต ทักษะพื้นฐานที่จำเป็น และต้องให้ผู้เรียนอย่างเพียงพอ ได้แก่ ภาษา คณิตศาสตร์ คอมพิวเตอร์ วิทยาศาสตร์พื้นฐาน เป็นต้น

4. ต้องให้ผู้เรียนเรียนด้วยการปฏิบัติทดลอง ได้ปฏิบัติจริง ได้แก้ปัญหาจริง ได้คิด ได้ทำ ได้ทดลองบริหารจัดการและได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง

5. ครู ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนา ความสำเร็จของนักเรียนแต่ละคนอย่างจริงจังและนำความดีมาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลผู้เรียนแต่ละคน

6. ต้องมีแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม มีห้องสมุด ห้องปฏิบัติการวิชาต่าง ๆ มีอุปกรณ์ดนตรี กีฬา ศิลปะ มีโรงฝึกงาน มีแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาคอยให้บริการแก่ผู้เรียน

7. ผู้เรียนแต่ละคนหาความรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เป็นคนช่างสังเกตและมีข้อสงสัยเชิงวิชาการและค้นคว้าหาคำตอบที่เกิดจากความสงสัยเชิงวิชาการของตนเองอย่างต่อเนื่อง

การที่โรงเรียนจะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ (โดยเฉพาะการเรียนด้วยการปฏิบัติทดลอง) โรงเรียนต้องมีแหล่งเรียนรู้ มีห้องปฏิบัติการ มีอุปกรณ์วิชาต่าง ๆ ทั้งอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ดนตรี กีฬา ศิลปะ ฯลฯ แต่ปัจจุบันโรงเรียนในประเทศไทยส่วนใหญ่ก็ไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการปฏิบัติทดลองได้ เพราะโรงเรียนขาดอุปกรณ์และห้องปฏิบัติการ นักเรียนจึงเลี้ยวปลานกระดาด ขยายของบนกระดาด สร้างตู้เย็นบนกระดาด แต่ไม่สามารถเลี้ยวปลาหรือขยายพันธุ์ปลาในน้ำ ขยายของให้ต่างประเทศหรือสร้างตู้เย็นจริง ๆ ได้เพราะนักเรียนไม่ได้เรียนด้วยการปฏิบัติทดลอง

**ทำไมโรงเรียนในประเทศไทยจึงไม่มีห้องปฏิบัติการหรือแหล่งเรียนรู้** การที่โรงเรียนของเราไม่มีห้องปฏิบัติการหรือแหล่งเรียนรู้ก็เพราะเราขาดงบประมาณ อย่างไรก็ตามจากการศึกษาเปรียบเทียบงบประมาณเพื่อการจัดการศึกษาของหลายประเทศ เมื่อเทียบกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาของประเทศไทยพบว่างบประมาณที่รัฐบาลไทยจัดให้กับภาคการศึกษาไม่ได้ต่ำมากตรงกันข้าม งบประมาณที่ภาคการศึกษาได้รับกลับสูงกว่าของหลายประเทศ มูลเหตุแท้จริงที่ทำให้โรงเรียนในประเทศไทยขาดห้องปฏิบัติการและแหล่งเรียนรู้ น่าจะเกิดจากการมีโรงเรียนขนาดเล็กมากเกินไป ใช้ห้องเรียนไม่เต็มศักยภาพ (มีห้องเรียนมากแต่นักเรียนน้อย) ใช้ครูไม่เต็มศักยภาพ (ครูบางคนสอนนักเรียนเพียงไม่กี่คนเพราะโรงเรียนมีนักเรียนน้อย) ทำงานซ้ำซ้อน รวบรวมอำนาจ การตัดสินใจ การตัดสินใจล่าช้า ขั้นตอนการบริหารสั่งการมีมาก มีการทุจริตในการบริหารบริหารงานไม่โปร่งใส กระบวนการติดตามตรวจสอบไม่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปมูลเหตุที่แท้จริงที่ทำให้

เราขาดห้องปฏิบัติการและแหล่งเรียนรู้ น่าจะเกิดจากการบริหารจัดการที่ด้อยประสิทธิภาพของหน่วยงานทางการศึกษา

**ทำอย่างไรจึงจะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของเราให้สูงขึ้น** ประสิทธิภาพ หมายถึง สัดส่วนระหว่างผลผลิตกับตัวป้อนเข้า ถ้าใส่ตัวป้อนเข้าไปมากแต่ผลผลิตออกมาน้อย แสดงว่าหน่วยงานนั้น บริษัทนั้น กรม นั้น กระทรวงนั้นมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ โดยทั่วไป ตัวป้อนเข้าของบริษัทหรือกระทรวงมักประกอบด้วย คน เงิน เทคโนโลยี การบริหารจัดการและเวลา ถ้าบริษัทหรือกระทรวงใดใช้คน เงิน เทคโนโลยี และเวลาในการทำงานมากแต่ผลผลิตออกมาน้อย แสดงว่าบริษัทหรือกระทรวงนั้นมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการต่ำ ตรงกันข้ามถ้าบริษัทหรือกระทรวงใดใช้คน เงิน เทคโนโลยี และเวลาในการทำงานน้อยกว่าแต่ผลผลิตออกมามากกว่าหรือเท่ากัน แสดงว่าบริษัทหรือกระทรวงนั้นมีประสิทธิภาพการบริหารจัดการสูงกว่า

งานวิจัยของหลายคนเห็นว่าการงานซ้ำซ้อนจะนำไปสู่การใช้คนมากขึ้น งบประมาณสูงขึ้น ใช้เวลาในการตัดสินใจสั่งการนานขึ้น

การมีทรัพยากรมากแต่ไม่ใช้ให้เต็มศักยภาพย่อมก่อให้เกิดความสูญเปล่า ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

การรวบอำนาจการตัดสินใจย่อมนำไปสู่การเพิ่มขึ้นตอนการบริหาร เมื่อขั้นตอนเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องเพิ่มคนในแต่ละขั้นตอน ต้องจ่ายเงินเดือนให้แก่คนที่ทำงาน นอกจากนั้นยังทำให้เวลาที่ใช้ในการตัดสินใจนานขึ้นอีกด้วย

คนมืออาชีพย่อมรอบรู้ มีข้อมูล ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง หากความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ บุคลากรมืออาชีพจึงใช้เวลาตัดสินใจแต่ละเรื่องเร็ว ประสิทธิภาพการทำงานของคนมืออาชีพจึงสูง

ความไม่โปร่งใสในการบริหารมักนำไปสู่การทุจริต คอร์รัปชัน ทำให้หน่วยงานได้งานต่ำกว่าที่ลงทุน หรือทำให้หน่วยงานลงทุนเกินกว่าผลงานจริงที่ได้รับ

การใช้เงินงบประมาณสำหรับกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือเพื่อการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์วัสดุ ครุภัณฑ์ขึ้นใดชิ้นหนึ่งสูงเกินความเป็นจริงก็เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลสูงต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ตาราง 2 เปรียบเทียบสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคลและเป็นนิติบุคคล

| ประเด็น                       | สถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล                                                                                                                                               | สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สถานภาพ<br>สถานศึกษา          | เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน                                                              | เป็นส่วนราชการมีสภาพเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                     |
| วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา | การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข | วัตถุประสงค์และหลักการเช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล                                                                                                        |
| ความรับผิดชอบ                 | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อสถานศึกษา ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ในสังกัด                      | สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบต่อตามที่กำหนดไว้ในกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรง จึงเป็นความรับผิดชอบของสถานศึกษาโดยตรง |
| อำนาจหน้าที่                  | มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปตามกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติการศึกษา          | อำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล<br>อำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคลที่กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542          |

## ตาราง 2 (ต่อ)

| ประเด็น | สถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล                                                                                                                                                                                         | สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>แห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ.2545</p> <p>พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2546 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง</p> | <p>แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2 ) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้อ้างอิงจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จาก บริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา</p> |

## การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

## แนวทางการปฏิบัติ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระ ทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

1.4นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

## การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1.ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
- 2.ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 3.ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

## การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

### แนวทางการปฏิบัติ

- 1.ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ
- 2.ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน
- 3.จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ
- 4.ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น
- 5.การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

## อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามหลักกฎหมายมหาชน

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการมีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา อย่างไรก็ตาม โดยเหตุที่สถานภาพความเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนด อำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมากน้อยเพียงใดย่อมเป็นไปตามลักษณะ รูปแบบ หลักการหรือวิธีการจัดระเบียบองค์กรบริหารของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดด้วย เช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็นนิติบุคคล เพราะ



มหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 รองรับหลักการนี้ไว้ หรือเทียบกับการนิยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรุงเทพมหานคร เทศบาล เป็นต้น ซึ่งเป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 บัญญัติรับรองหลักการแห่งความอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนด นโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็จัดไว้เช่นนั้น โดยจัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณีการจัดระเบียบบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระเบียบบริหารเป็นราชการบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล โดยที่เขตพื้นที่การศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือ สังกัดกระทรวง หรือกรม และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ในขณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ทำ (Deconcentration)

สำหรับในกรณีของสถานศึกษา ถึงแม้กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลางและ มิได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หรือ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด แม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล แต่ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาก็ไม่เหมือนกับนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางกว่า ในกรณีของสถานศึกษา หากจะเทียบเคียงได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือนอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากแต่ยังต้องรับนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ อีกทั้งการจัดซื้อจัดจ้างก็ต้องดำเนินการภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้น การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จึงมิใช่ว่าสถานศึกษาจะใช้อำนาจหน้าที่ได้เองโดยอิสระ ปราศจากขอบเขตของกฎหมาย เช่น สถานศึกษาไม่อาจจ้างองที่ดิน ที่มีผู้บริจาคให้สถานศึกษา ไม่สามารถกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือหน่วยธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ในการให้กู้ยืมเงิน หรือดำเนินการนอกจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือนอกขอบวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่กฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น การจัดทำงบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง เป็นต้น

การปฏิรูปการศึกษาเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้คนไทยที่มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นทั้ง คนดี เก่ง มีความสุข การพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพต้องอาศัยการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มศักยภาพ (ประหยัด คุ่มค่า) ลดขั้นตอนการบริหาร มีบุคลากรมืออาชีพ บริหารงบประมาณด้วยความโปร่งใส และใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้กระทรวงศึกษาธิการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จึงได้ปฏิรูปโครงสร้างและระบบบริหารใหม่ โดยการยุบสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยแบ่งส่วนราชการใหม่ เป็นการบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าวนอกจากเป็นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังมีลักษณะนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป นอกจากนั้น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 65, 66 และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นบุคคลมีสิทธิหน้าที่ตามที่กำหนด หรือมีสิทธิหน้าที่เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งโดยสภาพ เป็นไปเฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้ จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ เจ้าหนี้ และเป็นโจทก์ จำเลยได้ด้วยการจะบริหารสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว มีแนวทางหรือเงื่อนไขที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงดังนี้

**1. รวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน** การบริหารแนวใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรวบรวม จัดระบบ และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**2. วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้** การวางแผนมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และสามารถดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่

**3.ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง** ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจบริหารอย่างอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้น เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตน ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมีที่ปรึกษาทางกฎหมายคอยให้คำปรึกษาและเสนอแนะก่อนการตัดสินใจที่ตนเองขาดความมั่นใจ

**4.การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล** การศึกษาเป็นบริการกิจการสาธารณะ ที่มีผู้เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจ มีความถูกต้องและก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการมากที่สุด ผู้บริหารควรดำเนินการโดยใช้องค์คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

**5.จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง** แม้ผู้บริหารจะมีอำนาจอิสระในการบริหารและตัดสินใจก็ตาม แต่อำนาจอิสระนั้นมิใช่เป็นไปโดยปราศจากการควบคุมตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงินซึ่งส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ ระหว่างใช้ และภายหลังการใช้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทำระบบบัญชีให้ครบถ้วน ความถูกต้องตามระบบและระเบียบของทางราชการเพื่อการบริหารของตนเป็นไปด้วยความโปร่งใส และสุจริต

เงื่อนไขทั้ง 5 ประการดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีหรือจัดให้มีขึ้นเพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจของตนมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลอย่างเต็มที่

## 5. ส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ข้อมูล. คณะรัฐมนตรี ; มิถุนายน 2546)

สำนักงานเขต หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้สำนักงานเขตมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงาน ภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมาย

การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอันจะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการวัดผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและประชาชนทั่วไปได้รับบริการที่ดีและมีคุณภาพ เป็นที่เชื่อถือและศรัทธาของประชาชน

**ระดับกระทรวง** มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

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

**ระดับพื้นที่** มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงาน

การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขตในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 6 กลุ่มงาน ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

จากโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำหนดเป็น 6 กลุ่มงาน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องสรรหาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามกลุ่มงานจากบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้เคยปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างกัน อาจก่อให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

เพื่อเป็นการเตรียมการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพในช่วงเปลี่ยนผ่าน กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม คู่มือฉบับนี้อาจจะต้องปรับเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้เกิดความเหมาะสมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา

การนำเสนอสาระในคู่มือฉบับนี้จะนำเสนอเป็น 7 ตอน โดยเพิ่มงานของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นการกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติแต่ไม่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างนี้

- ตอนที่ 1 กลุ่มอำนวยการ
- ตอนที่ 2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
- ตอนที่ 3 กลุ่มนโยบายและแผน
- ตอนที่ 4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- ตอนที่ 5 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
- ตอนที่ 6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- ตอนที่ 7 หน่วยตรวจสอบภายใน

แต่ละตอนมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย แนวคิด วัตถุประสงค์ ขั้นตอนและแนวปฏิบัติ ผลสำเร็จที่คาดหวังและกฎหมาย ระเบียบและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

**การจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นกฎหมายทางการศึกษา ที่เกิดขึ้น ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 37 ว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษาแห่งชาติ มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีได้ลงนามประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว จำนวน 175 เขต

### อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2.วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3.ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5.ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6.ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7.จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

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

9.ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10.ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11.ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12.ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สนองตอบความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

## การพัฒนาองค์กร

### ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

1.ศึกษา วิเคราะห์ ข้อมูลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.กำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้ครอบคลุม โครงสร้าง บุคคล กลยุทธ์ และเทคโนโลยี ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการจำเป็นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.ดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง กลยุทธ์ และเทคโนโลยีที่กำหนด โดยเฉพาะความสามารถในการวิจัยปฏิบัติการ

4.กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กร เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5.นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่ใช้ ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ

### ผลสำเร็จที่คาดหวัง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปฏิบัติงานได้ตามความถนัด มีการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จ และมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอในการปฏิบัติงาน

### การจัดทำระเบียบและประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

1.ศึกษา วิเคราะห์กฎหมาย และภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษา

2.แต่งตั้งคณะกรรมการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมดำเนินการร่างระเบียบและประกาศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับใช้ดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามความจำเป็นและเหมาะสม

3.นำเสนอคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

4.แจ้งระเบียบและประกาศให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสถานศึกษาทราบและ ถือปฏิบัติ

### กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการ การศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธ ศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Results-Based Management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยเน้น ความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึด หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามผล อย่างเป็น ระบบ



กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขต พื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้น การบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่ การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อ การศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

## งานการจัดการศึกษาภาคบังคับ

### ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

- 1.จัดทำแผนกำหนดที่ตั้งสถานศึกษา (School Mapping)
- 2.กำหนดพื้นที่เขตบริการของสถานศึกษาทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับ ประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยยึดหลักการ การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกสังกัด
- 3.สำรวจข้อมูลประชากรก่อนวัยเรียน
- 4.วิเคราะห์ข้อมูลประชากรวัยเรียนและวางแผนการรับนักเรียนแต่ละระดับโดยคำนึงถึง โอกาสและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาของประชาชนตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
- 5.ตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อเด็กอายุถึงเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับส่งให้ สถานศึกษาที่รับผิดชอบพื้นที่เขตบริการทราบและเตรียมการรับนักเรียน
- 6.ประกาศรายละเอียดการส่งเด็กเข้าเรียน พร้อมทั้งแจ้งเป็นหนังสือให้ผู้ปกครองของ เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ส่งเด็กเข้าเรียนในสถานศึกษาที่จัดการศึกษา การศึกษาภาคบังคับ ก่อนถึงกำหนดที่เด็กต้องเข้าเรียนในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 7.ตรวจสอบ ติดตาม สรุปผลการรับเด็กเข้าเรียนของสถานศึกษาในสังกัด
- 8.รายงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

9.ประสานงานกับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาภาคบังคับอื่น เกี่ยวกับการย้ายนักเรียนและการติดตามเด็กเข้าเรียน

## การศึกษานอกระบบ

### ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

1.ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษานอกระบบ ตลอดจนขอบข่ายภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.ร่วมวางแผนและกำหนดแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบให้เชื่อมโยงกับการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

3.ประสานงานกับหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบหรือผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4.ประสานการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษานอกระบบให้ทั่วถึง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย

### ขั้นตอนและแนวการปฏิบัติ

1.ศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยตลอดจนขอบข่ายภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.ส่งเสริมให้สถานศึกษา หน่วยงานหรือสถาบันที่จัดการศึกษาร่วมวางแผนและกำหนดแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เต็มศักยภาพ

3.ประสานการเผยแพร่ข้อมูล แหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมผู้เรียนให้ใช้แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสม เสริมสร้างโอกาสในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

4.ประสานการติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยให้ทั่วถึง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

## ผลสำเร็จที่คาดหวัง

1. ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมในระดับการศึกษาปฐมวัย และได้รับการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพมีโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี

2.ผู้มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ถูกต้องและจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต

3.เขตพื้นที่การศึกษามีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและแนวทางที่จะเชื่อมโยงระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4.ส่งเสริม ศึกษา วิจัย และเผยแพร่ รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดการศึกษา

5.ส่งเสริมการจัดการศึกษา มีการประสานงานอย่างเป็นระบบ

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาเป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอันจะนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิค วิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

## 6.แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)

เป็นแผนพัฒนาที่ได้ัญเชิญแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศโดยยึดหลักทางสายกลางเพื่อให้ประเทศรอดพ้นจากวิกฤต สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุล มีคุณภาพและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และสถานการณ์เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมีสาระสำคัญในเรื่องต่างๆ ดังนี้

### แผนยุทธศาสตร์ การอนุรักษ์พลังงานของประเทศ ในช่วงปี 2545-2554

โดยจะมีกรอบแนวคิดหลักๆ ได้แก่การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการพลังงานให้เหมาะสม รวมทั้ง แก้ไขกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้เอื้อต่อโครงสร้างใหม่ การพัฒนาพลังงานจากเชื้อเพลิงที่เป็นชีวมวลและพลังงานอื่นทดแทน การจัดทำแผนประหยัดและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในทุกสาขา ความสำคัญกับงานศึกษาวิจัยอย่างจริงจัง การพัฒนาบุคลากรให้มี

คุณภาพและปริมาณที่เพียงพอรวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อรณรงค์การอนุรักษ์พลังงานและการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากนักวิชาการและภาคเอกชน

ความชัดเจนของแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) โดยจะต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายได้รับทราบ และเข้าใจถึงเนื้อหาสาระของแผน ในฐานะหุ้นส่วนที่ร่วมในกระบวนการจัดทำแผนและรับผลลัพธ์จากกระบวนการการพัฒนา และเพื่อให้หุ้นส่วนเหล่านั้น มีบทบาทในการสอดส่องดูแลผลการดำเนินงานว่า ก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด จึงต้องมีกระบวนการสร้างความเข้าใจ ให้หน่วยปฏิบัติทั้งในส่วนกลาง (กระทรวง กรม กอง) และหน่วยงานระดับภูมิภาค (เขต จังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน) รวมถึงภาคธุรกิจ เอกชน และองค์กรประชาชน ให้รับทราบในแนวคิด และสาระในส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งภารกิจที่จะต้องไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นด้วย

การสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการเมือง หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน ทั้งส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่นในการผลักดันงบประมาณ และบุคลากร โดยมีการดูแลจัดสรรงบประมาณให้กับแผนงาน และโครงการที่เป็นไปตามแนวทาง ของแผนพัฒนาสุขภาพแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) มีการรณรงค์ และผลักดันให้ภาคการเมืองตระหนักในการกำหนดนโยบายพัฒนาระบบสุขภาพของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการติดตามตรวจสอบ (การกีฬาแห่งประเทศไทยสำนักนายกรัฐมนตรี 2544.)

### **สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549)**

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ชี้นำทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะปานกลางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระยะยาว และมีการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ในด้านแนวคิดที่ยึด คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สมดุลทั้งด้านตัวคน สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีคน เป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง

จากการประเมินผลการพัฒนาในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุลโดยประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณแต่ขาดความสมดุลด้านคุณภาพ

จุดอ่อน ของการพัฒนาที่สำคัญ คือ ระบบบริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง และราชการ ยังเป็นการรวมศูนย์อำนาจและขาดประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายล้าสมัย คุณภาพการศึกษายังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอ่อนแอ ความสามารถในการบริหารจัดการ

ธุรกิจยังด้อยประสิทธิภาพ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ความยากจน และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงขึ้น ได้สร้างความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ ความอ่อนแอของสังคมไทยที่ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยมได้ก่อให้เกิดปัญหาทางศีลธรรม และปัญหาสังคมมากขึ้นด้วย

**จุดแข็ง** ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา คือ รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้วางพื้นฐานให้เกิดการปฏิรูปที่สำคัญทั้งทางสังคม การเมือง การบริหารภาครัฐ และการกระจายอำนาจ ขณะที่กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและพลังท้องถิ่นชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้นรวมทั้งฐานการผลิตการเกษตรที่หลากหลาย มีศักยภาพเป็นแหล่งผลิตอาหารของโลก พร้อมทั้งมีธุรกิจบริการที่มีความเชี่ยวชาญ มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ และมีเอกลักษณ์ความเป็นไทยมีวัฒนธรรมที่เป็นจุดเด่น มีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมเป็นปึกแผ่น และมีสถาบันหลักที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ซึ่งจะช่วยเป็นภูมิคุ้มกันในการลดความเสี่ยงจากกระแสโลกาภิวัตน์

กระแสการเปลี่ยนแปลงหลักของโลกเป็นทั้ง โอกาสและภัยคุกคาม ต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อน และเชื่อมโยงกันมากขึ้น มีการปรับเปลี่ยนเศรษฐกิจใหม่ของโลก ที่นำไปสู่กติกาการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศใหม่ และแนวโน้มการพัฒนาสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่มีเทคโนโลยี และการใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ทำให้ต้องเร่งเตรียมความพร้อมทั้งการสร้างระบบ กลไก และพัฒนาคนให้สามารถปรับตัวอย่างรู้เท่าทันได้อย่างรวดเร็ว เพื่อคงสถานะการแข่งขันของประเทศและก้าวสู่ระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ได้อย่างเท่าทันโลกได้ต่อไป

ภายใต้สถานการณ์และแนวโน้มในอนาคตดังกล่าว แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 จึงเป็นแผนที่ดำเนินการในช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญที่สุดช่วงหนึ่งของประเทศที่จำเป็นต้องเร่งรัดการปฏิรูประบบเศรษฐกิจและสังคมให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทางปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น และมุ่งฟื้นฟูเศรษฐกิจพร้อมทั้งวางรากฐานการพัฒนาระบบเศรษฐกิจภายในประเทศให้มีความเข้มแข็ง มีเสถียรภาพ และมีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น จะต้องให้ความสำคัญลำดับสูงกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างสภาวะผู้นำร่วมกันในทุกระดับในอันที่จะสร้างพลังร่วมกันให้เกิดค่านิยมใหม่ในสังคมที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการประเทศใหม่ที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก

### วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ

วิสัยทัศน์ร่วมของการพัฒนาประเทศในอนาคต 20 ปีบนพื้นฐานความเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลเป็นที่ยอมรับร่วมกันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมไทยได้ ดังนี้

## จุดมุ่งหมายหลัก

มุ่งเน้นให้เกิด การพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาและการพัฒนาอย่างมี คุณภาพ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้คนในสังคมมีความสุขถ้วนหน้า สามารถพึ่งตนเองและก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทันโดยยังคงรักษาเอกลักษณ์ของความเป็นไทย

## ค่านิยมร่วม

สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงวิกฤตของประเทศและความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนกรคิด ทักษะคิด และกระบวนกรทำงาน โดยยึด **ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** เป็นปรัชญานำทางเพื่อให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการประเทศที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพ คุณภาพ ก้าวตามโลกได้อย่างรู้เท่าทัน โดยมีความสามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยี ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี และมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการเสริมสร้างคนดีที่เพียบพร้อมด้วยคุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต

## สังคมไทยที่พึงประสงค์

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสังคมไทยบนพื้นฐานของการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทย จึงได้กำหนดสภาพสังคมไทยที่พึงประสงค์ โดยมุ่งพัฒนาสู่ สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ใน 3 ด้าน คือ

- (1) **สังคมคุณภาพ** ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคนทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความสุขอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีมีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระบบการเมืองการปกครองโปร่งใส เป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรมในสังคมไทย
- (2) **สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้** ที่เปิดโอกาสให้คนไทยทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต รู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงสามารถสั่งสมทุนทางปัญญารักษาและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม
- (3) **สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน** ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และคุณค่าของเอกลักษณ์ สังคมไทยที่พึ่งพาเกื้อกูลกัน รู้รัก สามัคคี มีจารีตประเพณีดีงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติ และท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

## วิสัยทัศน์ร่วม

ในการพัฒนาประเทศจะยึดหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้การพัฒนายึดทางสายกลาง อยู่บนพื้นฐานของความสมดุลพอดีและความพอประมาณอย่างมีเหตุผล นำไปสู่สังคมที่มีคุณภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง สามารถพึ่งตนเอง มีภูมิคุ้มกันและรู้เท่าทันโลก คนไทยส่วนใหญ่มีการศึกษา และรู้จักเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นคนดี มีคุณธรรมและซื่อสัตย์สุจริต อยู่ในสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สาม เปรตรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมและคุณค่าของสังคมไทย ที่มีความสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน อันจะเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศอย่างสมดุล มีคุณธรรม และยั่งยืน

## บทบาทการพัฒนาประเทศ

เพื่อก้าวสู่วิสัยทัศน์ร่วมของสังคมไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวาง บทบาทการพัฒนาประเทศ ในอนาคตอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับศักยภาพและบทบาททางเศรษฐกิจของพื้นที่โดย

- 1.พัฒนาสู่ความเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาคโดยอาศัยศักยภาพด้านการผลิต การเกษตรที่ยังคงเป็นแหล่งผลิตอาหารที่มีคุณภาพที่สำคัญของโลก เตรียมพัฒนาประเทศสู่การเป็นฐานเศรษฐกิจของภูมิภาค ทั้งด้านการเกษตร การแปรรูปการเกษตรและอาหาร และเป็นศูนย์กลางการศึกษาและวิทยาการที่เข้มแข็ง
- 2.พัฒนาเป็นประตูเศรษฐกิจเชื่อมโยงกลุ่มประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค ด้านการขนส่งทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ รวมทั้งการสื่อสารโทรคมนาคมของภูมิภาค โดยอาศัยศักยภาพที่ได้เปรียบของพื้นที่เศรษฐกิจและโครงข่ายบริการพื้นฐานที่ได้พัฒนาขึ้นแล้ว
- 3.พัฒนาเป็นแกนประสานการเจรจาเสริมสร้างสันติภาพในภูมิภาคเป็นตัวกลางเจรจาเพื่อเสริมสร้างสันติภาพในภูมิภาคเพื่อนำไปสู่การประสานประโยชน์ร่วมกันของภูมิภาค
- 4.พัฒนาเป็นสังคมและชุมชนที่เข้มแข็งมีระบบบริหารจัดการที่ดีในทุกระดับ โดยรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้วางพื้นฐานให้เกิดการปฏิรูปภาคการเมืองและสังคมหลายด้าน กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และพลังท้องถิ่นชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น สื่อต่างๆมีเสรีภาพมากขึ้น ประกอบกับค่านิยมสากลที่ให้ความสำคัญต่อการพิทักษ์สิทธิมนุษยชน และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้นำไปสู่การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน มีระบบบริหารจัดการที่ดี เป็นธรรม โปร่งใส และมีประสิทธิภาพในสังคมไทยที่พร้อมก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกัน สร้างความเข้มแข็งของภาคการเงิน ความมั่นคงและเสถียรภาพของฐานะการคลังปรับโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อให้เศรษฐกิจระดับฐานรากมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น ตลอดจนเพิ่มสมรรถนะของระบบเศรษฐกิจโดยรวมให้สามารถแข่งขันได้ และก้าวทันเศรษฐกิจยุคใหม่
2. เพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง ยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองได้อย่างรู้เท่าทันโลก โดยการพัฒนาคูณภาพคน ปฏิรูปการศึกษา ปฏิรูประบบสุขภาพ สร้างระบบคุ้มครองความมั่นคงทางสังคมรวมทั้งเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่ายชุมชน ให้เกิดการเชื่อมโยงการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน มีการดูแลจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสังคมไทย
3. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทยทุกระดับ เป็นพื้นฐานให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เน้นการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ การบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจเอกชน การมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการพัฒนา การสร้างระบบการเมืองที่รับผิดชอบต่อสังคม และลดการทุจริตประพฤติดมิชอบ
4. เพื่อแก้ปัญหาความยากจนและเพิ่มศักยภาพและโอกาสของคนไทยในการพึ่งพาตนเอง ให้ได้รับโอกาสในการศึกษา และบริการทางสังคมอย่างเป็นธรรม และทั่วถึง สร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ให้ชุมชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา และปรับกลไก ภาครัฐให้เอื้อต่อการแก้ปัญหา

## เป้าหมาย

1.เป้าหมายคุณภาพทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจมหภาคให้เศรษฐกิจโดยรวมขยายตัวอย่างมีคุณภาพและเสถียรภาพ โดยมีเป้าหมายให้เศรษฐกิจขยายตัว โดยเฉลี่ยร้อยละ 4-5 ต่อปี สามารถเพิ่มการจ้างงานใหม่ในประเทศได้ไม่ต่ำกว่า 230,000 คนต่อปี มีอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี รักษาการเกินดุลบัญชีเดินสะพัดให้คงอยู่เฉลี่ยประมาณร้อยละ 1-2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ และรักษาทุนสำรองเงินตราต่างประเทศให้มีเสถียรภาพเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของนักลงทุนรวมทั้งปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เพิ่มสมรรถนะภาคการผลิตให้แข่งขันได้ โดยให้การส่งออกขยายตัวไม่ต่ำกว่าร้อยละ 6 ต่อปี ให้ผลผลิตภาพการผลิตรวมในการภาคเกษตรเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 0.5 ต่อปี ผลผลิตภาพการผลิตรวมในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.5 ต่อปี และผลผลิตภาพของแรงงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 3 ต่อปี เพิ่มรายได้จากการ



ท่องเที่ยว โดยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 7-8 ต่อปี และให้คนไทยท่องเที่ยวภายในประเทศเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 3 ต่อปี

**2.เป้าหมายการยกระดับคุณภาพชีวิต** ให้ประเทศไทยมีโครงสร้างประชากรที่สมดุลและขนาดครอบครัวที่เหมาะสมโดยรักษาแนวโน้มภาวะเจริญพันธุ์ของประชากรให้อยู่ในระดับทดแทนอย่างต่อเนื่อง คนไทยมีสุขภาพดี มีคุณภาพ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงมีคุณธรรม มีจิตสำนึกรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม ให้ประชาชนอายุ 15 ปีขึ้นไป มีการศึกษาโดยเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 9 ปี ในปี 2549 ยกระดับการศึกษาของแรงงานไทยให้ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 ในปี 2549 ขยายการประกันสุขภาพให้ครอบคลุมประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมและให้มีระบบการคุ้มครองทางสังคมที่สร้างหลักประกันแก่คนไทยทุกช่วงวัย ตลอดจนเพิ่มความเข้มแข็งให้ชุมชนและประชาสังคม และใช้กระบวนการชุมชนเข้มแข็งขับเคลื่อนให้เกิดการมีส่วนร่วมพัฒนาเมืองน่าอยู่ชุมชนน่าอยู่รวมทั้งปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้มีประสิทธิภาพและประชาชนมีส่วนร่วม

**3.เป้าหมายการบริหารจัดการที่ดี** สร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ มีขนาดและโครงสร้างที่เหมาะสม ท้องถิ่นมีขีดความสามารถจัดเก็บรายได้สูงขึ้น และมีระบบสนับสนุนการกระจายอำนาจให้โปร่งใส มีระบบตรวจสอบด้วยการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง เพื่อให้การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ เกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง

**4.เป้าหมายการลดความยากจน** ให้มีการดำเนินการมาตรการทางเศรษฐกิจที่เอื้ออาทรต่อคนจน พร้อมทั้งเพิ่มโอกาสการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างศักยภาพให้คนจนเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันสามารถพึ่งตนเองได้ เพื่อลดสัดส่วนคนยากจนของประเทศให้อยู่ในระดับไม่เกินร้อยละ 12 ของประชากรในปี 2549

#### **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ**

ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 3 กลุ่มยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคม** มีความสำคัญเป็นลำดับสูงสุดเน้นการปฏิรูปให้เกิดกลไกการบริหารจัดการที่ดี ทั้งในภาคการเมือง ภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาชน บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในกระบวนการพัฒนาประเทศที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ให้มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการผลักดันให้ทุกยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนไปได้ โดยให้ความสำคัญกับ

การปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดย

1) ปรับบทบาทภารกิจและวิธีบริหารงานของระบบราชการแนวใหม่ โดย ปรับโครงสร้าง ลดขนาด และเพิ่มประสิทธิภาพของภาครัฐ ปรับบทบาทภาครัฐจากการเป็นผู้ปฏิบัติไปเป็นผู้กำกับดูแลและอำนวยความสะดวกเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีรูปแบบองค์กร และการจ้างงานที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ ปรับระบบบริหารบุคคลและจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจใหม่พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีระเบียบวินัย รับผิดชอบสูง มีความเป็นกลางทางการเมือง สามารถทำงานได้เทียบเคียงกับภาคเอกชน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ปรับระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งผลลัพธ์ ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและการพัฒนาตามแผนผลปรับระบบบัญชีใหม่ให้สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าการดำเนินงานให้ทุกหน่วยงานเปิดเผยแผนการดำเนินงานและการให้บริการต่อสาธารณะปฏิรูประบบกฎหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงให้สำนักงานงบประมาณสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานนายกรัฐมนตรี และกระทรวงการคลัง ร่วมกันวางระบบการปฏิบัติงานและระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงเป็นเอกภาพและน่าเชื่อถือโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งวางระบบติดตามประเมินผลให้เชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพให้หน่วยราชการทุกแห่งรณรงค์เผยแพร่ค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณการทำงานที่มุ่งประโยชน์ของประชาชน ด้วยความสุจริต ขยันอดทน มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จและสามารถทำงานร่วมกับประชาชนได้

2) ปรับระบบบริหารจัดการของรัฐให้เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถของภาคธุรกิจเอกชนและเศรษฐกิจชุมชนกำหนดแนวทางและมาตรการเพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการลงทุนและยกระดับขีดความสามารถของภาคการผลิตและเศรษฐกิจชุมชนให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารและสนับสนุนให้มีบริการโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานควบคู่กับการปรับบทบาทภาครัฐให้ปรับตัวและแข่งขันได้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์

3) การกระจายภารกิจและความรับผิดชอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างโปร่งใส เพื่อให้บริการของภาครัฐสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชนมีส่วนร่วมทำงานร่วมตัดสินใจ และตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยปรับกลไกกำกับการกระจายอำนาจให้มีความคล่องตัว สร้างความเข้าใจและกำหนดบทบาทที่ชัดเจน เตรียมความพร้อมและปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ โดยให้ส่วนราชการเจ้าของเรื่องพัฒนาความรู้

ทั้งในด้านเทคนิควิชาการและการบริหารจัดการ วางระบบสนับสนุนการกระจายอำนาจและวางระบบการจัดสรรภาษี และเงินอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความชัดเจน เสมอภาค และสอดคล้องกับภารกิจ

4) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติ มิชอบ ทั้งในภาคการเมือง ภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชน โดยสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบและต่อต้านการทุจริตประพฤติ มิชอบ รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม

5) การพัฒนาและเสริมสร้างกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลทุกภาคส่วนในสังคมโดยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเจตนารมณ์และเป็นที่ยอมรับของประชาชน ปรับทัศนคติและการทำงานของข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง ให้ดำเนินงานอย่างเป็นกลาง โปร่งใส ซื่อสัตย์ และเป็นอิสระอย่างแท้จริง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วม สนับสนุนบทบาทสื่อในการตรวจสอบนักการเมืองและข้าราชการตลอดจนการรณรงค์ยกย่องคนดี

6) การเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีของภาคเอกชนสร้างมาตรการจูงใจและยับยั้งเพื่อให้ภาคธุรกิจมีระบบการทำงานที่รับผิดชอบต่อสังคม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ปรับปรุงและแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเพิ่มบทลงโทษที่รุนแรง และเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายองค์กรผู้บริโภค

7) เสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัวและชุมชน โดยสร้างความเข้าใจให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นในการดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร รู้จักเก็บออม ประหยัด มีคุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ปรับทัศนคติและค่านิยมในการดำรงชีวิตจากวัตถุนิยมและบริโภคนิยมมาสู่ความพอประมาณ และสอดคล้องเนื้อหาสาระของการดำเนินชีวิตโดยยึดทางสายกลาง

กลุ่มที่ 2 การเสริมสร้างฐานรากของสังคมให้เข้มแข็ง มุ่งเน้นการพัฒนาคน ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้เป็นแกนหลักของสังคมไทยมีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาชนบทและเมืองรวมตลอดทั้งมีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สามารถสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและการยกระดับคุณภาพชีวิตให้คนไทยอยู่ดีมีสุขได้อย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและการคุ้มครองทางสังคม ให้มีความสำคัญดังนี้

1)การพัฒนาคนให้มีคุณภาพและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยปฏิรูประบบสุขภาพเน้นการป้องกัน ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตยกระดับทักษะฝีมือคนไทยให้ได้มาตรฐานและ

สอดคล้องกับโครงสร้างการผลิตและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถคิดเป็น ทำเป็น รู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ

2) การส่งเสริมให้คนมีงานทำ โดยมุ่งสร้างผู้ประกอบการอาชีพส่วนตัวและผู้ประกอบการขนาดเล็ก กระจายโอกาสการมีงานทำในทุกๆพื้นที่ทั่วประเทศ ขยายการจ้างงานนอกภาคเกษตรและส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานในต่างประเทศ

3) การปรับปรุงระบบการคุ้มครองทางสังคมให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วถึงและเป็นธรรม โดยเพิ่มประสิทธิภาพระบบหลักประกันสังคม เตรียมความพร้อมของท้องถิ่นในการร่วมรับผิดชอบ การบริการทางสังคมปรับปรุงกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ปรับปรุงรูปแบบการคุ้มครองกลุ่มคน ยากจนและผู้ด้อยโอกาส

4) การป้องกันแก้ไขปัญหายาเสพติดและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยปรับปรุง ระบบบริหารจัดการ ให้มีเอกภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น เสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว และชุมชนรวมทั้งปรับระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

5) การส่งเสริมบทบาทครอบครัวองค์กรทางศาสนา โรงเรียน ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน อาสาสมัคร และสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา โดยส่งเสริมให้สถาบันครอบครัวมีความ เข้มแข็งในการดูแลและพัฒนาสมาชิกในทุกด้าน สร้างและปลูกจิตสำนึกในความรักชาติและความ เป็นไทยอย่างจริงจัง สนับสนุนบทบาทสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ในการทำนุและพัฒนามรดกทาง วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาบุคลากรทางศาสนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องรวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสื่อมวลชนทุกประเภทให้มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อสังคม

2. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการพัฒนาชนบท และเมืองอย่างยั่งยืนให้ความสำคัญกับ

1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และการพัฒนาเมืองน่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่ เน้นการ พัฒนาระบบการชุมชนเข้มแข็ง ให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของสังคม มีการระดมพลังแก้ปัญหาและ พัฒนาชุมชนที่ทุกฝ่ายในสังคมมีส่วนร่วม มีการพัฒนาเมืองน่าอยู่ และชุมชนน่าอยู่ โดยสร้าง สภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต วิถีชีวิตของคนในเมืองและชุมชนให้เกิดความสงบ สะอาด ปลอดภัย และมีระเบียบวินัยรวมทั้งสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับภูมิปัญญา ท้องถิ่นและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็ง พึ่งตนเอง ได้ตลอดจนสร้างกระบวนการขับเคลื่อน การพัฒนาเมืองน่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่อย่างต่อเนื่อง

2) การแก้ปัญหาความยากจนในชนบทและเมืองภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาค ส่วนในสังคม ที่มุ่งเน้นการปรับกระบวนการทัศน์และการจัดการแก้ไขปัญหาความยากจนอย่างเป็น

องค์กรรวม เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เน้นที่ตัวคนจนด้วยการพัฒนาศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถให้คนจนก่อร่างสร้างตัวพึ่งตนเองมากขึ้น และพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เป็นปัญหาเชิงระบบและโครงสร้าง โดยมีการปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐ ปฏิรูปกฎหมาย และปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อสร้างโอกาสให้คนยากจนสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างทั่วถึงและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเป็นปัจจัยการดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมไม่ขัดต่อกฎระเบียบ

**3) การสร้างความเชื่อมโยงของการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างเกื้อกูล** เพื่อกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจและสังคมมาให้เท่าเทียมกัน โดยสร้างความ เข้มแข็งเศรษฐกิจในระดับฐานราก สร้างความมั่นคงทางรายได้ให้แก่คนในชนบท พัฒนาการรวมกลุ่มกิจกรรมทางเศรษฐกิจเชื่อมโยงพื้นที่ชนบทและเมืองและส่งเสริมการพัฒนาให้สอดคล้องกับศักยภาพและบทบาททางเศรษฐกิจของพื้นที่ในระดับต่าง ๆ จัดทำแผนพัฒนาพื้นที่ของประเทศ

**4) การจัดการพื้นที่เชิงบูรณาการที่ยึดพื้นที่ภารกิจและการมีส่วนร่วม** โดยปรับกระบวนการพัฒนาชนบทและเมืองให้มีบูรณาการ เพื่อสร้างพื้นฐานการพัฒนาจากชุมชนให้เป็นกรอบการวางแผนงานโครงการอย่างแท้จริงให้ภาครัฐปรับบทบาทเป็น ผู้สนับสนุนภาคประชาสังคมในการวางแผนระดับชุมชนที่ยึดประชาชนเป็นตัวตั้ง พร้อมทั้งปรับระบบงบประมาณ ให้เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายใต้หลักการพื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วม โดยให้มีการจัดสรรงบประมาณลงสู่ชุมชนโดยตรง ให้ชุมชนสามารถบริหารจัดการเองได้ ปรับกลไกการจัดการพื้นที่และสร้างเครือข่ายเพื่อให้ทุกภาคส่วนในสังคมร่วมทำงานกับภาครัฐในลักษณะหุ้นส่วนการพัฒนาได้อย่างเสมอภาค เสริมสร้างเครือข่ายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของท้องถิ่นและชุมชนในการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันให้เกิดระบบที่ดี มีความโปร่งใส ไร้ทุจริต รวมทั้งปรับระบบการติดตามผลการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบองค์กรรวม

(1) ให้มีการถ่ายโอนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมระดับชุมชน จากหน่วยงานส่วนกลางให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคู่ไปกับการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านข้อมูล วิชาการ กฎหมาย และแนวทางการจัดการให้พร้อมรับการถ่ายโอนภารกิจตามกฎหมาย

(2) ให้องค์กรสิ่งแวดล้อมระดับชาติมีบทบาทในการกำกับดูแลกลั่นกรองนโยบาย จัดสรรการใช้ทรัพยากร และประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและรายงานผลต่อสาธารณะ

(3) แบ่งอำนาจหน้าที่ในการอนุญาตและตรวจสอบออกจากกันให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดการตรวจสอบถ่วงดุลซึ่งกันและกัน และเกิดประสิทธิภาพในการจัดการ

(4) สร้างกระบวนการประสานงานและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้เอื้อประโยชน์ต่อประชาชนในพื้นที่ โดยกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร การบริหาร และหน้าที่ของหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้ชัดเจน

(5) ผลักดันให้ประเด็นสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการทางการเมืองให้มีประชาคมด้านสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับจังหวัด และระดับชุมชนตามศักยภาพและความพร้อม สำหรับเสนอข้อคิดเห็นและประสานงานกับกลไกและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันให้การอนุรักษ์ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาต่างๆ บังเกิดผลในทางปฏิบัติ

**4.1) พัฒนากลไกและกระบวนการจัดการเชิงบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการอนุรักษ์ ป่าพันธุ์ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติ โดย**

(1) ปรับปรุงกฎหมายเพื่อสนับสนุนท้องถิ่นและประชาชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและรับรองสิทธิชุมชน

(2) เสริมสร้างเครือข่ายการประสานงานและการทำงานร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น ในการอนุรักษ์พันธุ์ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมให้ความรู้แก่แกนนำชุมชน เพิ่มศักยภาพในการสร้างกระบวนการเรียนรู้และริเริ่มในชุมชน พัฒนาระบบรวบรวมและจัดทำข้อมูลระดับท้องถิ่นให้สอดคล้องกัน รวมทั้งให้มีเวทีประชาคมเพื่อฟังความคิดเห็น สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและแนวคิดอย่างต่อเนื่อง

**4.2) สร้างจิตสำนึกให้คนไทยตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดย**

(1) สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยสอดแทรกเรื่องสิ่งแวดล้อมไว้ในหลักสูตรการศึกษาทุกระดับและทุกระบบ

(2) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินนโยบายสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ โดยจัดให้มีกลไกการทำงานร่วมระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

**กลุ่มที่ 3 การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจให้เข้าสู่สมดุลและยั่งยืน** เป็นกลุ่มยุทธศาสตร์ที่เน้นการบริหารนโยบายเศรษฐกิจมหภาค ที่มุ่งส่งเสริมให้ฐานเศรษฐกิจของประเทศแข็งแกร่ง และขยายตัวได้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การบริหารเศรษฐกิจส่วนรวม ให้ความสำคัญกับการดำเนินนโยบายการเงินและพัฒนสถาบันการเงิน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันต่อวิกฤตเศรษฐกิจ การดำเนินนโยบายการคลัง และสร้างความมั่นคงของฐานะการคลังในระยะยาว และการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

2. ปรับกระบวนทรรศน์การวิจัยและพัฒนา โดยจัดระบบกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ปรับการวิจัยและพัฒนาของภาครัฐ ให้ยึดความต้องการของภาคเอกชนและเกษตรกรเป็นเป้าหมายของการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการออกแบบ และการวิศวกรรมเพิ่มขีดความสามารถของสถาบันวิจัยในการให้บริการและสนับสนุนเทคโนโลยี

3. ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม โดยจัดทำเครือข่ายประสานข้อมูลสารสนเทศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. การพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยเสริมสร้างพื้นฐานความคิดแบบวิทยาศาสตร์ พัฒนาคณาจารย์ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และพัฒนากำลังคน และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

5. การยกระดับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบอย่างแพร่หลายมีประสิทธิภาพและราคาถูก ขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสู่ตำบลที่มีความพร้อมเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของชุมชน เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และนำสินค้าในชนบทสู่ตลาดโลก สนับสนุนการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และผลักดันให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสารในการบริหารจัดการและการบริการของภาครัฐ

6. การบริหารการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยมุ่งประสิทธิผล ให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงพาณิชย์ได้ โดยกระตุ้นให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำ ในขณะที่ภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน และนักวิชาการมีส่วนร่วม

### ลำดับความสำคัญของการพัฒนา

1. การเร่งฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจให้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วและมีเสถียรภาพ

2. การสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก

3. การบรรเทาปัญหาสังคมและแก้ปัญหาความยากจน เสริมสร้างโอกาสให้คนยากจนสามารถเข้าถึงบริการของรัฐได้อย่างทั่วถึง สร้างโอกาสให้คนยากจนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ พัฒนาโครงข่ายการคุ้มครองทางสังคม เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงในชีวิตแก่คนยากจน พัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งเพื่อสร้างศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถให้คนยากจนสามารถก่อร่างสร้างตัวและพึ่งตนเองได้มากขึ้น ปรับระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เอื้อต่อการสร้างโอกาสให้คนยากจนและเร่งปฏิรูปกฎหมายและปรับกฎระเบียบให้คนจนได้รับโอกาสสิทธิและความเสมอภาคในด้านต่างๆ

### การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

1. เริ่มจากกระบวนการสร้างความเข้าใจในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ไปพร้อมกับการสร้างองค์ความรู้

2. ต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 โดย

1. จัดทำแผนแม่บท มีลักษณะเป็นแผนเฉพาะเรื่องอย่างเป็นองค์รวม ที่ต้องอาศัยการประสานความร่วมมือระหว่างหลายหน่วยงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาร่วมดำเนินการอย่างบูรณาการ โดยมีระยะเวลาประมาณ 5 ปี

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ ตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นตลอดจนแผนปฏิบัติการระดับกระทรวง ทบวง กรม ที่มีการประสานงานในแนวนอน ระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้หลักการที่ยึดพื้นที่ การกิจ และการมีส่วนร่วมโดยมีระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี มีรายละเอียดครอบคลุมการลงทุน แผนงานโครงการต่างๆ มีการจัดลำดับความสำคัญและมีแนวทางในการติดตามประเมินผล

3. เร่งปรับปรุงกลไกและบทบาทของหน่วยงานกลาง ให้สนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติ และที่สำคัญที่สุดต้องมีการปรับระบบการจัดสรรงบประมาณที่เน้นผลสัมฤทธิ์ กระจายสู่ท้องถิ่นชุมชนอย่างสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ

4. ภาครัฐต้องสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการพัฒนาดังแต่เริ่มต้นโครงการ โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ เพื่อลดความขัดแย้งในสังคม ขณะเดียวกันต้องพัฒนาระบบและกลไกติดตามประเมินผลสร้างดัชนีชี้วัดระดับต่างๆ ตลอดจนพัฒนาระบบฐานข้อมูลและโครงข่ายข้อมูลข่าวสารในทุกระดับ



## 7.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จักรพันธ์ ตระการศาสตร์ (2536) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของการพัฒนาการอำเภอโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพัฒนาการที่มีต่อภาวะผู้นำของการพัฒนาการอำเภอ ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของพัฒนาการอำเภอ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่งของพัฒนาการ และความรู้ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชน บุคลิกภาพประชาธิปไตยของพัฒนาการกับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของการพัฒนาการอำเภอ และได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำ การบริหารระบบ 4 ของ Likert มาเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการอำเภอมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นจริง และที่คาดหวังเป็นแบบปรึกษาหารือ บุคลิกภาพประชาธิปไตย และระดับการศึกษาของพัฒนาการมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำส่วนเพศ อายุ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ความเข้าใจในวิธีการทำงานพัฒนาชุมชนไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นและความคาดหวังที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ชรินทร์ อาสาวดิรธ (2535) ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่มและประสิทธิผลขององค์การศึกษาศึกษากรณีที่ทำการพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พัฒนาการอำเภอไม่ว่าจะเป็นผู้ที่เคยโยกย้ายน้อยครั้งหรือมากครั้ง มีประสิทธิผลในการดำเนินงานเหมือนกัน คือ มีประสิทธิผลในการดำเนินงานระดับปานกลาง

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับผลสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และหัวหน้ากอง จำนวน 18 คน กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอีก 400 คน ผลการศึกษาพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพศาล ศรีสมานวัตร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองสตูล จังหวัดสตูล พบว่าความคิดเห็นของครู อาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการเมื่อพิจารณาจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้านสุขภาพ ด้านภูมิหลังทางสังคม ด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม และด้านความสามารถเชิงบริหาร ผลปรากฏว่ามี 2 ด้านที่ครู อาจารย์ต้องการมากที่สุดคือด้านมนุษยสัมพันธ์และคุณธรรม และด้านความสามารถเชิงบริหาร

ตันลิตา มานะพงษ์ (2536 : 155) ได้ศึกษาระบบการบริหารงานที่มีผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชาในการเปรียบเทียบการบริหารงานของผู้บริหารธนาคารออมสินกับผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยพบว่าผู้บริหารธนาคารกสิกรไทย ใช้การบริหารงานด้านภาวะผู้นำเป็นระบบปรึกษาหารือหรือมากกว่าผู้บริหารธนาคารออมสิน ส่วนการบริหารงานด้านการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การวินิจฉัยสั่งการ การกำหนดวัตถุประสงค์ การควบคุมงาน การฝึกอบรมนั้น ผู้บริหารธนาคารออมสินและผู้บริหารธนาคารกสิกรไทยใช้ระบบการบริหารงานไม่แตกต่างกัน

สุพัทธา เพชรบุรี (2521) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้ปฏิบัติที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนเพื่อทราบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะการนำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพวกตนและผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ส่วนใหญ่เห็นว่า เพศ วัย สถานะทางเศรษฐกิจของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นสิ่งสำคัญแต่เห็นว่าควรมีระดับการศึกษาสูงกว่าตน ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ และสนับสนุนความก้าวหน้าโดยส่งผู้ปฏิบัติไปศึกษาอบรมในและนอกประเทศ ต้องการให้ดำเนินการกับผู้กระทำผิดโดยการว่ากล่าวตักเตือนเพื่อให้เขาปรับปรุงตนเองก่อน

### งานวิจัยต่างประเทศ

เทย์เลอร์ และ คลาเฟม (Taylor and Klafehm, 1995 : 68-70) ได้ทำการศึกษาแบบผู้นำที่เหมาะสมกับงานพยาบาล ทั้งในรูปแบบควบคุมและแบบยืดหยุ่น ซึ่งต่างก็มีลักษณะเด่นในแต่ละลักษณะ ผลการศึกษาพบว่า แบบภาวะผู้นำที่ทีมงานพึงพอใจ คือ รูปแบบการผสมผสานและพัฒนาขึ้นมาระหว่างแบบผู้นำควบคุม (Transactional Leadership) และแบบยืดหยุ่น (Transformational Leadership) อย่างเหมาะสม พยาบาลระดับบริหารก็จะกลายเป็นผู้นำแบบยืดหยุ่นที่มีคุณภาพสูง สร้างความสมดุลระหว่างกันด้วยปัจจัยควบคุมบางส่วน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทีมงานจะมีความพึงพอใจสูง ประสิทธิภาพของหัวหน้าสูงขึ้น และทีมงานมีแรงบันดาลใจที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนั่นคือเป้าหมายที่ต้องการนั่นเอง

จากการศึกษาวิจัยของหลายท่าน พบว่า ไม่มีภาวะผู้นำใดที่จะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ดังที่ ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทุกคนล้วนแต่คำนึงถึงทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ในสถานการณ์หนึ่งๆ ผู้นำแต่ละแบบจะเน้นความสนใจของตนเองที่แตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจึงควรเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาการวิจัยเรื่อง ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

#### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 มีทั้งหมด 17 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,439 คนแบ่งออกเป็นผู้อำนวยการจำนวน 17 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 51 คน และครูผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น 1,371 คนดังตาราง 1 (ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ข้อมูล ณ พฤศจิกายน 2547)

ตาราง 3 จำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

| ลำดับ | โรงเรียน            | ผู้อำนวยการ<br>(คน) | ผู้ช่วยผู้อำนวยการ<br>(คน) | ผู้ได้บังคับบัญชา<br>(คน) |
|-------|---------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1.    | โคราชพิทยาคม        | 1                   | 4                          | 98                        |
| 2.    | โพนดพิทยาคม         | 1                   | 1                          | 17                        |
| 3.    | ปราสาทเพชรวิทยา     | 1                   | 2                          | 24                        |
| 4.    | นครราชสีมาวิทยาลัย  | 1                   | 1                          | 28                        |
| 5.    | โนนสูงศรีธานี       | 1                   | 4                          | 67                        |
| 6.    | บุญเหลือวิทยานุสรณ์ | 1                   | 4                          | 92                        |
| 7.    | บุญวัฒนา            | 1                   | 4                          | 165                       |
| 8.    | บุญวัฒนา 2          | 1                   | 3                          | 57                        |
| 9.    | มหิศราธิปดี         | 1                   | 3                          | 67                        |
| 10.   | มะค่าวิทยา          | 1                   | 2                          | 21                        |
| 11.   | ราชสีมาวิทยาลัย     | 1                   | 4                          | 178                       |
| 12.   | ราชสีมาวิทยาลัย 2   | 1                   | 4                          | 110                       |
| 13.   | ศรีสุวิทยา          | 1                   | 2                          | 32                        |
| 14.   | สุธรรมพิทักษ์       | 1                   | 4                          | 127                       |
| 15.   | สุนารีวิทยา         | 1                   | 4                          | 199                       |
| 16.   | สุนารีวิทยา 2       | 1                   | 4                          | 74                        |
| 17.   | พุทธรักษาวิทยา      | 1                   | 1                          | 15                        |
|       | รวม                 | 17                  | 51                         | 1,371                     |

## การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แทนค่าสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างของ Yamane (Taro Yamane. 1973 : 1088) ดังนี้

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับร้อยละ 5

แทนค่า

$$\begin{aligned} n &= \frac{1371}{1 + 1371(0.05)^2} \\ &= \frac{1371}{4.43} = 310 \text{ คน} \end{aligned}$$

เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเก็บข้อมูลหรือแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ จึงทำการเก็บแบบสอบถามเพิ่มอีก 16 ชุด ดังนั้นจำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 326 ตัวอย่าง

จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ครูผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 จากทั้ง 17 โรงเรียน ตามตาราง 1

ขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) เพื่อกำหนดจำนวนตัวอย่างที่เป็นครูได้ผู้บังคับบัญชาในแต่ละโรงเรียน ดังนี้

จำนวนครูผู้ได้บังคับบัญชาตัวอย่าง

$$= \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรที่เป็นครูผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนนั้น}}{1371}$$

โดยสามารถแสดงได้ดังตาราง 4 ดังต่อไปนี้

ตาราง 4 จำนวนตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละโรงเรียน

| ลำดับ | โรงเรียน            | จำนวนประชากร<br>ผู้ได้บังคับบัญชา<br>(คน) | จำนวนตัวอย่าง<br>ผู้ได้บังคับบัญชา<br>(คน) |
|-------|---------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1.    | โคราชพิทยาคม        | 98                                        | 22                                         |
| 2.    | โดนดพิทยาคม         | 17                                        | 4                                          |
| 3.    | ปราสาทเพชรวิทยา     | 24                                        | 5                                          |
| 4.    | นครราชสีมาวิทยาลัย  | 28                                        | 6                                          |
| 5.    | โนนสูงศรีธานี       | 67                                        | 15                                         |
| 6.    | บุญเหลือวิทยานุสรณ์ | 92                                        | 21                                         |
| 7.    | บุญวัฒนา            | 165                                       | 37                                         |
| 8.    | บุญวัฒนา 2          | 57                                        | 13                                         |
| 9.    | มหิศราธิปัตย์       | 67                                        | 15                                         |
| 10.   | มะค่าวิทยา          | 21                                        | 5                                          |
| 11.   | ราชสีมาวิทยาลัย     | 178                                       | 40                                         |
| 12.   | ราชสีมาวิทยาลัย 2   | 110                                       | 25                                         |
| 13.   | ศรีสุขวิทยา         | 32                                        | 7                                          |
| 14.   | สุรธรรมพิทักษ์      | 127                                       | 29                                         |
| 15.   | สุนารีวิทยา         | 199                                       | 45                                         |
| 16.   | สุนารีวิทยา 2       | 74                                        | 17                                         |
| 17.   | พุททชาวิทยา         | 15                                        | 3                                          |
|       | รวม                 | 1,371                                     | 310                                        |

ขั้นที่ 3 สุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Quota Sampling) โดยเก็บข้อมูลกับครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจนครบจำนวน 310 ตัวอย่าง

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา โดยลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิดมาแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ โดยใช้คำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก ( Multiple Choices Question ) จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) จำแนกได้เป็น เพศชาย และเพศหญิง

ข้อที่ 2 อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ ( Ordinal Scale ) จำแนกได้ดังนี้

1. ต่ำกว่า 26 ปี
2. 26-35 ปี
3. 36-45 ปี
4. 46-55 ปี
5. มากกว่า 55 ปี

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จำแนกได้ดังนี้

1. ระดับปริญญาตรี
2. ระดับปริญญาโท
3. ระดับสูงกว่าปริญญาโท

ข้อที่ 4 ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) จำแนกได้ดังนี้

1. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี
2. 6-10 ปี
3. 11-15 ปี
4. 16-20 ปี



5. 21-25 ปี
6. 26 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 5 ระดับชั้นที่สอน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จำแนกดังนี้

1. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1
2. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2
3. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3
4. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4
5. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5
6. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6

ข้อที่ 6 ระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) จำแนกดังนี้

1. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1
2. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2
3. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3
4. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4
5. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5
6. มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะดังนี้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ ซึ่งผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความรู้สึก ความคิดเห็นของตนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อตามระดับการประเมินโดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 10 ระดับตัวเลือก Rating scale รวมคำถามทั้งสิ้น 28 ข้อ

- 2.1 ความรู้ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อ 1-7
- 2.2 ทักษะ จำนวน 8 ข้อ ได้แก่ข้อ 8-15
- 2.3 ความสามารถ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ข้อ 16-22
- 2.4 ความต้องการ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อ 23-28

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนคือ

- ระดับที่ 1 หมายถึง ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะในระดับน้อยที่สุด  
ระดับที่ 10 หมายถึง ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะในระดับมากที่สุด

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของ  
ชั้นได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{Interval}(I) &= \frac{\text{Range}(R)}{\text{Class}(C)} \\ &= \frac{10-1}{3} \\ &= 3\end{aligned}$$

โดยกำหนดให้

ระดับ 1-3 หมายถึง ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะในระดับน้อย

ระดับ 4-7 หมายถึง ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะในระดับปานกลาง

ระดับ 8-10 หมายถึง ความคิดเห็นด้านคุณลักษณะในระดับมาก

สำหรับส่วนที่ 2 นี้ จะใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

โครงสร้างของงาน กลุ่มงาน อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และระบบรางวัลที่เป็นทางการ ซึ่ง  
ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความรู้สึก ความคิดเห็นของตนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อตาม  
ระดับการประเมินโดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน ประเมินค่า 10 ระดับ ตัวเลือก Rating scale  
รวมคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

3.1 โครงสร้างของงาน จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ข้อ 1-6

3.2 กลุ่มงาน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ข้อ 7-9

3.3 อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ข้อ 10-14

3.4 ระบบรางวัล จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 15-18

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนคือ

ระดับที่ 1 หมายถึง ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับน้อยที่สุด

ระดับที่ 10 หมายถึง ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมากที่สุด

ระดับเกณฑ์การให้คะแนนค่าเฉลี่ยในแต่ละระดับนั้นใช้สูตรการคำนวณช่วงกว้างของ  
ชั้นได้ดังนี้

$$\begin{aligned}\text{Interval}(I) &= \frac{\text{Range}(R)}{\text{Class}(C)} \\ &= \frac{10-1}{3} \\ &= 3\end{aligned}$$

โดยกำหนดให้

ระดับ 1-3 หมายถึง ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับน้อย

ระดับ 4-7 หมายถึง ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับปานกลาง

ระดับ 8-10 หมายถึง ความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับมาก

สำหรับส่วนที่ 3 นี้ จะใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ซึ่งลักษณะคำถามเป็นการวัดแบบ Semantic Differential Scale รวมคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือกตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ด้วยคำถามที่เกี่ยวกับการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ใน 17 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้
2. ความริเริ่ม
3. ความกล้าหาญ
4. ความเด็ดขาด
5. ความแนบเนียน
6. ความยุติธรรม
7. ทำทาง
8. ความอดทน
9. ความกระตือรือร้น
10. ความไม่เห็นแก่ตัว
11. ความตื่นตัว
12. ดุลพินิจ
13. ความสงบเสงี่ยม
14. ความเห็นอกเห็นใจ
15. ความจงรักภักดี
16. การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง
17. การบังคับตัวเอง

ซึ่งคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามต้องตอบมีคำตอบกำหนดไว้ในแต่ละข้างของระดับคะแนนสูงสุดและต่ำสุดด้วย โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ตัวอย่างเช่น

ความรู้ในการปฏิบัติงาน :

มีความรู้มาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความรู้เลย  
5 4 3 2 1

โดยกำหนดระดับการให้คะแนนดังต่อไปนี้

| ระดับความคิดเห็น                   | ระดับคะแนน |
|------------------------------------|------------|
| มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากที่สุด  | 5          |
| มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมาก        | 4          |
| มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำปานกลาง    | 3          |
| มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำน้อย       | 2          |
| มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำน้อยที่สุด | 1          |

เกณฑ์การอธิบายผลการวิจัยของแบบสอบถามที่ใช้การวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) จะใช้การคำนวณช่วงกว้างระหว่างชั้น (บุญชม ศรีสะอาด 2538 : 80-81) ที่ผู้วิจัยต้องการ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มีระดับความเป็นผู้นำมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มีระดับความเป็นผู้นำมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง มีระดับความเป็นผู้นำปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง มีระดับความเป็นผู้นำน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง มีระดับความเป็นผู้นำน้อยที่สุด

### 3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาลักษณะ รูปแบบ และข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามโดยพิจารณาจากกรอบแนวความคิด ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ของ (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House แล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย และกลุ่มตัวอย่าง

2. กำหนดขอบเขตของแบบสอบถามโดยให้มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโท

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำมาปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนก่อนนำไปใช้

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  = Coefficient) ใช้สูตรของครอนบัค (Cronbach) (สุทธิเสกข์ ทวีกิจการ. 2546 : 71-72) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 40 คน และงานวิจัยนี้ได้ค่า Cronbach Alpha 0.9939 ในด้านคุณลักษณะแสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สามารถยอมรับได้ (สุทธิเสกข์ ทวีกิจการ. 2546 : 71-72)

7. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเดิมเพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

8. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้ได้บังคับบัญชา

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าจากตำราและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องรวมถึงเอกสารวิชาการและอินเทอร์เน็ต

2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากการใช้แบบสอบถามกับครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 จำนวน 310 คน

### วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1.ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1

- 2.นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจำนวน 326 ฉบับ ไปมอบให้กับครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 จำนวน 310 คนที่เลือกไว้โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ในจันทร์ - ศุกร์ เวลา 9.00 – 16.00 น. โดยผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2548 และสิ้นสุดวันที่ 31 มกราคม 2548 รวมเวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 1 เดือน

### 5.การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- 1.ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ
- 2.แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นเพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปตาราง
- 3.การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for the Social / for Windows) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา

- 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ในการใช้การแจกแจงความถี่และร้อยละ (Percentage : %) (Burns and Bush 1998 : 473-474)

- 1.2 วิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125-126)

- 1.3 วิเคราะห์ระดับของทัศนคติของครูผู้ได้บังคับบัญชาโดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) (Burns and Bush 1998 : 477-478)

1.4 วิเคราะห์ตามตัวแปร เพศกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยใช้สถิติ t-test (Burns and Bush 1998 : 513-514) และวิเคราะห์ตามตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอนและระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยใช้ค่าสถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) (Burns and Bush 1998 : 522-524) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบพหุคูณโดยวิธีการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างน้อยที่สุด (Least Significant Different : LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2543 : 332)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดำเนินการโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ F-test วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

## 6.สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

#### 1.1 ร้อยละ

#### 1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 34-35)

$$\bar{X} = \frac{\sum fx}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนเฉลี่ย

$\sum fx$  แทน ผลรวมของคะแนนคูณกับความถี่ของคะแนนนั้น

$n$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่มนั้น

### 2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

#### 2.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา

( $\alpha$  = Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125-126)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_1^2} \right]$$

|       |              |     |                                        |
|-------|--------------|-----|----------------------------------------|
| เมื่อ | $\alpha$     | แทน | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ   |
|       | $n$          | แทน | จำนวนข้อของแบบสอบถาม                   |
|       | $\sum s_i^2$ | แทน | ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ      |
|       | $s_1^2$      | แทน | ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้ง |

ฉบับ

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สูตร Two Independent – Samples t-Test (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534 : 178) เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 (เรื่องเพศ)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

|       |             |     |                                        |
|-------|-------------|-----|----------------------------------------|
| เมื่อ | $t$         | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution |
|       | $\bar{X}_1$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1         |
|       | $\bar{X}_2$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2         |
|       | $s_1^2$     | แทน | ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1    |
|       | $s_2^2$     | แทน | ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2    |
|       | $n_1$       | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1              |
|       | $n_2$       | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2              |

3.2 ค่า F-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่าสองกลุ่มใช้วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน โดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2534 : 249)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่  $df1 = p - 1$   
 $df2 = p - 2$



|       |        |     |                                                |
|-------|--------|-----|------------------------------------------------|
| เมื่อ | F      | แทน | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution         |
|       | $MS_b$ | แทน | ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม                        |
|       | $MS_w$ | แทน | ความแปรปรวนภายในกลุ่ม                          |
|       | df1    | แทน | องศาอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม<br>(p - 1) |
|       | df2    | แทน | องศาอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม<br>(n - p)   |
|       | p      | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                             |
|       | n      | แทน | จำนวนตัวอย่างทั้งหมด                           |

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความสัมพันธ์เป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 333 )

สูตร

$$LSD = t_{\alpha/2; n-k} \sqrt{\frac{2MSE}{n_i}}$$

|       |          |     |                                                                  |
|-------|----------|-----|------------------------------------------------------------------|
| เมื่อ | LSD      | แทน | ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม ที่ i และ j |
|       | MSE      | แทน | ค่า Mean square error จากตารางการวิเคราะห์ความแปรปรวน            |
|       | k        | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบ                               |
|       | n        | แทน | จำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด                                       |
|       | $\alpha$ | แทน | ค่าความเชื่อมั่น                                                 |

### ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตแตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ t-test
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตแตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตแตกต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานคือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการวิจัยเรื่อง ทักษะคิดของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนและกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

|                |     |                                                                                    |
|----------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------|
| n              | แทน | ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                                                               |
| $\bar{X}$      | แทน | ค่าเฉลี่ย                                                                          |
| S.D.           | แทน | ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน                                                                |
| df             | แทน | ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)                                           |
| t              | แทน | ค่าที่ใช้พิจารณา t - Distribution                                                  |
| F              | แทน | การวิเคราะห์ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป (ในตาราง F - test) |
| H <sub>0</sub> | แทน | สมมติฐานหลัก                                                                       |
| H <sub>1</sub> | แทน | สมมติฐานรอง                                                                        |
| P-Value        | แทน | ค่าความน่าจะเป็น (Probability) สำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05              |
| *              | แทน | การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05                                                 |

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบายโดยเรียงลำดับหัวข้อเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา
- ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1
- ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ (ทั้งนี้ผู้ดำเนินการวิจัยได้ทำการจัดกลุ่มขึ้นใหม่ เนื่องจากข้อมูลที่เก็บได้จริงในบางกลุ่มมีจำนวนน้อยมาก) ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา

| ข้อมูล                          | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------|------------|--------|
| 1. เพศ                          |            |        |
| ชาย                             | 84         | 25.8   |
| หญิง                            | 242        | 74.2   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |
| 2. อายุ                         |            |        |
| ต่ำกว่า 36 ปี                   | 49         | 15.1   |
| 36 - 45 ปี                      | 35         | 10.7   |
| 46 - 55 ปี                      | 186        | 57.0   |
| มากกว่า 55 ปี                   | 56         | 17.2   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |
| 3. ระดับการศึกษา                |            |        |
| ระดับปริญญาตรี                  | 234        | 71.8   |
| ระดับปริญญาโท / สูงกว่าปริญญาโท | 92         | 28.2   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |
| 4. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ   |            |        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี        | 35         | 10.7   |
| 6 - 10 ปี                       | 49         | 15.1   |
| 10 ปีขึ้นไป                     | 212        | 65.2   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ข้อมูล                          | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---------------------------------|------------|--------|
| 5. ระดับชั้นที่สอน              |            |        |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1           | 63         | 19.3   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2           | 59         | 18.2   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3           | 50         | 15.3   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4           | 51         | 15.6   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5           | 47         | 14.4   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6           | 56         | 17.2   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |
| 6. ระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น |            |        |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1           | 39         | 12.0   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2           | 42         | 12.9   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3           | 35         | 10.7   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4           | 48         | 14.7   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5           | 120        | 36.8   |
| มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6           | 42         | 12.9   |
| รวม                             | 326        | 100.0  |

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 326 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**เพศ** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 และเป็นเพศชายจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 25.8

**อายุ** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีอายุ 46 - 55 ปี จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 57.0 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 กลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 และกลุ่มที่มีอายุ 36 - 45 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 71.8 รองลงมาคือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท / สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2

**ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมาคือกลุ่มที่มีระยะเวลาในการ

ปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 และกลุ่มที่ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

**ระดับชั้นที่สอน** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่สอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 รองลงมาคือกลุ่มที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 กลุ่มที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 กลุ่มที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 กลุ่มที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 และกลุ่มที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 ตามลำดับ

**ระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น** ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาคือกลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 กลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 และกลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 มีจำนวนเท่ากันคือ 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 สำหรับกลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และกลุ่มที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

ข้อมูลทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาโดยหา ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

|                    | ทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา          | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล                 |
|--------------------|---------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|
| <b>ด้านความรู้</b> |                                                   |           |      |                       |
| 1                  | มีความรู้ในวิชาที่สอน                             | 8.72      | 1.19 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 2                  | มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในการสอน           | 8.79      | 0.99 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 3                  | มีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงเรียนที่ตนสังกัด | 9.13      | 1.20 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 4                  | มีความรู้ในวิชาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน    | 7.26      | 1.59 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 5                  | มีความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ                       | 9.17      | 1.12 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 6                  | มีความรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับเด็ก                    | 8.34      | 1.10 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 7                  | มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษา                        | 8.70      | 1.13 | ทัศนคติในระดับมาก     |
|                    | โดยรวม                                            | 8.52      | 1.21 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| <b>ด้านทักษะ</b>   |                                                   |           |      |                       |
| 8                  | มีทักษะในการเตรียมการสอน                          | 8.61      | 1.15 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 9                  | มีทักษะในการสอน                                   | 8.61      | 1.09 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 10                 | มีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ                         | 8.54      | 1.13 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 11                 | มีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น              | 8.59      | 1.03 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 12                 | มีทักษะในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน                | 8.75      | 1.21 | ทัศนคติในระดับมาก     |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา |                                                 | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 13                                       | มีทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน                   | 8.39      | 1.32 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 14                                       | มีทักษะในการใช้สื่อในการเรียนการสอน             | 8.50      | 1.05 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 15                                       | มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมใหม่                   | 8.53      | 1.62 | ทัศนคติในระดับมาก |
| โดยรวม                                   |                                                 | 8.57      | 1.15 | ทัศนคติในระดับมาก |
| <b>ด้านความสามารถ</b>                    |                                                 |           |      |                   |
| 16                                       | มีความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน            | 7.71      | 1.45 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 17                                       | มีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ | 8.79      | 1.42 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 18                                       | มีความสามารถในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ             | 8.53      | 0.99 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 19                                       | มีความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างของผู้เรียน   | 8.39      | 1.22 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 20                                       | มีความสามารถในการใช้สื่อการสอนได้               | 8.38      | 1.20 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 21                                       | มีความสามารถในการวัดและประเมินผล                | 8.48      | 1.42 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 22                                       | มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง                     | 8.61      | 1.20 | ทัศนคติในระดับมาก |
| โดยรวม                                   |                                                 | 8.47      | 1.24 | ทัศนคติในระดับมาก |
| <b>ด้านความต้องการ</b>                   |                                                 |           |      |                   |
| 23                                       | มีความต้องการพัฒนาตนเอง                         | 8.94      | 1.13 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 24                                       | มีความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง            | 8.69      | 1.35 | ทัศนคติในระดับมาก |



ตาราง 6 (ต่อ)

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา |                                                      | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล             |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|------|-------------------|
| 25                                       | มีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน          | 8.91      | 1.64 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 26                                       | มีความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ             | 9.42      | 1.01 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 27                                       | มีความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้เรียนและผู้ร่วมงาน | 8.96      | 1.16 | ทัศนคติในระดับมาก |
| 28                                       | มีความต้องการด้านสวัสดิการต่างๆ                      | 9.01      | 1.35 | ทัศนคติในระดับมาก |
| โดยรวม                                   |                                                      | 9.05      | 1.20 | ทัศนคติในระดับมาก |

จากตาราง 6 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ เมื่อพิจารณารายด้าน มีรายละเอียดดังนี้

**ด้านความรู้** พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความรู้ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ ความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.17 รองลงมาคือ ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงเรียนที่ตนสังกัด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.13 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ ความรู้ในวิชาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.26

**ด้านทักษะ** พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านทักษะ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.57 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ ทักษะในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.75 รองลงมาคือทักษะในการเตรียมการสอน และทักษะในการสอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.61 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ ทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.39

**ด้านความสามารถ** พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความสามารถ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.47 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.79 รองลงมาคือความสามารถในการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.61 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ ความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.71

**ด้านความต้องการ** พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความต้องการ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ ความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.42 รองลงมาคือ ความต้องการด้านสวัสดิการต่างๆ มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.01 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ ความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.69

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ข้อมูลทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยหา ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

| ทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน |                                                                      | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล                 |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|
| <b>โครงสร้างของงาน</b>           |                                                                      |           |      |                       |
| 1                                | โรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี                                         | 7.59      | 1.78 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 2                                | โรงเรียนมีระบบการสั่งการที่เหมาะสม                                   | 7.44      | 1.58 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 3                                | โรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน                                 | 7.70      | 1.79 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 4                                | โรงเรียนมีการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา                          | 7.55      | 2.09 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 5                                | โรงเรียนมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมในแต่ละชั้น                         | 4.74      | 2.46 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 6                                | โรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานของ<br>ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่น่าพอใจ | 6.13      | 2.48 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| โดยรวม                           |                                                                      | 7.02      | 2.01 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| <b>กลุ่มงาน</b>                  |                                                                      |           |      |                       |
| 7                                | มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                             | 6.89      | 2.52 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 8                                | เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง                                        | 7.09      | 2.28 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 9                                | มีการแบ่งงานภายในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม                                | 6.79      | 2.28 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| โดยรวม                           |                                                                      | 6.95      | 2.34 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน |                                                               | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|
| อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ        |                                                               |           |      |                       |
| 10                               | มีอำนาจในการประเมินผลการเรียน                                 | 8.52      | 1.46 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 11                               | มีอำนาจในการรักษากฎระเบียบในชั้นเรียน                         | 8.55      | 1.53 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 12                               | มีอำนาจดูแลความเป็นระเบียบภายในโรงเรียน                       | 7.29      | 2.44 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 13.                              | มีอำนาจในการสั่งการในการทำกิจกรรมต่างๆของนักเรียนในโรงเรียน   | 6.39      | 2.49 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 14                               | มีอำนาจในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน                     | 6.83      | 2.48 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| โดยรวม                           |                                                               | 8.52      | 1.13 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| ระบบรางวัล                       |                                                               |           |      |                       |
| 15                               | มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการงานที่ยุติธรรม              | 6.23      | 2.58 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 16                               | มีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ | 6.54      | 2.58 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 17                               | มีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติอาจารย์ดีเด่น                      | 6.90      | 2.25 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 18                               | มีการเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ        | 6.32      | 2.39 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| โดยรวม                           |                                                               | 8.60      | 1.41 | ทัศนคติในระดับมาก     |

จากตาราง 7 แสดงทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างของงาน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อโครงสร้างของงาน ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.02 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือโรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.70 รองลงมาคือโรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.59 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ โรงเรียนมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมในแต่ละชั้น มีทัศนคติในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74

**กลุ่มงาน** พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อกลุ่มงานในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.95 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.09 รองลงมาคือ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.89 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ มีการแบ่งงานภายในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.79

**อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ** พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่ออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก ครูมีอำนาจในการรักษากฎระเบียบในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.55 รองลงมาคือ ครูมีอำนาจในการประเมินผลการเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 โดยมีลำดับสุดท้ายคือ มีอำนาจในการสั่งการในการทำกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียนในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.39

**ระบบรางวัล** พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อระบบรางวัล ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.60 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ลำดับแรก คือ มีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติอาจารย์ดีเด่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.90 รองลงมาคือ มีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.54 โดยมีลำดับสุดท้าย มีการเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งทางงานที่ยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.23

#### **ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1**

ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

| ข้อ                                           | ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำ              | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล                 |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|------|-----------------------|
| 1.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความรู้ในการปฏิบัติงาน                    | 3.71      | 0.90 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 2.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความคิดริเริ่มที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด | 3.71      | 0.80 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 3.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความกล้าหาญในการเป็นผู้นำที่ดี            | 3.72      | 0.85 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 4.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ                  | 3.58      | 1.07 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 5.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น   | 3.78      | 0.88 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 6.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน               | 3.28      | 1.07 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 7.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีท่าทางการแสดงออกที่เหมาะสม                | 3.55      | 0.95 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 8.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ               | 3.47      | 1.01 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 9.                                            | กลุ่มผู้บริหารมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่        | 3.77      | 0.86 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 10.                                           | กลุ่มผู้บริหารไม่เห็นแก่ตัวและประโยชน์ส่วนตน              | 3.13      | 1.13 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 11.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีความตื่นตัวและว่องไว                      | 3.55      | 0.87 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 12.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีดุลพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ             | 3.28      | 1.05 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 13.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีการแสดงออกในที่ทำงาน                      | 3.34      | 0.91 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 14.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชา   | 3.38      | 1.11 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 15.                                           | กลุ่มผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะและส่วนรวม      | 3.35      | 1.12 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| 16.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม                       | 3.49      | 0.99 | ทัศนคติในระดับมาก     |
| 17.                                           | กลุ่มผู้บริหารมีการแสดงออกที่เหมาะสมมาก                   | 3.44      | 0.92 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |
| ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะโดยรวม |                                                           | 3.64      | 0.95 | ทัศนคติในระดับปานกลาง |

จากตาราง 8 แสดงทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำโดยรวมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความคิดริเริ่มที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความกล้าหาญในการเป็นผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความเด็ดขาดในการตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านท่าทางการแสดงออกที่เหมาะสมของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านการไม่เห็นแก่ตัวและประโยชน์ส่วนตนของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านมีความตื่นตัวและว่องไวของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านการมีดุลพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านการแสดงออกในที่ทำงานของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชาของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านการคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะและส่วนรวมของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านบุคลิกภาพของกลุ่มผู้บริหาร ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำ ในด้านการแสดงออกที่เหมาะสม ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

### การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อ 1** ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

$H_0$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนไม่ต่างกัน

$H_1$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้ Independent t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05

## ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามเพศ

ตาราง 9 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามเพศ

| ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร | ชาย         |             | หญิง        |             | t            | P-Value     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                                 | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$   | S.D.        |              |             |
| ความรู้                                                         | 4.75        | 0.44        | 3.34        | 0.72        | 21.22*       | 0.00        |
| ความคิดริเริ่ม                                                  | 4.58        | 0.50        | 3.40        | 0.64        | 17.35*       | 0.00        |
| ความกล้าหาญ                                                     | 4.75        | 0.44        | 3.36        | 0.64        | 22.16*       | 0.00        |
| ความเด็ดขาด                                                     | 4.83        | 0.37        | 3.14        | 0.87        | 24.30*       | 0.00        |
| ความแนบเนียน                                                    | 4.83        | 0.37        | 3.41        | 0.69        | 23.53*       | 0.00        |
| ความยุติธรรม                                                    | 4.50        | 0.50        | 2.85        | 0.87        | 16.42*       | 0.00        |
| ทำทาง                                                           | 4.67        | 0.47        | 3.16        | 0.74        | 21.46*       | 0.00        |
| ความอดทน                                                        | 4.67        | 0.47        | 3.05        | 0.79        | 17.62*       | 0.00        |
| ความกระตือรือร้น                                                | 4.83        | 0.37        | 3.40        | 0.64        | 24.60*       | 0.00        |
| ความไม่เห็นแก่ตัว                                               | 4.58        | 0.50        | 2.62        | 0.80        | 26.22*       | 0.00        |
| ความตื่นตัว                                                     | 4.67        | 0.47        | 3.17        | 0.61        | 20.52*       | 0.00        |
| ดุลพินิจ                                                        | 4.50        | 0.50        | 2.85        | 0.84        | 17.01*       | 0.00        |
| ความสงบเสงี่ยม                                                  | 4.58        | 0.50        | 2.91        | 0.56        | 25.71*       | 0.00        |
| ความเห็นอกเห็นใจ                                                | 4.83        | 0.37        | 2.88        | 0.79        | 30.00*       | 0.00        |
| ความจงรักภักดี                                                  | 4.67        | 0.47        | 2.89        | 0.90        | 17.24*       | 0.00        |
| การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้<br>อย่างถูกต้อง                 | 4.67        | 0.47        | 3.08        | 0.77        | 17.72*       | 0.00        |
| การบังคับตัวเอง                                                 | 4.58        | 0.50        | 3.04        | 0.67        | 19.49*       | 0.00        |
| <b>ทัศนคติโดยรวม</b>                                            | <b>4.83</b> | <b>0.37</b> | <b>3.23</b> | <b>0.73</b> | <b>25.81</b> | <b>0.00</b> |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามเพศ โดยใช้ Independent t-test พบว่า ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน



อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างที่ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชา ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน จำแนกตามเพศ โดยใช้ Independent t-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ทุกด้าน มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน รายด้านต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อ 2** ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

$H_0$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนไม่ต่างกัน

$H_1$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance : One-Way ANOVA) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

## ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามอายุ

ตาราง 10 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติในด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำโดยรวม | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|---------------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
|                                       | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 383.94* | 0.00    |
|                                       | 36– 45 ปี     | 4.60      | 0.49 |         |         |
|                                       | 46 – 55 ปี    | 3.52      | 0.50 |         |         |
|                                       | มากกว่า 55 ปี | 2.25      | 0.43 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่ามีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี<br>5.00 | 36 – 45 ปี<br>4.60 | 46 – 55 ปี<br>3.52 | มากกว่า 55 ปี<br>2.25 |
|---------------|-----------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |                       | 0.40*<br>(0.001)   | 1.48*<br>(0.000)   | 2.75*<br>(0.000)      |
| 36 – 45 ปี    | 4.60      |                       |                    | 1.08*<br>(0.000)   | 2.35*<br>(0.000)      |
| 46 – 55 ปี    | 3.52      |                       |                    |                    | 1.27*<br>(0.000)      |
| มากกว่า 55 ปี | 2.25      |                       |                    |                    |                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36– 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

## ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน จำแนกตามอายุ

ตาราง 12 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความรู้                   | ต่ำกว่า 36    | 5.00      | 0.00 | 330.42* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.40      | 0.50 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.63      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.38      | 0.49 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้จำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความรู้ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี<br>5.00 | 36 – 45 ปี<br>4.40 | 46 – 55 ปี<br>3.63 | มากกว่า 55 ปี<br>2.38 |
|---------------|-----------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| ต่ำกว่า 36    | 5.00      |                       | 0.60 *<br>(0.000)  | 1.37*<br>(0.000)   | 2.63*<br>(0.000)      |
| 36 – 45 ปี    | 4.40      |                       |                    | 0.77*<br>(0.000)   | 2.03*<br>(0.000)      |
| 46 – 55 ปี    | 3.63      |                       |                    |                    | 1.26*<br>(0.000)      |
| มากกว่า 55 ปี | 2.38      |                       |                    |                    |                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความคิดริเริ่ม            | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 288.94* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.63      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.63      | 0.49 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความคิดริเริ่มต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิตรีเริ่ม

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.00       | 3.63       | 2.63          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 1.00 *     | 1.37 *     | 2.37 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |               |            | 0.37 *     | 1.37 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.63      |               |            |            | 1.00 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.63      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ ต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิตรีเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ ต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิตรีเริ่ม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิตรีเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิตรีเริ่ม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิตรีเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิตรีเริ่ม น้อยกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความ<br>กล้าหาญ           | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 268.62* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.40      | 0.50 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.58      | 0.49 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.63      | 0.48 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความกล้าหาญต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี<br>5.00 | 36 – 45 ปี<br>4.40 | 46 – 55 ปี<br>3.58 | มากกว่า 55 ปี<br>2.63 |
|---------------|-----------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |                       | 0.60 *<br>(0.000)  | 1.42 *<br>(0.000)  | 2.37 *<br>(0.000)     |
| 36 – 45 ปี    | 4.40      |                       |                    | 0.82 *<br>(0.000)  | 1.77 *<br>(0.000)     |
| 46 – 55 ปี    | 3.58      |                       |                    |                    | 0.95 *<br>(0.000)     |
| มากกว่า 55 ปี | 2.63      |                       |                    |                    |                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36–45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความเด็ดขาด               | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 427.86* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.60      | 0.49 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.53      | 0.50 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 1.88      | 0.60 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาดจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาดจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความเด็ดขาดต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.60       | 3.53       | 1.88          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.40 *     | 1.47 *     | 3.12 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.60      |               |            | 1.07 *     | 2.72 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.53      |               |            |            | 1.65 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.88      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความแนบเนียน              | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 326.89* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.60      | 0.49 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.69      | 0.46 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.50      | 0.50 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียนจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียนจำแนกตามอายุมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความแนบเนียนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.60       | 3.69       | 2.50          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.40 *     | 1.31 *     | 2.50 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 -- 45 ปี   | 4.60      |               |            | 0.91 *     | 2.10 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.69      |               |            |            | 1.19 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.50      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียนระดับมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความยุติธรรม              | ต่ำกว่า 36 ปี | 4.86      | 0.35 | 612.85* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.26      | 0.44 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 1.50      | 0.50 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความยุติธรรมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 23 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 4.86          | 4.00       | 3.26       | 1.50          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 4.86      |               | 0.86 *     | 1.60 *     | 3.36 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |               |            | 0.74 *     | 2.50 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.26      |               |            |            | 1.76 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.50      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรมมากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
รายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านท่าทาง                    | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 429.81* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.20      | 0.40 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.47      | 0.50 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.13      | 0.33 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความท่าทางต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.20       | 3.47       | 2.13          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.80 *     | 1.53 *     | 2.88 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.20      |               |            | 0.73 *     | 2.07 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.47      |               |            |            | 1.34 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.13      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทาง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทาง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความอดทน                  | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 358.60* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.20      | 0.40 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.37      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.00      | 0.71 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความอดทนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 27 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.20       | 3.37       | 2.00          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.80 *     | 1.63 *     | 3.00 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.20      |               |            | 0.83 *     | 2.20 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.37      |               |            |            | 1.37 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.00      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 27 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
รายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความกระตือรือร้น          | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 290.60* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.60      | 0.50 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.63      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.63      | 0.49 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นจำแนกอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความกระตือรือร้นต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 29 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.60       | 3.63       | 2.63          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.40 *     | 1.37 *     | 2.37 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.60      |               |            | 0.97 *     | 1.97 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.63      |               |            |            | 1.00*         |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.63      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 29 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ ต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 30 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความไม่เห็นแก่ตัว         | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 974.71* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.01      | 0.39 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 1.38      | 0.49 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 30 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความไม่เห็นแก่ตัวต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.00       | 3.01       | 1.38          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 1.00 *     | 1.99 *     | 3.62 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |               |            | 0.99 *     | 2.62 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.01      |               |            |            | 1.63 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.38      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 32 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความตื่นตัว               | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 317.98* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.20      | 0.40 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.37      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.50      | 0.50 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกในด้านความตื่นตัวตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความตื่นตัวต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 33 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.20       | 3.37       | 2.50          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.80 *     | 1.63 *     | 2.50 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.20      |               |            | 0.83 *     | 1.70 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.37      |               |            |            | 0.87 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.50      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 34 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-<br>Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|-------------|
| ด้านคุณพิณิจ                  | ต่ำกว่า 36 ปี | 4.86      | 0.35 | 484.93* | 0.00        |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |             |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.22      | 0.50 |         |             |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 1.63      | 0.49 |         |             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 34 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพิณิจจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพิณิจจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านคุณพิณิจต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยผู้ได้บังคับบัญชาที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 35 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจ

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 4.86          | 4.00       | 3.22       | 1.63          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 4.86      |               | 0.86 *     | 1.64 *     | 3.23 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |               |            | 0.78 *     | 2.37 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.22      |               |            |            | 1.59*         |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.63      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 35 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ ต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านดุลพินิจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 36 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความสงบเสงี่ยม            | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 859.85* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.15      | 0.36 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.13      | 0.33 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 36 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความสงบเสงี่ยมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 37 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม

| อายุ          | $\bar{x}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.00       | 3.15       | 2.13          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 1.00 *     | 1.85 *     | 2.87 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |               |            | 0.85 *     | 1.87 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.15      |               |            |            | 1.02 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.13      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 37 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 38 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความเห็นอกเห็นใจ          | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 553.04* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.60      | 0.49 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.22      | 0.50 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 1.75      | 0.43 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 38 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนด้านในความเห็นอกเห็นใจต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 39 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.60       | 3.22       | 1.75          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.40 *     | 1.78 *     | 3.25 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.60      |               |            | 1.38 *     | 2.85 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.22      |               |            |            | 1.47 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.75      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 39 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี กลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 40 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
รายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|---------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความจงรักภักดี        | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 632.34* | 0.00    |
|                           | 36 – 45 ปี    | 4.20      | 0.40 |         |         |
|                           | 46 – 55 ปี    | 3.31      | 0.46 |         |         |
|                           | มากกว่า 55 ปี | 1.50      | 0.50 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 40 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความจงรักภักดีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 41 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.20       | 3.31       | 1.50          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.80 *     | 1.69 *     | 3.50 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.20      |               |            | 0.89 *     | 2.70 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.31      |               |            |            | 1.81 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 1.50      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 41 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดี มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดี มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 42 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
รายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะ       | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 306.44* | 0.00    |
| เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง      | 36 – 45 ปี    | 4.20      | 0.40 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.37      | 0.48 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.13      | 0.78 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 42 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 43 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี | 36 – 45 ปี | 46 – 55 ปี | มากกว่า 55 ปี |
|---------------|-----------|---------------|------------|------------|---------------|
|               |           | 5.00          | 4.20       | 3.37       | 2.13          |
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |               | 0.80 *     | 1.63 *     | 2.87 *        |
|               |           |               | (0.000)    | (0.000)    | (0.000)       |
| 36 – 45 ปี    | 4.20      |               |            | 0.83 *     | 2.07 *        |
|               |           |               |            | (0.000)    | (0.000)       |
| 46 – 55 ปี    | 3.37      |               |            |            | 1.24 *        |
|               |           |               |            |            | (0.000)       |
| มากกว่า 55 ปี | 2.13      |               |            |            |               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 43 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องมากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 44 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
รายด้านจำแนกตามอายุ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | อายุ          | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|---------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านการบังคับตัวเอง           | ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      | 0.00 | 536.46* | 0.00    |
|                               | 36 – 45 ปี    | 4.00      | 0.00 |         |         |
|                               | 46 – 55 ปี    | 3.31      | 0.46 |         |         |
|                               | มากกว่า 55 ปี | 2.13      | 0.33 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 44 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเองจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเองจำแนกตามอายุ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านการบังคับตัวเองต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 45 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง

| อายุ          | $\bar{X}$ | ต่ำกว่า 36 ปี<br>5.00 | 36 – 45 ปี<br>4.00 | 46 – 55 ปี<br>3.31 | มากกว่า 55 ปี<br>2.13 |
|---------------|-----------|-----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| ต่ำกว่า 36 ปี | 5.00      |                       | 1.00 *<br>(0.000)  | 1.69 *<br>(0.000)  | 2.87 *<br>(0.000)     |
| 36 – 45 ปี    | 4.00      |                       |                    | 0.69 *<br>(0.000)  | 1.87 *<br>(0.000)     |
| 46 – 55 ปี    | 3.31      |                       |                    |                    | 1.18 *<br>(0.000)     |
| มากกว่า 55 ปี | 2.13      |                       |                    |                    |                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 45 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตนเอง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี กลุ่มที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 36 – 45 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตนเอง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 46 – 55 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตนเอง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีขึ้นไปตามลำดับ

**สมมติฐานข้อ 3** ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

$H_0$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนไม่ต่างกัน

$H_1$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้ Independent t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05

**ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษา**

เนื่องจากข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่เก็บได้บางกลุ่มมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดให้เหลือเพียง 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี และปริญญาโท / สูงกว่าปริญญาโท จึงได้ใช้ t – test ในการทดสอบแทน

ตาราง 46 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามระดับการศึกษา

| ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร | ปริญญาตรี   |             | ปริญญาโท /<br>สูงกว่า<br>ปริญญาโท |             | t            | P-Value     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------------------------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                                 | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$                         | S.D.        |              |             |
| ความรู้                                                         | 4.13        | 0.62        | 2.62                              | 0.49        | 20.85*       | 0.00        |
| ความคิดริเริ่ม                                                  | 4.07        | 0.59        | 2.77                              | 0.42        | 19.42*       | 0.00        |
| ความกล้าหาญ                                                     | 4.09        | 0.67        | 2.77                              | 0.42        | 21.30*       | 0.00        |
| ความเด็ดขาด                                                     | 4.08        | 0.72        | 2.32                              | 0.73        | 19.85*       | 0.00        |
| ความแนบเนียน                                                    | 4.21        | 0.59        | 2.70                              | 0.46        | 21.90*       | 0.00        |
| ความยุติธรรม                                                    | 3.74        | 0.74        | 2.09                              | 0.83        | 17.49*       | 0.00        |
| ท่าทาง                                                          | 3.97        | 0.71        | 2.47                              | 0.50        | 18.58*       | 0.00        |
| ความอดทน                                                        | 3.89        | 0.76        | 2.39                              | 0.74        | 16.10*       | 0.00        |
| ความกระตือรือร้น                                                | 4.16        | 0.64        | 2.77                              | 0.42        | 22.88*       | 0.00        |
| ความไม่เห็นแก่ตัว                                               | 3.63        | 0.81        | 1.86                              | 0.78        | 17.95*       | 0.00        |
| ความตื่นตัว                                                     | 3.89        | 0.76        | 2.70                              | 0.46        | 17.21*       | 0.00        |
| ดุลพินิจ                                                        | 3.74        | 0.74        | 2.09                              | 0.74        | 18.17*       | 0.00        |
| ความสงบเสงี่ยม                                                  | 3.69        | 0.80        | 2.47                              | 0.50        | 16.52*       | 0.00        |
| ความเห็นอกเห็นใจ                                                | 3.86        | 0.85        | 2.16                              | 0.67        | 19.10*       | 0.00        |
| ความจงรักภักดี                                                  | 3.85        | 0.78        | 2.09                              | 0.83        | 17.94*       | 0.00        |
| การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้                                 |             |             |                                   |             |              |             |
| อย่างถูกต้อง                                                    | 3.89        | 0.76        | 2.47                              | 0.75        | 15.24*       | 0.00        |
| การบังคับตัวเอง                                                 | 3.82        | 0.76        | 2.47                              | 0.50        | 18.74*       | 0.00        |
| <b>ทัศนคติโดยรวม</b>                                            | <b>3.92</b> | <b>0.67</b> | <b>2.42</b>                       | <b>0.52</b> | <b>21.55</b> | <b>0.00</b> |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 46 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Independent t-test พบว่า ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติ

ผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน จำแนกตามการศึกษา โดยใช้ Independent t-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ทศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารทุกด้าน มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน รายด้านต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อ 4** ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

$H_0$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนไม่ต่างกัน

$H_1$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

ตาราง 47 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-----------------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|---------|
|                                         | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | 0.00 | 190.53* | 0.00    |
|                                         | 6-10 ปี                            | 4.71      | 0.45 |         |         |
|                                         | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.23      | 0.72 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตาราง 47 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนก มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนโดยรวมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 48 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร

| ระยะเวลาในการปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{x}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|                                |           | 5.00                         | 4.44             | 3.09             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5<br>ปี    | 5.00      |                              | 0.28*<br>(0.048) | 1.76*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                        | 4.44      |                              |                  | 1.48*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                    | 3.09      |                              |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 48 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลา

ในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวมมากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

### ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

ตาราง 49 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-----------------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความรู้                             | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .00  | 150.45* | 0.00    |
|                                         | 6-10 ปี                            | 4.57      | .50  |         |         |
|                                         | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.34      | .72  |         |         |
|                                         |                                    |           |      |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 49 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความรู้ ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 50 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.57    | 3.34        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.43*   | 1.66*       |
| 6-10 ปี                    | 4.57      |                          | (0.003) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.34      |                          |         | 1.23*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 50 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 51 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | SD   | F       | P-Value |
|-----------------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความคิดริเริ่ม                      | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 143.15* | 0.00    |
|                                         | 6-10 ปี                            | 4.29      | .456 |         |         |
|                                         | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.40      | .645 |         |         |

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 51 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิดริเริ่ม มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความคิดริเริ่มต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 52 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|----------------------------|-----------|--------------------------|------------------|------------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.29             | 3.40             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.71*<br>(0.000) | 1.60*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                    | 4.29      |                          |                  | 0.89*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.40      |                          |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 52 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 53 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | SD   | F       | Prob. |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความกล้าหาญ               | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 182.97* | 0.00  |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.57      | .500 |         |       |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 3.36      | .637 |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 53 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความกล้าหาญต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 54 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับ  
ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ

| ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10ปีขึ้นไป       |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|                                |           | 5.00                         | 4.57             | 3.36             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ<br>5 ปี    | 5.00      |                              | 0.43*<br>(0.000) | 1.64*<br>(0.001) |
| 6-10 ปี                        | 4.57      |                              |                  | 1.21*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                    | 3.36      |                              |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 54 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความกล้าหาญ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ ราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความกล้าหาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความกล้าหาญ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้น ไปตามลำดับ

ตาราง 55 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้ บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P-Value |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|---------|
| ด้านความเด็ดขาด               | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 149.46* | 0.00    |
|                               | 6-10 ปี                            | 4.71      | .456 |         |         |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.14      | .874 |         |         |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 55 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาด มีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน ในด้านความเด็ดขาด ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ

วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 56 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี         | 10 ปีขึ้นไป      |
|----------------------------|-----------|--------------------------|-----------------|------------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.71            | 3.14             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.29<br>(0.097) | 1.86*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                    | 4.71      |                          |                 | 1.57*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.14      |                          |                 |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 56 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ



ตาราง 57 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความแนบเนียน              | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 165.05* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.71      | .456 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 3.41      | .690 |         |          |
|                               |                                |           |      |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 57 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียนมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความแนบเนียนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 58 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน

| ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|                                |           | 5.00                         | 4.71             | 3.41             |
| น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                              | 0.29*<br>(0.039) | 1.59*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                        | 4.71      |                              |                  | 1.30*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                    | 3.41      |                              |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 58 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความแนบเนียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ ราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความแนบเนียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านความแนบเนียน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 59 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความยุติธรรม              | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 157.95* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.14      | .354 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 2.85      | .871 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 59 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรมมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน ในด้านความยุติธรรมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ

วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 60 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.14    | 2.85        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.86*   | 2.15*       |
| 6-10 ปี                    | 4.14      |                          | (0.000) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 2.85      |                          |         | 1.29*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 60 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 61 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านท่าทาง                    | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 167.48* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.43      | .500 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 3.16      | .736 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทางมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านท่าทางต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 62 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับ  
ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง

| ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|------------------------------------|-----------|------------------------------|---------|-------------|
| น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | 5.00                         | 4.43    | 3.16        |
| 6-10 ปี                            | 4.43      |                              | 0.57*   | 1.84*       |
| 10 ปีขึ้นไป                        | 3.16      |                              | (0.000) | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 62 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านท่าทาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านท่าทางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านท่าทาง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ตาราง 63 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะ<br>ผู้นำ | ระยะเวลา<br>ในการปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-----------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความ<br>อดทน                  | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 167.75* | 0.00     |
|                                   | 6-10 ปี                            | 4.43      | .500 |         |          |
|                                   | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.05      | .793 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 63 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทนมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน ในด้านความอดทนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ

วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 64 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|----------------------------|-----------|--------------------------|------------------|------------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.43             | 3.05             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.57*<br>(0.000) | 1.95*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                    | 4.43      |                          |                  | 1.38*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.05      |                          |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 64 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 65 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะ<br>ผู้นำ | ระยะเวลา<br>ในการปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-----------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความ<br>กระตือรือร้น          | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 190.10* | 0.00     |
|                                   | 6-10 ปี                            | 4.71      | .456 |         |          |
|                                   | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.40      | .645 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 65 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้นมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความกระตือรือร้นต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 66 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.71    | 3.40        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.29*   | 1.60*       |
| 6-10 ปี                    | 4.71      |                          | (0.028) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.40      |                          |         | 1.31*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 66 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ



ตาราง 67 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความไม่เห็น<br>แก่ตัว     | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 244.83* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                            | 4.29      | .456 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                        | 2.62      | .801 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 67 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัวมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความไม่เห็นแก่ตัวต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 68 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.29    | 2.62        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.71*   | 2.38*       |
| 6-10 ปี                    | 4.29      |                          | (0.000) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 2.62      |                          |         | 1.67*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 68 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 69 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความตื่นตัว               | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 234.51* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                            | 4.43      | .500 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.17      | .609 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 69 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัวมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความตื่นตัวต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 70 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับ  
ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว

| ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|------------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|                                    |           | 5.00                         | 4.43             | 3.17             |
| น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      |                              | 0.57*<br>(0.000) | 1.83*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                            | 4.43      |                              |                  | 1.26*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                        | 3.17      |                              |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 70 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 71 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านคุณพินิจ                  | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 170.62* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.14      | .354 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 2.85      | .837 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 71 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพินิจจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านคุณพินิจมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านคุณพินิจต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 72 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพินิจ

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.14    | 2.85        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.86*   | 2.15*       |
| 6-10 ปี                    | 4.14      |                          | (0.000) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 2.85      |                          |         | 1.29*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 72 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพินิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพินิจ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 - 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพินิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณลักษณะ มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

ตาราง 73 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความ<br>สงบเสงี่ยม        | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 349.52* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                            | 4.29      | .456 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                        | 2.91      | .559 |         |          |
|                               |                                    |           |      |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 73 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยมจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความสงบเสงี่ยมมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความสงบเสงี่ยมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 74 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียร

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{x}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.29    | 2.91        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.71*   | 2.09*       |
| 6-10 ปี                    | 4.29      |                          | (0.000) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 2.91      |                          |         | 1.38*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 74 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียร มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียร มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 75 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความเห็น<br>อกเห็นใจ      | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 242.51* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.71      | .456 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 2.88      | .788 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 75 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความเห็นอกเห็นใจต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 76 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับ  
ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ

| ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี         | 10 ปีขึ้นไป      |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|-----------------|------------------|
|                                |           | 5.00                         | 4.71            | 2.88             |
| น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                              | 0.29<br>(0.067) | 2.12*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                        | 4.71      |                              |                 | 1.83*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                    | 2.88      |                              |                 |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตาราง 76 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจในระดับมากที่สุด มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจระดับมาก มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 77 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านความจงรักภักดี            | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 158.16* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                        | 4.43      | .500 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                    | 2.89      | .900 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 77 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดีมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านความจงรักภักดีต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 78 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|----------------------------|-----------|--------------------------|------------------|------------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.43             | 2.89             |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.57*<br>(0.001) | 2.11*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                    | 4.43      |                          |                  | 1.54*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                | 2.89      |                          |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 78 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน  
ด้านความจงรักภักดี มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป  
ไปตามลำดับ

ตาราง 79 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ                               | ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านการมี<br>บุคลิกภาพที่จะเข้า<br>สังคม<br>ได้อย่างถูกต้อง | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      | .000 | 170.26* | 0.00     |
|                                                             | 6-10 ปี                        | 4.43      | .500 |         |          |
|                                                             | 10 ปีขึ้นไป                    | 3.08      | .772 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 79 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องจำแนกตาม  
ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า  
ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้า  
สังคมได้อย่างถูกต้องมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการ  
ปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านการมี  
บุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึง  
ได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่  
ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 80 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง

| ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี | 10 ปีขึ้นไป |
|----------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------------|
|                            |           | 5.00                     | 4.43    | 3.08        |
| น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                          | 0.57*   | 1.92*       |
| 6-10 ปี                    | 4.43      |                          | (0.000) | (0.000)     |
| 10 ปีขึ้นไป                | 3.08      |                          |         | 1.35*       |
|                            |           |                          |         | (0.000)     |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 80 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ตาราง 81 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ | ระยะเวลาใน<br>การปฏิบัติ<br>ราชการ | $\bar{X}$ | S.D. | F       | P -Value |
|-------------------------------|------------------------------------|-----------|------|---------|----------|
| ด้านการบังคับตัวเอง           | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี       | 5.00      | .000 | 220.77* | 0.00     |
|                               | 6-10 ปี                            | 4.29      | .456 |         |          |
|                               | 10 ปีขึ้นไป                        | 3.04      | .665 |         |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 81 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเองจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตัวเองมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนในด้านการบังคับตัวเองต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 82 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระยะเวลาในการปฏิบัติราชการกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง

| ระยะเวลาในการ<br>ปฏิบัติราชการ | $\bar{X}$ | น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี | 6-10 ปี          | 10 ปีขึ้นไป      |
|--------------------------------|-----------|------------------------------|------------------|------------------|
|                                |           | 5.00                         | 4.29             | 3.04             |
| น้อยกว่าหรือ<br>เท่ากับ 5 ปี   | 5.00      |                              | 0.71*<br>(0.000) | 1.96*<br>(0.000) |
| 6-10 ปี                        | 4.29      |                              |                  | 1.25*<br>(0.000) |
| 10 ปีขึ้นไป                    | 3.04      |                              |                  |                  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 82 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างรายคู่แสดงให้เห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี และ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านการบังคับตัวเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติ ราชการ 6 – 10 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไปตามลำดับ

ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี และผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านการบังคับตัวเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่มี ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 6 – 10 ปี มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารใน ด้านการบังคับตัวเอง มากกว่ากลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

**สมมติฐานข้อ 5** ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะ ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

$H_0$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารของตนไม่ต่างกัน

$H_1$  : ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทาง เดียว และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไป เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำจำแนกตามระดับชั้นที่สอน

ตาราง 83 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติในด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้น<br>ที่สอน       | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-------------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | 0.00 | 709.749* | 0.00  |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.11      | 0.32 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | 0.00 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.19      | 0.40 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | 0.00 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.25      | 0.43 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 83 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 84 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 5.00                          | 4.71                          | 4.00                          | 4.00                          | 3.43                          | 2.54                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 0.83*                         | 1.00*                         | 1.80*                         | 2.00*                         | 2.75*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.71                          |                               | 0.11*                         | 0.92*                         | 1.11*                         | 1.86*                         |
|                           |                               |                               | (0.027)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.80                          |                               |                               | 0.80*                         | 1.00*                         | 1.75*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 4.00                          |                               |                               |                               | 0.19*                         | 0.95*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (0.001)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.43                          |                               |                               |                               |                               | 0.75*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.54                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 84 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มี





**ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารรายด้านจำแนกตามระดับชั้นที่สอน**

ตาราง 85 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความรู้                             | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 598.48* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | 3.59      | .497 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.38      | .489 |         |       |
|                                         |                           |           |      |         |       |
|                                         |                           |           |      |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 85 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้จำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 86 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้

| ระดับชั้นที่สอน           | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                           | 5.00                          | 4.00                          | 4.00                          | 3.59                          | 3.00                          | 2.38                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 1.00*                         | 1.00*                         | 1.41*                         | 2.00*                         | 2.62*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.00*                         | 0.41*                         | 1.00*                         | 1.62*                         |
|                           |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00                          |                               |                               | 0.41*                         | 1.00*                         | 1.62*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59                          |                               |                               |                               | 0.59*                         | 1.21*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (0.001)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.62*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.38                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 86 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้มากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5



ตาราง 87 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความคิดริเริ่ม                      | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      | .419 | 301.573* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59      | .497 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63      | .489 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 87 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 88 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม

| ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.78 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.59 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.63 |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      |                                       | 0.78*<br>(0.000)                      | 0.78*<br>(0.000)                      | 1.19*<br>(0.000)                      | 1.78*<br>(0.000)                      | 2.15*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      |                                       |                                       | 0.00*<br>(1.000)                      | 0.41*<br>(0.000)                      | 1.00*<br>(0.000)                      | 1.37*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      |                                       |                                       |                                       | 0.41*<br>(0.000)                      | 1.00*<br>(0.000)                      | 1.38*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.59*<br>(0.001)                      | 0.96*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.37*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 88 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น



ตาราง 89 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้านคุณลักษณะ<br>ผู้นำโดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | SD   | F        | Prob. |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความกล้าหาญ                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 528.455* | 0.00  |
|                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.39      | .493 |          |       |
|                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63      | .489 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 89 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญจำแนกตามระดับชั้นที่สอนโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 90 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ

| ระดับชั้นที่สอน           | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 5.00                          | 4.00                          | 4.00                          | 3.59                          | 3.00                          | 2.63                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 1.00*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.61*<br>(0.000)              | 2.00*<br>(0.000)              | 2.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.00*<br>(1.000)              | 0.61*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00                          |                               |                               | 0.61*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59                          |                               |                               |                               | 0.59*<br>(0.001)              | 0.76*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 90 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น



ตาราง 91 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความเด็ดขาด                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 632.088* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12      | .326 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.20      | .401 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.88      | .605 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 91 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาดจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 92 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณ  
ลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 5.00                          | 4.12                          | 4.00                          | 3.20                          | 3.00                          | 1.88                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 0.88*                         | 1.00*                         | 1.80*                         | 2.00*                         | 3.12*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12                          |                               | 0.12*                         | 0.92*                         | 1.12**                        | 2.24*                         |
|                           |                               |                               | (0.060)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00                          |                               |                               | 0.80*                         | 1.00*                         | 2.12*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.20                          |                               |                               |                               | 0.20*                         | 1.32*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (0.003)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 1.12*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.88                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 92 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น



ตาราง 93 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความแนบเนียน                        | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 496.278* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12      | .326 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.78      | .415 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.50      | .505 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 93 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียนจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกัันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 94 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 5.00                          | 4.12                          | 4.00                          | 3.78                          | 3.00                          | 2.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 0.88*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.22*<br>(0.000)              | 2.00*<br>(0.000)              | 2.50*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12                          |                               | 0.12*<br>(0.040)              | 0.34*<br>(0.000)              | 1.12*<br>(0.000)              | 1.62*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00                          |                               |                               | 0.22*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.50*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.78                          |                               |                               |                               | 0.78*<br>(0.000)              | 1.28*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.50*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.50                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 94 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น





ตาราง 95 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความยุติธรรม                        | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.67      | .475 | 599.384* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20      | .404 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.50      | .505 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 95 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์  
ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
มีค่า Probability น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง  
( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้  
วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05

ตาราง 96 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม

| ระดับชั้นที่สอน           | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.67                          | 4.00                          | 3.20                          | 3.00                          | 3.00                          | 1.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.67                          | 0.67*                         | 1.47*                         | 1.67*                         | 1.67*                         | 3.17*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.80*                         | 1.00*                         | 1.00*                         | 2.50*                         |
|                           |                               |                               | (0.027)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20                          |                               |                               | 0.20*                         | 0.20*                         | 1.70**                        |
|                           |                               |                               |                               | (0.003)                       | (0.004)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00                          | 1.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 1.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.50                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 96 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรม มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 97 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F         | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|-----------|-------|
| ด้านท่าทาง                              | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      | .317 | 1442.877* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |           |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |           |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |           |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |           |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13      | .334 |           |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 97 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกัันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 98 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านทำทาง

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1<br>4.89 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6<br>2.13 |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      |                                       | 0.89*                                 | 0.89*                                 | 1.89*                                 | 1.89*                                 | 2.76*                                 |
|                           |           |                                       | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      |                                       |                                       | 0.00                                  | 1.00*                                 | 1.00*                                 | 1.87*                                 |
|                           |           |                                       |                                       | (1.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      |                                       |                                       |                                       | 1.00*                                 | 1.00*                                 | 1.87**                                |
|                           |           |                                       |                                       |                                       | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.00                                  | 0.87*                                 |
|                           |           |                                       |                                       |                                       |                                       | (1.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.87*                                 |
|                           |           |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 98 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านทำทาง มากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้น



ตาราง 99 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความอดทน                            | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      | .317 | 397.255* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.00      | .714 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 99 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างก็มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 100 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.89                          | 4.00                          | 3.60                          | 3.00                          | 3.00                          | 2.00                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89                          | 0.89*                         | 1.29*                         | 1.89*                         | 1.89*                         | 2.89*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.40*                         | 1.00*                         | 1.00*                         | 2.00*                         |
|                           |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60                          |                               |                               | 0.60*                         | 0.60*                         | 1.60*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00                          | 1.00*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 1.00*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.00                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 100 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอน ระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญ ทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2





ตาราง 101 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความ<br>กระตือรือร้น                | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 420.833* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12      | .326 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59      | .497 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63      | .489 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 101 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้  
สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับ  
มัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้  
นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 102 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>5.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.12 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.59 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.63 |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      |                                       | 0.88*<br>(0.000)                      | 1.00*<br>(0.000)                      | 1.41*<br>(0.000)                      | 2.00*<br>(0.000)                      | 2.37*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12      |                                       |                                       | 0.12<br>(0.051)                       | 0.53*<br>(0.000)                      | 1.12*<br>(0.000)                      | 1.49*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      |                                       |                                       |                                       | 0.41*<br>(0.000)                      | 1.00*<br>(0.000)                      | 1.38*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.59      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.59*<br>(0.001)                      | 0.96*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.37*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.63      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 102 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้น



ตาราง 103 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความไม่เห็น<br>แก่ตัว               | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      | .419 | 487.854* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 3.59      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.70      | .462 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.38      | .489 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 103 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้  
สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับ  
มัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้  
นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้าง  
ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 104 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว

| ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.78 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>3.59 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>2.70 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>1.38 |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      |                                       | 1.18*                                 | 1.78*                                 | 1.78*                                 | 2.08*                                 | 3.40*                                 |
|                           |           |                                       | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 3.59      |                                       |                                       | 0.59*                                 | 0.59*                                 | 0.89*                                 | 2.21*                                 |
|                           |           |                                       |                                       | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.00      |                                       |                                       |                                       | 0.00                                  | 0.30*                                 | 1.62*                                 |
|                           |           |                                       |                                       |                                       | (1.000)                               | (0.000)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.30*                                 | 1.62*                                 |
|                           |           |                                       |                                       |                                       |                                       | (0.001)                               | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.70      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.32*                                 |
|                           |           |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | (0.000)                               |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.38      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 104 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และ



ตาราง 105 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความตื่นตัว                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      | .317 | 429.798* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.50      | .505 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 105 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการ  
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของ  
กลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  
( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษา  
ต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ  
วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 106 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.89                          | 4.00                          | 3.60                          | 3.00                          | 3.00                          | 2.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89                          | 0.89*                         | 1.29*                         | 1.89*                         | 1.89*                         | 2.39*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.40*                         | 1.00*                         | 1.00*                         | 1.50*                         |
|                           |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60                          |                               |                               | 0.60*                         | 0.60*                         | 1.10*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00                          | 0.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.50                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 106 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัว มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5



ตาราง 107 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านคุณพิณิจ                            | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.67      | .475 | 495.505* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20      | .404 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.85      | .360 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.63      | .489 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 107 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณพิณิจจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการ  
วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของ  
กลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  
( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษา  
ต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ  
วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 108 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณ

| ระดับชั้นที่สอน           | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.67                          | 4.00                          | 3.20                          | 3.00                          | 2.85                          | 1.63                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.67                          | 0.67*<br>(0.000)              | 1.47*<br>(0.000)              | 1.67*<br>(0.000)              | 1.82*<br>(0.000)              | 3.04*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.80*<br>(0.027)              | 1.00*<br>(0.000)              | 1.15*<br>(0.000)              | 2.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20                          |                               |                               | 0.20*<br>(0.005)              | 0.35*<br>(0.000)              | 1.57*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.15*<br>(0.041)              | 1.37*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.85                          |                               |                               |                               |                               | 1.22*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.63                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 108 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณมากกว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 109 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความสงบ<br>เสถียร                   | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      | .419 | 617.283* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 3.83      | .378 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13      | .334 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 109 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียรจำแนกตามระดับชั้นที่สอนโดยใช้สถิติ  
การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของ  
กลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  
( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษา  
ต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกันผู้วิจัยจึงได้นำผลการ  
วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 110 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียร

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.78                          | 3.83                          | 3.00                          | 3.00                          | 3.00                          | 2.13                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78                          | 0.95*<br>(0.000)              | 1.78*<br>(0.000)              | 1.78*<br>(0.000)              | 1.78*<br>(0.000)              | 2.65*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 3.83                          |                               | 0.83*<br>(0.027)              | 0.83*<br>(0.000)              | 0.83*<br>(0.000)              | 1.70*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.00                          |                               |                               | 0.00<br>(1.000)               | 0.00<br>(1.000)               | 0.87*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00<br>(1.000)               | 0.87*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.87*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 110 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชา สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความสงบเสถียร มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษา ชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอน ระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญ ทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2





ตาราง 111 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความเห็นอก<br>เห็นใจ                | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00      | .000 | 769.923* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12      | .326 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20      | .404 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.85      | .360 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.75      | .437 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 111 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้  
สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับ  
มัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้  
นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 112 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 5.00                          | 4.12                          | 3.20                          | 3.00                          | 2.85                          | 1.75                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 5.00                          | 0.88*                         | 1.80*                         | 2.00*                         | 2.15*                         | 3.25*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.12                          |                               | 0.92*                         | 1.12*                         | 1.27*                         | 2.37*                         |
|                           |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.20                          |                               |                               | 0.20*                         | 0.35*                         | 1.45*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.001)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.15*                         | 1.25*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (0.018)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 2.85                          |                               |                               |                               |                               | 1.10*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.75                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 112 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษา



ตาราง 113 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความ<br>จงรักภักดี                  | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      | .317 | 750.613* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.40      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.50      | .505 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 113 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติ  
การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของ  
กลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก  
( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษา  
ต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการ  
วิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 114 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.89                          | 4.00                          | 3.40                          | 3.00                          | 3.00                          | 1.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89                          | 0.89*                         | 1.49*                         | 1.89*                         | 1.89*                         | 3.39*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.60*                         | 1.00*                         | 1.00                          | 2.50*                         |
|                           |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.40                          |                               |                               | 0.40*                         | 0.40*                         | 1.90*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00*                         | 1.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 1.50*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 1.50                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 114 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความจงรักภักดี มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอน ระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญ ทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2



ตาราง 115 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม                 | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|---------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านการมีบุคลิกภาพที่<br>จะเข้าสังคมได้อย่าง<br>ถูกต้อง | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89      | .317 | 326.562* | 0.00  |
|                                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60      | .495 |          |       |
|                                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13      | .788 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 115 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องจำแนก  
ตามระดับชั้นที่สอนวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยผู้ได้บังคับที่ต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 116 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.89                          | 4.00                          | 3.60                          | 3.00                          | 3.00                          | 2.13                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.89                          | 0.89*                         | 1.29*                         | 1.89*                         | 1.89*                         | 2.76*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.40*                         | 1.00*                         | 1.00*                         | 1.87                          |
|                           |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.60                          |                               |                               | 0.60*                         | 0.60*                         | 1.47                          |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00                          | 0.87                          |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.87                          |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 116 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4





ตาราง 117 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่สอน

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่สอน           | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|---------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านการบังคับตัวเอง                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78      | .419 | 545.137* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.40      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00      | .000 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13      | .334 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 117 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเองจำแนกตามระดับชั้นที่สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 118 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของระดับชั้นที่สอนกับทัศนคติด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง

| ระดับชั้นที่<br>สอน       | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                 | 4.78                          | 4.00                          | 3.40                          | 3.00                          | 3.00                          | 2.13                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.78                          | 0.78*                         | 1.38*                         | 1.78*                         | 1.78*                         | 2.65*                         |
|                           |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.00                          |                               | 0.60*                         | 1.00*                         | 1.00*                         | 1.87*                         |
|                           |                               |                               | (0.027)                       | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 3.40                          |                               |                               | 0.40*                         | 0.40*                         | 1.27*                         |
|                           |                               |                               |                               | (0.000)                       | (0.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.00                          |                               |                               |                               | 0.00                          | 0.87*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               | (1.000)                       | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.00                          |                               |                               |                               |                               | 0.87*                         |
|                           |                               |                               |                               |                               |                               | (0.000)                       |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.13                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 118 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตัวเอง มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2



สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ ค่า Probability มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

### ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

ตาราง 119 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติในด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|------|----------|-------|
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.43      | .911 | 119.708* | 0.00  |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.66      | .754 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 4.00      | .000 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      | .356 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.41      | .495 |          |       |
|                                           | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.00      | .000 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 119 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability น้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับ

สมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 120 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร

| ประจำชั้น                 | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.43 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.66 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>4.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.41 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.00 |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | 4.43      |                                       | 0.23<br>(0.070)                       | 0.44*<br>(0.001)                      | 0.58*<br>(0.000)                      | 1.02*<br>(0.000)                      | 2.44*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | 4.66      |                                       |                                       | 0.66*<br>(0.000)                      | 0.81*<br>(0.000)                      | 1.25*<br>(0.000)                      | 1.66*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | 4.00      |                                       |                                       |                                       | 0.15*<br>(0.251)                      | 0.58*<br>(0.000)                      | 2.00*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.43*<br>(0.000)                      | 1.85*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | 3.41      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.42*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 | 2.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 120 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชา ที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม



### ทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

ตาราง 121 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความรู้                             | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 102.289* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .754 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.58      | .495 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.17      | .377 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 121 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 122 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความรู้

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                            | 4.44                          | 4.67                          | 3.80                          | 3.85                          | 3.58                          | 2.17                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44                          | -0.23<br>(0.066)              | 0.64*<br>(0.000)              | 0.59*<br>(0.000)              | 0.86*<br>(0.000)              | 2.27*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.64                          |                               | 0.84*<br>(0.000)              | 0.79*<br>(0.000)              | 1.06*<br>(0.000)              | 2.47*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80                          |                               |                               | -0.05<br>(0.666)              | 0.22*<br>(0.046)              | 1.63*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85                          |                               |                               |                               | 0.27*<br>(0.005)              | 1.68*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.58                          |                               |                               |                               |                               | 1.41*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.17                          |                               |                               |                               |                               | -                             |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 122 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความรู้ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่



ตาราง 123 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความคิดริเริ่ม                      | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 61.222* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.33      | .754 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.58      | .495 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.50      | .506 |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 123 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่มจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 124 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความคิดริเริ่ม

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.33 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.58 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.50 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | 0.11<br>(0.424)                       | 0.64*<br>(0.000)                      | 0.59*<br>(0.000)                      | 0.86*<br>(0.000)                      | 1.94*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.33      |                                       |                                       | 0.53*<br>(0.000)                      | 0.48*<br>(0.000)                      | 0.75*<br>(0.000)                      | 1.83*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | -0.05<br>(0.673)                      | 0.22<br>(0.051)                       | 1.30*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.27*<br>(0.006)                      | 1.35*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.58      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.08*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.50      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 124 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความคิดริเริ่ม มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



ตาราง 125 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความกล้าหาญ                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 75.982* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .754 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.50      | .502 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.50      | .506 |         |       |
|                                         |                                  |           |      |         |       |
|                                         |                                  |           |      |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 125 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญจำแนกระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดย  
ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น  
มัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของต่งกัน ผู้วิจัยจึงได้  
นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 126 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกล้าหาญ

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.67 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.50 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.50 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | -0.23<br>(0.074)                      | 0.64*<br>(0.000)                      | 0.59**<br>(0.000)                     | 0.94 *<br>(0.000)                     | 1.94*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.67      |                                       |                                       | 0.87*<br>(0.000)                      | 0.82*<br>(0.000)                      | 1.17 *<br>(0.000)                     | 2.17*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | -0.05<br>(0.674)                      | 0.30*<br>(0.007)                      | 1.30*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.35*<br>(0.006)                      | 1.35*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.50      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.00*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.50      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 126 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกล้าหาญ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3





ตาราง 127 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความเด็ดขาด                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 125.937* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .754 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 4.00      | .642 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.36      | .591 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.67      | .477 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 127 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาดจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยผู้ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 128 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเด็ดขาด

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                            | 4.44                          | 4.67                          | 4.00                          | 3.85                          | 3.36                          | 1.67                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44                          | -0.23<br>(0.099)              | 0.44*<br>(0.003)              | 0.59*<br>(0.000)              | 1.08 *<br>(0.000)             | 2.77*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.67                          |                               | 0.67*<br>(0.000)              | 0.82*<br>(0.000)              | 1.31 *<br>(0.000)             | 3.00*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 4.00                          |                               |                               | 0.15<br>(0.296)               | 0.64*<br>(0.000)              | 2.33*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85                          |                               |                               |                               | 0.49*<br>(0.000)              | 2.18*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.36                          |                               |                               |                               |                               | 1.69*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.67                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 128 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเด็ดขาด มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



ตาราง 129 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความ<br>แนบเนียน                    | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .000 | 81.482* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .326 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 4.00      | .000 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .415 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.67      | .000 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.33      | .505 |         |       |
|                                         |                                  |           |      |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 129 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียนจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 130 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความแนบเนียน

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.67                          | 4.00                          | 3.85                          | 3.67                          | 2.33                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | -0.23<br>(0.079)              | 0.44*<br>(0.002)              | 0.59*<br>(0.000)              | 0.77*<br>(0.000)              | 2.11*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.67      |                               |                               | 0.67*<br>(0.000)              | 0.82*<br>(0.000)              | 1.00*<br>(0.000)              | 2.34*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 4.00      |                               |                               |                               | 0.15*<br>(0.296)              | 0.33*<br>(0.003)              | 1.67*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                               |                               |                               |                               | 0.18*<br>(0.063)              | 1.52*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.67      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.34*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.33      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 130 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติไม่น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความแนบเนียน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 131 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความ<br>ยุติธรรม                    | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 182.548* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.17      | .696 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.71      | .713 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 2.94      | .239 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.33      | .477 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 131 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรมจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 132 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความยุติธรรม

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.17                          | 3.80                          | 3.71                          | 2.94                          | 1.33                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | 0.27*<br>(0.028)              | 0.64 *<br>(0.002)             | 0.73*<br>(0.000)              | 1.40*<br>(0.000)              | 3.11*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.17      |                               |                               | 0.37*<br>(0.004)              | 0.46*<br>(0.000)              | 1.23*<br>(0.000)              | 2.84*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                               |                               |                               | 0.09<br>(0.454)               | 0.86*<br>(0.003)              | 2.47*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.17      |                               |                               |                               |                               | 0.73*<br>(0.063)              | 2.34*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 2.94      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.61*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.33      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 132 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดย ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรม มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3





ตาราง 133 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D  | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านท่าทาง                              | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      | .912 | 112.201* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      | .773 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      | .357 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.28      | .565 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.00      | .00  |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 133 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทางจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้  
สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ  
ผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐาน  
หลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น  
มัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้  
นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 134 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านท่าทาง

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.50                          | 3.80                          | 3.85                          | 3.28                          | 2.00                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | -0.06<br>(0.616)              | 0.64 *<br>(0.000)             | 0.59*<br>(0.000)              | 1.16*<br>(0.000)              | 2.44*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      |                               |                               | 0.70 *<br>(0.000)             | 0.65 *<br>(0.000)             | 1.22*<br>(0.000)              | 2.50*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                               |                               |                               | -0.05<br>(0.672)              | 0.52*<br>(0.00)               | 1.80*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                               |                               |                               |                               | 0.57*<br>(0.000)              | 1.85*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.28      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.28*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.00      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 134 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านท่าทาง มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4



ตาราง 135 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่<br>เป็นครูประจำ<br>ชั้น | $\bar{x}$ | S.D  | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความอดทน                            | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      | .912 | 163.613* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      | .773 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      | .357 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.17      | .374 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.67      | .477 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 135 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทนจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างก็มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 136 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความอดทน

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครูประจำ<br>ชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.50 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.17 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>1.67 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | -0.06<br>(0.595)                      | 0.64 *<br>(0.000)                     | 0.59*<br>(0.000)                      | 1.27*<br>(0.000)                      | 2.77*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      |                                       |                                       | 0.70 *<br>(0.000)                     | 0.65 *<br>(0.000)                     | 1.33*<br>(0.000)                      | 2.83*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | -0.05<br>(0.653)                      | 0.63*<br>(0.00)                       | 2.13*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.68 *<br>(0.000)                     | 2.18 *<br>(0.000)                     |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.17      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.50*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.67      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 136 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความอดทน มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



ตาราง 137 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความ<br>กระตือรือร้น                | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 69.926* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .754 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 4.00      | .642 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.58      | .495 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.50      | .506 |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 137 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้นจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 138 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความกระตือรือร้น

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครูประจำ<br>ชั้น | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| $\bar{x}$                            | 4.44                          | 4.67                          | 4.00                          | 3.85                          | 3.58                          | 2.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44                          | -0.23<br>(0.084)              | 0.44 *<br>(0.002)             | 0.58*<br>(0.000)              | 0.85 *<br>(0.000)             | 1.94*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.67                          |                               | 0.67 *<br>(0.000)             | 0.81 *<br>(0.000)             | 1.08*<br>(0.000)              | 2.17*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 4.00                          |                               |                               | 0.15<br>(0.274)               | 0.42*<br>(0.000)              | 1.50*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85                          |                               |                               |                               | 0.27*<br>(0.008)              | 1.35*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.58                          |                               |                               |                               |                               | 1.08*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.50                          |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 138 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปี ที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติไม่น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความกระตือรือร้น มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 139 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D.  | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|-------|----------|-------|
| ด้านความ<br>ไม่เห็นแก่ตัว               | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912  | 142.893* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.17      | 1.080 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.60      | .812  |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.00      | .546  |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 2.94      | .235  |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.17      | .377  |          |       |

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 139 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัวจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

ตาราง 140 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นรูปประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว

| ระดับชั้นที่<br>เป็นรูป<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.17 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.60 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.00 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>2.94 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>1.17 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | 0.27<br>(0.057)                       | 0.84 *<br>(0.002)                     | 1.44*<br>(0.000)                      | 1.50 *<br>(0.000)                     | 3.27*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.17      |                                       |                                       | 0.57 *<br>(0.000)                     | 1.17 *<br>(0.000)                     | 1.23*<br>(0.000)                      | 3.00*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.60      |                                       |                                       |                                       | 0.60*<br>(0.000)                      | 0.66*<br>(0.000)                      | 2.43*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.00      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.06<br>(0.590)                       | 1.83*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 2.94      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.77*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.17      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 140 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความไม่เห็นแก่ตัว มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่



ตาราง 141 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F       | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|---------|-------|
| ด้านความตื่นตัว                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 68.009* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.50      | .773 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.71      | .713 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.11      | .464 |         |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.67      | .477 |         |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 141 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัวจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 142 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความตื่นตัว

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.50                          | 3.80                          | 3.71                          | 3.11                          | 2.67                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | -0.06<br>(0.639)              | 0.64 *<br>(0.000)             | 0.73*<br>(0.000)              | 1.33*<br>(0.000)              | 1.77*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      |                               |                               | 0.70*<br>(0.000)              | 0.79*<br>(0.000)              | 1.39*<br>(0.000)              | 1.83*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                               |                               |                               | 0.09<br>(0.502)               | 0.69*<br>(0.000)              | 1.13*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.71      |                               |                               |                               |                               | 0.60*<br>(0.000)              | 1.04*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.11      |                               |                               |                               |                               |                               | 0.44*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.67      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 142 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.5 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัว มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีความสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความตื่นตัว มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 143 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านคุณลักษณะผู้นำ                      | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 136.170* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.17      | .696 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.60      | .812 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.17      | .713 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 2.94      | .235 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.50      | .506 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 143 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณลักษณะผู้นำจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 144 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านคุณลักษณะ

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.17                          | 3.60                          | 3.71                          | 2.94                          | 1.50                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | 0.27*<br>(0.044)              | 0.84 *<br>(0.000)             | 0.73*<br>(0.000)              | 1.50*<br>(0.000)              | 2.94*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.17      |                               |                               | 0.57*<br>(0.000)              | 0.46*<br>(0.000)              | 1.23*<br>(0.000)              | 2.67*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.60      |                               |                               |                               | -0.11<br>(0.416)              | 0.66*<br>(0.000)              | 2.10*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.71      |                               |                               |                               |                               | 0.77*<br>(0.000)              | 2.21*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 2.94      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.44*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.50      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 144 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านคุณลักษณะ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านดุลพินิจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 145 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความสงบ<br>เสถียร                   | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 154.548* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.33      | .754 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.44      | .501 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 2.94      | .235 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.00      | .000 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 145 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสถียรจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำ  
ชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างก็มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 146 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความสงบเสงี่ยม

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.33 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>2.94 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.00 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | 0.11<br>(0.354)                       | 0.64*<br>(0.000)                      | 1.00*<br>(0.000)                      | 1.50*<br>(0.000)                      | 2.44*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.33      |                                       |                                       | 0.53*<br>(0.000)                      | 0.89*<br>(0.000)                      | 1.39*<br>(0.000)                      | 2.33*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | 0.36*<br>(0.001)                      | 0.86*<br>(0.000)                      | 1.80*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.44      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.50<br>(0.000)                       | 1.44*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 2.94      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.94*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 146 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความสงบเสงี่ยม มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



ตาราง 147 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความเห็นอก<br>เห็นใจ                | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 134.968* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.67      | .754 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .994 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.71      | .713 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 2.94      | .235 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.67      | .477 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 147 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำ  
ชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยผู้ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 148 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความเห็นอกเห็นใจ

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.67                          | 3.80                          | 3.71                          | 2.94                          | 1.67                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | -0.23<br>(0.102)              | 0.64*<br>(0.000)              | 0.73*<br>(0.000)              | 1.50*<br>(0.000)              | 2.77*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.67      |                               |                               | 0.87*<br>(0.000)              | 0.96*<br>(0.000)              | 1.73*<br>(0.000)              | 3.00*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                               |                               |                               | 0.09<br>(0.515)               | 0.86*<br>(0.000)              | 2.13*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.71      |                               |                               |                               |                               | 0.77*<br>(0.000)              | 2.04*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 2.94      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.27*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.67      |                               |                               |                               |                               |                               | -                             |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 148 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านความเห็นอกเห็นใจ มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3





ตาราง 149 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านความ<br>จงรักภักดี                  | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 170.646* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.50      | .773 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.71      | .713 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.03      | .377 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.33      | .477 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 149 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น  
โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 150 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6 |
|--------------------------------------|-----------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                      |           | 4.44                          | 4.50                          | 3.80                          | 3.71                          | 3.03                          | 1.33                          |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                               | -0.06<br>(0.626)              | 0.64*<br>(0.000)              | 0.73*<br>(0.000)              | 1.41*<br>(0.000)              | 3.11*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      |                               |                               | 0.70*<br>(0.000)              | 0.79*<br>(0.000)              | 1.47*<br>(0.000)              | 3.17*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                               |                               |                               | 0.09<br>(0.486)               | 0.77*<br>(0.000)              | 2.47*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.71      |                               |                               |                               |                               | 0.68*<br>(0.000)              | 2.38*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.03      |                               |                               |                               |                               |                               | 1.70*<br>(0.000)              |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.33      |                               |                               |                               |                               |                               |                               |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 150 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้น มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดี มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีความสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านความจงรักภักดีมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 151 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม             | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านการมีบุคลิกภาพที่<br>จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 132.266* | 0.00  |
|                                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.50      | .773 |          |       |
|                                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |          |       |
|                                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.17      | .374 |          |       |
|                                                     | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 1.83      | .696 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 151 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องจำแนก  
ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า  
ทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00  
ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )  
หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ  
ของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธี  
ทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05

ตาราง 152 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง

| ระดับชั้นที่<br>เป็นครู<br>ประจำชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.50 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.17 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>1.83 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | -0.06<br>(0.614)                      | 0.64*<br>(0.000)                      | 0.59*<br>(0.000)                      | 1.27*<br>(0.000)                      | 2.60*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.50      |                                       |                                       | 0.70*<br>(0.000)                      | 0.65*<br>(0.000)                      | 1.33*<br>(0.000)                      | 2.67*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | -0.05<br>(0.670)                      | 0.63*<br>(0.000)                      | 1.97*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.68*<br>(0.000)                      | 2.02*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.17      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.34*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 1.83      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 152 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



ตาราง 153 แสดงความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร  
จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น

| ทัศนคติด้าน<br>คุณลักษณะผู้นำ<br>โดยรวม | ระดับชั้นที่เป็น<br>ครูประจำชั้น | $\bar{x}$ | S.D. | F        | Prob. |
|-----------------------------------------|----------------------------------|-----------|------|----------|-------|
| ด้านการบังคับ<br>ตัวเอง                 | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1        | 4.44      | .912 | 147.842* | 0.00  |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2        | 4.33      | .754 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3        | 3.80      | .406 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4        | 3.85      | .357 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5        | 3.03      | .377 |          |       |
|                                         | มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6        | 2.00      | .000 |          |       |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 153 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเองจำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำ  
ชั้น โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่าทัศนคติผู้ได้บังคับบัญชาด้าน  
คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมีค่า Probability เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ  
ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่  
ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกัันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน  
ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน ใช้วิธีทดสอบแบบ LSD เพื่อหาว่า  
ค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตาราง 154 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ตามระดับชั้นที่เป็นคู่ประจำชั้นกับทัศนคติ  
ด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารในด้านการบังคับตัวเอง

| ระดับชั้นที่<br>เป็นคู่ประจำ<br>ชั้น | $\bar{x}$ | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 1<br>4.44 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 2<br>4.33 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 3<br>3.80 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 4<br>3.85 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 5<br>3.03 | มัธยม<br>ศึกษาชั้น<br>ปีที่ 6<br>2.00 |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 1            | 4.44      |                                       | 0.11<br>(0.367)                       | 0.64*<br>(0.000)                      | 0.59*<br>(0.000)                      | 1.41*<br>(0.000)                      | 2.44*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 2            | 4.33      |                                       |                                       | 0.53*<br>(0.000)                      | 0.48*<br>(0.000)                      | 1.30*<br>(0.000)                      | 2.33 *<br>(0.000)                     |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 3            | 3.80      |                                       |                                       |                                       | -0.05<br>(0.633)                      | 0.77*<br>(0.000)                      | 1.80*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 4            | 3.85      |                                       |                                       |                                       |                                       | 0.82*<br>(0.000)                      | 1.85*<br>(0.000)                      |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 5            | 3.03      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       | 1.03 *<br>(0.000)                     |
| มัธยมศึกษา<br>ชั้นปีที่ 6            | 2.00      |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |                                       |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 154 ผลการวิเคราะห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 กับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1 มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร ในด้านการบังคับตัวเอง มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4 มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5 และมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6 พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2 แตกต่างเป็นรายคู่กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐานและวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะใช้เป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และใช้ในการบริหารงานและการปกครองบังคับบัญชา เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในที่สุด

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายไว้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น ที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชา
2. เพื่อศึกษาทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของผู้ได้บังคับบัญชา

#### สมมติฐานในการวิจัย

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน
6. ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตนต่างกัน

## วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

งานวิจัยจะทำการทดสอบเฉพาะลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 เท่านั้น สำหรับคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จะใช้สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

## ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 มีทั้งหมด 17 โรงเรียน ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,439 คน ซึ่งมีผู้อำนวยการจำนวน 17 คน ผู้ช่วยผู้อำนวยการจำนวน 51 คน และครูผู้ได้บังคับบัญชาจำนวนทั้งสิ้น 1,371 คน

## กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 แทนค่าสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่างได้จำนวน 310 คน โดยใช้แบบสอบถามมีระยะเวลาประมาณ 1 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 3 มกราคม 2548 ถึง วันที่ 31 มกราคม 2548 โดยแจกแบบสอบถามให้ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 จังหวัดนครราชสีมาซึ่งไม่รวมผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยทำการเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบสัดส่วน (Proportional Random Sampling) และตามสะดวก (Quota Sampling)

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับทางด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น โดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลายปิด มาแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละโดยใช้คำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple Choices Question) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะดังนี้ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความต้องการ ซึ่งผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความรู้สึก ความคิดเห็นของคนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อตามระดับการประเมินเป็นแบบสอบถามมาตรอัตราส่วน ประเมินค่า 10 ระดับตัวเลือก Rating Scale รวมคำถามทั้งสิ้น 28 ข้อ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างของงาน กลุ่มงาน อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และระบบรางวัลที่เป็นทางการ ซึ่งผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินความรู้สึก ความคิดเห็นของตนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อตามระดับการประเมินเป็นแบบสอบถามมาตรฐาน ประเมินค่า 10 ระดับ ตัวเลือก Rating Scale รวมคำถามทั้งสิ้น 18 ข้อ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 ซึ่งลักษณะคำถามเป็นการวัดแบบ Semantic Differential Scale รวมคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ ซึ่งเป็นลักษณะแบบสอบถามแบบปลายปิดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือกตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

### การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1.ศึกษาลักษณะ รูปแบบ และข้อมูลจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามโดยพิจารณาจากกรอบแนวความคิด ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย ของ (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House แล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย และกลุ่มตัวอย่าง

2.กำหนดขอบเขตของแบบสอบถามโดยให้มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย

3.นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา รวมถึงข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4.ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามคำแนะนำของประธานและกรรมการควบคุมปริญญาโท

5.นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาและตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นนำมาปรึกษากับคณะกรรมการควบคุมปริญญาโท เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องชัดเจนก่อนนำไปใช้

6.นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้สถิติวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$  = Coefficient) ใช้สูตรของครอนบัค (Cronbach) (สุทธิเสกข์ ทวีกิจการ. 2546 : 71-72) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 40 คน และงานวิจัยนี้ได้ค่า Cronbach Alpha 0.9939 ในด้านคุณลักษณะแสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูงที่สามารถยอมรับได้ (สุทธิเสกข์ ทวีกิจการ. 2546 : 71-72)

7.ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งแล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเดิมเพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

8.นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้ได้บังคับบัญชา

### การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามผู้วิจัยได้จัดกระทำและดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทุกฉบับ
2. แยกแบบสอบถามให้เป็นหมวดหมู่ ตามตัวแปร เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น เพื่อวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้โดยแจกแจงในรูปตาราง
3. การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลผลข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1.สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) บรรยายลักษณะข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Burns and Bush 1998 : 473 -474)

2.สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม ตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้สถิติ T-test (Burns and Bush 1998 : 513-514) และวิเคราะห์ตามตัวแปรอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น กับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำ โดยใช้ค่าสถิติ F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance ) (Burns and Bush 1998 : 522-524) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะใช้การเปรียบเทียบพหุคูณ โดยวิธีการทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างน้อยที่สุด (Least Significant Different : LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา 2543 : 332)

### สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.2 โดยมีอายุ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.1 โดยมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.1 และสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 19.3 เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 36.8

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะ เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

**ด้านความรู้** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความรู้ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความรู้ คือการมีความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.17 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความรู้ เกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงเรียนที่ตนสังกัด ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.13 ส่วนข้ออื่นๆ ได้แก่ การมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในการสอน การมีความรู้ในวิชาที่สอน การมีความรู้เกี่ยวกับการศึกษา และการมีความรู้จิตวิทยาเกี่ยวกับเด็ก การมีความรู้ในวิชาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 8.79 8.72 8.70 8.34 และ 7.26

**ด้านทักษะ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านทักษะ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.57 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านทักษะ คือ การมีทักษะในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.75 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในด้าน การมีทักษะในการเตรียมการสอน กับ การมีทักษะในการสอน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.61 ส่วนข้ออื่นๆ ได้แก่ การมีทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น การมีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ การมีทักษะในการสร้างนวัตกรรมใหม่ การมีทักษะในการใช้สื่อในการเรียนการสอน และการมีทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านทักษะในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 8.59 8.54 8.53 8.50 และ 8.39 ตามลำดับ

**ด้านความสามารถ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความสามารถ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.47 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความสามารถ คือ การมีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.79 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาในด้านการความสามารถในการพัฒนาตนเอง ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.61 ส่วนข้ออื่นๆ ได้แก่ การมีความสามารถในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ การมีความสามารถในการวัดและประเมินผล การมีความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างของผู้เรียน การมีความสามารถในการใช้สื่อการสอนได้ และการมีความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความสามารถในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 8.53 8.48 8.39 8.38 และ 7.71 ตามลำดับ

**ด้านความต้องการ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความต้องการในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.05 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านความต้องการ คือ การมีความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.42 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็น

ผู้ได้บังคับบัญชาในด้านการมีความต้องการด้านสวัสดิการต่างๆ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 9.01 ส่วนข้ออื่นๆ ได้แก่ การมีความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้เรียนและผู้ร่วมงาน การมีความต้องการพัฒนาตนเอง การมีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการมีความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในด้านการมีความต้องการในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 8.96 8.94 8.91 และ 8.69 ตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

**โครงสร้างของงาน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านโครงสร้างของงาน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.02 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในด้านโครงสร้างของงาน คือ โรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.70 รองลงมากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.59 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.55 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีระบบการสั่งการที่เหมาะสม ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.44 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่น่าพอใจ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.13 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมในแต่ละชั้น ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.74

**กลุ่มงาน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงานในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.95 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงาน คือ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 7.09 รองลงมากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.89 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงานมีการแบ่งงานภายในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.79 ตามลำดับ

**อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้าน



สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ คือ การมีอำนาจในการรักษา กฎระเบียบในชั้นเรียน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.55 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ การมีอำนาจในการประเมินผลการเรียน ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.52 กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็น ทางการ การมีอำนาจดูแลความเป็นระเบียบภายในโรงเรียน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 7.29 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานใน ด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ การมีอำนาจในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน ใน ระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.83 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ การมีอำนาจในการสั่งการ ในการทำกิจกรรม ต่างๆ ของนักเรียนในโรงเรียน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.39 ตามลำดับ

ระบบรางวัล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงานในด้านระบบรางวัล ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.60 และเมื่อ พิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ในด้านระบบรางวัล คือ มีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติอาจารย์ดีเด่น ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.90 รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านระบบรางวัลมีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.54 กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านระบบรางวัลมีการเพิ่ม เงินเดือนอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.32 และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้าน ระบบรางวัลมีการเลื่อน ขึ้นเลื่อนตำแหน่งทางการทำงานที่ยุติธรรม ในระดับปานกลาง โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 6.23 ตามลำดับ

##### **5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1**

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับ สำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 เมื่อพิจารณารายด้านมีรายละเอียดดังนี้

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความรู้ใน การปฏิบัติงาน ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความคิดริเริ่มที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความกล้าหาญในการเป็นผู้นำที่ดี ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72

ทัศนคติของผู้ไต่บั๊งคับปัญหาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความแนบเนียนในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีท่าทางการแสดงออกที่เหมาะสม ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ ในระดับสำคัญปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการไม่เห็นแก่ตัวและประโยชน์ส่วนตน ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความตื่นตัวและห่วงใย ในระดับสำคัญมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีคุณพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความสงบเสงี่ยมในที่ทำงาน ระดับสำคัญปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชา ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการจงรักภักดีในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าได้สังคมได้อย่างถูกต้อง ในระดับสำคัญปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านมีการบังคับตัวเอง ในระดับสำคัญปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44

## 6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในด้านความรู้ต่างกัน

2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในด้านความคิดริเริ่มต่างกัน

3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในด้านความกล้าหาญต่างกัน

4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในด้านความเด็ดขาดต่างกัน

5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในด้านความแนบเนียนต่างกัน





















## อภิปรายผล

จากการศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ประชากรศาสตร์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 74.2 โดยมีอายุ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.1 และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.8 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.1 และสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 คิดเป็นร้อยละ 19.3 และเป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 คิดเป็นร้อยละ 36.8 แต่งานวิจัยของสุพัตรา เพชรบุรี (2521) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของผู้ปฏิบัติที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาเพื่อต้องการทราบถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ตลอดจนเพื่อทราบความคาดหวังของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อบทบาทของผู้บังคับบัญชาผลการศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจต่อวิธีการทำงานและการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาโดยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาของตนมีลักษณะการนำแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการต้องการให้หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพวกตนและผู้บังคับบัญชาให้มากกว่าที่เป็นอยู่ส่วนใหญ่เห็นว่า เพศ วัย ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้บังคับบัญชาไม่เป็นสิ่งสำคัญแต่เห็นว่าควรมีระดับการศึกษาสูงกว่าตนต้องการให้ผู้บังคับบัญชาใช้ความสามารถในงานที่ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบมาเป็นมาตรฐานในการพิจารณาบำเหน็จความชอบ ซึ่งไม่ตรงกับงานวิจัยนี้

### 2. ทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

**ด้านความรู้** กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านความรู้ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ ในระดับมาก รองลงมากลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติด้านความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของโรงเรียนที่ตนสังกัด ในระดับมาก ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อรุณ รักธรรม, 2533 : 177-180) ที่ได้อธิบายไว้ว่า การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

**ด้านทักษะ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านทักษะ ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านทักษะในการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน ในระดับมาก รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติด้านทักษะในการเตรียมการสอน กับมีทักษะในการสอน ในระดับมาก ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House ที่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันได้แก่ด้านทักษะ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของผู้ได้บังคับบัญชา (สมยศ นาวิการ, 2540 : 197-198)

**ด้านความสามารถ** กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านความสามารถ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านความสามารถ ในการมีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ในระดับมาก รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติด้านความสามารถในการพัฒนาตนเอง ในระดับมาก ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House ที่ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อความคาดหวังและพฤติกรรมเกี่ยวกับเรื่องงาน โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งต้องประกอบด้วยความสามารถในงานของผู้ได้บังคับบัญชา (สมยศ นาวิการ, 2540 : 197-198)

**ด้านความต้องการ** กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านความต้องการ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติด้านความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ ในระดับมาก รองลงมา กลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติด้านความต้องการสวัสดิการต่างๆ ในระดับมาก ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทัศนคติในระดับมาก

ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ Robert J. House ที่ว่าความต้องการส่วนบุคคล อันได้แก่ ความต้องการที่เป็นแรงจูงใจ ความต้องการด้านวัตถุ ความต้องการความรักใคร่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีอิสระ จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นนั้นจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่คนในขณะนั้นและต่อไปในอนาคตได้เพียงไร ซึ่งความสามารถของตนเองมิใช่เพราะคนอื่น อันได้แก่ในวงราชการที่พบว่าบางคนที่มุ่งแต่ให้การ

ทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าหัวหน้าจะเห็นหรือไม่ก็ตาม เพราะเขาเชื่อว่าการที่จะได้รางวัลพิเศษเช่นขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นนั้น มาจากผลการทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะมีลักษณะของการพึ่งพาตนเองสูง และมีระดับความต้องการทางจิตวิทยายอยู่ในระดับสูงเช่นกัน (สมยศ นาวิการ 2540 : 197-198)

## 2. ทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

โครงสร้างของงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อโครงสร้างของงาน ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านโรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน ในระดับมาก รองลงมากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อโครงสร้างของงาน โรงเรียนมีระบบการสั่งการที่เหมาะสม ในระดับปานกลางสอดคล้องกับทฤษฎีของ Nahavandi & Malekzadeh (1988) กล่าวคือ ถ้าโครงสร้างของงานชัดเจน กลุ่มทำงานมีปทัสฐานที่เข้มแข็งของตนเองและมีระบบอำนาจทางการอยู่แล้ว เมื่อนั้นผู้ได้บังคับบัญชาก็จะสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายโดยไม่มีความต้องการผู้นำช่วยเหลือทำให้เป้าหมายชัดเจน หรือต้องการที่เลี้ยงช่วยชี้แนะวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอีกต่อไป ผู้ได้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกเหมือนทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่าขึ้น ภาวะผู้นำในสถานการณ์เช่นนี้แทบไม่มีความจำเป็นที่ต้องคอยเอาใจใส่และควบคุมมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ที่ว่าไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ (Fiedler, 1965 : 116) มีหลักสำคัญคือ 1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ 2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับสามปัจจัยได้แก่ บรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของผู้นำ 3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การจับคู่ (Matching) ได้เหมาะสมระหว่างแบบภาวะผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์

กลุ่มงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงานในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงาน คือ เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง ในระดับปานกลาง รองลงมากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับปานกลาง และมากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านกลุ่มงานมีการแบ่งงานภายในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี

วิถีทาง – เป้าหมายกล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการเข้าไปช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการขจัดปัดเป่าอุปสรรคขัดขวางออกไป หรือเข้าไปร่วมในการหาทางแก้ไขอุปสรรคนั้น โดยการที่ผู้นำใส่ใจให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว จะมีส่วนช่วยเพิ่มความคาดหวังที่จะทำงานได้สำเร็จและเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 294-297)

อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ คือ การมีอำนาจในการรักษากฎระเบียบในชั้นเรียน ในระดับมาก รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ การมีอำนาจในการประเมินผลการเรียน ในระดับมาก ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายในด้านคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะเรื่องการเชื่ออำนาจภายในตน (Internal Locus of Control) กับการเชื่ออำนาจภายนอกตน (External Locus of Control) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ในความสามารถของตน กล่าวคือ ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะเชื่อว่าการได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนมาจากความสามารถของตนเองมิใช่เหตุเพราะคนอื่น มีตัวอย่างให้เห็นอยู่บ้างในวงราชการที่พบว่าบางคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ โดยไม่สนใจว่าหัวหน้าจะเห็นหรือไม่ก็ตาม เพราะเขาเชื่อว่าการที่จะได้รับรางวัลพิเศษเช่นขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นนั้น มาจากผลการทำงานด้วยความสามารถของตนเอง ผู้ที่เชื่ออำนาจภายในตน จะมีลักษณะของการพึ่งพาตนเองสูง และมีระดับความต้องการทางจิตวิทยาอยู่ในระดับสูงเช่นกัน (ไพลิน ผ่องใส. 2536 : 294-297)

ระบบรางวัล พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อระบบรางวัล ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อระบบรางวัล ในด้านการให้รางวัลเชิดชูเกียรติอาจารย์ดีเด่น ในระดับปานกลาง รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานต่อระบบรางวัลมีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนคติด้านอื่นๆ ที่เหลือ พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในระดับปานกลาง

ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ สเชน (Schein. 1985) ที่ว่ารางวัลตอบแทนความดีความชอบไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตามเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญที่ทรงพลังต่อผลกระทบด้านวัฒนธรรมองค์การและต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ และสอดคล้องกับ Nahavandi & Malekzadeh (1988) ซึ่งพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลควรใช้การให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นการเพิ่มขีด



ความสามารถและศักยภาพให้แก่องค์การแทน สอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่า คุณลักษณะของงานสามารถก่อให้เกิดแรงจูงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้ในตัวเองอยู่แล้วไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

### 3.ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมาเขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมาเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในระดับมากต่อคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ทำทาง การแสดงออก ความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ความตื่นตัวและว่องไว และบุคลิกภาพ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติในระดับปานกลางต่อคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ ความ ยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจ ความไม่เห็นแก่ตัวและประโยชน์ ส่วนตน การมีดุลพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ การแสดงออกในที่ทำงาน ความเห็นอกเห็นใจต่อ ครูผู้ได้บังคับบัญชา การคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะและส่วนรวม และการแสดงออกที่ เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอรุณ รัชธรรม (2533 : 177-180) ซึ่งได้เสนอว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้ ความรู้ ความริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ทำทาง การแสดงออก ความอดทน ความ กระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสถียร ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี การสังคมดี และการบังคับตัวเองซึ่งคุณลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นจะประสบ หรือล้มเหลว ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดองค์ประกอบดังกล่าวจึงมี ความสำคัญมาก

4.ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรอิสระลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ ระดับชั้นที่ สอน และระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น กับตัวแปรตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้าน คุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารของตน ได้แก่ ความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความ เด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ทำทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสถียร ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี และการมี บุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเอง สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

4.1 ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ใน ด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม

ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของถาวร เกียรติทับทิวและพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540 : 155) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ผลการวิจัยพบว่า ในหน่วยงานราชการมีการแข่งขันไม่รุนแรง การจ้างงานเป็นแบบระยะยาว สภาพแวดล้อมไม่กดดันมาก ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว เพศชายมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง ส่งผลให้ปัจจัยด้านเพศ มีผลต่ออุมิภาวะของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามด้วย

4.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2535 : 17-18) พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำได้แก่ ตัวผู้นำหรือคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิ รวมถึงอำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ระยะเวลาในการทำงานของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม ขนาดของกลุ่ม ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และคุณลักษณะขององค์การ

4.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคณิง รอดเสวก (2538) โดยศึกษาเรื่องความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำ

4.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเองซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิษฐา จินดา

กุล (2545) เรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนทางเลือก เพื่อศึกษาคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทางเลือก และศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผู้สอนที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันมีความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันในด้านความรู้ และความยุติธรรม

4.5 ผู้ได้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทรงวุฒิ วุฒิประภา (2531) เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีระดับชั้นที่สอนต่างกัน ปรากฏว่า มีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.6 ผู้ได้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาต่างกันมีทัศนคติด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ต่างกัน ในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทาง ความอดทนความกระตือรือร้น ความไม่เห็นแก่ตัว ความตื่นตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดีและ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และการบังคับตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ที่ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ต่างกันมีอิทธิพลต่อแบบของผู้นำและมีผลกระทบต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ จะเป็นตัวกำหนดคือ 1. งานของผู้ได้บังคับบัญชา 2. ระบบการมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

## ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการสรุปและอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา

1. ในด้านความรู้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพ ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบที่ตนเองสังกัด ความรู้ในวิชาที่สอน ความรู้เกี่ยวกับการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาเกี่ยวกับเด็ก ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติอยู่ในระดับมาก แต่มีทัศนคติในด้านความรู้ในวิชาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรมีการส่งเสริมดังนี้

1.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความรู้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพและกฎระเบียบที่ตนเองสังกัด อยู่ในระดับมากดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และกฎระเบียบของโรงเรียนไปใช้ในการทำงานและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพต่อไป

1.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความรู้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ในวิชาที่สอน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรนำความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในการสอน และความรู้ประสบการณ์ในวิชาที่สอน ไปสอนและถ่ายทอดแก่นักเรียนในหลากหลายรูปแบบให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความรู้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้เกี่ยวกับการศึกษา และความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาเกี่ยวกับเด็กอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรนำความรู้เกี่ยวกับการศึกษา และความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาเกี่ยวกับเด็ก ไปใช้แนะแนวทางการศึกษาให้แก่นักเรียน รวมทั้งควรชี้แนะทางการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพตามที่นักเรียนมีความสามารถและความถนัด

1.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความรู้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้ในวิชาอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการอบรมความรู้ในวิชาอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาจะได้มีความรู้อื่นๆ ที่หลากหลาย มีความกว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเป็นการเรียนการสอนแบบบูรณาการเชื่อมสู่วิชาและสาขาอื่นๆ ได้

2. ด้านทักษะ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น ทักษะด้านการเตรียมการสอน ทักษะในการสอน ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ ทักษะในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ทักษะในการใช้สื่อในการเรียนการสอน และทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

2.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านทักษะ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทักษะด้านการเตรียมการสอน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีการเตรียมการสอน มีการทำแผนการสอน รวมถึงการจัดกิจกรรมการสอนที่หลากหลาย โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน การให้นักเรียนช่วยกันแบ่งกลุ่มทำกิจกรรม และแบ่งหน้าที่สมาชิกในกลุ่ม โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาแบ่งหน้าที่ทำงานภายในหน่วยงานหรือสาขาวิชา

2.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านทักษะ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ และทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาสอนโดยทำกิจกรรมร่วมกับนักเรียน และสอนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนโดยมีการแก้ปัญหาร่วมกัน

2.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านทักษะ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทักษะในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และทักษะในการใช้สื่อในการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรใช้สื่อในการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชาที่สอน นำมาใช้ในการวิเคราะห์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนสื่อระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาด้วยกัน เพื่อให้นักเรียนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาควรนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนร่วมด้วย

2.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านทักษะ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทักษะในการวิเคราะห์ผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรใช้กิจกรรมการเรียนการสอน และวิเคราะห์ผู้เรียนร่วมกัน เพื่อให้ นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและร่วมกันแก้ไขปัญหา

3. ด้านความสามารถ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา มีทัศนคติด้านความสามารถ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ความสามารถในการวัดและประเมินผล ความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างของผู้เรียน ความสามารถในการใช้สื่อการสอนได้ และความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

3.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และความสามารถในการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้คำชมเชยหรือยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาที่สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ และให้งานที่มีคุณค่า รวมถึงให้ผลตอบแทนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงาน ประกอบกับผู้ได้บังคับบัญชาจะได้มีกำลังใจในการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรนำความสามารถในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ และส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมากขึ้น ให้มีความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการสอนและแก้ไขปัญหา รวมถึงให้ความสามารถทางการบังคับบัญชาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

3.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการวัดและประเมินผล และความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างของผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรนำความสามารถในการวัดและประเมินผล และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการประเมินผลการเรียนการสอนเอง รวมถึงมีการประเมินผลโดยรวมทั้งโรงเรียน

3.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความสามารถ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการใช้สื่อการสอนได้ และความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้ได้บังคับบัญชาควรนำความสามารถไปใช้ในการใช้สื่อในการสอน รวมถึงความสามารถในการใช้คำพูดในการตัดสินใจต่างๆ และความสามารถในการสอนได้อย่างสนุกสนาน โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการสาธิตการเรียนการสอนโดยใช้สื่อที่ผลิตขึ้น เพื่อเป็นการให้เกียรติยกย่องความสามารถ และให้นำผลที่ประเมินมาใช้สอน เพื่อทำให้นักเรียนสนใจในการเรียน และบรรลุผลได้เป็นอย่างดี

4. ด้านความต้องการ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น ความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ ความต้องการสวัสดิการต่างๆ ความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้เรียนและผู้ร่วมงาน ความต้องการพัฒนาตนเอง ความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

4.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความต้องการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการเห็นนักเรียนประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ

นักเรียนด้านอื่นๆ นอกจากการสอน เช่น การแนะแนว การประเมินผล การดูแลช่วยเหลือ การแก้ปัญหาให้แก่นักเรียน

4.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความต้องการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการสวัสดิการต่างๆ และความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้เรียนและผู้ร่วมงาน รวมถึงความต้องการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรจัดหาเกี่ยวกับสวัสดิการให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อเป็นกำลังใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น โรงเรียนให้เกียรติบัตรเชิดชูเกียรติ ผู้ได้บังคับบัญชาที่นำนักเรียนไปแข่งขันและได้รับรางวัลมา รวมถึงให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนทุกชนิด และให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยให้มีโอกาสนำผลการปฏิบัติงานมาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และมีผู้เชี่ยวชาญมาคอยอบรมให้ความช่วยเหลือ

4.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านความต้องการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน และความต้องการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจ เมื่อผู้บริหารมีส่วนช่วยสร้างความรู้สึที่ดีที่ชัดเจนในการทำงานให้แก่ตนเอง

## 2.ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.ด้านโครงสร้างของงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านโครงสร้างของงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่น โรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน โรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี โรงเรียนมีการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา โรงเรียนมีระบบสั่งการที่เหมาะสม โรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่น่าพอใจ และโรงเรียนมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมในแต่ละชั้น ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

1.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีกฎเกณฑ์และระเบียบที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก แสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความเข้าใจต่อกฎเกณฑ์และระเบียบวินัยของโรงเรียนดีแล้ว และสามารถอบรมนักเรียนได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีหน้าที่ดูแลนักเรียนด้านการปกครอง เช่น เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้แก่นักเรียนและมีชั่วโมงให้นักเรียนดูแลความประพฤติของตนเอง

1.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีระบบสวัสดิการที่ดี อยู่ในระดับมาก ดังนั้นโรงเรียนควรให้การส่งเสริมในเรื่องสวัสดิการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

1.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีการจัดอบรมให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก ดังนั้นโรงเรียนควรมีการส่งเสริมและให้จัดการอบรมที่ต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีการประชุมกับผู้ได้บังคับบัญชาในที่ทำงาน บ่อยๆ

1.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีระบบสิ่งการที่เหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นโรงเรียนควรมีการปรับปรุง ในเรื่องการสิ่งการให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเต็มใจในการรับไปปฏิบัติ

1.5 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีการประเมินผลการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นที่น่าพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นโรงเรียนควรมีความโปร่งใสในการประเมินผลงาน และควรมีการอธิบายชี้แจง ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาหรือข้อสงสัย ดังนั้นควรจัดโครงสร้างของงานให้ชัดเจน เพื่อที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถหาวิถีทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ โดยที่ผู้บริหารมีส่วนช่วยให้เป้าหมายชัดเจน ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้สำเร็จด้วยตนเองและงานนั้นมีคุณค่ามากที่สุด

1.6 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านโครงสร้างของงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าโรงเรียนมีจำนวนผู้เรียนที่เหมาะสมในแต่ละชั้น อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่านักเรียนอาจมีจำนวนมากเกินไปทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการดูแลนักเรียนได้ไม่ทั่วถึง ทำให้การเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โรงเรียนจึงควรมีการจัดชั้นเรียนที่มีจำนวนนักเรียนที่พอเหมาะและให้ได้มาตรฐาน



2. ด้านกลุ่มงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านกลุ่มงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่น เพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

2.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านกลุ่มงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเอง อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างเหมาะสมเป็นทีมงานเดียวกัน มีความเข้าใจกัน และทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านกลุ่มงาน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการแบ่งงานกันอย่างยุติธรรมและตามความถนัดของแต่ละบุคคล รวมถึงมีการหารือร่วมกัน ให้ผู้บริหารมาร่วมปรึกษาหารือและให้คำแนะนำ ช่วยเหลือไกล่เกลี่ยปัญหาต่างๆ และให้ความสำคัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานให้ดีที่สุด

3. อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เช่น การมีอำนาจในการรักษากฎระเบียบในชั้นเรียน การมีอำนาจในการประเมินผลการเรียน การมีอำนาจดูแลความเป็นระเบียบภายในโรงเรียน การมีอำนาจในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน และการมีอำนาจในการสั่งการในการทำกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียนในโรงเรียน ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

3.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการรักษากฎระเบียบในชั้นเรียน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการดูแลด้านกฎระเบียบในชั้นเรียนที่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ รวมถึงให้ผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการสร้างกฎเกณฑ์และระเบียบวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน รวมทั้งให้ความช่วยเหลือในการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มให้เกิดขึ้น

3.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการประเมินผลการเรียน อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจหน้าที่ในการประเมินผลการเรียนของนักเรียนที่สอนอยู่ได้อย่างอิสระ เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถรู้ได้ว่านักเรียนที่ตั้งใจเรียนจะได้รับผลสัมฤทธิ์ที่ดี และผู้ได้บังคับบัญชาสามารถแก้ปัญหาให้นักเรียนที่ได้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนต่ำได้อย่างถูกต้อง

3.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจดูแลความเป็นระเบียบภายในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่า ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีเวลาพอที่จะดูแลความเป็นระเบียบในภาพรวมส่วนใหญ่ของโรงเรียนโดยลำพัง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการแบ่งงานกันเป็นทีมอย่างเหมาะสม

3.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอนและนำมาเสนอแนะในที่ประชุม รวมถึงให้ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทราบ

3.5 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการสั่งการในการทำกิจกรรมต่างๆ ของนักเรียนในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการแบ่งหน้าที่การทำงานร่วมกันเป็นทีม และเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามที่ผู้ได้บังคับบัญชาถนัดและเต็มใจ แต่อย่างไรก็ตามควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียน จะได้เกิดความภาคภูมิใจในภาพรวม

4. ระบบรางวัลกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติด้านระบบรางวัล โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นมีการให้รางวัลเชิดชูเกียรติอาจารย์ดีเด่น มีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางงานอย่างยุติธรรม ดังนั้นจึงควรส่งเสริมดังนี้

4.1 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านระบบรางวัล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารมีการให้รางวัลอาจารย์ดีเด่น อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการจัดเกณฑ์ในการให้รางวัลเชิดชูเกียรติ อาจารย์ดีเด่นอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส โดยการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกัน รวมถึงตั้งความหวังต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ และไม่ควรประเมินโดยใช้ความรู้สึกและความสนิทสนมส่วนตัว

4.2 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านระบบรางวัล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารมีการยกย่องสรรเสริญและให้ความดีความชอบในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความดีความชอบและยก

ย่องสรรเสริญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา และเป็นการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างชัดเจน

4.3 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านระบบรางวัล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งทางการงานอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้รางวัลตอบแทนที่มีความชัดเจน โดยมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรมต่อผู้ที่ทำงานมาดีและสม่ำเสมอ ตามความเป็นจริง หรือจัดหารางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่ผู้ที่ทำงานได้บรรลุผลตามความสามารถ ซึ่งผู้บริหารควรทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จ แล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานในหน้าที่ได้ดี ซึ่งเป็นผลดีแก่หน่วยงานโดยรวม

4.4 ผลการศึกษาทัศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านระบบรางวัล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารมีการเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารควรให้การเพิ่มปริมาณรางวัลที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในคุณค่าและมีความต้องการซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้น ที่เกิดจากงานหรือต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

1. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 รายด้านจำแนกตามเพศ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสงี่ยม ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ได้บังคับบัญชาเพศชายมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมากกว่าเพศหญิง โดยเฉพาะในด้านความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ และความจงรักภักดี ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท กล่าวคือผู้นำให้การสนับสนุน และมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึง

ได้ง่าย เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 จำแนกตามอายุ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสถียร ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปีมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารมากที่สุด และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุมากกว่า 55 ปีมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงอายุของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารตามทฤษฎีของ เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell) ที่เชื่อว่าผู้นำจะไม่มีแบบภาวะผู้นำที่แน่นอนตายตัวเพียงแบบเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความแตกต่าง ความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำ แบบให้มีส่วนร่วมในส่วนหนึ่งของการทำงาน แต่อีกส่วนหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกันหรือใช้แบบผสมผสานของภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกัน ไม่เลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเดิมๆ อยู่ตลอดเวลา แสดงว่าผู้บริหารควรมีลักษณะความคิดเห็น ความต้องการ และข้อเสนอแนะให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุผลดี เพราะผู้บริหารสามารถแยกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ

3. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 รายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสถียร ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโท โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารแตกต่างกันในด้านความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้า

หาญ ความเด็ดขาด และความกระตือรือร้น ดังนั้นผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่สูง ดังทฤษฎีของ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) เป็นพฤติกรรม ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High Standard of Excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 รายด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสงี่ยม ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่ำกว่า 5 ปีมีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาปฏิบัติราชการ 6-10 ปี และผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ 10 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารด้านความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ดุลพินิจ ความสงบเสงี่ยม ความเห็นอกเห็นใจ และความจงรักภักดี ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) คือผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการผู้นำและพฤติกรรมในการสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และการให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 รายด้าน จำแนกตามระดับชั้นที่สอน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสงี่ยม ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 2 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความเด็ดขาด

ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ความเห็นอกเห็นใจ ดุลพินิจ และความจงรักภักดี ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 2 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีทัศนคติสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 อย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอนในระดับชั้นที่แตกต่างกัน ตามทฤษฎีของภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) และภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) โดยผู้นำต้องมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน เป็นมิตร เข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเสมอภาค รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาสำเร็จของงาน และมีการกำหนดมาตรฐานงานพร้อมกฎระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน

6. ผลการศึกษาทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 รายด้าน จำแนกตามระดับชั้นที่เป็นครูประจำชั้น พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 17 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านความคิดริเริ่ม ด้านความกล้าหาญ ด้านความเด็ดขาด ด้านความแนบเนียน ด้านความสงบเสงี่ยม ด้านความยุติธรรม ด้านท่าทาง ด้านความอดทน ด้านความกระตือรือร้น ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านความตื่นตัว ด้านดุลพินิจ ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านความจงรักภักดี ด้านการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และด้านการบังคับตัวเอง โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 มีทัศนคติต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 3 มัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 และโดยทั่วไปผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 2 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีทัศนคติสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีทัศนคติต่อผู้บริหารต่ำที่สุดในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความเด็ดขาด ความยุติธรรม ความอดทน ความไม่เห็นแก่ตัว ดุลพินิจ ความเห็นอกเห็นใจ ความจงรักภักดี และการมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มัธยมศึกษาปีที่ 2 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีทัศนคติสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประจำชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 5 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาด้านประจำชั้น ตามทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสามด้าน คือด้านภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) โดยผู้นำควรมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจสวัสดิการผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้ความเสมอภาค ด้านภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) คือ มีการสั่งงาน แจ้งความคาดหวัง บอกวิธีการทำงาน กำหนดเวลาของงาน ตลอดจนกำหนดมาตรฐานและกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจน และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leadership) คือผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายที่

ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง รวมทั้งแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการศึกษารoundต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1.ควรศึกษาในเรื่องเดิมคือทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แต่เปลี่ยนเป็นเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เช่น เชียงใหม่ สงขลา เพื่อจะได้ข้อมูลที่ชัดเจน และนำมาทำการพัฒนา ปรับปรุงคุณลักษณะของผู้ได้อย่างเหมาะสม

2.ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณผู้ได้บังคับบัญชาเพิ่มเติม

3.ควรศึกษาในเรื่องเดิมคือทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารแต่เปลี่ยนเป็นระดับประถมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้ข้อมูลที่มากขึ้น ในการนำมาพัฒนา ปรับปรุงคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม

4.ควรศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องเดิมแต่เปลี่ยนเป็นระดับประเทศเพื่อจะได้ข้อมูลที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ในการนำมามองภาพรวมและประยุกต์เข้าด้วยกัน

5.ควรศึกษาในเรื่องความพึงพอใจโดยเปลี่ยนจากเรื่องทัศนคติ เพื่อจะได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม

6.ควรศึกษาการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจะได้มองเห็นความแตกต่างในการนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

7.ควรศึกษาการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาทั้งระดับมัธยมศึกษาและระดับประถมศึกษา เพื่อจะได้มองเห็นความแตกต่างในการนำมาปรับใช้ร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

8.ควรศึกษาการเปรียบเทียบทัศนคติและความคาดหวังที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อจะได้นำไปปรับใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับคุณลักษณะผู้นำต่อไป

9.ควรใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอื่นๆ นอกเหนือจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ Path-Goal Theory ของ Robert J. House

## บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กิติ ดยัคคานนท์. (2543). เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เพลออักษร.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กิตติมา ปรีดีดิลก. (2529). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก. ธนาคารพิมพ์
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ : สถิติสำหรับการบริหารและการวิจัย.  
กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริยา จริยเวชชวัฒนา. (2539). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- กฤษณ์ เวชสาร. (2541, มีนาคม) การวัดทัศนคติ. จุฬาลงกรณ์  
ธุรกิจปริทัศน์. 20 (75) : 8-12.
- เขียน แสงหนุ่ม. (2518). ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชากับความ  
ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คณะกรรมการวิสามัญวุฒิสภา. (2546). บันทึกการประชุมคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่าง  
พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. กรุงเทพฯ : วุฒิสภา.
- จักรพันธ์ ตระการศาสตร์. (2536). ความคาดหวังของพัฒนาการที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำของ  
พัฒนาการอำเภอ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จำนง บุญชู. (2531). องค์การและการบริหาร. ศูนย์ส่งเสริมตำราและเอกสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2541). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล.
- ชรินทร์ อาสาศิริส. (2535). รูปแบบภาวะผู้นำ สภาวะการณ์กลุ่ม และประสิทธิภาพองค์การ. ศึกษา  
กรณีที่ทำกรพัฒนาชุมชนอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ พศ.ม.  
(พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
ถ่ายเอกสาร.
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2524). ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวกับสุขภาพจิตและจริยธรรม.  
กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทวีเกียรติ มินะเกษิษฐ. กฎหมายเบื้องต้น ทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ
- ทองใบ สุดซารี. (2543). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- เทพนพ เมืองแมน และสรวง สุวรรณ. (2529). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ชงชัย สันติวงษ์. (2537). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์  
ไทยวัฒนาพานิช.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยา  
สาสน์.
- \_\_\_\_\_. (2538). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย* 2. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และ  
ทำปกเจริญผล.
- ปรัชญา เวสารัชช์ . (2526). *พฤติกรรมองค์การ “ผู้นำในองค์การ”*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ประยูร กาญจนกุล. *คำบรรยายกฎหมายปกครอง*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ โภวิไลกุล. (2543, กุมภาพันธ์). *คำอธิบายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยนิติ  
บุคคลและความรับผิดชอบทางอาญาของนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2532). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- \_\_\_\_\_. (2542). *ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. (ม.ป.ป.). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. ม.ป.พ.
- พจน์ เพชรบุรณิน. (2521). *ผู้บังคับบัญชาในราชการไทย*. กรุงเทพฯ สำนักฝึกอบรม  
สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 8.  
กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางความคิดและจิตวิทยา.
- เพ็ญแข แสงแก้ว. (2538). *การวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์.
- ไพสิน ผ่องใส. (2536). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ.
- ไพศาล ศรีสมานวัตร. (2543). *ความคิดเห็นของครูอาจารย์ต่อลักษณะผู้นำที่ต้องการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
สำนักงานการศึกษาอำเภอเมือง สตูล จ. สตูล*. ปรียณานิพนธ์.  
ศป.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : ด้านสหวิชาการพิมพ์.
- มัลลิกา บุญนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- มั่ง ศรีเจริญ. (2539). *คุณลักษณะของผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีที่พึงประสงค์ของสถาบัน  
ราชภัฏ กรณีศึกษาสถาบันราชภัฏในกลุ่มรัตนโกสินทร์*. ภาคนิพนธ์. พบ.ม. (การพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2542). *สถิติเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หน่วยที่ 9-15*.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation Techniques)*.  
กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์. (2541, มิถุนายน-กรกฎาคม). "ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร".  
*วารสารเพิ่มผลผลิต*. 37(3) : 62-63.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2540). *สถิติวิทยาทางการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :  
สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2540). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2535). *ความลับขององค์การ "พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่"*. กรุงเทพฯ.  
สำนักพิมพ์ธรรมนิติ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2541). *การวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ศิริชัย กายจนवासี. ทวีวัฒน์ ปิตายานนท์. ดิเรก ศรีสุโข. (2537). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสม  
สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2544). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 11.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์. (ม.ป.ป.). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วน  
จำกัดเทคนิค.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). *การวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : A.N. การพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม  
และโซเท็กซ์.
- \_\_\_\_\_. (2542). *องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์*. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- \_\_\_\_\_. (2545). *องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร
- สงวน ช้างฉัตร. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2513). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- \_\_\_\_\_. (2514). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เกษมสุวรรณ.
- สมยศ นาวิก. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- \_\_\_\_\_. (2540). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ดอกหญ้า.
- สร้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีการประยุกต์*.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (สปศ.). *การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ

- \_\_\_\_\_ . รายงานการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม 1. กรุงเทพฯ
- \_\_\_\_\_ . รายงานการศึกษาวิเคราะห์เพื่อการปฏิรูปการศึกษา เล่ม 2. กรุงเทพฯ
- \_\_\_\_\_ . การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ.อรุณ รักธรรม.
- \_\_\_\_\_ . (2526). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- \_\_\_\_\_ . (2538). ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจินสมาจาร. (2530). ศิลปการเป็นหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์.
- สุเมธ เดียววิศเรศ. (2537). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- สุทธิเสถียร ทวีกิจการ. (2546). การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีการให้บริการระหว่างเทสโก้โลดิสซูเปอร์เซ็นเตอร์กับบิ๊กซี. ปรินุณยานพนธ์ บข.ม. (การตลาด) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2521). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อรุณ รักธรรม. (2533). มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2527). หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- \_\_\_\_\_ . (2530). การบริหาร ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.
- อรุณ รักธรรม. (2526). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- \_\_\_\_\_ . (2538). ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- Applewhite, Phillip B. (1965). *Organization Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hill.
- Bass, Bernard. (1998). *Stogdilk's Handbook of Leadership : A Survey of The and Research*, New York : Free Press, 1989. and Bass, Bernard, *From Transactional Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*, Organizational Dynami Winter 1990.
- Bolman, Lee and T.Deal. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco Jossey-Bass. Return
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1985). *The Managerial Grid I The Key to Leadership Excellence*. Houston : Gulf Publishing Co.
- James M. Kouzes & Barry Z. Posner. (1987). *The Leadership Challer San Francisco* : Jossey-Bass.Return.

- Owen, James. (1973, January). *The Uses Leadership Theory*, Michigan Business Review 25 :13-19.
- Tannenbaum. R. and W.H. Schmidt. (1973). " *How to Choose a Leadership Pattern*".  
Harvard Business Review. 36(March-April 1973) : 95-101; 51(May-June 1973) :  
162-170.
- Thurstone, L.L. (1964). *Attitude Theory and Measurement*. New York : John Willey and  
G.W. Attitude : Sons.
- Taylor, J.D. and Klafehm K. (1995). *Identifying the Best in Nurse Executive Leadership*,"  
JONA. 26(6) : 68-70.
- U.S. Army Handbook. (1973). *Military Leadership*. Return.
- Vroom, Victor H. (1876). " *Leadership*". In *Handbook of Industrial and Organizational  
Psychology*. pp. 1527-1551. Edited by Marvin D. Dunnette. Chicago : Rand  
McNally.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย**

### แบบสอบถาม

เรื่อง ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน  
6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ทศนคติด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาใน 4 ด้าน จำนวน 28 ข้อ

ส่วนที่ 3 ทศนคติด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานใน 4 ด้าน จำนวน 17 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่วัดด้วยลักษณะนิสัย จำนวน 17  
ข้อ

ในการตอบแบบสอบถามโปรดอ่านคำถามโดยละเอียด และเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านเพียง 1 คำตอบ โดยกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ เพื่อความถูกต้องในการวิเคราะห์ข้อมูลและเป็นประโยชน์ในการเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขการใช้รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่เหมาะสมโดยคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) ซึ่งตรงกับความเป็นจริงหรือกรอกข้อความในช่องว่างให้ สมบูรณ์

1. เพศ ( ) ชาย  
( ) หญิง

2. อายุ ( ) ต่ำกว่า 36 ปี  
( ) 36-45 ปี  
( ) 46-55 ปี  
( ) มากกว่า 55 ปี

3.ระดับการศึกษา

( ) ระดับปริญญาตรี  
( ) ระดับปริญญาโท  
( ) ระดับสูงกว่าปริญญาโท

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี  
( ) 6-10 ปี  
( ) 11-15 ปี  
( ) 16-20 ปี  
( ) 21-25 ปี  
( ) 26 ปีขึ้นไป

5. ท่านสอนระดับมัธยมศึกษาชั้นปีใดบ้าง

( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1  
( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2  
( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3  
( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4  
( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5  
( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6

6.ท่านเป็นครูประจำชั้นมัธยมศึกษาปีใดบ้าง

- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 1
- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 2
- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 3
- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 4
- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 5
- ( ) มัธยมศึกษาชั้นปีที่ 6









**ตอนที่ 4** ทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาด้านคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

**กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1

**คำชี้แจง** คำถามมีทั้งหมด 17 ข้อ โปรดตอบให้ครบทุกข้อโดยพิจารณาถึงกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่  
ท่านทำงานด้วยโดยตรงในปัจจุบัน แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับทัศนคติของท่านมาก  
ที่สุด

1. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความรู้ในการปฏิบัติงานเพียงใด

มีความรู้มาก .. ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความรู้เลย  
5            4            3            2            1

2. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความคิดริเริ่มที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพียงใด

มีความคิดริเริ่มมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความคิดริเริ่มเลย  
5            4            3            2            1

3. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความกล้าหาญในการเป็นผู้นำที่ดีเพียงใด

มีความกล้าหาญมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความกล้าหาญเลย  
5            4            3            2            1

4. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจเพียงใด

มีความเด็ดขาดมาก..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความเด็ดขาดเลย  
5            4            3            2            1

5. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร

มีมนุษยสัมพันธ์ดี ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีมนุษยสัมพันธ์  
5            4            3            2            1

6. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความยุติธรรมในการปฏิบัติงานเพียงใด

มีความยุติธรรมมาก..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความยุติธรรม  
5 4 3 2 1

7. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีท่าทางการแสดงออกที่เหมาะสมเพียงใด

เหมาะสมมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่เหมาะสม  
5 4 3 2 1

8. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความอดทนทั้งร่างกายและจิตใจเพียงใด

มีความอดทนมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความอดทน  
5 4 3 2 1

9. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ต่อหน้าที่เพียงใด

มีความกระตือรือร้นมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความกระตือรือร้นเลย  
5 4 3 2 1

10. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านไม่เห็นแก่ตัวและประโยชน์ส่วนตนเพียงใด

เห็นแก่ตัวเลย ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่เห็นแก่ตัวมาก  
5 4 3 2 1

11. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความตื่นตัวและว่องไวเพียงใด

มีความตื่นตัวมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความตื่นตัว  
5 4 3 2 1

12. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีคุณพินิจในการพิจารณาสิ่งต่างๆ เพียงใด

มีคุณพินิจมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความพินิจ  
5 4 3 2 1



13. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีการวางตัวอย่างไร

สงบเสถียรเยือกตัว ..... : ..... : ..... : ..... : ..... หยิ่งยโส จองทอง  
5            4            3            2            1

14. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชาเพียงใด

มีความเห็นอกเห็นใจ ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่มีความเห็นอกเห็นใจ  
5            4            3            2            1

15. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านคำนึงถึงผลประโยชน์ของหมู่คณะและส่วนรวมเพียงใด

คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ..... : ..... : ..... : ..... : ..... คำนึงถึงประโยชน์ตนเอง  
5            4            3            2            1

16. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีบุคลิกภาพที่เป็นอย่างไร

บุคลิกภาพดี ..... : ..... : ..... : ..... : ..... บุคลิกภาพไม่ดี  
5            4            3            2            1

17. ท่านคิดว่ากลุ่มผู้บริหารของท่านมีการควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพียงใด

เหมาะสมมาก ..... : ..... : ..... : ..... : ..... ไม่เหมาะสมเลย  
5            4            3            2            1

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบข้อมูลวิจัยครั้งนี้

**ภาคผนวก ข.**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ**

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพชรรัตน์ มีสมบัติพันธุ์  
ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ภัคกร สกลรักษ์  
ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ภาคผนวก ค.**  
**หนังสือขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย**



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ   บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่   ศธ 0519.12/12241

วันที่   /5 ธันวาคม 2547

เรื่อง   ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน   คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวณัฐดา แสนสิงห์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1” โดยมี อาจารย์ธวัชวงศ์ กิระวานิชย์ และ อาจารย์วรางคณา อศิครประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ สีสมนุรักษ์พูนสุข และ อาจารย์ภัทกร สกลรักษ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา-เขต 1

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางสาวณัฐดา แสนสิงห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพชรรัตน์ จิระเชษฐกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/12696

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๑ ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวณัฐดา แสนสิงห์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1” โดยมี อาจารย์ธรรณพงษ์ กี่รติวานิชย์ และ อาจารย์วรางคณา อศิธรประเสริฐ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ครูผู้ได้บังคับบัญชา จำนวน 427 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 คอบแบบสอบถามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เขต 1 ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2548

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวณัฐดา แสนสิงห์ ได้เก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเชชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-3328784 มือถือ 09-7969440

ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

|                 |                                                                 |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------|
| ชื่อผู้วิจัย    | นางสาว ณัฐดา แสนสิงห์                                           |
| เกิดวันที่      | 3 กุมภาพันธ์ 2523                                               |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 49/1 ถ.เดชอุดม ซ. 14 ต.ในเมือง อ. เมือง<br>นครราชสีมา 30000     |
| ประวัติการศึกษา |                                                                 |
| พ.ศ.2537        | มัธยมศึกษาตอนต้น<br>โรงเรียนสุนารีวิทยา                         |
| พ.ศ. 2540       | มัธยมศึกษาตอนปลาย<br>โรงเรียนสุนารีวิทยา                        |
| พ.ศ. 2546       | ศิลปศาสตรบัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา                  |
| พ.ศ. 2548       | บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |