

๔๓.๑๒๐๑๒

๙๔๕๙๓

๗.๒

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

สุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์

๒๓ ต.ค. ๒๕๓๙

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม ๒๕๓๘

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

196990

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
สุชาดา อิ่มทรัพย์พันธุ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
กรกฎาคม 2538

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านงานและด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูโดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ตัวเลือก ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำด้านงานและด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านงาน และด้านสัมพันธภาพของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

A STUDY OF LEADER BEHAVIOR OF THE EXCELLENT SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS AS PERCEIVED BY TEACHERS UNDER
THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION IN BANGKOK

AN ABSTRACT

BY

SUCHADA INPONGPUN

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

July 1995

The purposes were to study and to compare two types of the leader behavior : Initiating Structure and Consideration of the excellent secondary school administrators as perceived by teachers under the department of General Education in Bangkok

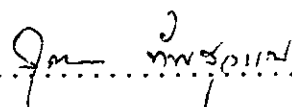
The sample were 367 excellent secondary school teachers. The instrument used for collecting data were the five - rating - scale questionnaire adapted by the researcher. The reliability of these questionnaires were .92 The statistics used for analyzing the data were the percentage mean, standard deviation, and t - test.

The research findings were summarized as follows :-

The leader behavior's Initiating Structure and Consideration of the excellent secondary school administrators under the department of General Education in Bangkok as perceived by sexual, education and experience of the teachers were at a moderate level and indifferent when they were compared.

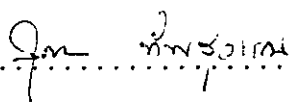
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

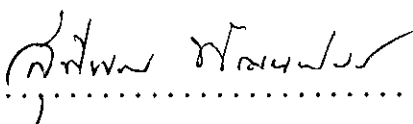
.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น)

คณะกรรมการสอบ

.....  ประธาน
(ผศ.ดร.สุดา ทิพย์สุวรรณ)

.....  กรรมการ
(ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น)

.....  กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อ.สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....  คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

วันที่ 35 .. เดือน .. กรกฎาคม ... พ.ศ. 2538

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เพราะความกรุณาจาก ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ประธานกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ผศ.ดร.พิตร ทองชั้น กรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ กรรมการร่วมสอบปากเปล่าเกี่ยวกับปริญญานิพนธ์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษา ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการณรงค์ ชูเนตร ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาสมุทรสาคร ผู้อำนวยการสมพงษ์ รุจิรวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ หัวหน้าชำนาญ สอนชื่อ หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ หัวหน้าอำนวยการ วิชาชาติกุล หัวหน้าฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และอาจารย์สรายุทธ์ เศรษฐขจร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพร ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลการวิจัย โดยเฉพาะอาจารย์อารมณ วังศ์บัณฑิต ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างดี

สำหรับส่วนที่เป็นประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอบูชาพระคุณของบิดามารดาและผู้มีพระคุณทุกท่าน

สุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	7
โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น	10
ความหมายของผู้な และภาวะผู้นำ	15
คุณสมบัติของผู้なที่ดี	20
ทฤษฎีผู้นำ	26
1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ	29
2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ	32
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
งานวิจัยในประเทศ	55
งานวิจัยต่างประเทศ	58
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	60

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	61
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
สัญลักษณ์ในการใช้วิเคราะห์ข้อมูล	68
การแปลความหมายของข้อมูล	68
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	93
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	93
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	94
สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	95
อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า	97
ข้อเสนอแนะ	106
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	107
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	116
ประวัติย่อของผู้วิจัย	131

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน	62
2 แสดงความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	64
3 แสดงจำนวนและร้อยละของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน	70
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น	71
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตามเพศ	72
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตามวุฒิการศึกษา	73
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน	74
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานรายข้อ จำแนกตามเพศ	75
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานสัมพันธ์รายข้อ จำแนกตามเพศ	78

10	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานรายข้อ จาแนกตามวุฒิการศึกษา	80
11	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานสัมพันธ์รายข้อ จาแนกตามวุฒิการศึกษา	83
12	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานรายข้อ จาแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน .	85
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น ด้านงานสัมพันธ์รายข้อ จาแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน.	88
14	เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น จาแนกตามเพศ	90
15	เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น จาแนกตามวุฒิการศึกษา	91
16	เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขต การศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่น จาแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน	92

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	แบบภาวะผู้นำของ โอไฮโอ	37
2	ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน	41
3	ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม	43
4	แบบภาวะผู้นำ	51
5	ตารางแสดงความพร้อม	52
6	การพิจารณาใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามสถานการณ์	53

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารงานทำให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในองค์การใดและระดับใดก็ตามจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบสำคัญหลายประการ คือ คน เงิน วัสดุและการจัดการ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 7) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมี "คน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นสิ่งที่มีความรู้สึกรู้สึกและมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง และคน ซึ่งได้ชื่อว่า ผู้นำ หรือผู้บริหารมีความสำคัญสูงสุด สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 219) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานในโรงเรียนหรือสถาบันทางการศึกษาเป็นจุดดวงประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การและเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในองค์การ สักาน พันธ์เพชร (เดือนเพ็ญ สังฆะฤกษ์. 2521 : 27 - 28 ; อ้างอิงมาจาก สักาน พันธ์เพชร. 2535 : 1) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าผู้นำหรือหัวหน้าเป็นบุคคลที่จะทำให้หน่วยงานนั้นมีความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวก็ได้ ซึ่งเรียกกันในวงราชการว่า ผู้บังคับบัญชา ทาหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้า ในแต่ละระดับของหน่วยงานต่างก็มีอำนาจการบริหารและอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาในขอบเขตที่ต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้ในหน่วยงานราชการจึงมีบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา คือ หัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งจะเป็นผู้นำกลุ่มให้แสดงความคิดเห็นและลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำเป็นตัวกำหนดการกระทำอันจะช่วยให้กลุ่มบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529 : 133) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การหรือหน่วยงานใดจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งอยู่ที่ตัวผู้นำ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าตัวผู้นำมีความสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานนั้น ๆ ที่จะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด หรือเพียงแต่รักษาสถานการณ์ขององค์การเอาไว้เท่านั้น

สำหรับการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานขององค์การตามที่ต้องการนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตนดูตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงพฤติกรรม

ออกมาในสองลักษณะควบคู่กันไป คือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำด้าน มุ่งงาน (Initiating Structure) และลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ที่เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ใน ระดับมาก (วิจิตร ธีระกุล. 2518 : 21) ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านน้อยหรือขาด ด้านใดด้านหนึ่งย่อมจะเป็นผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเอง

โรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นสถาบันการศึกษามี 2 ระดับ คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและ มัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ ซึ่งเป็นการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา มีทั้งส่วน กลางและส่วนภูมิภาค (กรมสามัญศึกษา. 2536 : 6) กรมสามัญศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล โดย มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งวิชาการและวิชาชีพ มีประโยชน์แก่ตนเองและสังคม (บุญโศภณ สาธิต. 2530 : 223) ในการดำเนินงานของโรงเรียนจำเป็นต้องมีบุคคลผู้หนึ่งคอยจัดการดูแลให้ หน่วยงานดำเนินไปโดยพร้อมเพรียง และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เรียบร้อย และประหยัดทั้งกำลังคน กำลังทรัพย์ แต่ได้ผลเต็มที่ตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 1) ซึ่งความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียนและความสำเร็จของ ครูและนักเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผลงานโดยส่วนรวมของทุกฝ่ายแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอีก อย่างหนึ่ง คือ ตัวผู้บริหารหรือครูใหญ่ในโรงเรียนนั้น ๆ ครูใหญ่จะเป็นผู้แสดงพฤติกรรมที่จะให้ ครูทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถด้วยความพอใจ มีความสุขกับหมู่คณะ และอาชีพของตนเอง (วิจิตร วรุตบางกูร. 2521: 14) ซึ่งสอดคล้องกับ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 26) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการ ทำงานของครู ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่อำนวยความสะดวก กระตุ้นและช่วยปรับปรุงมาตรฐาน การสอนของครูในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารผู้เดียว ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงาน คือ ครู ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยตรง งานจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ครูจะต้องทำงานด้วยความสบายใจและพอใจที่จะทำงาน ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ย่อมมีผลต่อขวัญ กำลังใจและประสิทธิภาพในการ ทำงานของครู ในการที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่การงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะ พฤติกรรมย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติและความสามารถที่จะนำองค์การ หรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมาย และบรรลุผลสำเร็จได้เพียงใด

กรมสามัญศึกษาได้ให้ความสำคัญกับโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีผลการปฏิบัติงานดี กล่าวคือ บริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสนองตอบต่อนโยบายการศึกษาชาติ โดยกำหนดให้มีโครงการคัดเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นประจำทุกปี เพื่อให้โรงเรียนเกิดแรงจูงใจในการบริหารงาน พัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานของโรงเรียนให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพโดยต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จะเป็นการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถในการที่จะรักษามาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่โรงเรียนอื่นโดยทั่วไปด้วย (กรมสามัญศึกษา. 2537 : 1)

ดังนั้น เมื่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีผลต่อการทำงานของครูและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น เพื่อจะได้ทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ จนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ด้วยคาดหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้นำไปปรับให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูโดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูโดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนได้นำผลการศึกษาค้นคว้าไปสำรวจพฤติกรรมผู้นำของตนเอง แล้วปรับปรุงให้สอดคล้องกับทักษะของครู
2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่สถาบันผลิตผู้บริหารการศึกษา นำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในการอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

 - 1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน
 - 1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์
2. ประชากร

ประชากรที่ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 7 โรงเรียน มีจำนวนครูทั้งสิ้น 998 คน
3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40 ของประชากร การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้แนวทางตามตารางของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพวก (Stratified Random Sampling) โดยใช้วุฒิการศึกษาและจำนวนครูของแต่ละโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม (ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็น เพศ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ได้จากการสุ่มครั้งเดียวกับการสุ่มตัวอย่างวุฒิการศึกษา) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 โดยจำแนกตาม

4.1.1 เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

4.1.2 วุฒิการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า
- 2) สูงกว่าปริญญาตรี

4.1.3 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ

4.2.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

4.2.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูว่าผู้บริหารของตนได้แสดงออกในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ แะเน้น ชี้แจง บอกกล่าวให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อหาทางแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูว่า ผู้บริหารของตนได้แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับครูในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ

ความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนตามที่คณะของครูว่า ผู้บริหารของตนได้แสดงออกถึงความสัมพันธ์กับครูในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ ความเป็นมิตรที่ดี ความไว้วางใจ ความสนใจและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงาน ความสนทนสนทนกันถึงกันและกัน

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง โรงเรียนที่มีการบริหารงาน และจัดการศึกษาทุกด้านได้ตามมาตรฐานดีเด่นสูงสุด จนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ปีการศึกษา 2536

5. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แก่ ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน ปีการศึกษา 2536 และปัจจุบันยังดำรงตำแหน่งอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นแห่งนั้น

6. ครู หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานสอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537

7. วุฒิกการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุด ของครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปริญญาตรี หรือต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

8. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มรับราชการ จนถึงปัจจุบันของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

9. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องศึกษาสาระสำคัญ ประกอบด้วย การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำและสมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและเป็นการสร้างภูมิปัญญาให้สังคม การศึกษาจึงเป็นรากฐานและเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาการเมือง สังคม และวัฒนธรรมของประเทศ (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2532 : 14 - 18)

กรมสามัญศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทั้งระบบ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิต ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบาย แผนงาน และการดำเนินการจะต้องสัมพันธ์สอดคล้อง สนับสนุนกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน ทั้งภาค รัฐบาลและเอกชน (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 1)

การมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังจากประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชน (สามัญชน คนธรรมดาทั่ว ๆ ไป) ซึ่งเป็นบุคคลส่วนใหญ่ของประเทศ มุ่งให้นักเรียน ได้พัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร และให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการ ของนักเรียนและท้องถิ่น เพื่อให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ ให้นักเรียนรู้เรื่องแจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ สามารถ ทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ มีความสามารถในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 1) การศึกษาระดับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยม

ศึกษาตอนปลาย ใช้เวลาเรียนตอนละ 3 ปี ในตอนต้นพึงให้ผู้เรียนเลือกเรียนกลุ่มวิชาการ และวิชาชีพตามความถนัด ในตอนปลายเน้นกลุ่มวิชาที่ผู้เรียนจะยึดเป็นอาชีพ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520) ซึ่งกรมสามัญศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงได้กำหนดนโยบายจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ทั้งด้านวิชาการ และวิชาชีพที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ความต้องการของท้องถิ่น และความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนั้นยังปรับปรุง และส่งเสริมโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดให้มีคุณภาพสูงขึ้น และทัดเทียมกัน (อุไร ชูติเนตร. 2529 : 84) ดังนั้น การมัธยมศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลาย เป็นสถาบันที่ได้กวดขันเข้าเรียนมากที่สุด ถ้ารัฐต้องการให้วัยรุ่นที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะร่วมรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเต็มที่ และอย่างมีความสุข รัฐต้องทุ่มเทกำลังเงินและกำลังคนให้กับการมัธยมศึกษาให้มากที่สุด ต้องมีการวางแผนไว้อย่างรัดกุม ต้องมีหลักการที่แน่นอนตามที่รัฐต้องการ ตามที่สังคมต้องการ และตรงตามค่านิยมของสังคม (นิตยา วีระพันธ์. 2536 : 14 อ้างอิงมาจาก รุ่งทิวา จักรกร. 2526 : 6)

งานบริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น มีนักการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้วางทฤษฎีหลักการไว้ต่าง ๆ กัน คือ

แมคเคลีย์และ เฮนเคลย์ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 45 - 46 ; อ้างอิงมาจาก McCleary and Hencley. 1970) ให้ความเห็นว่าการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะต้องมีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อพัฒนาสติปัญญา อูบนิสัย และบุคลิภาพ
2. เพื่อปลูกฝังความรู้ และความเชื่อที่สำคัญ ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และวัฒนธรรมของชาติอื่น
3. เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทางสังคม และการเมือง และมีอุดมคติยึดมั่นในการประชาธิปไตย
4. เพื่อเตรียมตัวสำหรับประกอบอาชีพ
5. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพทั้งร่างกาย และจิตใจ
6. เพื่อสนับสนุนให้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะการรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

ส่วนการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้น กรมสามัญศึกษาได้กำหนด วัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา. 2529)

... เพื่อพัฒนานักเรียนในระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในวิชาการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว และชุมชนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และเพียงพอที่จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาต่อ รู้จักคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหาและการพัฒนาอย่างมีระบบ มีความเข้าใจงานปัญหาและแนวทางที่จะแก้ปัญหของสังคม รู้จักปรับปรุงตนเองให้เกิดความเหมาะสมที่ตึงงามท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง มีความสามารถและเจตคติที่ดีในการทำงาน มีทักษะในการทำงานอย่างมีระบบ และทำงานเป็นหมู่คณะ มีศีลธรรม ค่านิยมที่ตึงงาม ประพฤติปฏิบัติตามครรลองของศาสนาและวัฒนธรรมอันตึงงามของไทย มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีความสามารถด้านกีฬา พร้อมด้วยน้ำใจนักกีฬา มีทักษะความสามารถในวิชาชีพ โดยเฉพาะการประกอบอาชีพอิสระสามารถสืบต่อเนื่องและพัฒนาประสิทธิภาพ อาชีพของบิดามารดาหรืออาชีพอื่น ที่กระทำได้โดยใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น มีความเป็นพลเมืองดีของชาติ เคารพยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข .

แคมป์เบลล์ คอรับอลลี และแรมเซเยอร์ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 46 ; อ้างอิงมาจาก Campbell, Corbally and Ramseyer. 1962) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. งานสัมพันธ์กับชุมชน
2. งานพัฒนาหลักสูตร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานบุคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานการเงินและธุรการ
7. งานการจัดองค์การ

ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการโดยกรมสามัญศึกษา ได้ออกระเบียบว่าด้วยหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พุทธศักราช 2525 โดยกำหนดบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ (พยุงค์ดี สนเทศ. 2531 : 36 - 37)

1. บทบาทและหน้าที่ด้านการสอนและการอบรมนักเรียน ถือเป็นภาระหลักที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกระทำให้เกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนงานการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านวิชาการเป็นอย่างดี และรับนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีโลกทรรศน์กว้างไกล และเจริญเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ เป็นพลเมืองที่มีประสิทธิภาพของประเทศ

2. บทบาทและหน้าที่ด้านการให้ความรู้แก่ชุมชน หรือประชาชนนอกระบบโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนเป็นแหล่งความรู้ที่มีความพร้อมมากที่สุดในชุมชน ย่อมเป็นผู้นำในการพัฒนาความรู้ความสามารถของชุมชนใกล้เคียงได้เป็นอย่างดี

3. บทบาทหน้าที่ด้านการให้บริการชุมชน เช่น การบริการด้านสุขภาพอนามัย จัดสหกรณ์ร้านค้า การอบรมลูกเสือชาวบ้าน หรือไทยอาสาป้องกันชาติ การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงาน และดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสนองตอบต่อนโยบายการศึกษาแห่งชาติ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งเพราะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนเพียงผู้เดียว มีอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

จากเอกสารกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2537 : 1) ได้กล่าวว่า กรมสามัญศึกษา มีหน้าที่ควบคุม ดูแล และส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสนองตอบต่อนโยบายของการศึกษาชาติ ด้วยเหตุผลดังกล่าว กรมสามัญศึกษา จึงได้กำหนดให้มีโครงการคัดเลือก

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2524 เป็นต้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการจูงใจให้โรงเรียนได้ปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จะเป็นการเสริมสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน และสามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีแก่โรงเรียนอื่น ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของโรงเรียน

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานดี บริหารโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา กล่าวคือ มีการบริหารงานและการจัดการศึกษาทุกด้านได้ตามมาตรฐานดีเด่นสูงสุดในด้านต่อไปนี้

- ด้านที่ 1 ผลการเรียนรู้ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
- ด้านที่ 2 งานด้านวิชาการ
- ด้านที่ 3 งานด้านธุรการ บกครอง และบริการ
- ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน หรือประชาชน
- ด้านที่ 5 ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น
- ด้านที่ 6 บริหารงานสอดคล้องกับนโยบาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา

(2537 : 1 - 3)

โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2536 จำนวน 8 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนสายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์
2. โรงเรียนเบญจมคุณา
3. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนวัดราชโอรส
5. โรงเรียนคอนเมืองทหารอากาศบำรุง
6. โรงเรียนวัดน้อยนพคุณ
7. โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
8. โรงเรียนพูลเจริญวิทยาคม

จึงถือได้ว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น เป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จดังกล่าวของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นนั้น ย่อมแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารด้วย เพราะผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง Richard Beckhard (อนุญูล เบียงพฤกษาวัลย์. 2526 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Beckhard. 1979) กล่าวว่า โรงเรียนหรือองค์การที่เป็นระบบ มีนโยบายและดำเนินงานตามนโยบาย มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในกับชุมชน คุรมีความรับผิดชอบอันหน้าที่ และประเมินผลบุคลากรหรือครูด้วยผลงาน เป็นองค์การหรือโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

โรงเรียนถือว่าเป็นสถาบันทางสังคมสถาบันหนึ่ง ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างความเจริญให้กับสังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษา (นวลฉวี สวัสดิ์พันธ์. 2533 : 16 ; อ้างอิงมาจาก สว่าง ปานพันธ์. 2522) กล่าวว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ และการอบรมแก่เยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองดีของชาติ ดังนั้นภารกิจที่โรงเรียนจะต้องตระหนักอยู่เสมอก็คือหาอย่างใดโรงเรียนจะสามารถพัฒนาผู้เยาว์ให้เป็นผู้นำในวันข้างหน้าอย่างมีคุณภาพ

โทมัส เจ. เคอแรน (Thomus J. Curran) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นสูง Drury เมือง North Adams มลรัฐ Massachusette ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective School) ไว้ 11 ประการ ดังนี้ (ชาอุชัย อาจีนสมาจาร. 2527 : 10 - 11)

1. มีอาจารย์ใหญ่ที่เข้มแข็ง (A Principle who is an Active Leader)

กล่าวคือ จะต้องเป็นคนที่มีมองครอบครัวของโรงเรียน (School Family) อย่างทะลุปรุโปร่ง อันได้แก่ ตัวนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน การมองบุคคลเหล่านี้อย่างทะลุปรุโปร่งก็เพื่อให้รู้ถึงความต้องการของเขา และหาวิธีที่เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการของเขา อาจารย์ใหญ่จะต้องมีความรู้ในกิจการของโรงเรียน โดยเฉพาะในขอบข่ายของหลักสูตรการสอนของครู และความเจริญของงานของนักเรียน

ภาวะผู้นำเป็นความจำเป็นสุดท้ายสำหรับความสำเร็จของกลุ่มคนในองค์การ ภาวะผู้นำถือเป็นหน้าที่ในการสร้างและดำรงไว้ซึ่งกลุ่มคน ทำให้งานบรรลุความสำเร็จ ช่วยให้อำนาจมีความรู้สึกสบาย ช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน และทำงานร่วมกันสู่จุดมุ่งหมายเหล่านี้

2. มีบรรยากาศในโรงเรียนทางบวก (A Positive School Climate) เป็นหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ที่จะพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งบรรยากาศในทางบวก ในที่ซึ่งครูทำงานและในที่ซึ่งนักเรียนเรียน เพราะปัจเจกบุคคล (Individuals) และกลุ่มต่าง ๆ (Groups) จะมีความนิยมและการรับรู้ในสิ่งที่มีค่าและมีความหมายแตกต่างกันไป

ภาวะผู้นำในการปรับปรุงบรรยากาศจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการสนองตอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ความคาดหวังและสภาพในปัจจุบันหรือการริเริ่มความคาดหวังในสภาพใหม่ ๆ วัตถุประสงค์สุดท้ายก็คือการปรับปรุงการเรียน อาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียนมากกว่าคนอื่น ๆ ส่วนครูก็มีหน้าที่สร้างบรรยากาศที่ดีเหมือนกับอาจารย์ใหญ่ แต่เป็นบรรยากาศในห้องเรียน

3. มีนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย ที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกันและใช้ได้ (Agreeable and Workable Discipline Policies and Procedures)

ปัญหาเกี่ยวกับวินัยของนักเรียนเป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่ง วินัยที่มีประสิทธิภาพจะต้องยุติธรรม คงเส้นคงวา นโยบายและกระบวนการของวินัยจะต้องได้รับการพัฒนา สื่อความหมายและนำออกใช้กับทุกคนในโรงเรียน สำหรับสิทธิและความรับผิดชอบของนักเรียนจะต้องเป็นที่ยอมรับและระบุไว้อย่างชัดเจนในระเบียบวินัยของโรงเรียน ครูจะต้องมีสิทธิใช้อำนาจที่ขอบธรรมได้ อาจารย์ใหญ่จะต้องขอความร่วมมือเพื่อพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวินัยที่มีประสิทธิภาพจากครอบครัวของโรงเรียน การสื่อความหมายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นมาก

4. มีครูที่มีความคาดหวังในตัวนักเรียนสูง (Teachers who have High Expectations for Students)

อาจารย์ใหญ่จะต้องพิจารณาถึงเจตคติ การฝึกอบรม แรงจูงใจ การติดต่อ การพัฒนา การประเมินผล การเข้าเกี่ยวข้อง ขวัญ ความมั่นคง วิธี แบบ บทบาทและการสร้างความสัมพันธ์ของครูต่อนักเรียนและบุคคลอื่น ๆ ในครอบครัวโรงเรียน โรงเรียนที่บรรลุผลการเรียนของนักเรียนในระดับสูงจะมีครูที่ยอมรับจุดมุ่งหมายเบื้องต้นของโรงเรียน มีความผูกพันสูง และมีความ

คาดหวังสูงต่อตัวนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จะยอมรับความรับผิดชอบสำหรับทำให้เป้าหมายของนักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์

5. มีผู้ปกครองที่เข้าเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการศึกษา (Parents who are Involved in the Educational Process)

ผู้ปกครองจะต้องได้รับการสนับสนุนบทบาทที่เข้มแข็งในการศึกษาของหนุ่มสาว จะต้องยอมรับว่าผู้ปกครองเป็นทรัพย์สิน (Asset) อย่างหนึ่ง

6. มีวิธีการประเมินผล หลักการที่ดี (Productive Methods of Evaluating the Curriculum)

หลักสูตรของโรงเรียน จะต้องไม่เป็นเนื้อหาวิชาที่ตายตัว ถ้าหากเราต้องการให้บุคคลรุ่นใหม่นาคนดที่ดีกว่า ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า หลักสูตรจะหันเหไปกับทุกแนวโน้ม อย่างไรก็ตาม หลักสูตรจะต้องประเมินอยู่บ่อย ๆ บุคลากรทางการศึกษาจะต้องตระหนักถึงการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสนองต่อความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล ใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อสนองความต้องการของนักเรียน

7. มีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการประเมินผลการสอนของครู (Efficient Methods of Evaluating Teacher Performance)

อาจารย์ใหญ่จะต้องประกันว่าครูทุกคนสอนได้ดี อาจารย์ใหญ่จะต้องสนับสนุนให้ครูได้ใช้จุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนของตัวเอง อันเป็นหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งนับวันจะมีความจำเป็นเพิ่มขึ้น

8. มีวิธีการพัฒนา และประเมินผลความเจริญงอกงามของนักเรียนอย่างเป็นลำดับ (Consequential Methods of Developing and Evaluating Student Growth)

มีนักเรียนหลายคนที่สมัครเข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยไม่มีจุดหมาย ไม่มีแนวคิดเกี่ยวกับโอกาสในการประกอบอาชีพ ไม่สนใจที่จะใช้ความสามารถ และไม่มี ความสนใจในการเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกคนอื่น ๆ จะต้องริเริ่มสนับสนุนให้นักเรียนประสบกับผลสัมฤทธิ์ ครูจะต้องยอมรับว่านักเรียนแต่ละคนเรียนในระดับที่แตกต่างกันและมีรูปแบบการเรียนที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน

9. มีปรัชญาการศึกษาที่เป็นจริง (A Realistic Philosophy of Education)
กล่าวคือ ครอบครัวของโรงเรียนจะต้องยอมรับในความต้องการต่าง ๆ ของนักเรียน จะต้องจัดให้มีหลักสูตรที่ยืดหยุ่นเพื่อสนองความต้องการเหล่านี้ ปรัชญาจะต้องสนับสนุนครอบครัวของโรงเรียน

าให้รับผิดชอบต่อการให้การศึกษาแก่นักเรียนที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้ทำหน้าที่จนสุดความสามารถ
ในขอบข่ายต่าง ๆ

10. มีโปรแกรมกิจกรรมของนักเรียนที่ดีและเพียงพอ (An Extensive and Adequate Student Activities Program)

กิจกรรมของนักเรียน ได้แก่ องค์การนักเรียน ชุมนุมต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ของโรงเรียน
กีฬา เป็นต้น ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน กิจกรรมเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่ง
ของหลักสูตรของโรงเรียนเหมือนกับวิชาอื่น ๆ

11. การมีบริการนักเรียน (Significant Student Services) บริการนักเรียน
ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การแนะแนว ผู้ให้คำปรึกษา คือ ผู้เชี่ยวชาญทางการให้คำปรึกษา คนเรามี
ความต้องการ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำจากคนอื่น เพื่อที่จะสามารถเข้าใจในตัวเองได้
บริการแนะแนว จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

จากลักษณะ 11 ประการข้างต้นที่เกี่ยวกับลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ Curran
ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการดำเนินงาน ปัญหาและการแก้ปัญหาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐ
Massachusetts ดังกล่าวข้างต้น ย่อมเป็นที่สังเกตว่า องค์ประกอบที่จะทำให้โรงเรียนมี
ประสิทธิภาพและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคมทั่วไปนั้น ย่อมอาศัยปัจจัยอื่น ๆ มากมายมาเป็น
ปัจจัยเกื้อหนุนที่บรรลุได้ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังเกตกรรมสามัญศึกษา ก็เป็น
โรงเรียนหนึ่งที่ประสบความสำเร็จทางด้านบริหารและการจัดการ ซึ่งกรรมสามัญศึกษาอันเป็น
หน่วยงานที่รับผิดชอบก็พยายามที่จะให้โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไปอื่น ๆ ได้ประสบความสำเร็จ
ด้วยเช่นกัน

ความหมายของผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

① ในองค์การทางสังคมทุกประเภทจะประกอบด้วยบุคคลประเภทหนึ่ง ที่เรียกว่า "ผู้นำ"
ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ที่เรียกว่า
"ผู้ตาม" ผลจากการศึกษาในเรื่องผู้นำจะพบบุคคลที่เป็นผู้นำอยู่ในกลุ่มของบุคคลประเภทต่าง ๆ
มากมาย เช่น กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจบาบริในชุมชน กลุ่มบุคคล
ที่อาสาสมัครช่วยงานสาธารณะบำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด กลุ่ม

บุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือ และกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526)

ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอที่จะบอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยนำหลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด กล่าวคือ "ภาวะผู้นำ" หมายถึง กระบวนการ แต่ "ผู้นำ" เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Nath Bhanthumnavin. 1985 : 27)

ความหมายของ ผู้นำ มีนักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

เบอร์รี่ (นิพนธ์ อุทก. 2535 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Burby. 1972 : 43 - 46) ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ โดยทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา มีความสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ และสามารถนำกลุ่มมาทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

คัลน์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Dunn. 1973 : 178) กำหนดนิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นปฏิบัติตามภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (พิชญาภรณ์ อิงคามระธร. 2532 : 19 - 20 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1988 : 83) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ พฤติการณ์ใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มหรือบุคคลในการใช้ความพยายามให้บรรลุถึงเป้าหมายในสภาพการณ์ที่กำหนดไว้

ในทัศนะของนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ภิญโญ สาร (2523 : 344 - 345) กำหนดนิยามความหมายของผู้นำ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter Personal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำ

มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทางอ้อมเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

✓ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 2) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้

ผู้นำและผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยตำแหน่ง อาจเป็นบุคคลคนเดียวกันก็ได้ คือ มีทั้งตำแหน่ง พฤติกรรม และความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จในทางตรงข้าม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารที่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เขามีบทบาท หน้าที่ มีความสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จได้

✓ ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้น ทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติตามให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา

✓ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2531 : 18) ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติตามให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดันให้ทำ

สุพิตร สุกภาพ (2536 : 49) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะพิเศษ บุคคลหนึ่งที่มีความสามารถมีอิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งเปรียบเหมือนแกนนำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มยกให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีบทบาทในการโน้มน้าวจิตใจ หรือชักจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในกลุ่มก็ทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนเป็นบุคคลที่สามารถทำให้สมาชิกมีความพอใจต่องานและต่อทีมงาน

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

เดวิส และนิวสตรอม (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก Davis and Newstrom. 1985) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สโตนเนอร์ และเวนเกิล (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก Stoner and Wankel. 1986) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชี้นำ และการใช้อิทธิพลแทรกแซงในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิก

อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (พยอม วงศ์สารศรี 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก Arnold and Feldman. 1988) ให้ความนิยามภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ดูบริน ไอร์แลนด์ และวิลเลียมส์ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก DuBrin, Irland and Williams. 1989) ได้อธิบายภาวะผู้นำว่า คือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ

คุนส์ และไวห์ริช (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก Koontz and Weihrich. 1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นเรื่องของการใช้ อิทธิพล มีลักษณะเป็นศิลปะ หรือกระบวนการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้เขา มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นต่อความสำเร็จของเป้าหมายกลุ่ม

กอร์ดอน และคนอื่น ๆ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 195 - 196 ; อ้างอิงมาจาก Gordon and others. 1990) นิยามภาวะผู้นำว่า เป็นการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้เขาทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2524 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมในการสร้างอิทธิพล
 จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุ
 เป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 220) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล
 หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและ
 อำนวยความสะดวกใช้กระบวนการการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้
 กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล
 หรืออำนาจหน้าที่ ำให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
 ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มคน และเป้าหมายของการดำเนินงาน

สุมาลา บุญมี (2529 : 66) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อำนาจ
 หน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อดำเนินงานในองค์การ
 ให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

สุพิตรา สุภาพ (2536 : 46) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรือ
 อำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อจะได้มี
 การดำเนินงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้

จากคำจำกัดความข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล
 หรืออำนาจหน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่
 กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยความสมัครใจ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ผู้นำ และภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพ
 ของโรงเรียน เพราะการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถใน
 การนำ และการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่องานของผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร

อรรถสิทธิ์ ลิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความเหมาะสมพอดีของรูปร่างเครื่องแต่งกาย ท่วงทีกิริยาท่าทางและวาจา การเป็นผู้มีภูมิฐานนั้นหมายถึงมีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา
2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการงานหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิ ย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด
3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและมีวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็จะเป็นประโยชน์อันใด เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุกจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตน และพวกพ้องยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงาน

ทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่รังเกียจของสังคมโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรม จึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ลาพังภูมิฐาน ภูมิวิสัยและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหาร ที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งสาม อย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติ ทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกันก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ ย่อมจะต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนในเรื่อง ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้น ความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และการมี คุณธรรมในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

หวน พันธุพันธ์ (2525 : 20) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของ CHESTER I BARNARD คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษ ซึ่งขาดเสียมิได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และว่าเริง แจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปรียากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และได้มาจ ะเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาคิด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือ ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคน ถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่น เข้าใจได้ง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบ้น ทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือสมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารการงาน

มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูตร คือรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน และมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

สमान เกตุทัต (2525 : 21 - 24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้หน้าที่ดีไว้ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา
2. Ability คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็ว ให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้องและได้ปริมาณงานมาก
3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และความชัดเจนในหน้าที่ การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงานให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี
4. Reliability ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
5. Commencement or Initiative มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ดี หรือแค่พอใช้ก็ยังดี
6. Ability of Self - Adjustment คือ ความสามารถในการปรับตัว ต้องท้าวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยให้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและกาลเวลา
7. Sense of Duty มีความสำนึกในหน้าที่ สนใจในงาน กล้ารับผิดชอบ มีแก้ไข ให้ความช่วยเหลือ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง
8. Co - Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น แม้กับแผนกอื่น ๆ หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องท้าวให้เข้ากันได้ ให้ความร่วมมือ มีการประสานงานและการติดต่อที่ดี
9. Decision or Judgement คือ จะต้องเป็นตัวของตัวเองในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว ไม่มีการลังเล
10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจและสมอง
11. Personality ต้องมีบุคลิกดี เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่างาม พุดจาต้องไม่เสียงดัง ฉาดฉาน ไม่เหนียมอายหรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คืออุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละ กล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว หรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัว ต้องให้เป็นไปพอเหมาะสมควรตามกาลเทศะ เป็นไปตามทางที่ถูกที่ควร ให้เป็นไปตามธรรมชาติอย่าฝืนตัวเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุ่มรอบคอบ มีใจหนักแน่นและเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นตื่นหัวหน้าว

15. Self - Confidence คือความเชื่อมั่นตัวเอง ต้องเป็นตัวของตัวเองตลอดเวลา กล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลาะแหละ

- ๕ มนุษย์ วงศ์นารี (2530 : 35 - 36) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๔ อย่าง คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ) นิยหนึ่งก็คือ "เป็นคนเก่ง"

1. เก่งในเรื่องงาน
2. เก่งในเรื่องคน
3. เก่งในเรื่องการทำงานเป็นทีม
4. เก่งในเรื่องการบริหาร/การจัดการ ทั้งในเรื่องงาน เรื่องคนและเรื่องทีม

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้มีความประพฤติ การปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมดีและมีมนุษยสัมพันธ์ดี นิยหนึ่งก็คือ "เป็นคนดี"

1. ดีในเรื่องกายวาจา
2. ดีในเรื่องกิริยาท่าทาง/อ่อนน้อมถ่อมตน
3. ดีในเรื่องยิ้มแย้มแจ่มใส/ให้ความเป็นมิตร/ไม่ถือคติ
4. ดีในเรื่องจิตใจ/เสียสละและเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือเป็นผู้มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์ นิยหนึ่งก็คือ "เป็นคนขยัน"

1. ขยันในเรื่องราวรับผิดชอบต่อตัวเอง
2. ขยันในเรื่องราวรับผิดชอบต่องาน/หน่วยงาน
3. ขยันในเรื่องราวรับผิดชอบต่องาน/หน่วยงาน
4. ขยันในเรื่องราวรับผิดชอบต่องาน/หน่วยงาน

4. เป็นผู้มีความสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ นัยหนึ่งก็คือ "เป็นคนมั่นคง"

1. มั่นคงในเรื่องการใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง
2. มั่นคงในเรื่องการกล้าพูด กล้าตัดสินใจ/ไม่วิตกโกลเล
3. มั่นคงในเรื่องความอดทน อดกลั้นต่อการทำความถูกต้อง/ความดี
4. มั่นคงในเรื่องการกล้าเผชิญกับความเป็นจริง/สิ่งที่จำเป็นต้องเผชิญ

สุพิตรา สุภาพ (2536 : 49 - 50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ
2. สติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล
3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้
4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง
5. จดจำได้ โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยให้สัญญาไว้
6. มีความรอบรู้ เป็นการหาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมาวิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหาทางกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้
7. ยึดหยุ่น เป็นการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก
8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้างตัวเอง
9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงและทำอะไรที่ดีและเป็นประโยชน์หรือประสิทธิผล
10. เชื่อมั่นตัวเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะไม่ฟังความคิดเห็นของใคร
11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหามาตามสภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่างได้ผล

12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง
13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความสำคัญแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
14. สอนงานคนอื่นได้ เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เรารับฟังสิ่งที่เขาพูด
16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
17. น่าเชื่อถือ เลือมาส์ เป็นการเลือกมาส์ศรัทธาตนเอง และให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย
18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตาม
19. มีความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความคิดริเริ่ม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 13 - 16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยานสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคาพูดของตนด้วยการกระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถจินตนาการภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก
5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ

สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้คือ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะ "ชู" ภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้ "คน" ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นใส่ให้แก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ทฤษฎีผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน เช่น รอส และ เฮนดรี (สุวัณน์ ประเสริฐธรรม. 2531 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Rose and Hendry. 1958 : 100 - 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการ

ส่วนตัวตีความด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อให้แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่นั้นนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น ๆ

พิดเลอร์ (วีรัตน์ ภาจันทร์คู. 2532 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1958 : 243 - 257) ให้ทัศนะว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้หรือนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม สถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) ของผู้นำ
2. การกิจของกลุ่ม (Task Structure)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

โรดเนย์ ดับบลิว เนปีเออร์ และแมทธิ เค เกอร์เซนเฟลด์ (วรเชษฐ สุขแสง. 2528: 32 ; อ้างอิงมาจาก Rodney W. Napier and Matti K. Gershenfeld. 1973. 136 - 151) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการ คือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
2. Leadership - as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา
3. Leadership - as Situation ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้
4. Leadership - as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา

ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด

ราล์ฟ เอ็ม สโตกคิลล์ (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 14 - 15 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1969 : 91) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. Great Man Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด เหมือนกับทฤษฎีว่าด้วย Trait Theory of Leadership
2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส
3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้น นอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการคือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) ได้เชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมในทางที่ดีเหมาะกับสถานการณ์
5. Humanistic Theory เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละบุคคลมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้น จะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง
6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่า การที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่ เป็นผู้นำ จะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

จากการศึกษาในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2526 : 97 - 107)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories) ศึกษาค้นคว้าระหว่างปี 1940 - 1950 โดยเน้นคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ 6 ลักษณะเด่น ๆ ดังนี้

1.1 ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก

1.2 ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเชยิบฐานะทางสังคม

1.3 สถิติปัญญาความรู้ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ พุทธิแก่ ตัดสินใจดี ความรู้ดี และฉลาดหลักแหลม

1.4 บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุขุมรอบคอบ และความกระตือรือร้น

1.5 ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task - Relation Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้ต้องการความสำเร็จและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 ลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม (Social Characteristics) เช่น เป็นผู้มุ่งสัมพันธ์สูง

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวความคิดนี้ได้กำหนดคตินฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 196 - 198)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สถิติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยา ก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ

2. บุคคลที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Qualities of Greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากคตินฐาน 2 ประการดังกล่าว จึงได้มีการศึกษาวิจัยขึ้น โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ 1) ทำการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม 2) ระบุคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำใน

ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

ต่อมาเกีเซล (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 196 - 198 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1971) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเกีเซลได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบคุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการ รวมไปถึง การวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) มีลักษณะเป็นการแสวงหาความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ
3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self - Assurance) มีความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ต่อมาสโตกคิล (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 196 - 198 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคม ดังนี้

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ

- ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
- การปรับตัวให้เข้ากับปกติสถาน (Adjustment) (Normality)
- พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
- การมีอำนาจ (Dominance)
- มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)
- ความมีอิสระ (ความเป็นตัวของตัวเอง) (Independence) (Nonconformity)
- ความริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Integrity) (Ethical Conduct)
- ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confidence)

ความสามารถ

- สติปัญญา (Intelligence)
- การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)
- ความรู้ (Knowledge)
- ความคล่องในการพูด (Fluency of Speech)

ทักษะทางสังคม

- ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
- ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
- ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
- ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
- ความสามารถทางสังคม (Sociability)
- การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
- การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

จากการทบทวนงานวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ พบว่า เชื่อถือได้น้อยมาก ดังที่ เจนนิ่งส์

(Jennings) (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 8 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard.

1988) กล่าวว่า "จากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำมาเป็นเวลา 50 ปี ยังไม่พบคุณสมบัติหรือลักษณะส่วนบุคคลที่จะนำมาเป็นเกณฑ์ แบ่งแยกว่าใครคือผู้นำ และไม่ใช่ผู้นำ"

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น เป็นเพียงรู้ว่าผู้นำเป็นคนประเภทใดเท่านั้น จึงมีการวิจัยอย่างกว้างขวางในระยะต่อมา เชื่อว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic Process) ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับผู้นำผู้ตาม หรือสถานการณ์ และด้วยเหตุผลนี้ถึงแม้ว่าอาจจะมียุทธศาสตร์ช่วยเสริม หรือลักษณะด้อยในตัวบุคคล แต่ก็ไม่มีคุณลักษณะใดที่จะประกันว่าหากบุคคลมีลักษณะอย่างนั้นแล้วจะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ เนื่องจากความไม่แน่นอนของทฤษฎีลักษณะผู้นำ นักวิชาการบริหารจึงเริ่มค้นคว้าศึกษาในแนวทางอื่น ๆ และทฤษฎีที่โดดเด่นในระยะต่อมาคือ ทฤษฎีที่มีการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์

✓ 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีพฤติกรรม เน้น

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่ว่าการปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ และคิดคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน กับ พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การศึกษาผู้นำของ เลวิน ลิพพิทและไวท์ (Lewin, Lippit and White) ให้นิยามคิดว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุด หรือการศึกษาของ ฮาลพิน (Halpin) และแฮมฟิล (Hemphill) พบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์เป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งในด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หรือทฤษฎีของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบ (9,9) คือแบบผู้นำมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ขึ้น

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

คำว่า "พฤติกรรมผู้นำ" (Leader Behavior) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

พัฒนชัย ปัทมเวณ (2531 : 12) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะมีประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ความสำเร็จขององค์การใด ๆ นั้น ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 20) ได้กล่าวว่าขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ตามทำ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติการกิจร่วมกัน

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ในที่นี้จะกล่าวถึงบางทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เช่น ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน งานของลิเคิร์ต (Likert) พฤติกรรมผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) และ พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba)

✓ 2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่

วาท และลิปพิท ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับรูปแบบพื้นฐานของภาวะผู้นำ มี 3 แบบ (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. 2532 : 46 - 47) คือ

1. ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัย สั่งการ หรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บังคับการ เป็นผู้กำหนดแนวนโยบาย จุดมุ่งหมาย และสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ทั้งนี้ เพราะผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าการออกคำสั่ง การใช้ระเบียบวินัย การควบคุมอย่างเข้มงวด และการให้คำแนะนำอย่างเคร่งครัด จะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ต้องการ โดยมิได้สนใจที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ทั้งนี้ โดยผู้นำเป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากสมาชิก ตลอดจนสนับสนุนและเสริมสร้างความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ำให้มีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพัน และรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็สูงตามไปด้วย

3. ภาวะผู้นำแบบตามใจ (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง

ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมาก หรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณาและแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ำให้ความช่วยเหลือ เมื่อลูกน้องต้องการ และำให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ลิปิทและไวท์ ตั้งข้อสังเกตว่า หากพิจารณาในแง่ปริมาณของผลงานแล้ว ภาวะผู้นำอัตนิยมอาจจะได้ผลดีกว่า ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่าในแง่คุณภาพของผลงาน แต่ความเป็นอัตนิยมอาจก่อให้เกิดความก้าวร้าว และความไม่พอใจขึ้นได้ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน แม้จะไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบอัตนิยมยังจะรู้สึกว่าจะต้องพึ่งพาหรือขึ้นกับผู้อื่น (Dependent) อยู่ตลอดเวลาด้วย

2.2 การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่ง ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 226) ได้อธิบายในหนังสือของเขาพอสรุปได้ว่า เป็นการศึกษาโดย เฮมฟิล (Hemphill) และคุนส์ (Coons) ซึ่งเขาได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ขึ้น เพื่อำใช้สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยเขาให้ผู้ทำงานจากหลายสาขาอาชีพ ช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ แล้วนำมาารวมกันได้ 1,800 ข้อ ภายหลังนำมาสรุปร่วมกันได้พฤติกรรมผู้นำ 9 มิติ ซึ่ง วิจิตร อีระกุล (2518 : 19) กล่าวว่าทั้ง 9 มิติ คือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน
แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจ
ความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)
3. การกระทำซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ
(Production)
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ
(Representation)
5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
(Evaluation)
7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม
(Initiation)
8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
9. ความพยายามที่จะจําแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ
(Orgainzation)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุง
เครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และได้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้นักบิน 52 คน เป็น
ผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้
รวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำ ลงในมิติทั้ง 9 ของเฮมพิล และคุนส์ ปรากฏว่าไม่สามารถ
วินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านี้ได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
3. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ - (Sensitivity)

ต่อมาฟเลิชแมน (Fleishman) ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมพบว่า
พฤติกรรมสองมิติแรกนั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างเด่นชัด ดังนั้น แบบสอบถามของฮาลปิน และ

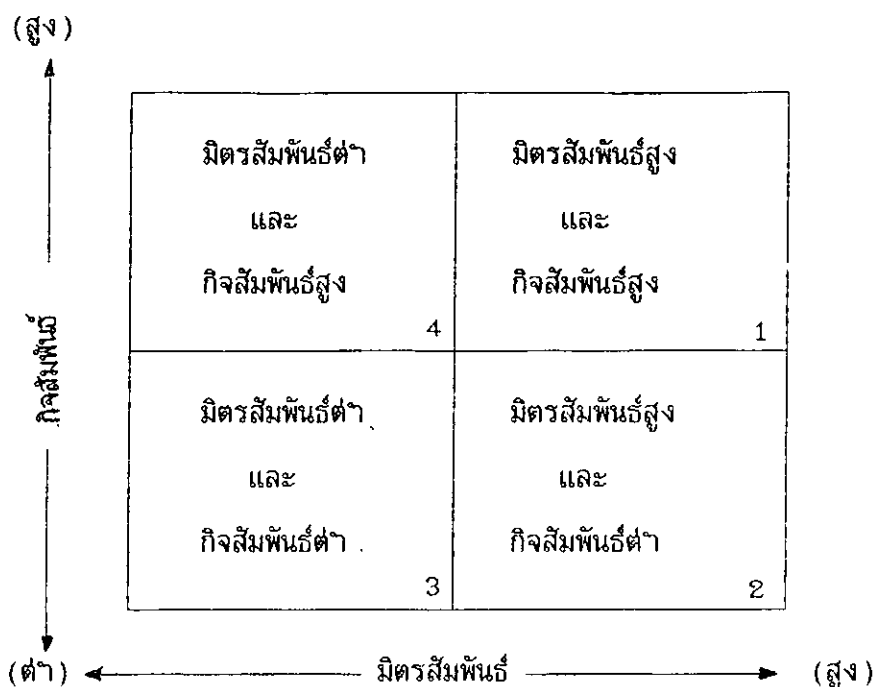
ไวเนอร์ จึงถูกคัดทอนลงเหลือสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ แบบทดสอบนี้ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 357 คน มีข้อย่อย 150 ข้อ ต่อมาจึงได้ดัดแปลงใช้กับผู้บังคับการบิน ได้ลดเหลือเพียง 40 ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ 15 ข้อ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ 15 ข้อ ที่เหลือ 10 ข้อนั้น ใส่ไว้โดยมิได้เจตนาจะประเมินผลพฤติกรรมใด ๆ ความเชื่อมั่นของข้อทดสอบพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพและกิจสัมพันธ์เท่ากับ .93 และ .86 ตามลำดับ แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกัน รวมทั้งวงการศึกษาด้วย 'แบบทดสอบที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ใช้เฉพาะข้อทดสอบที่มุ่งประเมินพฤติกรรมด้านมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ และด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ รวม 30 ข้อ

เฮมพิล (Hemphill. 1955 : 338) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันและกัน

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

คณะผู้ทำวิจัยของ โอไฮโอ ได้พบว่า กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นมิติสองมิติที่แตกต่างกัน และแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมของสองมิติ ฉะนั้นในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ พฤติกรรมของผู้นำจะแยกออกเป็น 2 แกน มากกว่าที่จะเป็นแกนต่อเนื่องแกนเดียว และเขียนแยกออกเป็น 4 พื้นที่ ซึ่งแต่ละพื้นที่แสดงถึงการผสมผสานของกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ ในอัตราส่วนและปริมาณต่าง ๆ กัน ดังปรากฏในภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 แบบภาวะผู้นำของโอไฮโอ

ที่มา : Halpin. 1966 : 99

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่ โอไฮโอ สรุปลความเห็นว่า โดยทางทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบ กิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์สูง เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำแบบที่ต่ำทั้งสองมิติ เป็นแบบของภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

มบุญ วงศ์นารี (2529 : 61 - 65) ได้กล่าวถึงข้อดีข้อเสียของพฤติกรรมผู้บริหาร ด้านมุ่งคนและมุ่งงานไว้ว่า

ผู้บริหารที่มุ่งคน หรือโน้มเอียงไปทางมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน ให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นที่รักของเพื่อนร่วมงานเป็นส่วนใหญ่ เกรงใจคน ไม่กล้าตัดสินใจ ทำงานโดยยึดความถูกต้องมากกว่าความถูกต้อง ชอบหลีกเลี่ยงกฎเกณฑ์ที่มีผลงานน้อย

ส่วนผู้บริหารที่มุ่งงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นส่วนใหญ่ ค่อนข้างจะเผด็จการ โดยชอบใช้อำนาจในการสั่งงาน ไม่ใช้จิตวิทยาในการ

บริหารงาน การตักเตือนลูกน้องถือเป็นเรื่องปกติ ลูกน้องจะมีความลำบากใจในการทำงาน ยิ่งลูกน้องที่ไม่สนใจงานด้วยแล้ว อาจจะตักเตือนย้ายหรือลาออกจากงานไปเลย แต่ผลงานจะได้มากเป็นที่พอใจของหน่วยเหนือและหน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ

เทพพนม เมืองแมน (2529 : 191 - 192) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปแล้วการมีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นสูงของผู้นำ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการลาออกจากงานต่ำ และการขาดงานของพนักงานจะต่ำ แต่ความสัมพันธ์ของลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นนี้พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิต หรือถ้ามีก็ไม่ชัดเจน และพบว่า การมีลักษณะริเริ่มสูงของผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตสูง และก่อให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานต่ำด้วย อย่างไรก็ตาม มีผลการวิจัยอื่น ๆ ได้ผลตรงกันข้ามจากที่กล่าวมาแล้ว งานวิจัยหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่า กลุ่มซึ่งมีผู้นำซึ่งได้คะแนนสูงในสองลักษณะจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทุก ๆ ด้าน โดยทั่วไปแล้วสมาชิกของกลุ่มต้องการผู้นำหรือหัวหน้าที่มีลักษณะที่คำนึงถึงผู้อื่นสูง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องการให้ผู้นำนั้นมีลักษณะริเริ่มสูง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะพยายามปรับตัวให้ได้ถูกประเมินจากทั้งสองกลุ่มว่า เป็นผู้นำที่ดีเด่น

✓ ดังนั้น ผู้บริหารที่ทุกคนต้องการและปรารถนา ก็คือผู้บริหารที่มุ่งทั้งคนและมุ่งทั้งงาน ผู้บริหารประเภทนี้ มีนิสัยเป็นสากล เข้าไหนเข้าได้ งานก็สน คนก็สร้าง ทำงานโดยคำนึงถึงจุดหมายปลายทางของงานและความต้องการอันจำเป็นของคน ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ได้ทั้งงาน ได้ทั้งคน ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน เห็นความสำคัญในความสามารถของบุคลากร กระจายอำนาจในการทำงาน สนใจทั้งวัตถุและจิตใจในความเป็นมนุษย์ร่วมกัน คล่องแคล่ว ว่องไว ทันโลก ทันคน ชอบสร้างคนและพัฒนางาน งานเก่ง สังคมดี มีพรสวรรค์ ทั้งงานวิชาการและงานบริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

✓ ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติที่ศึกษาโดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นต้นแบบของทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบอื่น ๆ หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีตารางจัดการ (Managerial Grid) ของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ซึ่งทั้งสองทฤษฎีต่างก็นำมิติกิจสัมพันธ์หรือมิติมุ่งงานและมิติมิตรสัมพันธ์หรือมิติมุ่งคน ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

2.3 การวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ศูนย์วิจัยสำรวจที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้พยายามศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บอกประสิทธิภาพ การวิจัยได้อธิบายถึงแนวคิด 2 ทาง คือ มุ่งคน (Employee Orientation) และมุ่งผลผลิต (Production Orientation)

ผู้นำซึ่งมุ่งคน จะเน้นมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ให้ความสำคัญและความสนใจคนงานทุกคน สนใจความต้องการส่วนบุคคลและยอมรับความเป็นเอกลักษณ์

ผู้นำซึ่งมุ่งผลผลิตหรืองาน จะถือว่าคนงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ

ศาสตราจารย์ เรนซิส ลีเคอร์ท (Rensis Likert) และคณะแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ ซึ่งเน้นถึงกลุ่มและองค์การมากกว่าที่จะมุ่งถึงคน โดยแบ่งรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์การออกเป็น 4 ระบบ (พยอม วงศ์สารศรี. 2534 : 201 - 202) คือ

ระบบที่ 1 เรียกว่า Exploitative-Authoritative ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบ เขาจะเชื่อและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการลงโทษ มีการให้รางวัลบ้างเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) จำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า Benevolent-Authoritative ระบบนี้เป็น การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะและวิธีการมากขึ้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มักใช้วิธีการจูงใจให้ลูกน้องทำงานด้วยการให้รางวัล มีการลงโทษบ้างบางครั้ง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) ยอมรับเรื่องการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

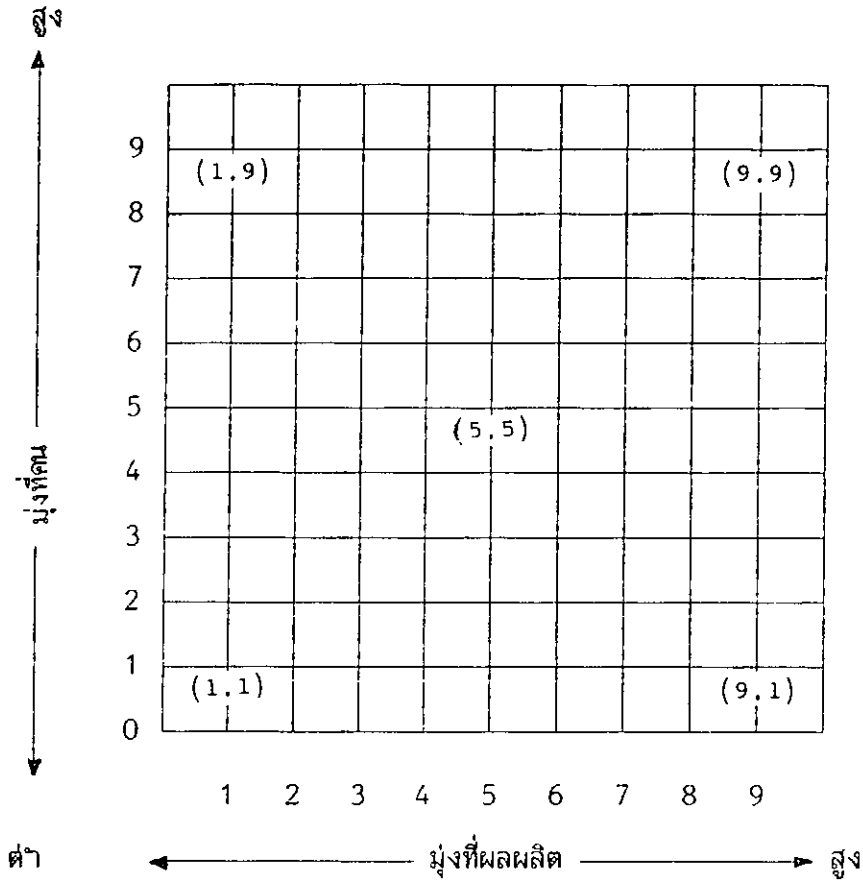
ระบบที่ 3 เรียกว่า Consultative ระบบนี้เน้นการปรึกษาหารือ ผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ได้ไว้วางใจหรือเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสมบูรณ์แบบ พยายามที่จะใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นตัวจูงงานการทำงาน มีการใช้ การลงโทษบ้างบางโอกาส การติดต่อสื่อสารภายในองค์การใช้ทั้ง

จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำ แต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง

ระบบที่ 4 เรียกว่า Participative-Group ระบบนี้ให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้นำในระบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาสมบูรณ์แบบ การทำงานยึดการร่วมมือกันในกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปเงิน และการกระตุ้นให้กลุ่มผูกพันกับองค์การด้วยการกำหนดเป้าหมายและประเมินความก้าวหน้าเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง และล่างขึ้นบน รวมทั้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

2.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid)

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 30 - 32) กล่าวว่า เบลค และ มูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) มีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พฤติกรรมตามแนวคิดนี้เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบสนใจบุคคล (Concern for People) และพฤติกรรมผู้นำแบบสนใจผลผลิต (Concern for Production) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีลักษณะคล้ายพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ต่างกันเพียงว่า พฤติกรรมตามแนวความคิดของเบลค และมูตัน มีการแจกแจงในแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้นว่าสูงต่ำมากน้อยเพียงใด โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในแต่ละมิติจะมี 9 ช่อง ดังนั้นตารางนี้จึงมี 81 ช่อง ดังภาพประกอบ 2 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 ตารางการจัดการของเบลคและมูตัน

ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 30

จากตารางการจัดการของเบลคและมูตัน แสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมุ่งที่สิ่งสองประการ คือ มุ่งที่คนและมุ่งที่ผลผลิต นั่นคือ ถ้าต้องการที่ประสิทธิภาพของการทำงาน ผู้นำก็เน้นที่มีติผลผลิต แต่ถ้าต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็ต้องเน้นที่มีติมุ่งที่คน จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการจัดการ ทำให้เกิดลักษณะของ ผู้นำ 5 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน อาจเรียกได้ว่า เป็นผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished Leader)

2. ผู้นำแบบ (1,9) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นส่วนใหญ่ อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง (Country - Club Leader)

3. ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสำเร็จเพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic - Task Leader)

4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานทำให้การทำงานมีผลสำเร็จสูงและทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)

5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานในระดับปานกลางพอ ๆ กัน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle - of the Road)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีตารางการจัดการ ของเบลคและมูตัน ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 32) กล่าวว่า การศึกษาทั้งสองแนวนี้มีส่วนแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย คือ การศึกษาแบบตารางการจัดการมีรูปแบบในลักษณะของเจตคติ (Attitudinal Model) ที่วัดความคิดเห็นในการปฏิบัติงานของผู้นำเอง ส่วนการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นั้น มีลักษณะเป็นแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Model) ที่ตรวจสอบโดยผู้อื่นว่าผู้นำปฏิบัติภารกิจอย่างไร

2.5 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์และกูบา (Getzels and Guba)

สุมะธ เดียวอิสเรศ (2527 : 66 - 67) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของแบบผู้นำที่กล่าวนี้ เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Jacob W. Getzels และ E.G. Guba ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่า การบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม

ที่มา : สุเมธ เตียวอัครเศร. 2527 : 27

จากแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ได้มีการตั้งเป็นสมการ ดังนี้

$$B = f(R \times P)$$

B = พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้

R = บทบาทของสถาบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง

P = บุคลิกภาพของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ

ผลของแนวความคิดทฤษฎีนี้เอง ได้มีการแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญทางสถาบันนิติมากกว่าบุคคลนิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็น

ราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะ เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง

ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีการแบบประสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories)

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรแสดงอย่างไร

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2532 : 22 - 23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิภาพภาวะผู้นำของฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967) มีหลักการว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติและแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ โดยกำหนดเป็นแบบของพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Oriented) ซึ่งถือว่า เป้าหมายสูงสุดก็คือผลสำเร็จของงาน อีกประเภทหนึ่งก็คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Oriented) ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญก็คือ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองก็คือสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ (Situational Favorableness of Situational Control) หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader - Member Relation) หมายถึง กลุ่มให้ความสำคัญสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด
2. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีอยู่เพียงใด
3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด

3.2 ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 206) กล่าวว่า โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางการศึกษาภาวะผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางในด้านการกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิภาพ

จากแนวความคิดของเฮาส์ ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path to the Goal) การกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ให้คำแนะนำ (Directive) ผู้จัดการในลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ
2. ให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้จัดการในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเอง ให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย
3. เปิดโอกาสให้ร่วมมือ (Participative) ผู้จัดการจะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ
4. มุ่งงาน (Achievement Oriented) ผู้จัดการลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากแนวความคิดของเฮาส์ดังกล่าว จะพบว่าผู้จัดการมีพฤติกรรม 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น แบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้นจึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำ คือ

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุมหรือต้องการแสดงความสามารถ และทักษะของตน
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ซึ่งได้แก่ ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่าง ๆ

จากปัจจัย 2 ด้านนี้ เฮาส์ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในงาน และการยอมรับผู้นำ สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.3 ทฤษฎีของเรดคิน

ทฤษฎี 3 - D Management Style นั้น เรดคินเป็นคนแรกที่เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดคินมีความรู้ลึกว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ นั้น อาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 19 - 23 ; อ้างอิงมาจาก เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด. 1988)

ประสิทธิผล หมายถึง นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เขาถืออยู่ อย่างไรก็ตาม แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่า มีประสิทธิผล (Effective) หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล (Ineffective)

ลูธแอนด์ (Luthans. 1985) ได้ให้คำจำกัดความของแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ ไว้ดังนี้

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

1. นักบริหาร (Executive) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจสูงทั้งบุคลากรและงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถทั้งด้านการจูงใจคน และการกำหนดมาตรฐานของงาน เป็นผู้ที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม
2. นักพัฒนา (Developer) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อบุคลากรสูง และให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความสนใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจงานสูงกว่าบุคลากร มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนถึงความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากรและงาน ทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

แบบภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

1. ผู้ประสานประโยชน์ (Compromiser) คือ ผู้ที่ให้ความสนใจอย่างสูงทั้งงานด้านบุคลากร และงาน แต่ไม่มีประสิทธิผลเพราะสภาพการณ์ในขณะนั้นต้องการให้ผู้นำเน้นเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น หรือต้องการให้ผู้นำให้ความสนใจต่ำทั้งสองด้าน ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และมักเผชิญกับความกดดันทั้งจากบุคคลและสิ่งแวดล้อม
2. นักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในบุคลากรสูงและให้ความสนใจในงานรองลงมา เป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการพัฒนาคนจนเกินขอบเขต (The Dogooder) และคิดว่าความไม่ขัดแย้ง (Harmony) คือ คำตอบของทุก ๆ เรื่อง

3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจในงานสูงและให้ความสนใจบุคลากรรองลงมา เป็นผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่ค่อยพอใจกับสิ่งที่ตนพบเห็น ชอบสั่งการเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนดเวลา และรูปแบบที่ตนกำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้ทอดทิ้งงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจต่ำ ทั้งด้านบุคลากรและด้านงาน พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนงานเชิงรุก

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ และไม่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ โดยหลักการสำคัญแล้ว ผู้ตาม ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้มองเห็นว่า ผู้นำใช้แบบภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงไรนั่นเอง ในตารางแสดงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพจะย่อสรุปให้เห็นว่า แต่ละแบบของภาวะผู้นำนั้นอาจมองได้หลายทาง คือ อาจมองได้ทั้งงานแง่ของมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

ตารางแสดงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ ไม่มีประสิทธิภาพ

แบบภาวะผู้นำ	มีประสิทธิภาพ	ไม่มีประสิทธิภาพ
พฤติกรรมด้านงานสูงและ มนุษยสัมพันธ์ต่ำ	เพราะเห็นว่ามี การอธิบาย รายละเอียดอย่างชัดเจน เพื่อให้งานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ ต่อผู้ตามอย่างมาก	เพราะเห็นว่าเป็นวิธีบังคับ ผู้อื่น ไม่น่ายินดีและสนใจ แต่เฉพาะผลงานระยะสั้น เท่านั้น
พฤติกรรมด้านงานสูง และมีมนุษยสัมพันธ์สูง	เพราะเห็นว่ามีเพียงสนอง ความต้องการของกลุ่มใน การวางแผนเป้าหมาย และ	เพราะเห็นว่าเป็นการควบคุม มากเกินไปที่กลุ่มต้องการ และในบางครั้งสัมพันธ์ภาพ

ตารางแสดงแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำ	มีประสิทธิภาพ	ไม่มีประสิทธิภาพ
	การจัดระบบหน่วยงาน เท่านั้น แต่ยังสนับสนุน ด้านอารมณ์ สังคมในระดับ สูงอีกด้วย	ระหว่างบุคคลไม่ได้เป็นไป ด้วยความจริงจัง
พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ สูง และงานต่ำ	เพราะเห็นว่ามีควมไว้วางใจ ในตัวผู้ตามอย่างมาก และให้ ความสำคัญอย่างมากในการ อำนวยความสะดวกให้ผู้ตาม ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	เพราะเห็นว่าสนใจในด้าน มิตรสัมพันธ์มากเกินไป จนบางครั้งดูเหมือนว่าไม่ เต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ถ้าเสี่ยงต่อการสูญเสีย สัมพันธภาพหรือภาพพจน์ ของความเป็น "คนดี"
พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ต่ำ และงานต่ำ	เพราะเห็นว่าการตัดสินใจ เกี่ยวกับวิธีการทำงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ด้านอารมณ์ สังคม ตามสมควร เท่าที่กลุ่มผู้ตามต้องการ	เพราะเห็นว่าสนใจงานหรือ สนับสนุนด้านอารมณ์ สังคม น้อยเกินไป เมื่อกลุ่มสมาชิก ต้องการความช่วยเหลือ

ในเรื่องสถานการณ์นั้น เรดติน (อิทธิชัย ธนเศรษฐ. 2536 : 23 ; อ้างอิงมาจาก เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด. 1988) กล่าวว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยย่อเรดติน ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้น มีองค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน การบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้พิจารณาพิจารณาว่า จะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ตัวใดเป็นหลักในการใช้แบบภาวะผู้นำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.4 ทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีที่มาจากการวิจัยอย่างกว้างขวางของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. 2532 : 48 - 52 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1988) ได้เสนอว่าความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

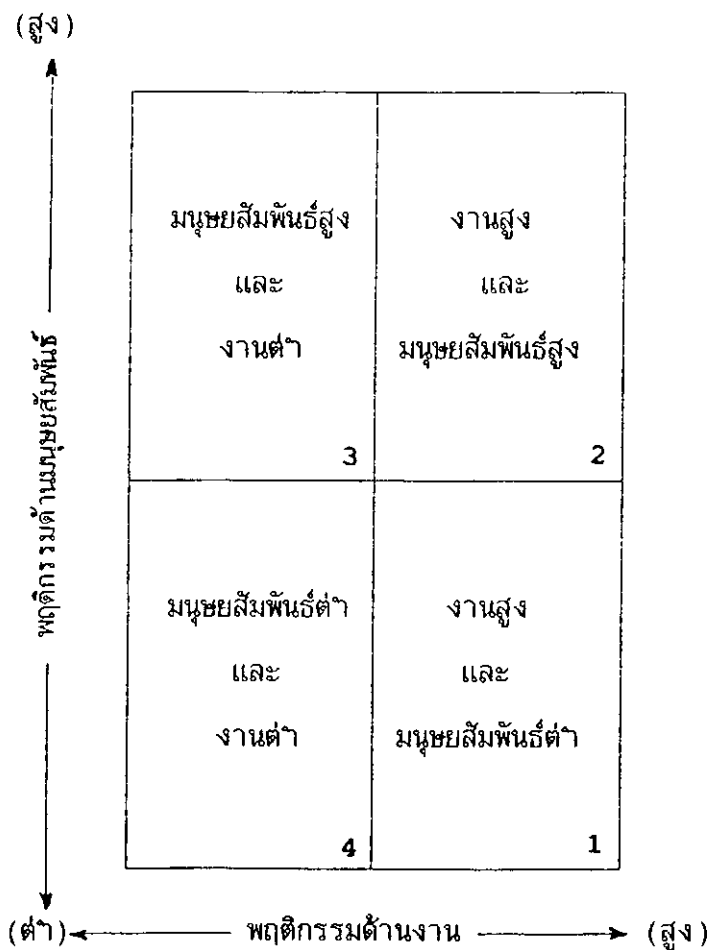
1. พฤติกรรมที่เน้นงานของผู้นำ
 2. พฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ
 3. วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจ
- พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. การสั่ง (Telling) เรียกย่อ ๆ ว่า S₁ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมนุษยสัมพันธ์ต่ำ (High Task and Low Relationship) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่คอยบอกแนวทาง ชี้แจงบทบาทและหน้าที่ของผู้ตามและออกคำสั่งต่อผู้ตามอย่างละเอียดเคร่งครัดทุกขั้นตอน เช่น จะต้องคอยบอกว่างานอะไร ทำเมื่อไร ทำที่ไหน และทำอย่างไรงานจึงจะก้าวหน้าไปได้ เป็นต้น

2. การขาย (Selling) เรียกย่อ ๆ ว่า S₂ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมนุษยสัมพันธ์สูงด้วย (High Task and High Relationship) ตามสไตล์นี้ คำแนะนำ คำสั่งต่าง ๆ เกือบทั้งหมดยังมาจากผู้นำ แต่ผู้นำจะพยายามใช้การสื่อสารสองทาง เช่น บอกโดยการอธิบายให้เข้าใจอย่างชัดเจน พยายามที่จะให้ผู้ตามเห็นคล้อยตาม เห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ การให้การสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม ให้กำลังใจ

3. การมีส่วนร่วม (Participating) เรียกว่า S_3 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สูง งานต่ำ (High Relationship and Low Task) ผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ ร่วมกันหาแนวทาง โดยอาศัยการสื่อสารสองทาง โดยบทบาทของผู้นำคือ การอำนวยความสะดวก และสนับสนุนให้กำลังใจ และความเกี่ยวข้องผูกพัน ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การมอบ (Delegating) เรียกว่า S_4 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำและงานต่ำ (Low Relationship and Low Task) ผู้นำในสถานการณ์นี้ไม่มอบการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของผู้ตามทั้งหมด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้ตามมีวุฒิภาวะหรือความพร้อมสูง ทั้งในแง่ความสามารถและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน



ภาพประกอบ 4 แบบภาวะผู้นำ

ที่มา : P. Hersey, and K.H. Blanchard. 1988 : 173

การพิจารณาใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์

การพิจารณาว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้น ประการแรก จะต้องพิจารณาถึงความพร้อม (Readiness) ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำต้องการ กระทำให้สำเร็จ ความพร้อมดังกล่าวหมายถึงทั้งความสามารถ (Ability) และความเต็มใจ (Willingness)

1. ความสามารถของผู้ตาม หมายถึงว่า ผู้ตามมีความเข้าใจในหน้าที่ที่ตนจะต้อง ปฏิบัติว่า มีอะไรบ้าง และจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

2. ความเต็มใจของผู้ตาม หมายถึงว่า ผู้ตามจะมีความสุข ความพอใจที่จะทำหน้าที่ นั้นมากน้อยเพียงใด เช่น หากผู้ตามเห็นว่างานนั้นไม่มีเกียรติ เขาก็อาจไม่เต็มใจที่จะทำ เป็นต้น

ซึ่งทั้งสองมิตินี้จะผสมผสานกันออกมาเป็นความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น

4 ลักษณะ คือ

R1 ไม่สามารถและไม่เต็มใจ

R2 ไม่สามารถแต่เต็มใจ

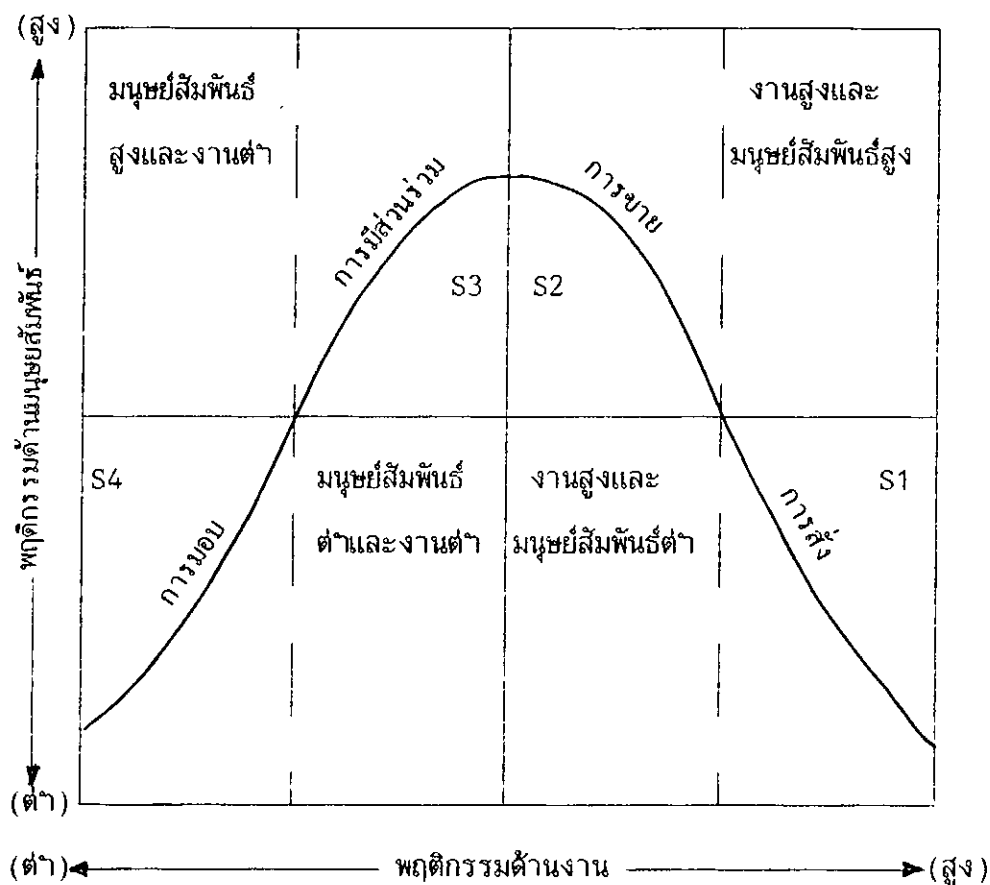
R3 สามารถแต่ไม่เต็มใจ

และ R4 สามารถและเต็มใจ

	ไม่เต็มใจ	เต็มใจ
ไม่สามารถ	R1	R2
สามารถ	R3	R4

ภาพประกอบ 5 ตารางแสดงความพร้อม

วิธีการพิจารณาให้ลากเส้นตั้งฉากจากจุดระดับ "ความพร้อมของผู้ตาม" ขึ้นไปตัดกับเส้นโค้ง รูปประฆังที่อยู่บนพื้นที่ต่าง ๆ ของพฤติกรรมภาวะผู้นำ จุดที่เส้นตั้งฉากดังกล่าวตัดกับเส้นโค้งรูปประฆังที่พื้นไหน พื้นนั้นก็ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตาม



สูง	ปานกลาง		ต่ำ
R4	R3	R2	R1
สามารถและ เต็มใจ	สามารถแต่ ไม่เต็มใจ	ไม่สามารถ แต่เต็มใจ	ไม่สามารถ และไม่เต็มใจ

ภาพประกอบ 6 การพิจารณาใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมตามสถานการณ์

ที่มา : P. Hersey, and K. H. Blanchard. 1988 : 150

จากการพิจารณาเลือกใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ดังกล่าว จะพบว่าเมื่อทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความพร้อมเกี่ยวกับงานเป็น R1 ผู้นำควรใช้ภาวะผู้นำ S₁ และด้วยวิธีการพิจารณาดังกล่าว ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ตามก็คือ R1, R2, R3 และ R4 สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ S₁, S₂, S₃ และ S₄ ตามลำดับ การศึกษาวิจัยของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด พบว่า ผู้นำที่เลือกใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือลักษณะของผู้ตามที่แตกต่างกันได้กล่าวแล้ว มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

นอกจากนี้ ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ หรือเป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำ ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล นักวิชาการทางการบริหารได้ทำการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มเติม ซึ่งแตกต่างกันออกไปอีก 2 แนวคิด คือ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536 : 45 - 46)

1. แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ซึ่งเน้นปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เช่น แนวคิดของแกรน (Graen) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับลูกน้องที่ใกล้ชิด กับลูกน้องที่ไม่ใกล้ชิด โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำจะมีความสัมพันธ์ดีกับลูกน้องที่ใกล้ชิด แต่ขณะเดียวกันก็มีความคาดหวังสูงต่องาน

2. แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) เป็นแนวคิดในปัจจุบันเน้นวิชาการให้ความสนใจศึกษากันมาก โดยพยายามชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิมหรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หันต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่า กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น ซึ่งแนวคิดของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้แก่ แนวคิดของเบส (Bass. 1985) แนวคิดของทิชชี และเดวานน่า (Tichy and Devanna. 1986) เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละสมัย แต่การหาข้อยุติว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้นในปัจจุบันยังหาข้อยุติไม่ได้ ทั้งนี้เพราะไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีการที่ถูกต้องที่สุด และขณะเดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์จากแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ

งานวิจัยเกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะการจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพดีนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมทั้งของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีผู้วิจัยหลายคนได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ดำรง ชลสุข (2520 : 104) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง" พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่เป็นอยู่จริงทั้งสองด้าน คือ Initiating Structure และด้าน Consideration อยู่ในระดับปานกลาง

ลาียง บ่อน้อย (2520 : 102) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ" พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน กล่าวคือ ทั้งพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration รวมทั้งพฤติกรรมรวมทั้งสองด้านด้วย

มนัส ไชยศักดิ์ (2520 : 92) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้" พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ที่เป็นอยู่จริง โดยส่วนรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ทั้งพฤติกรรมด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration รวมทั้งพฤติกรรมโดยส่วนรวม

สมพงษ์ แยมประยูร (2525 : 128) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยออกมาในลักษณะเดียวกันกับดำรงค์ ชลสุข ลาียง บ่อน้อย และมนัส ไชยศักดิ์ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงโดยส่วนรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ธีระชัย ปุณณโชติ และคนอื่น ๆ (2521 : 65) วิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" โดยศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ทั่วประเทศ ใช้ตัวอย่างประชากรซึ่งประกอบด้วย ครู-อาจารย์ และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั่วประเทศ 2,892 คน เป็นผู้บริหาร 105 คน และครูอาจารย์ 2,787 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งด้านสัมพันธภาพ (Consideration) และด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่

โสภาค วิริยธิน (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารองค์การ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครราชสีมา ส่วนมากมีพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมิตรสัมพันธ์และมิติกิจสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์สูงกว่ามิติกิจสัมพันธ์ ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียน ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์สูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์

วรเชษฐ สุขแสง (2529 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ พบว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง

โกวิทย์ เทศบุตร (2530 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 153 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตสูง
2. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งครูใหญ่ และผู้อำนวยการ สัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

3. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอายุ 40 ปี และต่ำกว่าอายุ 41-50 ปี และอายุ 51 ปี ขึ้นไป ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารงาน 5 ปี และต่ำกว่าประสบการณ์ 6-10 ปี และประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป สัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์บริหารงานต่างกันแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ฉรงค์ จันทชุม (2531 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10 ร้อยละ 60.67 เห็นว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำมุ่งงานสูง-สัมพันธ์สูง ร้อยละ 24.56 เห็นว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำมุ่งงานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ ร้อยละ 8.22 เห็นว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำมุ่งงานสูง-สัมพันธ์ต่ำ และร้อยละ 6.55 เห็นว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำมุ่งงานต่ำ-สัมพันธ์สูง

จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู 876 คน จากโรงเรียน 73 แห่งทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนโดยทั่วไป มีแบบผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าแบบผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่า แบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน และมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร

สท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีมากกว่าแบบมุ่งงาน
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

งานวิจัยต่างประเทศ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1969 : 54) ได้วิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานด้วยวิธีเดียวกับเฮอร์ชเบอร์ก จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในมอนโรเคาน์ตี้ มลรัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัยพบว่า ครูโดยส่วนรวมชอบผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ผสมผสานกัน

วิจิตร อีระกุล (โสภาค วีริโยธิน. 2529 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Dheerakul. 1972 : 71) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร เมื่อ พ.ศ. 2515 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง หรือมีคุณูปริญาโท แสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า
2. อาจารย์ใหญ่ที่เรียนวิชาเอกและวิชาโททางการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพดีกว่าผู้เรียนในวิชาอื่น ๆ
3. อาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาการบริหารและนิเทศการศึกษาคือจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่ได้รับการศึกษานานาชาติ
4. ด้านเพศ อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง แต่อาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย
5. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการนิเทศการศึกษา การบริหารและการมัธยมศึกษา มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่มีประสบการณ์ในด้านนี้

ทรูตต์ (วิญญู มณีจันทร์. 2520 : 11 ; อ้างอิงมาจาก Truitt. 1975 : 85-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับผลงานของโรงเรียนมัธยม ที่มลรัฐคาร์โรไลนาเหนือ จำนวน 21 โรงเรียน ระหว่างปีการศึกษา 1972 - 1973 โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ วัดพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้าน และใช้แบบสอบถาม The School Outcome Questionnaire วัดผลงานของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ค่อนข้างสูงกว่าด้านสัมพันธภาพ
2. พฤติกรรมผู้นำกับผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพมากกว่ากิจสัมพันธ์
ทอมสัน (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Thomson.
1980 : 4926-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิภาพทาง
การศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐเนบราสกา (Nebraska) ประเทศ
สหรัฐอเมริกา โดยทำการศึกษาจากอาจารย์ จำนวน 161 คน ในจำนวนโรงเรียน 28
โรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่า

1. การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสิทธิภาพทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่
และจำนวนครูได้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน

2. ประสิทธิภาพของอาจารย์ใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม
ผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน

พอล (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Paul. 1981 :
3817-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนขนาดเล็กและขนาด
กลางของตำบลบาสตองรูจตะวันออก (East Baton Rouge Parish) โดยทำการศึกษาจาก
ครูใหญ่ จำนวน 12 คน และครู จำนวน 341 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาด
กลางเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ครูมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการ
พฤติกรรมของผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญ

อเดลแมน (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Adelman.
1981 : 464-A) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่
และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการ
พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำ
มิติมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามิติมุ่งงาน ส่วนครูโรงเรียนมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดง
พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

คลาวิตเตอร์ (Klawitter. 1986 : 735-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบ
ของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน
ที่มีแบบของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง จะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น

นอกจากนี้คณะครูยังมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับนักเรียน และชุมชน

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในต่างประเทศ หรือในประเทศ ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษาที่ปรากฏก็คือ ส่วนมากจะมีพฤติกรรมบริหารที่อยู่นานเกณฑ์ที่ยังไม่พึงประสงค์ กล่าวคือ ยังอยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน ผู้บริหารบางแห่งมีพฤติกรรมผู้นำหรือพฤติกรรมการบริหารด้านใดด้านหนึ่งสูงกว่ากัน และส่วนใหญ่ทั้งสองด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ในความเห็นของผู้ร่วมงาน ก็คือ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมผู้นำหรือพฤติกรรมการบริหารที่สูงทั้ง 2 ด้าน คือ ทั้งด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธภาพ (Consideration) ดังที่ ฮัลปิน (Halpin) ได้เคยศึกษาและกล่าวไว้ข้างต้นแล้ว เพราะโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่ดีพร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ และมีพฤติกรรมผู้นำที่ถูกต้องเหมาะสม ย่อมเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
2. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
3. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.1 ลักษณะเครื่องมือ
 - 2.2 คุณภาพเครื่องมือ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำ และวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 7 โรงเรียน มีจำนวนครู 998 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40 ของประชากร การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้แนวทางตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 ; 608) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพวก (Stratified Random Sampling) โดยใช้วุฒิการศึกษาและจำนวนครูของแต่ละโรงเรียนเป็น ขั้นตอนการสุ่ม (ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็น เพศ และประสบการณ์การปฏิบัติงาน ได้จากการสุ่มครั้ง เดียวกันกับการสุ่มตัวอย่างวุฒิการศึกษา) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และ
ประสบการณ์การทำงาน

ลำดับที่	โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2536 เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร	จำนวน		กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ					
				เพศ		วุฒิการศึกษา		ประสบการณ์การทำงาน	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ชาย	หญิง	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่า 10 ปี	ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
1.	สายปัญญา ในพระบรมราชินูปถัมภ์	138	55	11	44	47	8	5	50
2.	ปทุมคงคา	188	75	19	56	64	11	7	68
3.	นวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร	152	61	11	50	56	5	7	54
4.	วัดราชโอรส	144	58	17	41	53	5	6	52
5.	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	198	79	21	58	72	7	9	70
6.	วัดน้อยนพคุณ	112	45	11	34	40	5	5	40
7.	พูลเจริญวิทยาคม	66	26	6	20	24	2	6	20
รวม		998	399	96	303	356	43	45	354

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิจิตร อีระกุล (2518 : 19 - 21) และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 96 - 97) ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้าน มุ่งสัมพันธ์ ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านมุ่งงาน จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ข้อ 2, 5, 7, 8, 11, 13, 15, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 28 และ 30

2. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ จำนวน 15 ข้อ ได้แก่ข้อ 1, 3, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 17, 19, 21, 23, 25, 26 และ 29

แบบสอบถามทั้ง 30 ข้อนี้ เป็นแบบสอบถามเชิงนิเสธ 6 ข้อ คือข้อ 7, 9, 12, 14, 15 และ 17

2.2 คุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม ประกอบด้วย

2.2.1 ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปปรึกษาประธานกรรมการ กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง โดยวิธีของ IC (Index of Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

2.2.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาคำนวณหาความเชื่อมั่น

(Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังรายละเอียดในตาราง 2

ตาราง 2 แสดงความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

แบบสอบถาม	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
พฤติกรรมผู้นำ	30	.9204
1.1 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน	15	.9245
1.2 พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์	15	.7741

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย ถึงผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 7 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือให้ครู อาจารย์ ตามที่ผู้วิจัยได้สุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.2 การแจกและเก็บแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยดำเนินการ 2 วิธี คือ

3.2.1 ผู้วิจัยไปแจกและเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.2.2 มอบหมายให้ตัวแทนแบบสอบถามไปแจกและเก็บแบบสอบถามคืน

ใช้เวลาประมาณ 15 วัน

3.3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวน 399 ฉบับ ได้รับกลับคืน 367 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.98

4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ในการจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม คัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์นำไปวิเคราะห์

4.2 ทหาค่าร้อยละ ของแบบสอบถามตอนที่ 1 คือสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามตามตัวแปรอิสระ คือ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน

4.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจให้คะแนน ตามเกณฑ์การให้คะแนน โดยแยกคะแนนออกเป็น 2 ด้าน คือ คะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และคะแนนพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

4.4 นำแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนแล้ว หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้เกณฑ์วิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.32 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้าน
จัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.33 - 3.67 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้าน
จัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.68 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้าน
จัดอยู่ในเกณฑ์สูง

4.5 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้ t - test แบบ Independent

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การหาค่าร้อยละ ใช้สูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

5.2 การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 59)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

5.3 การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร (ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 64)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N \sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N - 1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
	N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
	$(\Sigma X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	ΣX^2	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

5.4 สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ t - test แบบ Independent
(ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2536 : 86)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$df = \frac{(S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2)^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1 - 1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบ t
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2, S_2^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1, n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกระทำการประมวลข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Science)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยข้อมูลจากแบบสอบถามที่ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาใต้ใต้เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาใต้ใต้ ตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าวิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและเพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมาย ดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

N แทน จำนวนคน

t แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

การแปลความหมายของข้อมูล

การแปลความหมายของข้อมูล พิจารณาจากคะแนนเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.00 - 2.32 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

2.33 - 3.67 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

3.68 - 5.00 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในแต่ละด้านจัดอยู่ในเกณฑ์สูง

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ดีเด่น ตามทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ขอเสนอผล
การวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหาร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครูชำนาญตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์
การปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาค้นคว้า

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดปรากฏ
ตามตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์
การปฏิบัติงาน

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	88	23.98
หญิง	279	76.02
รวม	367	100
วุฒិการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	324	88.28
สูงกว่าปริญญาตรี	43	11.72
รวม	367	100
ประสบการณ์การปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	45	12.26
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	322	87.74
รวม	367	100

จากตาราง 3 แสดงว่าครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นครูสตรี คิดเป็นร้อยละ 76.02 ที่เหลือเป็นครูชาย คิดเป็นร้อยละ 23.98

ในส่วนของวุฒิการศึกษา พบว่าครูส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่า คิดเป็นร้อยละ 88.28 ที่เหลือมีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 11.72

เมื่อพิจารณาถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 87.74 ส่วนที่เหลือต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 12.26

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดีเด่น

พฤติกรรมผู้นำ	N = 367		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.44	.52	ปานกลาง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.27	.71	ปานกลาง
รวม	3.35	.58	ปานกลาง

จากตาราง 4 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่ง
สัมพันธ์ ตามทัศนะของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
จำแนกตามเพศ

พฤติกรรมผู้นำ	ชาย			หญิง		
	N = 88			N = 279		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านมุ่งงาน	3.43	.49	ปานกลาง	3.44	.53	ปานกลาง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.25	.63	ปานกลาง	3.27	.73	ปานกลาง
รวม	3.34	.53	ปานกลาง	3.36	.60	ปานกลาง

จากตาราง 5 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์
ตามทัศนะของครูชายและครูหญิงอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญตรีหรือต่ำกว่า			สูงกว่าปริญญตรี		
	N = 324			N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านปฏิบัติงาน	3.45	.52	ปานกลาง	3.36	.54	ปานกลาง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.27	.72	ปานกลาง	3.24	.66	ปานกลาง
รวม	3.36	.59	ปานกลาง	3.30	.56	ปานกลาง

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์
ตามทัศนะของครูที่มีวุฒิปริญญตรีหรือต่ำกว่าและครูที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญตรีอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
	N = 45			N = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านมุ่งงาน	3.43	.35	ปานกลาง	3.44	.54	ปานกลาง
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.25	.52	ปานกลาง	3.27	.73	ปานกลาง
รวม	3.34	.41	ปานกลาง	3.35	.60	ปานกลาง

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้ว พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา
ดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และด้าน
มุ่งสัมพันธ์ตามทัศนะของครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ด้านผลงานรายชื่อ จำแนกตามเพศ

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ชาย			หญิง		
		N = 88			N = 279		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจทัศนคติ ในการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน	3.34	.88	ปานกลาง	3.35	.86	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับ คณะครู	3.60	1.07	ปานกลาง	3.48	.96	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบ วินัย ที่เคร่งครัด มีมาตรการที่เฉียบขาด	2.86	.78	ปานกลาง	2.92	.88	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารตำหนิคณะครูเกี่ยวกับผลงาน ที่บกพร่อง	2.92	.95	ปานกลาง	2.95	.93	ปานกลาง
11.	ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คณะครู เข้าใจได้แจ่มแจ้งโดยปราศจากข้อสงสัย	3.58	.93	ปานกลาง	3.37	.90	ปานกลาง
13.	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับ ชนิดของงาน	3.44	.83	ปานกลาง	3.34	1.03	ปานกลาง
15.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน	3.82	.98	สูง	3.86	1.02	สูง
16.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของคณะครูไว้อย่างชัดเจน	3.39	.78	ปานกลาง	3.25	.88	ปานกลาง
18.	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครู ให้เสร็จทันกำหนดเวลา	3.67	.72	ปานกลาง	3.68	.82	สูง

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ชาย			หญิง		
		N = 88			N = 279		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
20.	ผู้บริหารส่งเสริมคณะกรรมการปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.59	.75	ปานกลาง	3.58	.86	ปานกลาง
22.	ผู้บริหารย้าเตือนให้คณะกรรมการถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนโรงเรียน	3.34	.71	ปานกลาง	3.56	.96	ปานกลาง
24.	ผู้บริหารขอร้องให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้	3.69	.78	สูง	3.89	.77	สูง
27.	ผู้บริหารแจ้งให้คณะกรรมการได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงานของคณะครู	3.51	.87	ปานกลาง	3.55	.79	ปานกลาง
28.	ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้คณะกรรมการปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ	3.42	.91	ปานกลาง	3.38	1.01	ปานกลาง
30.	ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะครู	3.34	.86	ปานกลาง	3.41	.88	ปานกลาง
รวม		3.43	.49	ปานกลาง	3.44	.53	ปานกลาง

จากตาราง 8 โดยภาพรวมแล้ว พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ทั้งครูชายและครูหญิง มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง ในเรื่องขอร้องขอให้คณะกรรมการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ บริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ส่วนในเรื่องการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา พบว่า ครูชายมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนครูหญิงมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
 ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
 ด้านมุ่งสัมพันธรัยข้อ จาแนกตามเพศ

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ชาย			หญิง		
		N = 88			N = 279		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในเรื่องส่วนตัวของคณะครู	2.87	.97	ปานกลาง	2.94	.95	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารพยายามกระทำให้คณะครูมีความสุขกายสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.17	.95	ปานกลาง	3.22	.82	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผยสามารถเข้าใจได้ง่าย	3.28	.90	ปานกลาง	3.22	.99	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณะครู	3.00	.99	ปานกลาง	3.03	1.01	ปานกลาง
9.	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับคนอื่น	3.42	.94	ปานกลาง	3.64	1.18	ปานกลาง
10.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคณะครู	3.16	.97	ปานกลาง	3.19	.91	ปานกลาง
12.	ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน	3.32	.92	ปานกลาง	3.46	1.06	ปานกลาง
14.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับคณะครู	3.51	.99	ปานกลาง	3.57	1.12	ปานกลาง
17.	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคณะครู	3.38	.95	ปานกลาง	3.37	1.09	ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ชาย			หญิง		
		N = 88			N = 279		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม	3.34	1.07	ปานกลาง	3.13	1.07	ปานกลาง
21.	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน	3.41	.88	ปานกลาง	3.30	.95	ปานกลาง
23.	ผู้บริหารทาดนเป็นกันเองและพวงาย	3.40	.85	ปานกลาง	3.45	.98	ปานกลาง
25.	ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูล้าเข้ามาพูดคุยด้วย และรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย	3.29	.95	ปานกลาง	3.38	1.07	ปานกลาง
26.	ผู้บริหารนำข้อเสนอนะของคณะครูไปพิจารณาและถือปฏิบัติ	3.06	.90	ปานกลาง	3.04	.99	ปานกลาง
29.	ผู้บริหารปรึกษาเรื่องสำคัญ ๆ กับคณะครูก่อนจะดำเนินการต่อไป	3.08	.96	ปานกลาง	3.15	.97	ปานกลาง
รวม		3.25	.63	ปานกลาง	3.27	.73	ปานกลาง

จากตาราง 9 โดยภาพรวมแล้ว พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ครูชายและครูหญิงมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ด้านผลงานรายชื่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า			สูงกว่าปริญญาตรี		
	N = 324			N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจทัศนคติ ในการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน	3.36	.86	ปานกลาง	3.26	.93	ปานกลาง
5. ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับ คณะครู	3.52	.99	ปานกลาง	3.42	1.01	ปานกลาง
7. ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบ วินัย ที่เคร่งครัด มีมาตรการที่เ็นียบขาด	2.90	.85	ปานกลาง	2.91	.87	ปานกลาง
8. ผู้บริหารคาดหวังกับผลงาน ที่บกพร่อง	2.94	.95	ปานกลาง	2.98	.86	ปานกลาง
11. ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คณะครู เข้าใจได้แจ่มแจ้งโดยปราศจากข้อสงสัย	3.42	.92	ปานกลาง	3.44	.80	ปานกลาง
13. ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับ ชนิดของงาน	3.33	.99	ปานกลาง	3.58	.88	ปานกลาง
15. ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน	3.84	1.02	สูง	3.93	.86	สูง
16. ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ของคณะครูไว้อย่างชัดเจน	3.32	.87	ปานกลาง	3.05	.75	ปานกลาง
18. ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครู ให้เสร็จทันกำหนดเวลา	3.71	.80	สูง	3.47	.77	ปานกลาง

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญาดรีหรือต่ำกว่า			สูงกว่าปริญญาดรี		
	N = 324			N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
20. ผู้บริหารส่งเสริมคณะกรรมการให้ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.60	.83	ปานกลาง	3.44	.88	ปานกลาง
22. ผู้บริหารย้าเตือนให้คณะกรรมการถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียน	3.53	.91	ปานกลาง	3.30	.91	ปานกลาง
24. ผู้บริหารขอร้องให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้	3.86	.77	สูง	3.70	.77	สูง
27. ผู้บริหารแจ้งให้คณะกรรมการได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	3.56	.81	ปานกลาง	3.37	.82	ปานกลาง
28. ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้คณะกรรมการปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ	3.41	.99	ปานกลาง	3.26	.90	ปานกลาง
30. ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	3.40	.87	ปานกลาง	3.35	.92	ปานกลาง
รวม	3.45	.52	ปานกลาง	3.36	.54	ปานกลาง

จากตาราง 10 โดยภาพรวมแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและครูที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง ในเรื่องบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ ส่วนในเรื่องเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา พบว่า ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนครูที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
 ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
 ด้านมุ่งสัมพันธ์รายข้อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญตรีหรือต่ำกว่า			สูงกว่าปริญญตรี		
	N = 324			N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลงาน เรื่องส่วนตัวของคณะครู	2.93	.93	ปานกลาง	2.91	1.11	ปานกลาง
3. ผู้บริหารพยายามกระทำให้คณะครู มีความสุขกายสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.23	.86	ปานกลาง	3.12	.76	ปานกลาง
4. ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผย สามารถเข้าใจได้ง่าย	3.25	.98	ปานกลาง	3.12	.88	ปานกลาง
6. ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็น ของคณะครู	3.02	1.01	ปานกลาง	3.07	.96	ปานกลาง
9. ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและ ไม่สังสรรค์กับคนอื่น	3.59	1.16	ปานกลาง	3.60	.93	ปานกลาง
10. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของ คณะครู	3.18	.92	ปานกลาง	3.23	.92	ปานกลาง
12. ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผล ในการบริหารงานของตน	3.44	1.04	ปานกลาง	3.30	.96	ปานกลาง
14. ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดย ไม่ปรึกษาหารือกับคณะครู	3.58	1.11	ปานกลาง	3.37	.95	ปานกลาง
17. ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิด ใหม่ ๆ ของคณะครู	3.37	1.08	ปานกลาง	3.37	.82	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญาดรีหรือต่ำกว่า			สูงกว่าปริญญาดรี		
	N = 324			N = 43		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19. ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม	3.20	1.09	ปานกลาง	3.05	.98	ปานกลาง
21. ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน	3.34	.93	ปานกลาง	3.26	.95	ปานกลาง
23. ผู้บริหารทบทวนเป็นกันเองและพบบง่าย	3.43	.96	ปานกลาง	3.53	.86	ปานกลาง
25. ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้าเข้ามาพูดคุยด้วย และรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย	3.36	1.05	ปานกลาง	3.33	.99	ปานกลาง
26. ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูไปพิจารณาและถือปฏิบัติ	3.04	.98	ปานกลาง	3.07	.91	ปานกลาง
29. ผู้บริหารปรึกษาเรื่องสำคัญ ๆ กับคณะครูก่อนจะดำเนินการต่อไป	3.12	.96	ปานกลาง	3.26	1.00	ปานกลาง
รวม	3.27	.72	ปานกลาง	3.24	.66	ปานกลาง

จากตาราง 11 โดยภาพรวมแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ครูที่มีวุฒิปริญญาดรีหรือต่ำกว่า และครูที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาดรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ด้านผลงานรายชื่อ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		N = 45			N = 322		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจทัศนคติ ในการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน	3.27	.65	ปานกลาง	3.36	.89	ปานกลาง
5.	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับ คณะครู	3.31	.73	ปานกลาง	3.54	1.02	ปานกลาง
7.	ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบ วินัย ที่เคร่งครัดมีมาตรการที่เฉียบขาด	2.84	.88	ปานกลาง	2.91	.85	ปานกลาง
8.	ผู้บริหารต่าพหิคณะครูเกี่ยวกับผลงาน ที่บกพร่อง	3.31	.79	ปานกลาง	2.89	.94	ปานกลาง
11.	ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้ คณะครูเข้าใจได้แจ่มแจ้งโดยปราศ จากข้อสงสัย	3.36	.61	ปานกลาง	3.43	.94	ปานกลาง
13.	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสม กับชนิดของงาน	3.36	.77	ปานกลาง	3.36	1.01	ปานกลาง
15.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการ วางแผน	3.96	.85	สูง	3.83	1.03	สูง
16.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ งานของคณะครูไว้อย่างชัดเจน	3.20	.66	ปานกลาง	3.30	.89	ปานกลาง

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		N = 45			N = 322		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
18.	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครู ให้เสร็จทันกำหนดเวลา	3.56	.50	ปานกลาง	3.70	.83	สูง
20.	ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบแบบแผน	3.47	.63	ปานกลาง	3.60	.86	ปานกลาง
22.	ผู้บริหารย้ำเตือนให้คณะครูทราบถึง อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียน	3.47	.76	ปานกลาง	3.51	.93	ปานกลาง
24.	ผู้บริหารขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงาน ตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ได้ กำหนดไว้	3.71	.55	สูง	3.86	.80	สูง
27.	ผู้บริหารแจ้งให้คณะครูได้ทราบถึง ความคาดหวังที่จะได้รับการ ปฏิบัติงานของคณะครู	3.58	.62	ปานกลาง	3.53	.84	ปานกลาง
28.	ผู้บริหารสอดคล้องดูแลให้คณะครูปฏิบัติ งานเต็มกำลังความสามารถ	3.62	.81	ปานกลาง	3.36	1.00	ปานกลาง
30.	ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงาน การปฏิบัติงานของคณะครู	3.42	.69	ปานกลาง	3.39	.89	ปานกลาง
รวม		3.43	.35	ปานกลาง	3.44	.54	ปานกลาง

จากตาราง 12 โดยภาพรวมแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงในเรื่องบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ ส่วนในเรื่องเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนครูที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูง

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา
 ในเขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
 ด้านมุ่งสัมพันธ์รายข้อ จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		N = 45			N = 322		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรในเรื่องส่วนตัวของคณะครู	2.67	.95	ปานกลาง	2.96	.95	ปานกลาง
3.	ผู้บริหารพยายามกระทำให้คณะครูมีความสุขกายสบายใจในการปฏิบัติงาน	3.13	.73	ปานกลาง	3.22	.87	ปานกลาง
4.	ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผยสามารถเข้าใจได้ง่าย	3.16	.80	ปานกลาง	3.25	.99	ปานกลาง
6.	ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณะครู	3.16	.93	ปานกลาง	3.00	1.01	ปานกลาง
9.	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สั่งสรรค์กับคนอื่น	3.49	1.20	ปานกลาง	3.60	1.12	ปานกลาง
10.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคณะครู	3.13	.82	ปานกลาง	3.19	.94	ปานกลาง
12.	ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน	3.44	.97	ปานกลาง	3.42	1.04	ปานกลาง
14.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับคณะครู	3.60	1.01	ปานกลาง	3.55	1.10	ปานกลาง
17.	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคณะครู	3.31	.82	ปานกลาง	3.38	1.08	ปานกลาง

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี			ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		
		N = 45			N = 322		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม	3.02	.92	ปานกลาง	3.21	1.09	ปานกลาง
21.	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน	3.40	.75	ปานกลาง	3.32	.96	ปานกลาง
23.	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและพบบง่าย	3.49	.84	ปานกลาง	3.43	.97	ปานกลาง
25.	ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้าเข้ามาพูดคุยด้วย และรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย	3.36	.88	ปานกลาง	3.36	1.06	ปานกลาง
26.	ผู้บริหารนำข้อเสนอนะของคณะครูไปพิจารณาและถือปฏิบัติ	3.16	.82	ปานกลาง	3.02	.99	ปานกลาง
29.	ผู้บริหารปรึกษาเรื่องสำคัญ ๆ กับคณะครูก่อนจะดำเนินการต่อไป	3.27	.84	ปานกลาง	3.12	.99	ปานกลาง
รวม		3.25	.52	ปานกลาง	3.27	.73	ปานกลาง

จากตาราง 13 โดยภาพรวมแล้วพบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปีและครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู จ्ञาเนก ตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

ตาราง 14 เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จ्ञาเนกตามเพศ

พฤติกรรมผู้นำ	ชาย		หญิง		t
	N = 88		N = 279		
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.43	.49	3.44	.53	.05
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.25	.63	3.27	.73	.31
รวม	3.34	.53	3.36	.60	.21

จากตาราง 14 แสดงว่า ครูชายและครูหญิงมีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 15 เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตาม วุฒิการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำ	ปริญญาดรีหรือต่ำกว่า สูงกว่าปริญญาดรี				t
	N = 324		N = 43		
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.45	.52	3.36	.54	.99
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.27	.72	3.24	.66	.27
รวม	3.36	.59	3.30	.56	.61

จากตาราง 15 แสดงว่าครูที่มีวุฒิปริญญาดรีหรือต่ำกว่า และครูที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาดรี มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 เปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำตามทักษะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
	N = 45		N = 322		
	$\bar{X}_1$	S.D.	$\bar{X}_2$	S.D.	
ด้านปฏิบัติงาน	3.43	.35	3.44	.54	.12
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.25	.52	3.27	.73	.15
รวม	3.34	.41	3.35	.60	.15

จากตาราง 16 แสดงว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านปฏิบัติงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา กรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอเรื่องตามลำดับ ดังนี้ คือ ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการศึกษาค้นคว้า การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครู โดยจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

2. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

3. ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านผลงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 7 โรงเรียน มีครูจำนวน 998 คน โดยชักกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 40 ของประชากร การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้แนวทางตามตารางของ เครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งพวก (Stratified Random Sampling) โดยใช้วุฒิการศึกษาและจำนวนครูของแต่ละโรงเรียนเป็นชั้นในการสุ่ม (ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็น เพศและประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้จากการสุ่มครั้งเดียวกับการสุ่มตัวอย่างวุฒิการศึกษา) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน

2. เครื่องมือในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ วิจิตร อีระกุล และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ซึ่งได้แปลและเรียบเรียงมาจากแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เป็นแบบสอบถามชนิด 5 ตัวเลือก ใช้ประเมินพฤติกรรมด้านผลงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ด้านละ 15 ข้อ รวม 30 ข้อ

2.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม หาค่าความเที่ยงตรงเพื่อตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา และโครงสร้าง โดยวิธีของ IC (Index of Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับ ครูใน

โรงเรียนมัธยมศึกษา ที่นำไขกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน และนำใบหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยมีความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9204

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 399 ฉบับ ได้รับคืน 367 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.98

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ในการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำด้านผลงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านผลงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยใช้การทดสอบด้วยค่า t - test แบบ Independent

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่เป็นครูหญิง มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า และมีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่า

โดยส่วนรวมแล้วมีพฤติกรรมผู้นำด้านผลงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง โดย ครูชายและครูหญิงมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านผลงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทั้งสองด้าน

เมื่อพิจารณาแยกตามวุฒิการศึกษาของครู พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ระดับปานกลางทั้งสองด้าน

เมื่อพิจารณาแยกตามประสบการณ์การปฏิบัติงานของครู พบว่าครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

หากพิจารณาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น แยกเป็นรายด้าน รายข้อ พบว่า ครูชายและครูหญิงมีความเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับสูงในเรื่อง ขอร้องให้ครูปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ บริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ส่วนในเรื่อง เน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา ครูหญิงมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงกว่าครูชาย

ส่วนครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับสูงในเรื่องบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ขอร้องให้ครูปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ส่วนในเรื่อง เน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีความเห็นว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงกว่าครูที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี

ในส่วนของครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับสูง ในเรื่อง ขอร้องให้ครูปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ ปฏิบัติงานโดยไม่มีการวางแผน ส่วนในเรื่อง เน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จตามกำหนดเวลา ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

ในด้านมุ่งสัมพันธ์ พบว่า ครูชายและครูหญิง มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ในทุกเรื่อง

สำหรับครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและและครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับปานกลาง ในทุกเรื่อง

ส่วนครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับปานกลาง ในทุกเรื่องเช่นเดียวกัน

3. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การปฏิบัติงาน บปรากฏผลดังนี้

3.1 ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

3.2 ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

3.3 ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

จากผลการวิจัย พบประเด็นที่น่าสนใจที่ควรนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่มีผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในแต่ละภูมิภาคที่ได้ศึกษารวบรวมมาแล้ว กล่าวคือ

พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ (ลายง บ่อน้อย. 2520 : 102) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง (ดำรงค์ ชลสุข. 2520 : 104) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ (มนัส ไซยศักดิ์. 2520 : 92) พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (สมพงษ์ แยมประยูร. 2522 : 128) ซึ่งผลวิจัยพบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเชษฐ สุขแสง (2529 : บทคัดย่อ) ที่วิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู อาจารย์ พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ทั้งพฤติกรรมด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) พฤติกรรมด้าน มุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) และพฤติกรรมทั้งสองด้านรวมกันอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน อีระชัย บุรณโชติและคนอื่น ๆ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา" ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีพฤติกรรมทางการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ และต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมทางด้านสัมพันธ์ภาพ (Consideration) และด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) สูงกว่าที่ควรจะเป็นอยู่ ทั้งนี้ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นั้น จะเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและจัดการศึกษา (กรมสามัญศึกษา. 2537) ย่อมแสดงถึงความสามารถของผู้บริหาร ด้วยเพราะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางนั้น ลูธานส์ (Luthans. 1985) ได้สรุปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล ไว้ว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานปานกลางและด้านมนุษยสัมพันธ์ปานกลางที่มีประสิทธิผลได้นั้น เพราะว่ามีกรอบการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และช่วยเหลือใ่อำนวยสนับสนุนด้านอารมณ์และสังคมตามสมควรเท่าที่กลุ่มผู้ตามต้องการ ซึ่งอย่างไรก็ตามนักบริหารที่ประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่า แบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ถ้ามีพฤติกรรมผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ก็ทำให้เกิดประสิทธิผลได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม แม้ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังเกตกรรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอนดังกล่าวข้างต้นก็ตาม แต่หากพิจารณาค่าคะแนนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นจะพบว่า มีค่าใกล้เคียงเข้าสู่เกณฑ์ระดับสูง ซึ่งตามแนวคิดของ ฮาลปิน (Halpin) ถือว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์นั่นเอง

นอกจากนี้ สิ่งที่น่าสนใจเกิดจากผลการวิจัยนี้อีกประการหนึ่งคือ ได้มีผลการวิจัยที่มีผู้วิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละภูมิภาค ที่ไม่เข้าโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นดังกล่าวข้างต้น ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดังกล่าว มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานแต่ผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอนกลับปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังเกตกรรมสามัญศึกษาทั่ว ๆ ไป แสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานนั้น อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่อยากจะเคร่งครัดในเรื่องการปฏิบัติงานจนเกินไป อันอาจจะเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ แต่การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูง ผู้ร่วมงานมักเกิดความพึงพอใจ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอน จากผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอนเห็นว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของตนเองขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ จึงแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานปานกลางค่อนข้างสูง และไม่ละเลยที่จะควบคู่ไปกับพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นจึงอาจเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ผลักดันให้โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอน

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเอน มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานอยู่ในระดับสูง ในเรื่องขอรองให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้นั้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา และบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน ซึ่งในเรื่องนี้ เฮมพิล (Hempill. 1955 : 338) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหารนั้นแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะ ที่เน้นความ

เข้างานการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบใน หน่วยงานและวิธีดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับมณูญ วงศ์นารี (2529) ที่ได้กล่าวไว้ว่า "...ผู้บริหารที่มุ่งงานเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ค่อนข้างจะเผด็จการ โดยชอบใช้อำนาจในการสั่งงาน ไม่ใช้จิตวิทยา ในการบริหารงาน การตำหนิลูกน้องถือเป็นเรื่องปกติ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความลำบากใจใน การทำงาน ยิ่งถ้าไม่สนใจงานด้วยแล้วอาจต้องโยกย้ายหรือลาออกจากงานไปเลย แต่ผลงาน จะได้มากเป็นที่พอใจของหน่วยเหนือและหน่วยงานอื่น" สำหรับ สมาน เกตุทัต (2525 : 21 - 24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ว่า ในเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพของงาน ผู้นำต้อง มีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็วให้เสร็จตามกำหนดเวลา ถูกต้อง และได้ปริมาณมาก

สิ่งที่น่าสังเกตจากผลการวิจัยนี้ พบว่า

ครูหญิงมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมในเรื่อง เน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลาอยู่ในระดับสูง ส่วนครูชายมีความคิดเห็น ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง อุทัย หิรัญโต (2524 : 74) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า ผู้ชายกับผู้หญิงมีแนวโน้มทางจิตวิทยาแตกต่างกัน คือ ผู้หญิงมักยึดมั่นในประเพณี เคร่งครัด มีระเบียบวินัย แต่ผู้ชายจะสนใจในเรื่อง อำนาจ วาสนา พยายามสภาพแวดล้อมของงาน เงินเดือน จากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นผลให้ ครูหญิงมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับ สูงกว่าครูชาย

ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมในเรื่อง เน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา อยู่ในระดับสูง ส่วน ครูที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับปานกลาง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 271) ได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า การที่บุคคล ได้รับการศึกษามาก จะเพิ่มความต้องการของตนเอง ปรับสภาพตนเอง มีความรับผิดชอบ ค่อนข้างสูง ต้องการอิสระในการทำงาน ดังนั้นครูที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี จึงมีความคิดเห็น ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ครูที่มีวุฒิ

ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า ยังต้องปฏิบัติงานตามคำสั่ง หรือการมอบหมายงานจากผู้บริหาร ตลอดจน มีการติดตามผล ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงาน จากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นผลให้ครูที่มีวุฒิ การศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยม ศึกษาดีเด่น อยู่ในระดับสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมในเรื่องการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนด เวลาอยู่ในระดับสูง ส่วนครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นต่อ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นอยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งหน้าที่นอกเหนือจาก การสอน ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากมีความรู้ ความชำนาญ คนเหล่านี้ เชื่อว่า งานและความรับผิดชอบจะเป็นแนวทางให้เขาบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 101) ส่วนครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีความ คิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำอยู่ระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนใหญ่เพิ่งสำเร็จจากสถาบันการศึกษา มีอายุน้อย ความรู้สึกนึกคิด ความมั่นใจ ทักษะคน บุคลิกภาพ ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ จะแตกต่างกับผู้มีประสบการณ์มาก (อุทัย ทิรยุทธ. 2524 : 73 - 74) จากเหตุผลดังกล่าว น่าจะเป็นผลให้ครูที่มีประสบการณ์ การปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน มัธยมศึกษาดีเด่นอยู่ระดับสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี

ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำในเรื่องบริหารงานโดยไม่มีการวางแผนอยู่ระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะครูไม่ทราบ หรือไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนงานของโรงเรียน สุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 70 - 71) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีฐานะเป็นผู้วางแผนงาน เป็นผู้ตัดสินใจให้กับ ผู้ร่วมงาน ทำหน้าที่ดูแลการทำงานให้เป็นไปตามแผน ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียว ที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่จากผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำสูงในเรื่อง ขอร้องให้ครูปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้ เน้นให้ครูปฏิบัติงานให้เสร็จทัน

กำหนดเวลา จึงเป็นการสนับสนุนได้ว่า การที่ผู้บริหารเน้นพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวให้อยู่ในระดับสูง เพราะต้องการให้งานประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้นั่นเอง

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารขอให้องค์คณะครูปฏิบัติงานตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ เน้นให้ครูปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา และบริหารงานโดยไม่มีการวางแผนนั้นก็เพื่อที่จะให้ได้ผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยใช้กฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งลูธานส์ (Luthans. 1985) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพแบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญด้านบุคลากรและด้านการงานน้อย โดยยึดระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลายง บ่อน้อย (2520 : 102) ดำรงค์ ชลสุข (2520 : 104) มนัส ไชยศักดิ์ (2520 : 92) และสมพงษ์ แย้มประยูร (2522 : 128) ซึ่งได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละภูมิภาคที่เป็นจริงโดยส่วนรวม และแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง ตามทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories) ที่เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ แนวการปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ ผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2526 : 97 - 107) ดังนั้น การที่ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรมาก การบริหารงานและการจัดองค์การจะมีความซับซ้อนมากขึ้นด้วย การปฏิบัติงานของบุคลากรอาจมีหัวหน้าสายหรือหัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ควบคุม กำกับ ดูแลอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์จึงอยู่ในระดับปานกลางในทุกเรื่อง และอาจเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำ Path - Goal Theory of Leadership ของ House ซึ่งได้เสนอแนะถึงพฤติกรรมผู้นำที่ควรสัมพันธ์กับลักษณะของงาน กล่าวคือ ถ้าครูต้องทำงานหนักเพื่อผลงาน ผู้นำควรเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ ทั้งนี้ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดของครูและผู้นำไม่ควรจู้จี้จุกจิกกับครูโดยไม่จำเป็น

นอกเสียจากจะเป็นการกระทำเพื่อก่อให้เกิดความกระจ่างชัดในวิธีการปฏิบัติงาน (ประชุม
รอดประเสริฐ. 2526 : 65)

4. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะ ...
ของครูที่มีเพศต่างกัน พบว่า ครูชายและครูหญิงมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
ทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กะบานู
(ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 56 ; อ้างอิงมาจาก Khabanu. 1981 : 287 - A)
ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนมัธยม
ศึกษาในจังหวัดนครปฐม พบว่า ครูเพศชายและครูเพศหญิง มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของ
ครูใหญ่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เพศ มีใช่เป็นตัวแปรที่สำคัญต่อการแสดงออกของผู้นำ
เนื่องจากในสังคมปัจจุบัน สถานภาพทางเพศได้มีการส่งเสริมให้มี สิทธิ เสรีภาพ โอกาสในการ
ทำงานที่เท่าเทียมกัน ไม่มีข้อกำหนดหรือระเบียบใดที่จะกำหนดในเรื่องของความแตกต่างเรื่อง
เพศ ซึ่งการบรรจุเข้ารับราชการครูตามระบบบริหารราชการ ต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกัน
ซึ่งหลักสำคัญของระบบราชการมีสาระสำคัญ ดังที่ สมบราชณ์ จอมเทศ (2516 : 17) สรุป
ไว้ว่า หลักสำคัญของระบบบริหารราชการ คือการจัดลำดับการบังคับบัญชา การคัดเลือกบุคคล
เข้าสู่ตำแหน่งโดยยึด ความรู้ ความสามารถ การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์
มีการระบุหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน คนที่มาดำรงตำแหน่งต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้
ความสามารถต่องานในหน้าที่ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ไม่มีลักษณะการยึดตัว
บุคคลเป็นหลัก ซึ่ง เอกชัย กี่สุพันธ์ (2527 : 30) ได้เสนอแนะว่า ความแตกต่างกันใน
เรื่องเพศ ไม่มีอุปสรรคในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะว่า เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้ทุกคนทำงาน
ได้เท่าเทียมกัน จากสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ทัศนะของครูชายและครูหญิง ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เพราะพบว่าครูชายและครูหญิง ต่างก็มีทัศนะ
ต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ย่อมเป็นการง่าย
สำหรับผู้บริหารที่จะปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับทัศนะของครู โดยแสดงออกซึ่ง
พฤติกรรมผู้นำต่อครูชายและครูหญิงในลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ยังบังเกิดผลดีต่อครูชายและ
ครูหญิง ในความรู้สึกที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์อย่างยุติธรรม จะช่วยทำให้ลดปัญหาความ

ขัดแย้งในบทบาทลง ลักษณะเช่นนี้จึงน่าที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร

5. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับสูงกว่าปริญญาตรี

จากผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ มังซูร์ (ประวัติ เหมไตรรัตน์. 2535 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Mansour. 1969 : 526 - A) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับครู ซึ่งพบว่า ความแตกต่างของลักษณะส่วนตัวบางอย่างของครู คือ เพศ ประสบการณ์ทางการสอน และระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อทัศนะและความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่

สาเหตุที่ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีเกือบทั้งสิ้น และครูส่วนหนึ่งก็พัฒนาตนโดยการฝึกอบรมและศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จึงน่าจะเป็นสาเหตุที่ทำให้วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อทัศนะของครู ซึ่ง อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 44) ได้เสนอแนะไว้ว่า แม้ครูจะมีความแตกต่างกันด้วย สังกัด เพศ อายุ วุฒิ หรือประสบการณ์ แต่สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การศึกษาอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และอิทธิพลของวัฒนธรรมจะมีความคล้ายคลึงกัน สิ่งเหล่านี้จะมีส่วนทำให้ครูมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จะได้ใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำของตนต่อครูอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไปให้เหมือนกัน ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ครูในโรงเรียนพึงพอใจ ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเจริญก้าวหน้า

6. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

จากผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ นิโรธ งามัน (ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535 : 58 ; อ้างอิงมาจาก นิโรธ งามัน. 2527 : 68) พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำในมิติกิจสัมพันธ์สูงกว่ามิติมิตรสัมพันธ์

สาเหตุที่ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบัน สังคมไทยเข้าสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี ทำให้ระบบการศึกษามีความเจริญก้าวหน้า สะดวก รวดเร็ว ครูจึงมีโอกาสดูหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา ทำให้ครูมีโอกาสร่วมประสบการณ์ที่เท่าเทียมกันและนอกจากนี้ เพื่อสนองนโยบายกรมสามัญศึกษา ในการส่งเสริมและเร่งรัดพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ได้จัดให้มีการอบรมและพัฒนาทางด้านวิชาการอยู่เสมอ ทำให้ครูอาจารย์ส่วนมากมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความเชื่อมั่นในตนเองสูง จึงมีความสามารถวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้ โดยไม่แตกต่างกัน จึงน่าจะเป็นสาเหตุทำให้ครูที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี กับตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยครั้งนี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในการปรับปรุงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับทัศนะของครู เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากทม.นคร อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป จึงเป็นสาเหตุว่า สังเกตว่า การที่โรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญคือผู้บริหารแล้ว ยังอาจขึ้นอยู่กับครู ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้โรงเรียนได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่สุด ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 20) กล่าวว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษา

ได้คือนั้น ขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมงานของคณะครูที่มีสติปัญญา และอยู่ภายใต้การนำของผู้บริหารที่มีหลักการ มีคุณธรรมและไหวพริบในการบริหาร ด้วยเหตุผลนี้ โรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น นอกจากจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารแล้ว องค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอีกประการหนึ่ง คือ ครู หรือผู้ได้บังคับบัญชาตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วไป ดังนั้น กรมสามัญศึกษาควรได้ศึกษาผลการวิจัยนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการจัดประชุมสัมมนา อบรมระยะสั้น ศึกษาดูงาน โรงเรียนในต่างประเทศทั่วถึง เป็นต้น ตลอดจนดำเนินการประเมินและติดตามผลพฤติกรรมผู้นำ เพื่อนำผลไปปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ให้อยู่ในระดับสูงขึ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจใช้ข้อมูลจากผลการศึกษานี้ สรรวจพฤติกรรมตนเอง เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเองให้เหมาะสม
3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรปรับพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น ผู้บริหารควรมีการวางแผนในการบริหารไว้ล่วงหน้า ปกครองคณะครูด้วยระเบียบวินัยและมีเหตุผล พูดคุย ตักเตือน กับคณะครู เกี่ยวกับผลงานที่บกพร่อง โดยลดการตำหนิลง ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวของคณะครู ปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม เป็นต้น
4. สถาบันผลิตผู้บริหารการศึกษา ควรนำผลการศึกษาค้นคว้านี้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหลักสูตรการอบรมผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น กับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของครู ขวัญกำลังใจ ความรับผิดชอบ
2. ควรศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบอื่น ที่ทำให้โรงเรียนได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น เช่น บรรยากาศขององค์การ
3. ควรศึกษาหาข้อมูล เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำบางประการที่มีความสำคัญ เช่น พฤติกรรมการสื่อความหมาย การตัดสินใจ การบริหารความขัดแย้ง และมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น แล้วนำผลการศึกษาไปดำเนินการจัดอบรม ประชุมสัมมนา ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดความสำเร็จของการทำงานและองค์การ

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน
เอกชน. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- โกวิทย์ เทศบุตร. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10.
ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม,
2530. อัดสำเนา.
- จันทร์หาญ สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและ
ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญานิพนธ์
กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. "ภาวะผู้นำ (Leadership)," เพิ่มผลผลิต. 28 : 46 - 52 ;
ตุลาคม - ธันวาคม 2532.
- ชาญชัย อาจิณสมมาตร. "ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ," สารพัฒนาหลักสูตร.
10 - 11 ; พฤศจิกายน 2527.
- ณรงค์ จันทุม. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจ
ในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม.
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2531. อัดสำเนา.
- ดำรงค์ ชลสุข. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคกลาง.
วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อัดสำเนา.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2529.
- ธงชัย สันติวงศ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2535.
- ธีระชัย บุณยโชติ และคนอื่น ๆ. "รายงานการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา," วารสารเศรษฐศาสตร์. 8 : 16 - 25 ; กรกฎาคม -
สิงหาคม 2521.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. "หลักบริหารการศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับผู้บริหาร," การศึกษา กทม. 16(2) : 20 - 21 ; พฤศจิกายน 2535.
- นวฉวี สวาสดีพันธ์. การเปรียบเทียบสถานภาพทางการศึกษาของโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลพระราชทานโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น เขตการศึกษา 10 และ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2533. อัดสำเนา.
- นิตยา วีระพันธ์. การปกครองนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- นิพนธ์ อุทก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสამิตีของเรดดิน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- ประวัติ เมฆไตรรัตน์. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. "ทิศทางของการมัธยมศึกษาในอนาคต," การศึกษาแห่งชาติ. 23(4) : 14 - 18 ; เมษายน - พฤษภาคม 2532.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- . การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนส, 2526.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา, 2534.
- พยุงค์ศักดิ์ สนเทศ. "มัธยมศึกษา : การศึกษาเพื่อมวลชน," สารพัฒนาหลักสูตร. 72 : 34 - 38 ; มีนาคม 2531.

พัฒนชัย ปัทมเวณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

พิชฎาภรณ์ อิงคามระธร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงาน ของหัวหน้า
ภาควิชา ในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2532. อัดสำเนา.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

ปิญญู สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2523.

———. การศึกษา : ปัญหาที่รอแก้. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.

มนัส ไชยศักดิ์. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อัดสำเนา.

มัญญ วงศ์นารี. "มุ่งคนหรือมุ่งงาน," วารสารข้าราชการ. 31 : 61-65 ; มิถุนายน
2529.

———. "คุณสมบัติ "ที่สมบูรณ์" ของผู้นำทางการบริหาร," วารสารข้าราชการ. 32 :
35-36 ; พฤศจิกายน 2530.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพร,
2536.

ลายง บ่อน้อย. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ.

วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520. อัดสำเนา.

วรเชษฐ สุขแสง. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของ
ผู้บริหารและครูอาจารย์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2529. อัดสำเนา.

วิจิตร อีระกุล. "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร. 28 : 19-21 : สิงหาคม 2518.

วิจิตร วรุตบางกูร. "ของฝากผู้บริหาร : บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี,"
ประชาบาล. 10(11) : 14 - 16 ; กุมภาพันธ์ 2521.

- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วิญญู มณีจันทร์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในเขตภาคเหนือ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.
- วิรัตน์ ภาจันทร์คู. ความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532. อัดสำเนา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "ว่าด้วยผู้นำ," วารสารข้าราชการ. 39(5) : 9 - 18 ; กันยายน - ตุลาคม 2537.
- ✓ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ศึกษานิเทศก์, กระทรวง. แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2520. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2520.
- ส. สมบัติ มีสุนทร. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.
- สัทธาน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535. อัดสำเนา.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

- สมพงษ์ แยมประยูร. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.
- สमान เกตุทัต. "คุณสมบัติผู้นำ," นิตยสารการทำเรือ. 29(299) : 21 - 24 ; ธันวาคม 2525.
- สามัญศึกษา, กรม. ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ปี 2530. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2529.
- _____. ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา. 2531. ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2531.
- _____. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา, 2532.
- _____. การมัธยมศึกษาและการศึกษาพิเศษในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์พรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2536.
- _____. โครงการคัดเลือกโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น กรมสามัญศึกษาส่วนกลาง. กรุงเทพฯ : กองการมัธยมศึกษา, 2537.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. องค์การและการจัดการ. เอกสารการสอนชุดวิชาเล่มที่ 2 หน่วยที่ 9 - 15 พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : 2526.
- สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ "เน้นพฤติกรรมมนุษย์". กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2536.
- สุมาลา บุญมี. "ภาวะผู้นำกับความสำเร็จขององค์การ," ครูปริทัศน์. 65 - 67 ; 11 ธันวาคม 2529.
- สุเมธ เตียวอิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาการ, 2527.
- สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดตินและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์, 2522.
- โสภาค วิริโยธิน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.
- หวน พันธุ์พันธ์. "การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน," มิตรครู. 24(15) : 9 ; สิงหาคม 2525.
- อนันต์ มาสวัสดิ์. คุณลักษณะครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- อนุกุล เปี่ยมพุกษาวัลย์. "การพัฒนาองค์การในสถานศึกษา," สารพัฒนาหลักสูตร. 23 : 13 ; สิงหาคม 2526.
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร," กรมบัญชีกลาง. 22(5) : 9 - 10 ; กันยายน - ตุลาคม 2524.
- อิทธิชัย ธนเศรษฐ. การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536. อัดสำเนา.
- อุทัย ทิระนิต. ประมุขศิลป์ : ศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- อุไร ชูติเนตร. "รายงานการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของอาจารย์และผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง," วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยรามคำแหง. 3(1) : 83 - 90 ; กันยายน - ธันวาคม 2529.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อเนกศิลป์การพิมพ์, 2527.

Cronbach, Lee Joseph Essentials of Psychological testing. 4 th ed.
New York : Harper & Row, 1984.

Dheerakul, Vichit. Leader Behavior of the Secondary School
Principals in Bangkok, as Related to Sex, Age, Experience,
and Qualification. Doctorate Dissertation, Brigham Yong,
University, Utha, U.S.A., 1972.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York,
The Macmillan Company, 1966.

✓ Hemphill, John K. "Leadership Behavior Associated with the
Administarive Reputation of College," Educational Psychology.
Vol. 46. November, 1955.

Hersey, P., and K. H. Blanchard. Management of Organizational
Behavior. 5th ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc. 1988.

Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration :
Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Random
House, 1982.

Klawitter, Pamela Amick. "The Relationship between Principal's
Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation
Abstracts International. 47(03) : 735-736-A ; 1986.

Krejcie, Robert V. and Daryle N. Morgan "Determining Sample Size
for Research Activities," Educational and Psychological
Measurement. 30(6) : 608 ; 1970.

Luthans, F. Organizational Behavior. 4th ed. McGraw-Hill. 1985.

Sergiovanni, Thomas J. "Toward a Particularistic Approach to
Leadership Style : some findings," Educational Administration
Abstract. 4(2) : 54 ; September, 1969.

ภาคผนวก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

1. นายณรงค์ ชูเนตร

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษาสมุทรสาคร
สถานที่ทำงาน	วิทยาลัยพลศึกษาสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

2. นายสมพงษ์ รุจิรวรรณ

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนโยธินบูรณะ กรุงเทพมหานคร

3. นายชานาญ สอนชื่อ

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
สถานที่ทำงาน	กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

4. นายอนันต์ วิเศษชาติกุล

ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
สถานที่ทำงาน	กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5. นายสรายุทธ์ เศรษฐขจร

ตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอุทุมพร
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี

ที่ ทม 1007/4072

(ครุฑ)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

17 มกราคม 2538

เรื่อง ขออนุมัติขอความเห็นชอบ

เรียน

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวดา อินทร์พงษ์พันธุ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังเกตกรรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร. สุดา ทัพสุวรรณ์ ประธาน

ผศ.ดร. พิศร ทองชั้น กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความเห็นชอบ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/0738

(ครุท)

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

27 มกราคม 2538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางสาวดา อินทร์พงษ์พันธุ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังกัด
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.ดร. สุดา ทัพสุวรรณ์ ประธาน

ผศ.ดร. พิตร ทองขึ้น กรรมการ

สิ่งที่นิสิตฯขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ
จากโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2536 สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา
กรุงเทพมหานคร โดยให้ครู ตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2538 เพื่อเป็น
ข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณ
ในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดฯให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ศธ 0806/0439

(ครุฑ)

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

8 กุมภาพันธ์ 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวชดา อินทร์พงษ์พันธุ์ นิสิตปริญญาโทบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง "การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร" ในการนี้ นิสิต มีความประสงค์ขอความร่วมมือครู-อาจารย์ ตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

กองการมัธยมศึกษาพิจารณาแล้ว เห็นว่าการทำวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียน ในการพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายบุญรอด วัฒนชัย)

ศึกษานิเทศก์ 8 รักษาราชการแทน

ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

กลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2828466

โทรสาร 2824096

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นตามทัศนะของครู
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

นางสุชาดา อินทร์พงษ์พันธุ์
นิสิตระดับปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คณะกรรมการ

ผศ.ดร. สุดา ทิพย์สุวรรณ	ประธาน
ผศ.ดร. พิศร ทองขึ้น	กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นตามทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงและดัดแปลงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE หรือเรียกย่อว่า แบบสอบถาม LBDQ

2. โปรดตอบทุกข้อ กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

3. แบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระและตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ถูกต้องตรงความจริงที่สุดเท่านั้นจึงจะทำให้การวิจัยนี้มีผลสรุปที่เที่ยงตรงอย่างแท้จริง

4. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีได้มุ่งที่จะศึกษาในโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง หรือผู้บริหารโรงเรียนคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวครูผู้บริหารโรงเรียน หรือโรงเรียน แต่อย่างใด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารงานแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์หาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และเพื่อความมั่นใจ ท่านไม่ต้องเขียนชื่อหรือหน่วยงานของท่านลงในแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] หน้าข้อความ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	1 - 3 [] [] [] 4 = []
2. วุฒิการศึกษา ☐ ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า ☐ สูงกว่าปริญญาตรี	5 = []
3. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ☐ ต่ำกว่า 10 ปี ☐ ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	6 = []

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ตามทัศนะของครู
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษากรุงเทพมหานคร**

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด แล้วพิจารณาว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ในลักษณะนั้น ๆ มีมากหรือน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับทัศนะของท่าน โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก มากที่สุด
 ระดับคะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก มาก
 ระดับคะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก ปานกลาง
 ระดับคะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก น้อย
 ระดับคะแนน 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออก น้อยที่สุด

แบบสอบถาม

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัว ของคณะครู						7 = []
2.	ผู้บริหารทำให้คณะครูเข้าใจทัศนคติในการ ปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน						8 = []
3.	ผู้บริหารพยายามกระทำให้คณะครูมีความสุข สบายใจในการปฏิบัติงาน						9 = []

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
4.	ผู้บริหารกระทำตนเป็นคนเปิดเผยสามารถเข้าใจได้ง่าย	...	...	...	...	...	10 = []
5.	ผู้บริหารนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับคณะครู ..	...	...	...	...	...	11 = []
6.	ผู้บริหารมีเวลารับฟังความคิดเห็นของคณะครู..	...	...	...	...	...	12 = []
7.	ผู้บริหารปกครองคณะครูด้วยระเบียบวินัย ที่เคร่งครัด มีมาตรการที่เฉียบขาด	...	...	...	...	...	13 = []
8.	ผู้บริหารตำหนิคณะครูเกี่ยวกับผลงานที่บกพร่อง..	...	...	...	...	...	14 = []
9.	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพังและไม่สังสรรค์กับคนอื่น	...	...	...	...	...	15 = []
10.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลสวัสดิการของคณะครู ..	...	...	...	...	...	16 = []
11.	ผู้บริหารสามารถพูดอธิบายงานให้คณะครูเข้าใจได้แจ่มแจ้งโดยปราศจากข้อสงสัย	...	...	...	...	...	17 = []
12.	ผู้บริหารปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหารงานของตน	...	...	...	...	...	18 = []
13.	ผู้บริหารรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับชนิดของงาน	...	...	...	...	...	19 = []
14.	ผู้บริหารปฏิบัติตามลำพังโดยไม่ปรึกษาหารือกับคณะครู	...	...	...	...	...	20 = []
15.	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน	...	...	...	...	...	21 = []
16.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของคณะครูไว้อย่างชัดเจน	...	...	...	...	...	22 = []

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
17.	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ ของคณะครู	...	...			...	23 = []
18.	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของคณะครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา	...	...			...	24 = []
19.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม	...	...			...	25 = []
20.	ผู้บริหารส่งเสริมคณะครูให้ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	...	...			...	26 = []
21.	ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการทำงาน	...	...			...	27 = []
22.	ผู้บริหารย้าเตือนให้คณะครูทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน	...	...			...	28 = []
23.	ผู้บริหารทำตนเป็นกันเองและพอง่าย	...	...			...	29 = []
24.	ผู้บริหารขอร้องให้คณะครูปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้	...	...			...	30 = []
25.	ผู้บริหารพยายามทำให้คณะครูกล้า เข้ามาพูดคุยด้วย และรู้สึกสบายใจเมื่อได้คุยด้วย	...	...			...	31 = []
26.	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของคณะครูไปพิจารณาและถือปฏิบัติ	...	...			...	32 = []
27.	ผู้บริหารแจ้งให้คณะครูได้ทราบถึงความคาดหวังที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของคณะครู	...	...			...	33 = []

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออก	ระดับพฤติกรรมผู้นำตามทัศนะของครู					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
28.	ผู้บริหารสอดส่องดูแลให้คณะครูปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ.....						34 = []
29.	ผู้บริหารปรึกษาเรื่องสำคัญ ๆ กับคณะครู ก่อนจะดำเนินการต่อไป						35 = []
30.	ผู้บริหารพยายามให้มีการประสานงานการปฏิบัติงานของคณะครู						36 = []

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

หลักเกณฑ์การประเมินโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น

โรงเรียนที่มีสิทธิ์ได้รับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น เพื่อรับรางวัลพระราชทาน จะต้องจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นสูงสุดในด้านต่อไปนี้ (กรมวิชาการ. 2537)

ด้านที่ 1 ผลการเรียนรู้และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน นักศึกษา

มีรายละเอียดการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4

- 1.1 การแสดงออกในการฟัง พูด อ่าน เขียน
- 1.2 การแสดงออกในการคิด การแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยนำความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมมาใช้
- 1.3 ปฏิบัติงานโดยการนำความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์
- 1.4 การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่
- 1.5 การกระทำที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.6 การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข
- 1.7 การมีสุขภาพและพลานามัยสมบูรณ์
- 1.8 การแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีกิริยามารยาทดี

ด้านที่ 2 งานด้านวิชาการ

มีรายละเอียดในการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4

- 2.1 การบริหารงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักการและจุดหมายของหลักสูตร
- 2.2 การจัดบุคลากรตรงตามหน้าที่
- 2.3 การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา
- 2.4 การจัดสื่อการเรียนการสอน
- 2.5 การจัดบริการเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน
- 2.6 การจัดการเรียนการสอน
- 2.7 การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 2.8 การดำเนินการด้านการวัดผลและประเมินผล

ด้านที่ 3 งานด้านธุรการ ปกครอง และบริการ

มีรายละเอียดในการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4

- 3.1 การวางแผนระบบงาน งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี และพัสดุ
- 3.2 การบริหารงานสารบรรณ การเงิน การบัญชีและพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบวิธีที่เกี่ยวข้อง
- 3.3 การวางแผนงานการปกครอง
- 3.4 การดำเนินการปกครอง
- 3.5 ผลการดำเนินการปกครอง
- 3.6 การวางแผนการจัดบริการ และสวัสดิการ
- 3.7 การให้บริการด้านสวัสดิการ

ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนหรือประชาชน

มีรายละเอียดในการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4

- 4.1 การแก้ปัญหาร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับชุมชนหรือประชาชน
- 4.2 สถานศึกษาให้ความรู้และบริการแก่ชุมชนหรือประชาชน
- 4.3 สถานศึกษาได้รับความรู้และบริการจากชุมชนหรือประชาชน
- 4.4 เจตคติที่ดีระหว่างชุมชนหรือประชาชนกับสถานศึกษา

ด้านที่ 5 ผลงานที่สนองจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น

มีรายละเอียดในการประเมินดังนี้ โดยให้คะแนน 1, 2, 3, 4

- 5.1 แผนงาน/โครงการที่ส่งเสริมให้การเรียนการสอนบรรลุตามจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น
- 5.2 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ให้บรรลุผลตามจุดประสงค์เฉพาะหรือกิจกรรมดีเด่น

ด้านที่ 6 บริหารงานสอดคล้องกับนโยบาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา

รายละเอียดในการประเมินตามนโยบาย มาตรการ และจุดเน้นของกรมสามัญศึกษา ดังนี้

นโยบายกรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา. 2537)

1. นักเรียนเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา
2. โรงเรียนและชุมชนย่อมไม่แปลกแยกจากกัน
3. โรงเรียนเป็นตลาดวิชาและอุทยานการศึกษา
4. การพัฒนาครู-อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
5. สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี

นโยบายและมาตรการเร่งด่วน

1. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการ หรือบรรยากาศในการเรียนรู้
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การจัดตั้งศูนย์สื่อและการจัดสร้างศูนย์สื่อและอุปกรณ์การสอน
4. เน้นการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์
5. โรงเรียนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และเสริมสร้าง รักษาธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

จุดเน้น

1. มุ่งส่งเสริมคุณธรรม ให้นักเรียนขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ กตัญญู รับผิดชอบ พึ่งตนเอง และมีวินัย
2. นักเรียนสามารถประกอบอาชีพ ทำรายได้ระหว่างเรียนตามสภาพ
3. ส่งเสริมการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และการใช้เทคโนโลยี
4. ส่งเสริมดนตรี กีฬา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

เกณฑ์การรับคัดเลือกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น ต้องมีผลการประเมิน ได้ค่าเฉลี่ย

ของคะแนนรวมการจัดการศึกษาได้มาตรฐานดีเด่นของทุกด้านไม่ต่ำกว่า 3

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวดา ชื่อสกุล อินทร์พงษ์พันธุ์
 เกิดวันที่ 9 เดือน กรกฎาคม พุทธศักราช 2497
 สถานที่เกิด เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 437/483 ซอยบ้านจิตต์อุทิศ
 ถนนเจริญสุขุมวิท 35 แขวงบางขุนศรี
 เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700
 ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ 2 ระดับ 6
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน
 ถนนพระราม 2 เขตบางขุนเทียน
 กรุงเทพฯ 10150

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2516 บวช. (แผนกการบัญชี) จากโรงเรียนพณิชยการสันติราษฎร์
 พ.ศ. 2519 บ.กศ.สูง (วิชาเอกภาษาไทย วิชาโทภาษาอังกฤษ)
 จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 พ.ศ. 2522 กศ.บ. (วิชาเอกสุขศึกษา วิชาโทบริหารการศึกษา)
 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลิตศึกษา
 พ.ศ. 2538 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร