การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สารนิพนธ์

ของ

อุษณี ตันติชัยรัตนกูล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่
มีนาคม 2541

อาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

คณะกรรมการสอบ

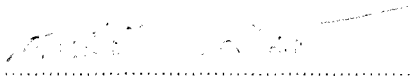
..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวัลย์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวัลย์)

วันที่ เดือน มีนาคม พ.ศ. 2541

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาและรองศาสตราจารย์ ดร. เสาวนีย์ เลวัลย์ ที่กรุณารับเป็นกรรมการ ซึ่งได้เป็นกรรมการสอบปากเปล่า และให้คำแนะนำในการทำสารนิพนธ์เป็นอย่างดียิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์วาสุกรี รัชชกูล และอาจารย์วันชัย จันทร์ดำ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาหารือเป็นอย่างดียิ่ง และขอขอบคุณข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คุณค่าอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ทุก ๆ ท่าน อันเป็นที่รักและเคารพยิ่งของผู้วิจัย

อุษณี ตันติชัยรัตนกูล

สารบัญ

บทที่		หน้า
1.	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	8
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	8
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
	ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ	12
	คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา	17
	พฤติกรรมผู้นำ	20
	การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	24
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ	33
	งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมผู้นำ	33
	งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมผู้นำ	37
	สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า	40
3.	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	41
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	41
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	43
	การสร้างเครื่องมือ	43
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
	การวิเคราะห์ข้อมูล	44
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	45

บทที่ หน้า

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 46
สัญญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ 46
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 46
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 47

5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 96
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า 96
วิธีดำเนินการวิจัย 96
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล 97
อภิปรายผลการค้นคว้า 98
ข้อเสนอแนะทั่วไป 101
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย 101

บรรณานุกรม 102

ภาคผนวก 109
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย 110
ภาคผนวก ข. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 112
ประวัติย่อผู้วิจัย 123

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1. จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/สำนัก ที่ตอบแบบสอบถาม 42
2. สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม 47
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถม-ศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน 48
4. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถม-ศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ 51
5. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามเพศ 54
6. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ 58
7. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ 62
8. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ 65
9. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา 69
10. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา 72
11. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 75
12. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน 78

ตาราง หน้า

13. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามตำแหน่ง 82
14. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่ง 85
15. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามระดับ 89
16. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามระดับ 92

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1. พฤติกรรมผู้นำกับความเกี่ยวข้องของสถาบันมิติบุคคลตามทฤษฎีของ เกตเซลซ์ และกูบา 22
2. แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของ ฮัลปิน 27
3. ตารางการจัดการของ เบลค และมูตัน 29
4. แบบผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เซย์ และบลังชาร์ด 31

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การ และองค์การก็มีส่วนเสริมสร้างความมีอิทธิพลให้แก่บุคคลเหล่านี้ ในขณะเดียวกันองค์การก็มุ่งหวังว่าผู้บริหารเหล่านี้มีบทบาทในการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของตนและแสดงความคิดเห็นริเริ่ม รับผิดชอบต่อการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ทั้งยังต้องปฏิบัติตนให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ของตน และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยมิต้องใช้อำนาจบังคับบัญชา (จำนงค์ สมประสงค์, 2514:328) ผู้นำย่อมมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ลักษณะอุปนิสัยใจคอ และวิธีการทำงานของผู้นำ (วิจิตร ธีระกุล, 2518: 19 - 21)

"ผู้นำ" ในกลุ่ม คือ "สมาชิกภายในกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ " (Lovell. 1980:126)

บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าที่สมาชิกต้องการ (Krech, Crutchfield and Ballachey. 1962) คือ เป็นผู้บริหารงาน เป็นผู้วางแผน ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นตัวแทนของกลุ่ม จะเห็นได้ว่าหัวหน้าจะต้องทำหน้าที่หลาย ๆ ด้านเพื่อให้บรรลุความคาดหวังจากสมาชิกในกลุ่ม ถ้าไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดีพอก็จะเกิดปัญหาภายในกลุ่มตามมา (สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2538:113)

ผู้มีบทบาทสูงสุดในการติดตาม ควบคุม กำกับ และประสานการดำเนินงานให้ภารกิจในความรับผิดชอบขององค์การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีนั้น ควรที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบบริหารการศึกษาของไทย เป็นระบบที่เรียกว่า "ระบบราชการ" ที่มีลักษณะการบริหารงานแบบรวมอำนาจอยู่ในส่วนกลาง การบริหารจะเป็นไปในรูปแบบของการเป็นทางการ ซึ่งยึดติดอยู่กับสถาบัน กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นหลักเกณฑ์และเป็นแนวทางในการบริหารงานที่ขาดการยืดหยุ่น ยิดพฤติกรรมของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งและเป็นเครื่องชี้อนาคตขององค์การ (ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์, 2525 : 1) แต่อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำของกลุ่มต่าง ๆ ก็มีแบบแผนการปกครอง และการปฏิบัติงานกับลูกน้องแตกต่างกันมาก

ถึงแม้ว่าในบางกรณีจะมีการกำหนดอำนาจและขอบเขตของผู้นำหรือผู้บริหารไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนก็ตาม แต่ผู้นำหรือผู้บริหารมักไม่ปฏิบัติตามบทบัญญัติหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้นั้น กลับใช้ความคิดและวิจารณญาณของตนเองในการปกครองลูกน้อง ฉะนั้นระบบต่าง ๆ ในกลุ่มและสังคมซึ่งมีข้อกำหนดไว้ต่างกัน แต่ถ้าสมาชิกในกลุ่มโดยเฉพาะผู้นำหรือผู้บริหารไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้น ระบบที่มีอยู่ก็ย่อมไร้ประโยชน์ ฉะนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงมีความสำคัญมากเพราะพฤติกรรมผู้นำมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานต่อขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่ไม่เหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไม่พึงพอใจต่องาน ประสิทธิภาพขององค์การก็อาจจะลดลง (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2519 : 1)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีภารกิจในความรับผิดชอบที่สำคัญ คือ การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับให้กับเด็กไทยทุกคน ที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 อย่างทั่วถึง โดยให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ซึ่งกำหนดเวลาเรียน 6 ปี รวมทั้งการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2536 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ศักยภาพ และเตรียมความพร้อมในการเข้าเรียนชั้น ป.1 ในทุกพื้นที่ และจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามหลักการ และขอบข่ายที่คณะรัฐมนตรีมีมติมอบหมายให้ดำเนินการ เพื่อสนองนโยบายด้านความเสมอภาคทางการศึกษา และการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538 : 6)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโครงสร้างตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 (พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, 2539 : 5 - 9) ตามมาตรา 5 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการ-ประถมศึกษาแห่งชาติ กระทวงศึกษาธิการ ดังนี้

(1) สำนักงานเลขานุการกรม

(2) กองคลัง

(3) กองนโยบายและแผน

(4) สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(5) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(6) สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา

(7) สำนักพัฒนาระบบบริหาร

โดยมีอำนาจหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในมาตรา 6 ดังนี้

(1) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และราชการที่มิได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใดโดยเฉพาะ อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

(ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบ งานนิติกรรมและสัญญางานเกี่ยวกับความรับผิดในทางแพ่ง และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ง) ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่กิจกรรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(จ) ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่และยานพาหนะ รวมทั้งการจัดการงานก่อสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(2) กองคลัง มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการพัสดุของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

(3) กองนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน และโครงการ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ข) ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนงาน และแผนปฏิบัติงานประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรวมทั้งเร่งรัดติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนงานของหน่วยงานในสังกัด

(ค) วิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดตั้ง การจัดสรร และการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้

(ง) จัดระบบการสำรวจ การจัดเก็บ การประมวลผล และการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ งบประมาณ และการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(จ) ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือทางด้านการศึกษา รวมทั้งการจัดประชุมสัมมนาและเจรจากับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศ

(ฉ) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(4) สำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่

(ก) จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานครเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(ข) จัดทำงบประมาณเพื่อการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(ค) เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และยุบเลิกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(ง) เสนอแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ของโรงเรียน

ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(จ) ติดตาม ประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครทราบ

(ฉ) รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

(ช) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครและงานอื่นตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานครมอบหมาย

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(5) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่

(ก) จัดทำนโยบายการดำเนินงานและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเสนอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

(ข) จัดทำงบประมาณเพื่อการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(ค) เสนอจัดตั้ง บริหาร รวม ปรับปรุง และยุบเลิกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(ง) เสนอแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษากิ่ง-อำเภอ ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(จ) ติดตามประเมินผล ควบคุมมาตรฐาน และส่งเสริมการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และรายงานให้คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดทราบ

(ฉ) รวบรวมข้อมูล วิจัย และส่งเสริมการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(ช) ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และงานอื่นที่

เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(6) สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา มีอำนาจหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และพัฒนางานวิจัยการศึกษาสำหรับหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัด

(ค) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยผลการศึกษาตามหลักสูตรและผลการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในความรับผิดชอบ

(ง) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาหลักสูตร เอกสาร สื่อ และนวัตกรรมทางการศึกษาให้เหมาะสมกับโรงเรียนในสังกัด

(จ) นิเทศการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการของโรงเรียนในสังกัด

(ฉ) ให้บริการ ส่งเสริม และประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด

(ช) ประสานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการครูของโรงเรียนในสังกัด

(ซ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(7) สำนักพัฒนาระบบบริหาร มีอำนาจหน้าที่

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับนโยบาย มาตรฐาน และหลักเกณฑ์การพัฒนามาตรฐานการจัดระบบงาน และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กำหนดของหน่วยงานในสังกัด

(ข) เสนอแนะนโยบาย หรือแนวทางการพัฒนามาตรฐานการจัดระบบงานและมาตรฐานการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อนุกรรมการข้าราชการครูสามัญประจำกรม อนุกรรมการสามัญประจำกรมหรือองค์กรบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง

(ค) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่าภารกิจของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด เพราะมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนการดำเนินงาน จัดตั้งงบประมาณ บริหารงานบุคคล บริหารงานวิชาการ บริการการเงินและสวัสดิการ ดังนั้น ถ้าผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักปฏิบัติภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้การพัฒนาการศึกษาเจริญรุดหน้าแต่ถ้าไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนก็จะบังเกิดผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่จะสูงหรือต่ำนั้น ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างสูง

ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการ-สำนักของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่าผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งสัมพันธ์ มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ให้ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักทราบพฤติกรรมของตนว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งก็อาจจะปรับตัวให้มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีขึ้นได้ ส่วนประโยชน์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับก็คือเมื่อทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักเป็นแบบใดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก และในส่วนของเลขาธิการหรือรองเลขาธิการคณะกรรมการการ-ประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง จะได้ทราบถึงพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ

กองหรือผู้อำนวยการสำนักว่าเป็นแบบใด และอาจจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกแต่งตั้งผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักที่เหมาะสม หรืออาจจะนำไปปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทางราชการต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ว่ามีพฤติกรรมผู้นำมากน้อยเพียงใด

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามตัวแปรด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระดับ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลจากการศึกษาครั้งนี้ อาจใช้เป็นข้อมูลได้ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก จะทราบพฤติกรรมของตนว่า เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งเมื่อทราบพฤติกรรมของตนในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ก็อาจจะปรับตัวให้มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีขึ้น เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญ และกำลังใจที่ดี ซึ่งจะมีผลเกี่ยวโยงถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก เป็นแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งสัมพันธ์ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

3. เลขาธิการ/รองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อทราบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก เป็นแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งสัมพันธ์ ก็

อาจจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก แต่งตั้งผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักที่เหมาะสม หรืออาจจะนำข้อมูลไปปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทางราชการต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนี้

1.1 กองคลัง

1.2 กองนโยบายและแผน

1.3 สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา

1.4 สำนักพัฒนาระบบบริหาร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 3 - 8 จำนวน 308 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างได้จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ใน กองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 3 - 8 จำนวน 100 คน

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 8 ลงมา ซึ่งจำแนกเป็น

3.1.1 เพศ ได้แก่

เพศชาย

เพศหญิง

3.1.2 อายุ ได้แก่

ต่ำกว่า 35 ปี

ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป

3.1.3 วุฒิการศึกษา ได้แก่

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.4 ประสบการณ์การทำงาน ได้แก่

ต่ำกว่า 10 ปี

ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

3.1.5 ตำแหน่ง ได้แก่

เจ้าหน้าที่

หัวหน้างาน / หัวหน้าฝ่าย

3.1.6 ระดับ ได้แก่

ระดับ 3 - 6

ระดับ 7 - 8

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำแนกออกเป็น 2 แบบ คือ

3.2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน

3.2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหารวมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating structure) หมายถึง การกระทำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผนและวิธีการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด การดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน รวมทั้งวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการกองกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่

3. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration structure) หมายถึง การกระทำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก ที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้เนื้อเชื่อใจ สนิทสนม นับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเอง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง

4. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนกำหนด ที่สังกัด กองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา สำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 3 - 8 และปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2540

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอเอกสารและงานวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ
2. คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา
3. พฤติกรรมผู้นำ
4. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้า

ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) และ "ภาวะผู้นำ" (Leadership) โยธิน ศันสนยุทร (2525 : 106) ได้อธิบายไว้ว่า เป็นคำที่มีความหมายแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่ม หรือหมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 95) ที่กล่าวว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีภาวะผู้นำด้วยจึงจะเป็นผู้นำได้ หากว่าบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การนั้นขาดภาวะผู้นำบุคคลนั้นก็จะเป็นเพียงหัวหน้างาน (Headship) เท่านั้น

ความเป็นผู้นำ มีนักวิชาการให้คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ออร์ดเวย์ ทีด (อุทัย หิรัญโต. 2524 : 12 ; อ้างอิงมาจาก ออร์ดเวย์ ทีด. 1960) ให้คำจำกัดความว่า ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นเองเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา (Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable) ได้กล่าวว่าสรุปคำจำกัดความของความเป็นผู้นำของ

ไฟเฟอร์และคณะ (Pfiffner and Others, 1960 : 92 - 93) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า การเป็นผู้นำคือการทำหน้าที่ผู้บริหาร อำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจบารมี ในลักษณะที่เป็นทางการและ

ไม่เป็นทางการ เป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนักวิชาการคณะนี้จะเน้นหนักในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีของผู้นำเป็นสำคัญ

ทานเนนเบิม (Tannenbuam, 1961 : 24) ให้ความหมาย "ผู้นำ" ไว้ว่า เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

เบอร์บี (Burby, 1972 : 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุชา จันทร์เอม (2511 : 16) ให้ความเห็นว่า การที่จะอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้นจะต้องมีผู้นำหรือหัวหน้า ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำการงานของกลุ่มประสบผลสำเร็จ ในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผู้นำอยู่หลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นก็ต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าระดับสูงสุด จะเห็นว่าผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารหรือไม่ได้เป็นผู้บริหารก็ได้แต่ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานด้วยจึงจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน

อุทัย หิรัญโต (2515 : 38) กล่าวไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่นำคนในหน่วยงานหรือองค์การซึ่งอาจเป็นองค์การรูปนัย (Formal organization) หรือองค์การอรูปนัย (Informal organization) ก็ได้ ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็มใจ และศรัทธาเชื่อถือ

ภิญโญ สาธร (2519 : 139) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนในกลุ่มให้ปฏิบัติตามความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ นั่นคือผู้นำ จะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น

ชาญชัย ลวิตรังสิมา (2521 : 1) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีค่าและมีความหมายยิ่งต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นพลังที่สำคัญที่จะนำกิจกรรมทั้งมวลขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม และสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้ผู้อื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่าง

มีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายที่ผู้นำปรารถนา

วินัย สมมิตร (2527 : 37) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นกระบวนการสองทาง คือ ผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่ม หรือหน่วยงานนั้น ผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคติเผด็จการก็มักจะเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มบุคคลที่มีเจตคติแบบประชาธิปไตย ผู้นำนั้นก็มักจะมีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2529 : 177 - 178) ให้ข้อสังเกตว่า ผู้นำมีลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. เป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้าคนอื่น ๆ

2. บุคคลดังกล่าวมีลักษณะเหมาะสมทางด้านรูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ไหวพริบปัญญา มโนทัศน์ การวินิจฉัยสั่งการ และอารมณ์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการนำคนอื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ผลดี

3. บุคคลเช่นว่านั้นมีลักษณะเป็นนวัตกร คือ ผู้กระทำให้องค์การเกิดความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า

สรุปได้ว่าผู้นำในการบริหารการศึกษา หมายถึง บุคคลขององค์การการศึกษาที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าในแต่ละจุดของสายบังคับบัญชาที่มีคุณสมบัติพิเศษดีเด่น เมื่อเปรียบเทียบกับคุณสมบัติของคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา อารมณ์ และความคิดในการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ซึ่งบุคคลที่ว่านั้นใช้คุณสมบัติของตนในการเลื่อนเคลื่อนไหวคนอื่น ๆ ในบังคับบัญชาให้กระทำหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปในระดับความพอใจที่สูงและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยดี

สำหรับคำว่า "ภาวะผู้นำ" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2517 : 175 - 176) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ" มาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำเต็มว่า "LEADERSHIP" ซึ่งแยกออกได้ดังนี้ คือ

L ย่อมาจากคำว่า Love (ความรัก) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education (การศึกษา) และ Experience (ประสบการณ์) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่าง

และสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability (การปรับตัว) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วย

D ย่อมาจากคำว่า Decidiveness (การตัดสินใจ) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตัวเองและกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm (ความกระตือรือร้น) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นมีความตั้งอกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility (ความรับผิดชอบ) หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งในส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของคน และในส่วนที่ลูกน้องปฏิบัติ ไม่ทอดทิ้ง หรือปัดความรับผิดชอบให้ผู้อื่นถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice (ความทุ่มเท) Sincere (ความจริงใจ) หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ยอมเสียสละ และอุทิศผลประโยชน์ให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ลูกน้องเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศให้กับงานอย่างจริงใจด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Harmonize (การผสมผสาน) หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวลรู้จักผ่อนปรนพูดจาน่าทึ่งอันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual Capacity (ความมีปัญญา) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชามาก เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน

P ย่อมาจากคำว่า Persuasivenss (การโน้มนำ) หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคนเป็นลักษณะที่ผู้นำทุกคนจะขาดเสียมิได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือเช่น

ต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psycholgy) และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัว

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 7) ได้สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม

2. ต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคล

3. ในสถานการณ์อย่างหนึ่ง และ

4. เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและอำนวยการโดยใช้กระบวนการการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องของการใช้อิทธิพล การจูงใจกลุ่มตน และเป้าหมายของการดำเนินงาน

กิติ ตยัคคานนท์ (2529 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจร แต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กัน

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ผู้นำที่เป็นผู้ที่มีอิทธิพล (Influence) มีอำนาจ (Power) หรือมีอำนาจหน้าที่ (Authority) และได้ใช้อิทธิพลนั้นต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามที่ตนปรารถนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้เข้าปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้นเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของผู้นำ ซึ่งเราเรียก

ว่า ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงเป็นที่เข้าใจว่า ผู้นำก็คือผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลในกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจจะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ ฉะนั้นผู้อำนวยการกองในฐานะที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำของบุคลากรในหน่วยงานจึงจำเป็นจะต้องใช้ภาวะผู้นำ เพื่อจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา

ในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำ ในการจูงใจบุคลากรของหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจบุคลากรได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร ซึ่งเจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 9) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่นักการศึกษาคิดขึ้น จำเป็นที่นักบริหารการศึกษาจะได้ใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องดำเนินงานวางนโยบายและกำหนดจุดมุ่งหมายให้ตรงกับทฤษฎีที่นักการศึกษาได้กำหนดแนวทางเอาไว้

2. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา เป็นเครื่องนำทางในการเลือกตัดสินใจการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยา นักบริหารจะต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันจะมีต่อผลการบริหารงานของหน่วยงานที่แตกต่างกันออกไป การบริหารงานจึงต้องเป็นไปตามสังคมนั้น ๆ

4. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ผู้บริหารจะต้องสามารถอ่านผลการวิจัยได้แม้จะไม่มีความเชี่ยวชาญถึงกับเป็นนักวิจัยก็ตาม แต่ก็ต้องสามารถทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การของตนได้ หรือสามารถนำผลจากการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การของตนได้

ประถม แสงสว่าง (2519 : 14 - 15) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารการศึกษาที่ดี ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีใจกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2. มีมนุษยธรรมและใจเย็น

3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ เป็นที่พึ่งในความดี ความยุติธรรม สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานได้

4. มีความมั่นคง

5. มีความจำดี

6. มีจินตนาการดี

7. มีร่างกายแข็งแรง

สมบูรณ์ พรรณาภพ (2521 : 250 - 253) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

2. มีความรอบรู้ทางด้านวิชาการ

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

4. มีคุณธรรม

5. มีสุขภาพและร่างกายแข็งแรง

ภิญโญ สาธร (2523 : 351 - 352) ให้ความเห็นว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นควรมีคุณสมบัติพิเศษ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจ

3. มีความสามารถในการจูงใจคน

4. มีความรับผิดชอบ

5. มีความฉลาดไหวพริบดี

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 156) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความคิดกว้างไกลและลึก

2. มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา

3. มีความคิดริเริ่มและเป็นคนที่ฉลาด

4. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหาร

5. มีความรับผิดชอบและมีความอดทน และ

6. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและปรับตัวเข้ากับสังคมได้

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63 - 67) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัวซึ่งควรประกอบด้วย มีสุขภาพดี สติปัญญาสูง อารมณ์มั่นคง มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการจูงใจคนและลักษณะอื่น ๆ

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาการอันได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่ว ๆ ไป ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ประสบการณ์ และระดับความรู้ตลอดจนการศึกษาหาความรู้ในระหว่างการทำงาน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (กิติมา ปรีดีดิลก. 2524 : 235 ; อ้างอิงมาจาก วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2520 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคลากรขององค์การเพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาควรจะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า "ไตรภูมิ" คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษามีความสามารถมีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษามาพอสมควร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีพรหมวิหารสี่ มีทศพิธราชธรรม มีหิริโอตัปปะ และมีสัปปุริสธรรม เป็นต้น

3. ภูมิฐาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีความเป็นผู้นำ มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี รู้จักมารยาททางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมไทย

บันลือ พฤกษะวัน (2525 : 150 - 152) ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ควรจะได้รับเลือกเป็นผู้บริหารงานว่า ควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพเหมาะสม คือ มีรูปร่างหน้าตา ท่วงทีวาจา และอื่น ๆ เป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น

2. มีเชาว์ปัญญา คือ มีความเฉลี่ยวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. มีประสบการณ์ในการทำงานมาบ้างแล้ว

4. มีความรู้และพื้นฐานการศึกษาดี

5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี

6. มีความเสียสละและมีความประพฤติดี และ

7. มีความกระตือรือร้นและอดทน

จากแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกันอยู่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำทางการศึกษาที่ดีนั้นควรจะมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะต้องให้เด่นชัดกว่าบุคคลธรรมดา คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีสติปัญญาดี มีความสามารถในการใช้ภาษาติดต่อกับผู้อื่น เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณในการตัดสินใจ ใฝ่หาความรู้ มีความซื่อสัตย์มุ่งมั่นในการทำงาน เชื่อมั่นในตนเอง มีอารมณ์ดี มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมดี และเป็นที่เชื่อถือของคนทั่วไป

2. คุณลักษณะทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการวางแผน มีประสบการณ์และได้รับการฝึกฝนอบรมหรือศึกษาเล่าเรียนในทางด้านบริหารมาเป็นอย่างดี

พฤติกรรมผู้นำ

การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่กับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกภายในกลุ่ม โดยการปฏิบัติการและอำนวยการเพื่อก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน ผู้นำจะต้องใช้ศิลปะในการแสดงออกที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำ" เพื่อให้การทำงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในองค์การประสบผลสำเร็จนั้นมีอยู่หลายประการและปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน มีผู้ให้คำนิยามและคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

วีระ บุญยะกาญจน (2516 : 32) คือ

1. แรงจูงใจทางร่างกาย เป็นผลมาจากความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความเหนื่อย ฯลฯ

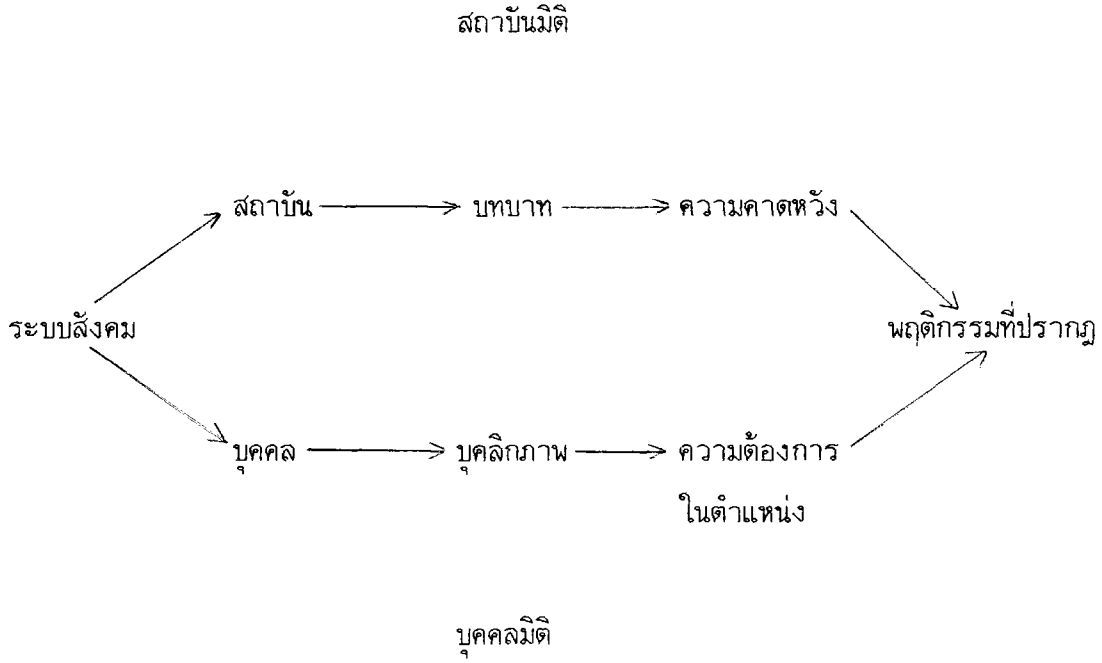
2. แรงจูงใจทางสังคม เป็นผลมาจากความต้องการทางสังคม เช่น ความรัก ความอบอุ่น ความมีเกียรติ ได้รับการยกย่องชมเชย ฯลฯ

นอกจากนี้ บัญชา แก้วเกตุทอง (2523 : 118) ได้บันทึกไว้ว่าพฤติกรรม คือ การกระทำใด ๆ หรือการแสดงออกเพื่อให้ความต้องการสำเร็จสมความปรารถนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) ที่ให้ความหมายของพฤติกรรมไว้ว่า หมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2526 : 21) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า หมายถึง กิริยาอาการที่คนแสดงออกมาไม่ว่าคนอื่นจะเห็นหรือไม่เห็นก็ตาม ถือได้ว่าพฤติกรรมทั้งสิ้น

พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ เกตเซลซ์ และกูบา (Getzels and Guba. 1957 : 423 - 441) ได้ให้ข้อคิดเห็นพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมเป็นผลมาจากการผสมผสานระหว่างบทบาท (Role) กับบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคคลในองค์การ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ แบ่งออกเป็น สองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำในสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ซึ่ง ฮัลปิน (Halpin. 1958 : 156 -157) ได้อธิบายไว้ว่า ทางด้านสถาบันมิตินั้นจะประกอบด้วยสถาบัน ซึ่งจะมีบทบาทตามลักษณะและประเภทของสถาบัน สถาบันจะกำหนดความคาดหวังของสถาบันไว้ ส่วนทางด้านบุคคลมิติจะประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ๆ บุคคลย่อมมีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง และแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 1 พฤติกรรมผู้นำกับความเกี่ยวพันของสถาบันมิติและบุคคลมิติตามทฤษฎีของเกตเซลส์และกูบา

ที่มา : ฮัลปิน (Halpin. 1958 : 156)

จากภาพประกอบดังกล่าวจะเห็นว่าทางด้านสถาบันมิติจะประกอบด้วย สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง ส่วนทางด้านบุคคลมิติจะประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพของบุคคลและความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้นำจำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองมิติ จากพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา นี้ สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 155) จึงได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก (Nomothetic Leader) เป็นผู้นำที่มีความเคร่งครัดในระเบียบแบบแผนและคำสั่ง มีความมุ่งหมายให้ได้งานตามเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้นำลักษณะนี้จะคอยตรวจตราดูว่างานสำเร็จหรือยัง โดยไม่สนใจกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ มุ่งแต่จะครองงานเพียงอย่างเดียว

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน พยายามสร้างน้ำใจให้เกิดแก่เพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีแล้วงานย่อมจะตามมาและเป็นการครองใจคนให้ได้

3. ผู้นำที่ยึดทั้งบุคคลและงาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ คือ ครองคนและครองงานได้ผล ซึ่งจะได้ทั้งคนและงาน

แนวความคิดนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ เมธี ปิลันธนานนท์ (2525 : 153) ซึ่งได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำที่ยึดสถาบัน (Nomothetic Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทและความคาดหวังต่าง ๆ ที่เป็นกิจกรรมในระบบสังคม

2. ภาวะผู้นำที่ยึดบุคลากร (Idiographic Leadership) เป็นผู้นำที่ผูกพันหรือสนใจในเรื่องความต้องการของบุคลากรหรือสมาชิกเป็นหลัก

3. ภาวะผู้นำที่ผสมผสานความคิด (Synthetic Leadership) เป็นผู้นำที่พยามยามขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

นอกจากนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 83 - 85) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีของกลุ่มคนหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ผู้นำจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการของงาน (Task Needs) ผู้นำจะต้องรู้ว่าวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่มหรือองค์การที่แน่นอนคืออะไร

2. ความต้องการของแต่ละบุคคล (Individual Needs) ผู้นำต้องทราบว่า ผู้ตามแต่ละบุคคลมีความต้องการอะไรบ้าง ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองหรือยัง สามารถใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ หรือชักจูงใจปฏิบัติตามได้มากน้อยเพียงใด

3. ความต้องการของกลุ่ม (Group Needs) ผู้นำต้องรู้ว่ากลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการอะไรบ้าง ขัดกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพื่อจะได้ชักนำ หรือใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ ให้กลุ่มทำงานตามที่ต้องการได้

ผู้นำที่ดีจึงต้องประสานความต้องการทั้งของงาน ของแต่ละบุคคล และของกลุ่มคนเข้าด้วยกันให้ได้ เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายของ คำว่า พฤติกรรมผู้นำ จึงทำให้เป็นที่เข้าใจว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำของกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่

กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างดี และพฤติกรรมผู้นำน่าจะต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อยสองประการ คือ บทบาทซึ่งเกิดจากความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ และบุคลิกภาพซึ่งเป็นผลมาจากความพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้น ๆ หรืออาจกล่าว สรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นผลรวมของบทบาทและบุคลิกภาพ

ดังนั้น ผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการสำนักในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาในสำนักงานควรจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่ให้ได้ทั้งคนและผลของงาน นั่นคือผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการสำนักจะต้องมุ่งที่ผลงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นจะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานพยายามร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจนเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น คาสท์ และโรเซนวิก (Kast and Rosenwieg. 1974 : 343) กล่าวว่า ในระยะแรกเป็นการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) ซึ่งแนวความคิดเนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นพิเศษไปกว่าบุคคลทั่วไป แนวความคิดนี้มีความเชื่อว่าผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยกำเนิด (Born Leader) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 26) บันทึกไว้ว่าการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะจะมุ่งศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญสองประการ คือ ลักษณะทางกายและทางบุคลิกภาพ แต่ผลที่ได้จากการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ คาสท์ ชี้ให้เห็นว่า ไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนได้ว่าคุณลักษณะใดที่แสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำได้ชัดเจน แม้จะพบว่าคุณลักษณะบางอย่างที่ผู้นำมีอยู่จะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นก็ตาม ผลสรุปจากแนวคิดนี้แม้ว่าจะมีผู้คัดค้านในภายหลังก็ตาม แต่ก็มิได้หมายความว่าจะผิดไปเสียทั้งหมด ยังพอที่จะเป็นเครื่องชี้ทางให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้บ้าง

ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแนวใหม่ โดยศึกษาผู้นำในด้านสถานการณ์ (Situational Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในแนวนี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่า ผู้นำจะ

มีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนั้นสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน พฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำแสดงบทบาทอยู่ในขณะนั้น ซึ่ง โอเวนส์ (Owens. 1987 : 12) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของผู้นำเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของตนอยู่เพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแนวนี้เรียกว่า การศึกษาผู้นำในด้านพฤติกรรม ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมทำการศึกษาอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ เช่น

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Unverstity) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ระบุพฤติกรรมผู้นำหรือผู้บริหารที่ควรปฏิบัติ โดยตั้งคำถามเป็น 2 ประเด็น คือ แต่ละบุคคลทำอะไรบ้างเมื่อเขาทำงานในหน้าที่ "ผู้นำ" และสิ่งที่ทำไปนี้ได้ผลอย่างไร โดยให้ผู้ปฏิบัติงาน หลายสาขา หลายหน่วยงาน และหลาย ๆ อาชีพช่วยกันระบุพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัย คือ เฮมฟิล (Hemphill) และคูนส์ (Coons) (1957) ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ขึ้น ถึง 1,800 ข้อ ภายหลังจึงนำมาสรุปรวมกันได้พฤติกรรมผู้นำออกเป็น 9 มิติ คือ วิจิตร ธีระกุล (2518 : 19)

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน
2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม
3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ
7. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม

ฮัลปิน (Halpin) ไวเนอร์ (Winer) และสต๊อกดิลล์ (Stogdill) ได้ปรับปรุงแบบ

สอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำของเฮมฟิล และคูนส์นำไปวิจัยจนในที่สุดได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำลงเหลือเพียงสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ สามารถอธิบายพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติได้ ดังนี้ (Hoy and Miskel. 1982 : 226 - 227)

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผน และวิธีปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น

2. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน

ฮัลปิน (Halpin ได้แสดงให้เห็นถึงผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่ใช้แบบสอบถาม LBDQ เป็นเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำไว้ ดังนี้ (Hoy and Miskel. 1982 : 228 - 229)

1. พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ที่วัดโดยใช้แบบสอบถามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมของผู้นำ

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีการแสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ

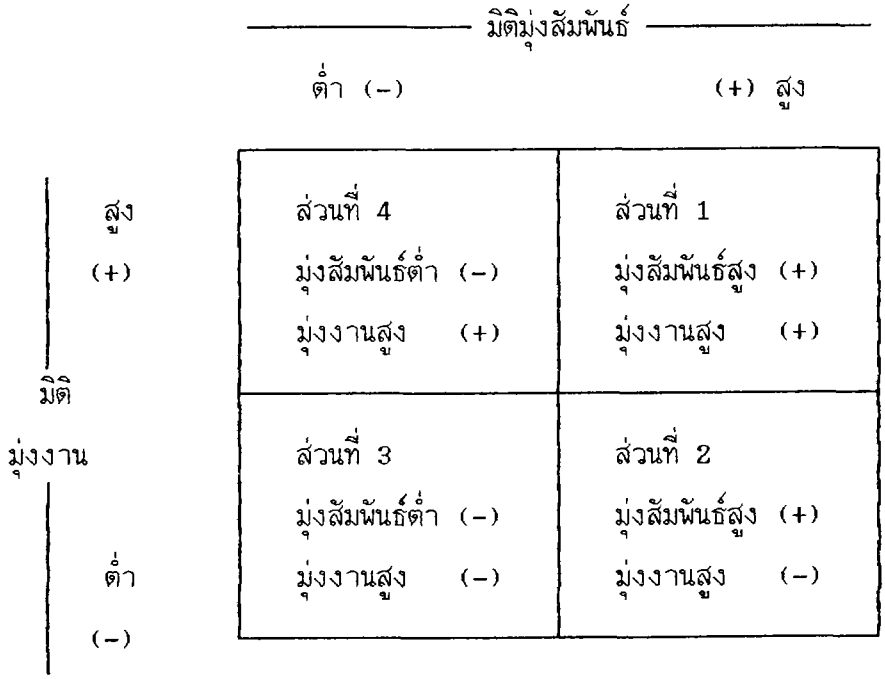
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความโน้มเอียง ต่อการสนับสนุนมิติของพฤติ-กรรมผู้นำอย่างตรงกันข้ามกับการกำหนดประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชามักเน้นมิติมุ่งงานในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมุ่งหวังในมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นผู้นำจึงมักจะประสบกับความขัดแย้งกันอยู่ในบทบาทเสมอ

4. รูปแบบของภาวะผู้นำซึ่งแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มในลักษณะของความสามัคคี มีความสนิทสนม และมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาชัดแจ้ง ทั้งยังพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามเจตคติของกลุ่ม

5. มีความสัมพันธ์ปรากฏขึ้นเพียงเล็กน้อย ระหว่างสิ่งที่ผู้นำพูดว่า "จะปฏิบัติ (Should Behave) กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า "อะไรคือสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ (Do Behave)"

6. สถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน

นอกจากผลที่ได้ดังกล่าวแล้ว ฮัลปินยังได้นำผลจากการศึกษานั้นแบ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังแสดงในภาพประกอบ ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของ ฮัลปิน

ที่มา : ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskil. 1982 : 228)

จากภาพประกอบ 2 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นั้นสามารถแยกออกจากกันได้ โดยอาจไม่เป็นพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันเลย นั่นคือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานสูงก็สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์สูงได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผลจากการใช้แบบสอบถาม LBDQ จึงสามารถแบ่งลักษณะพฤติกรรมของผู้นำออกได้เป็นสี่แบบ คือ

1. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามที่ค่ามากกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้งสองมิติแล้วจะเป็น พฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 1 ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง (+,+)

2. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งสัมพันธ์มีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ย และคะแนนจาก

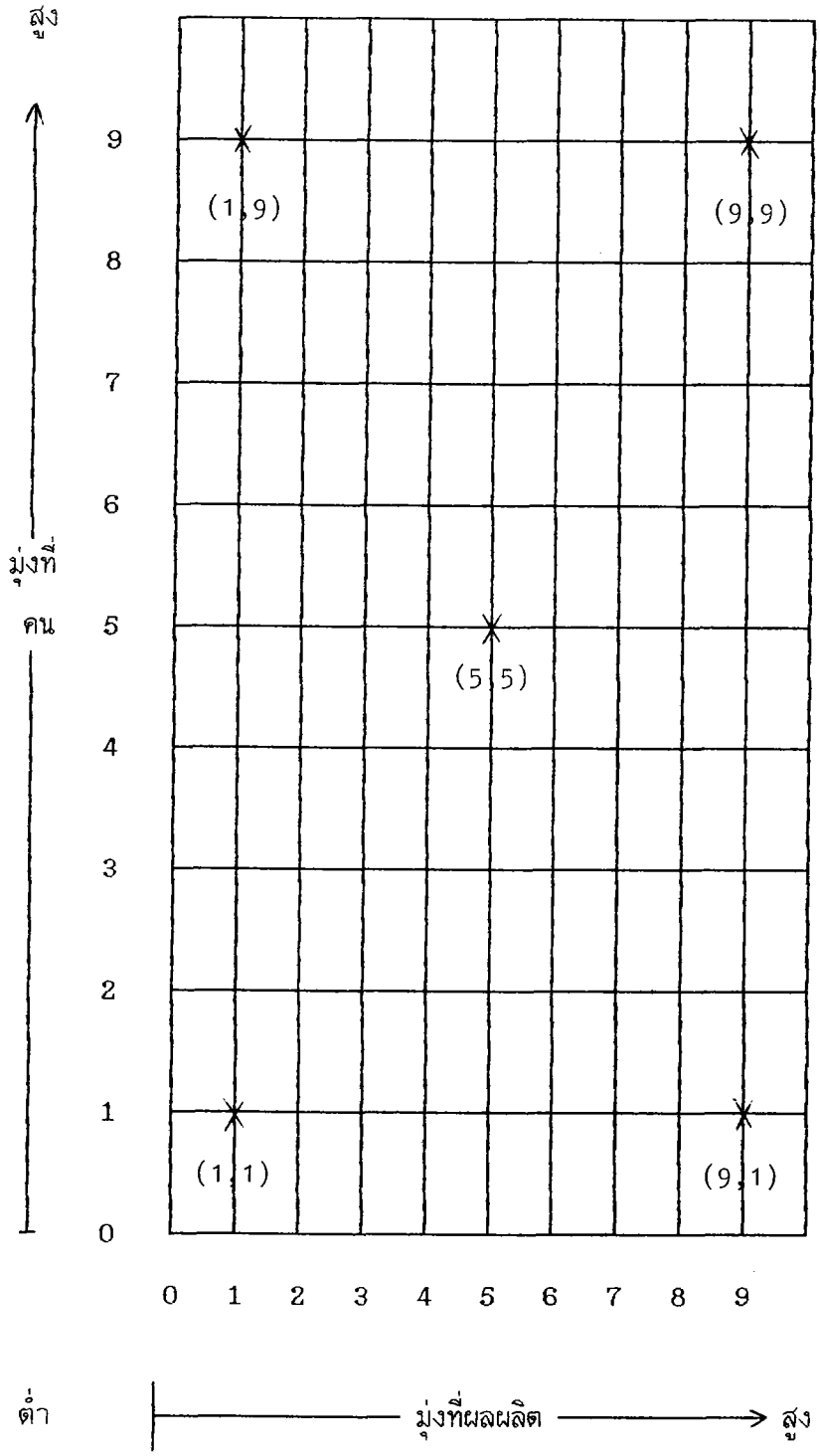
แบบสอบถามในมิติมุ่งงานมีค่ามากกว่าคะแนนเฉลี่ย ก็จะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 2 เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงแต่มุ่งงานต่ำ (+,-)

3. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามมีค่าน้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยทั้งสองมิติแล้ว จะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 3 เป็นผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (-,-)

4. ถ้าคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งสัมพันธ์มีค่ามากกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย และคะแนนจากแบบสอบถามในมิติมุ่งงานมีค่าน้อยกว่าค่าคะแนนเฉลี่ย ก็จะเป็นพฤติกรรมผู้นำที่อยู่ในส่วนที่ 4 เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่มุ่งงานสูง (-,+)

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 28) บันทึกไว้ว่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาโดยมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นผลและเป็นรูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่าง ๆ โดยนักวิชาการรุ่นหลังต่อมา เช่น ทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบของทฤษฎีตารางการจัดการ ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 30 -32) กล่าวว่า เป็นการศึกษาของเบลคและมูตัน ซึ่งได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยตีตารางคล้ายกับตารางสำหรับเขียนกราฟและให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงผลผลิตตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 ส่วนแกนตั้งเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงคน ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 เช่นเดียวกัน ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 3 ตารางการจัดการของ เบลคและมูตัน

ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 30)

จากตารางการจัดการของเบลคและมูตัน แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมุ่งที่สิ่งสองประการ คือ มุ่งที่คนและมุ่งที่ผลผลิต นั่นคือ ถ้าต้องการที่ประสิทธิภาพของการทำงาน ผู้นำก็เน้นที่มิติผลผลิต แต่ถ้าต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลเพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็ต้องเน้นที่มิติมุ่งที่คน จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการจัดการ ทำให้เกิดลักษณะของผู้นำ 5 แบบ คือ

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

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

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

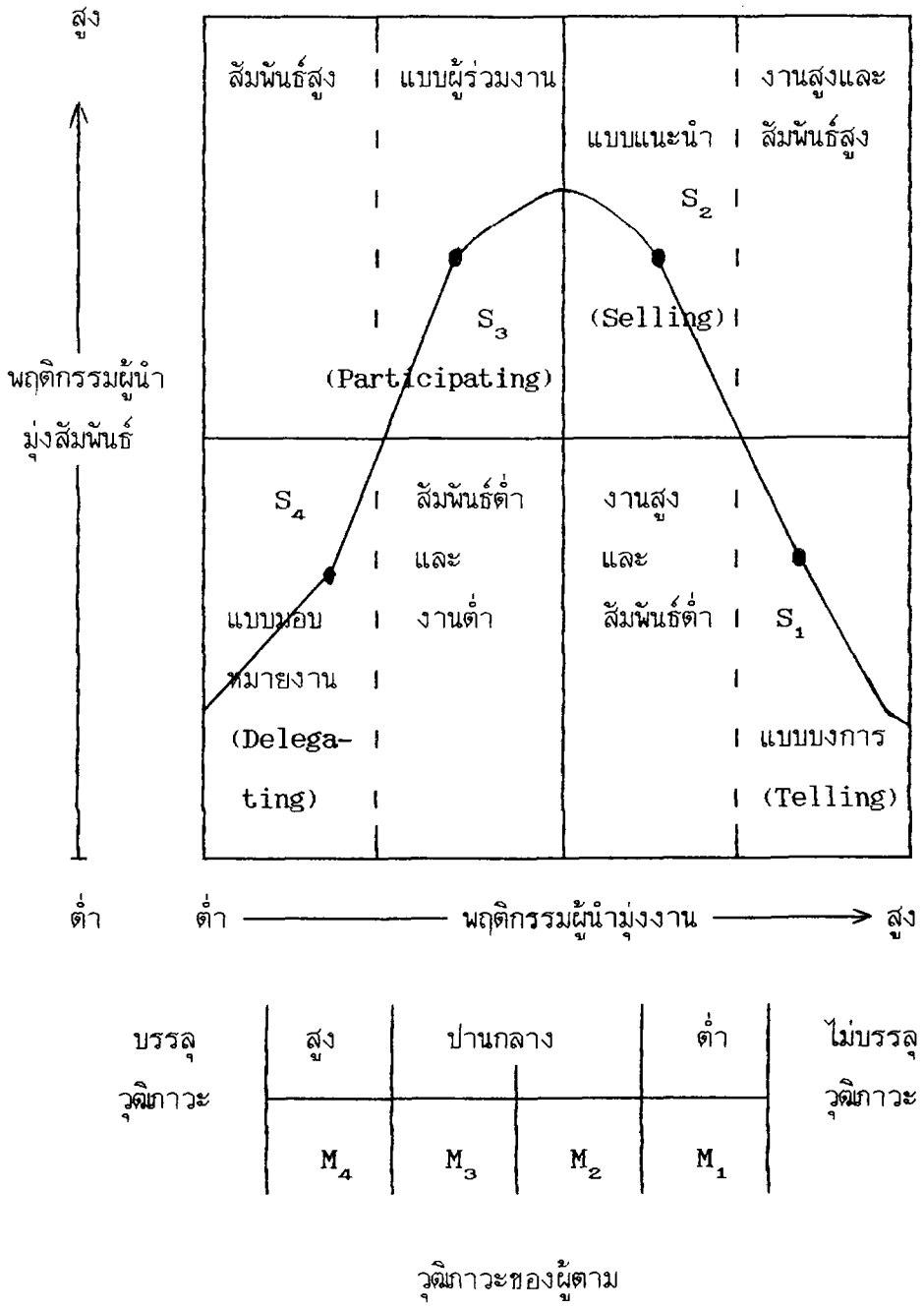
4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงาน ทำให้การทำงานมีผลสำเร็จสูงและทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อาจเรียกได้ว่าเป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)

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

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีตารางการจัดการของเบรดและมูตัน ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 32) กล่าวว่าการศึกษาทั้งสองแนวนี้มีส่วนแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย คือ การศึกษาแบบตารางการจัดการมีรูปแบบในลักษณะของเจตคติ (Attitudinal Model) ที่วัดความคิดคำนึงในการปฏิบัติงานของผู้นำเอง ส่วนการศึกษาพฤติ-กรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนั้น มีลักษณะเป็นแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Model) ที่ตรวจสอบโดยผู้อื่นว่าผู้นำปฏิบัติภารกิจอย่างไร

การศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เซย์และบลังชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1982 : 150 - 155) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ดีนอกจากจะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ จะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รวมทั้งพฤติกรรมที่จะแสดงออกยังจะต้องขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ ดังภาพประกอบและคำอธิบายพอสังเขป ดังนี้ (Owens. 1987 : 150 - 155)



ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เซย์ และบลังชาร์ด

ที่มา : โอเวนส์ (Owens. 1987 : 150)

จากภาพประกอบ 4 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า หากผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงแต่มีพฤติ-กรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำและมีผู้ใต้บังคับบัญชาวุฒิภาวะต่ำ (M_1) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร รวมทั้งจะต้องมีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยสภาวการณ์ดังกล่าวแล้วผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบบงการ(Telling) หรือ (S_1)

หากผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาวุฒิภาวะต่ำ (M_2) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและชักชวนให้ทราบถึงแนวคิดของการปฏิบัติงาน โดยสภาวการณ์เช่นนี้ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบแนะนำ (Selling) หรือ (S_2)

หากผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ แต่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูง โดยมีผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง (M_3) ในกรณีเช่นนี้ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ ให้คำชมเชยและให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนให้คำปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา โดยสภาวการณ์เช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ร่วมงาน (Participating) หรือ (S_3)

หากผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชา มีวุฒิภาวะสูง (M_4) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องให้ความมีอิสระ เสรีภาพ ในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสภาวการณ์เช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegeting) หรือ (S_4)

แบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และบลังชาร์ด ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถปรับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฉะนั้นการใช้พฤติกรรมผู้นำแบบใดเป็นเกณฑ์ในการทำงานจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของวุฒิภาวะของตนและสถานการณ์แวดล้อมเป็นองค์ประกอบ กล่าวคือจะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงานตามสถานการณ์นั้น ๆ

สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวมาแล้ว จำแนกพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญนั้นแบ่งออกได้เป็นสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกในลักษณะเน้นที่ผลผลิตของงานซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในลักษณะมุ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ย่อมเป็นเรื่องที่น่าสนใจไม่ว่าจะมองในแง่ของตัวผู้นำเองหรือมองในแง่ของตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มากก็น้อย ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ดังต่อไปนี้

งานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในหน่วยต่าง ๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ไม่ว่าจะมองในแง่ของตัวผู้นำหรือมองในแง่ของตัวผู้ตาม ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมผู้นำย่อมเป็นผลกระทบต่อการทำงานของตัวผู้ตามไม่ว่าจะเป็นในด้านบวกหรือในด้านลบ ดังนั้น จึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้มากมาย เช่น

สมาน วีระกำแหง (2513 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ถามผู้บริหาร และอาจารย์ในวิทยาลัยครู 22 แห่ง จากผู้บริหาร 22 คน และอาจารย์ 264 คน พบว่าอาจารย์ กับผู้บริหารมีความเห็นไม่แตกต่างกันเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู ทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและคาดหวังในมิติกิจสัมพันธ์ แต่มีความเห็นแตกต่างกันในพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและคาดหวังในมิติสัมพันธภาพ

สะอาด แสงรัตน์ (2520 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่าพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มากกว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบ

สอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์โดยทั่วไปจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ในเกณฑ์สูง และมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ศิริ เจริญวัย (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในระดับสูง

วิจิตร ธีระกุล (วิรัช วิเศษสุวรรณ. 2521 : 14 ; อ้างอิงมาจาก วิจิตร ธีระกุล. 2515 : 71) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพฯ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ปรากฏผลการวิจัยว่า

1. อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และอาจารย์ใหญ่หญิงมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่ชาย

2. อาจารย์ใหญ่ที่มีวุฒิสูง เช่น ในระดับปริญญาโท จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมากกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีการศึกษาน้อยกว่า

3. อาจารย์ใหญ่เลือกเรียนวิชาเอกและวิชาโทด้านการศึกษาอักษรศาสตร์และกฎหมายในระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้เรียนในสาขาอื่น ๆ โดยเฉพาะถ้าอาจารย์ใหญ่ที่เรียนสูงกว่าปริญญาตรีในสาขาการบริหารการศึกษาและนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มิได้ศึกษาในสาขานี้

4. ประสบการณ์ในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่เช่นเดียวกันอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 9 ปี มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้านดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่านั้น

5. อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศและการบริหารการศึกษาและมัธยมศึกษา มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้อื่นที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้

ทัศนา แสวงศักดิ์ (2522 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

วิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน

2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่า พฤติกรรมความผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .01

4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .01

5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็น โดยส่วนรวมและด้านมุ่งงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัย-อาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษา-ธิการ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง และยังพบว่า หน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูงผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานสูง

สุดใจ ทองอ่อน (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และนอกจากนี้ ยังพบว่า นักเรียนในโรงเรียนที่

ครูใหญ่ มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์

เสริมศักดิ์ ดิษฐปาน (2531: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในภาคใต้ของประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม (LBDQ) ประชากรทั้งหมด จำนวน 478 คน พบว่า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทยมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ

4. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มีระดับความต้องการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งสองมิติ

สถิต โชติกรณ์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงปรารถนาของศึกษาธิการจังหวัดในภาคใต้ พบว่า พฤติกรรมในระดับสูงของศึกษาธิการจังหวัดได้แก่ เรื่องเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ประชาชนทราบนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการมาปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพของจังหวัด และท้องถิ่น การส่งเสริมให้โรงเรียนจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนบ้าง และเรื่องการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม พฤติกรรมในระดับปานกลาง ได้แก่ การส่งเสริมงานวิชาการของโรงเรียน การจัดหาทุนส่งเสริมทางการศึกษาท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างมีทรรศนะต่อพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงปรารถนาของศึกษาธิการจังหวัดในทุกด้านในระดับสูงพอ ๆ กันในทุกด้าน

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

มีผู้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ เช่น

ฮัลปิน (Halpin. 1966:86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบไว้ว่า พฤติกรรมแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานหรือสมาชิกในกลุ่มทางด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

เชมเมอร์ และคณะ (Chamers.et al, 1966:1,4,301 -302) ได้วิจัยพบว่า กลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน ทำงานทั้งที่มีแบบแผนและไม่มีแบบแผนได้ผลดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ในการทำงานประเภทที่มีการต่อรอง กลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ทำงานได้ผลดีกว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มนั้น ในกลุ่มผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีบรรยากาศดีกว่าในกลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน

พาร์ติน (Partin, 1969: 1373 - A) ได้วิจัยพฤติกรรมผู้บริหารของครูใหญ่ สรุปผลการวิจัยว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ที่ช่วยให้งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. ครูใหญ่เป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนจัดกิจกรรมและการตัดสินใจ

ทอมสัน (Thomson. 1980 : 4926 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสบการณ์ทางการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐเนบรัสกา (Nebraska) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำการศึกษาจากอาจารย์จำนวน 161 คน ในจำนวนโรงเรียน 28 โรงเรียน ผลจากการวิจัยพบว่า

1. การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์ทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่และจำนวนครูใต้บังคับบัญชาไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน

2. ประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์

พอล (Paul. 1981 : 3817 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ของตำบลบาตองรูจตะวันออก (East Baton Rouge Parish) โดยทำการศึกษาจากครูใหญ่ จำนวน 12 คน และครูจำนวน 341 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ครูมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ

ออลเรด (Allred. 1981 : 4218 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชวัญของครูกับรูปแบบของผู้นำครูใหญ่ ผลจากการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างชวัญกับความเข้าใจต่อรูปแบบของผู้นำของครู

2. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างชวัญกับอายุของครู

3. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจต่อรูปแบบของผู้นำกับอายุของครู

4. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างชวัญกับเพศของครู

5. ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างสิ่งที่ครูเข้าใจต่อรูปแบบของผู้นำของครูใหญ่กับเพศของครู โดยมีครูที่มีเพศชายแสดงออกต่อความเข้าใจในรูปแบบผู้นำของครูใหญ่อยู่ในระดับสูงในแต่ละมิติ ในขณะที่ครูที่มีเพศหญิงและออกต่อความเข้าใจในรูปแบบของผู้นำของครูใหญ่อยู่ในระดับต่ำในแต่ละมิติ

6. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างชวัญกับระดับการศึกษาของครู

อเดลแมน (Adelman. 1981 : 464 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัย พบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษามีแนวโน้มความต้องการที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำ

มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์เท่ากัน ส่วนครูโรงเรียนมัธยมศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานมากกว่ามิติมุ่งสัมพันธ์

จากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามและตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด ตลอดจนสร้างบรรยากาศ และสถานการณ์ให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจและตั้งใจปฏิบัติงานอยู่เสมอ โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความเห็นใจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

ฉะนั้น ผู้อำนวยการกอง/สำนัก จะเป็นนักบริหารการศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพ สามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดีนั้น นอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะการบริหารงาน และอำนาจหน้าที่แล้ว ผู้อำนวยการกอง/สำนักจะต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมีความศรัทธา เชื่อถือและให้การยอมรับด้วยดี พร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความเต็มใจ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน มักจะให้ความสำคัญกับงานและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่ามุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป หรือเน้นหนักในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดและประสบการณ์ในการทำงานของผู้อำนวยการกอง/สำนัก แต่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมีความต้องการหรือคาดหวังที่จะเห็นผู้อำนวยการกอง/สำนัก ให้ความสำคัญทั้งสองด้าน ดังนั้น การศึกษาวิจัยเรื่องนี้จะทำให้ทราบว่าผู้อำนวยการกอง/สำนัก จะมีพฤติกรรมผู้นำที่แท้จริงอย่างไร

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิง มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

2. ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิง มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

3. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

4. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

6. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

8. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

9. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

10. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

11. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานแตกต่างกัน

12. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระดับต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน คือ

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 3 – 8 จำนวน 308 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการสุ่มแบบเจาะจงโดยการจัดข้าราชการ กองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 3 – 8 จำนวน 100 คน โดยแยกเป็นกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/สำนัก ละจำนวน 25 คน รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกอง/สำนัก ที่ตอบแบบสอบถาม

กอง/สำนัก	ระดับ 7 - 8		ระดับ 3 - 6		รวม ระดับ 3 - 8 ของกลุ่มตัวอย่าง
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
1.กองคลัง	6	2	57	23	25
2.กองนโยบายและแผน	17	7	43	18	25
3.สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา	31	15	22	10	25
4.สำนักพัฒนาระบบบริหาร	35	6	97	19	25
รวม	89	30	219	70	100

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และระดับ ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบตามข้อความที่กำหนดให้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักตามสภาพที่เป็นจริงใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการที่แสดงออกมากที่สุด

พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการที่แสดงออกมาก

พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการที่แสดงออกปานกลาง

พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการที่แสดงออกน้อย

พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการที่แสดงออกน้อยที่สุด

โดยเลือกตอบข้อกระทงละ 1 ระดับเท่านั้น

การสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ นำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงและดัดแปลงมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ LDBQ (Leader Behavior Description Questionnaire)

2. นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้าราชการตอบแบบสอบถามเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้แก่ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และขอเก็บคืนภายในเวลา 1 สัปดาห์ (วันที่ 30 มิถุนายน 2540 ถึง วันที่ 7 กรกฎาคม 2540)

3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมา จำนวน 100 ฉบับ นำข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ซึ่งจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และระดับ หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อทราบทัศนะของข้าราชการ ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

โดยใช้ค่าตัวกลางเลขคณิต ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้

ตัวกลางเลขคณิตระหว่าง 4.21 - 5.00 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำในระดับมากที่สุด

ตัวกลางเลขคณิตระหว่าง 3.41 - 4.20 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำในระดับมาก

ตัวกลางเลขคณิตระหว่าง 2.61 - 3.40 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำในระดับปานกลาง

ตัวกลางเลขคณิตระหว่าง 1.81 - 2.60 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อย

ตัวกลางเลขคณิตระหว่าง 1.00 - 1.80 หมายถึง มีพฤติกรรมผู้นำในระดับน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. ค่าร้อยละ
2. ค่าตัวกลางเลขคณิต
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ค่าทดสอบที (t-test)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามที่ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/ผู้อำนวยการสำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำ ออกเป็น 2 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ย่อซึ่งใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
S_1	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
S_2	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผล โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรายด้าน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยรวม จำแนกตามตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามปรากฏผลในตาราง 2

ตาราง 2 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง		จำนวนทั้งหมด 100 คน	ร้อยละ
เพศ	เพศชาย	28	28.00
	เพศหญิง	72	72.00
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	14	14.00
	ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป	86	86.00
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	64	64.00
	สูงกว่าปริญญาตรี	36	36.00
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	19	19.00
	ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป	81	81.00
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่	63	63.00
	หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย	37	37.00
ระดับ	ระดับ 3 - 6	70	70.00
	ระดับ 7 - 8	30	30.00

ตอนที่ 2 วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรายด้าน โดยจำแนกพฤติกรรมเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังรายละเอียดในตาราง 3 - 4

ตาราง 3 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.48	0.86	มาก
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.82	มาก
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.10	0.86	ปานกลาง
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.38	0.89	ปานกลาง
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.21	0.92	ปานกลาง
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.96	0.97	ปานกลาง
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.48	0.87	มาก
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	0.88	มาก

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.46	0.78	มาก
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.23	0.90	ปานกลาง
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.43	0.81	มาก
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.94	0.86	ปานกลาง
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.79	0.94	ปานกลาง
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.21	0.91	ปานกลาง
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.21	0.91	ปานกลาง
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.19	1.00	ปานกลาง
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.10	0.92	ปานกลาง
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.24	0.95	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.85	1.02	ปานกลาง
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	2.92	0.90	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.21	0.68	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.21) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับ คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.67) ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.52) ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ ($\bar{X}$ = 3.48) ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา ($\bar{X}$ = 3.48) ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}$ = 3.46) และผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ($\bar{X}$ = 3.43) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป ($\bar{X}$ = 2.79) ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 2.85) และผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 2.92) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งสัมพันธ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.31	1.04	ปานกลาง
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.17	0.94	ปานกลาง
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.45	0.93	มาก
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.03	1.06	ปานกลาง
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	2.96	0.90	ปานกลาง
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.62	0.99	ปานกลาง
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.08	1.02	ปานกลาง
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.46	0.95	มาก
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.32	0.98	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งสัมพันธ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.69	1.00	ปานกลาง
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.17	0.84	ปานกลาง
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.07	0.92	ปานกลาง
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.63	0.95	มาก
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน และถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.42	0.92	มาก
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.07	1.07	ปานกลาง
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	0.76	มาก
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.84	1.01	ปานกลาง
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.55	0.85	มาก
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.43	0.87	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	มิติมุ่งสัมพันธ์		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.02	1.00	ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.19	0.70	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับ คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.63) ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่ ($\bar{X}$ = 3.55) ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.54) ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ ($\bar{X}$ = 3.46) และผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้ ($\bar{X}$ = 3.45) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 อันดับ คือ ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 2.62) ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 2.69) และผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($\bar{X}$ = 2.84) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะ-กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง และระดับ ดังรายละเอียดในตาราง 5 - 16

ตาราง 5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามเพศ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.69	0.76	3.39	0.89	1.57
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.79	0.94	3.62	0.76	0.96
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.28	0.88	3.03	0.84	1.31
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.55	0.95	3.31	0.86	1.24
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.31	1.04	3.17	0.88	0.69
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	3.14	0.95	2.89	0.98	1.17
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.55	0.87	3.45	0.87	0.53

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	0.81	3.45	0.91	1.23	
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.76	0.79	3.34	0.75	2.50	*
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.24	1.09	3.23	0.81	0.09	
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.69	0.93	3.32	0.73	2.09	*
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	3.10	0.82	2.87	0.88	1.21	
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	3.10	1.05	2.66	0.86	2.18	*
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.48	0.95	3.10	0.88	1.95	
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.41	1.05	3.13	0.84	1.43	
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.69	0.97	2.99	0.95	3.35	**
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.45	0.95	2.96	0.87	2.49	*

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.48	1.12	3.14	0.87	1.64	
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	3.31	1.17	2.66	0.89	3.00	**
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.07	0.92	2.86	0.88	1.06	
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.44	0.72	3.13	0.60	2.23	*

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 5 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามเพศชาย และหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายที่มีต่อผู้อำนวยการกอง/สำนัก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.44) สูงกว่าทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิงที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ และข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสาน

งานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป และผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 6 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.45	1.24	3.25	0.95	0.85
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.31	0.97	3.11	0.93	0.95
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.72	0.92	3.34	0.91	1.92
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.17	1.07	2.97	1.06	0.86
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	3.07	0.96	2.92	0.87	0.77
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.83	1.17	2.54	0.91	1.34
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.24	1.12	3.01	0.98	1.01
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.83	0.89	3.31	0.93	2.55 *

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.66	0.97	3.18	0.96	2.22	*
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.86	1.09	2.62	0.96	1.10	
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.41	1.05	3.07	0.72	1.88	
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.21	1.08	3.01	0.85	0.95	
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.90	1.08	3.52	0.88	1.81	
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.83	0.89	3.25	0.89	2.93	**
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.52	1.12	2.89	0.99	2.77	**
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.77	3.44	0.73	2.18	*
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.28	1.07	2.66	0.94	2.85	**

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ชาย		หญิง		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.72	0.84	3.48	0.84	1.32
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.59	0.91	3.37	0.85	1.15
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.24	1.06	2.93	0.98	1.42
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.43	0.79	3.09	0.64	2.24 *

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 6 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศชาย และหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศชายที่มีต่อผู้อำนวยการกอง/สำนักอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.43) สูงกว่าทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเพศหญิงที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน และถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ผู้อำนวยการให้

ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และข้อที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 7 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.4.	0.51	3.49	0.09	-0.24
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.71	0.83	3.66	0.82	0.22
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.00	0.78	3.12	0.87	-0.47
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.21	0.89	3.41	0.89	-0.75
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.36	0.84	3.19	0.94	0.64
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.71	1.20	3.00	0.93	-1.02
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.50	1.02	3.48	0.85	0.09
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.85	3.52	0.89	-0.09
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.50	0.52	3.45	0.82	0.21

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปี ขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.89	3.23	0.90	-0.07
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.07	0.73	3.49	0.81	-1.81
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.64	1.01	2.99	0.83	-1.40
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.71	0.91	2.80	0.94	-0.33
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.29	0.99	3.20	0.91	0.33
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	2.93	0.83	3.26	0.92	-1.25
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.86	1.03	3.24	0.99	-1.35
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.79	0.89	3.15	0.91	-1.39
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.14	0.95	3.26	0.96	-0.41

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปี ขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.79	0.97	2.86	1.03	-0.25
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.00	0.78	2.91	0.92	0.36
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.12	0.56	3.23	0.66	-0.63

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 7 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่มอายุ คือ ต่ำกว่า 35 ปี และตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.12 และ 3.23 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอายุต่ำกว่า 35 ปี คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.71) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.66)

ตาราง 8 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปี ขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.14	0.77	3.34	1.08	-0.65
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.07	1.07	3.19	0.93	-0.42
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.36	0.84	3.47	0.94	-0.40
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.36	0.84	2.98	1.08	1.25
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	3.00	0.78	2.95	0.92	0.18
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.50	1.02	2.64	0.99	-0.49
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	2.71	0.99	3.14	1.02	-1.45
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.21	0.97	3.50	0.94	-1.05

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.29	1.14	3.33	0.96	-0.14
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.57	0.94	2.71	1.02	-0.48
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.07	0.73	3.19	0.86	-0.47
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.07	0.62	3.07	0.97	0.01
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	4.00	0.78	3.57	0.96	1.58
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.29	0.73	3.44	0.95	-0.59
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.00	0.88	3.08	1.10	-0.26
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.89	3.59	0.73	-1.75
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.43	1.02	2.91	1.00	-1.65

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 35 ปี		ตั้งแต่ 35ปี ขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.36	0.84	3.58	0.85	-0.92
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.43	0.85	3.43	0.88	-0.01
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.21	1.12	2.99	0.99	0.78
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.11	0.62	3.20	0.71	-0.45

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 8 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามกลุ่มอายุ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่มอายุ คือ ต่ำกว่า 35 ปี และตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.11 และ 3.20 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอายุต่ำกว่า 35 ปี คือ ผู้อำนวยการมีความ

สามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 4.00) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของอายุตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป คือ ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.59)

ตาราง 9 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.59	0.78	3.30	0.97	1.65	
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.81	0.76	3.43	0.87	2.27	*
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.81	2.92	0.92	1.63	
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.49	0.86	3.19	0.91	1.67	
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.21	0.88	3.22	1.00	-0.05	
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.89	0.90	3.08	1.09	-0.95	
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.60	0.81	3.27	0.93	1.87	
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	0.85	3.41	0.93	1.00	
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.52	0.64	3.35	0.98	1.06	

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.33	0.78	3.05	1.05	1.51
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.46	0.78	3.38	0.86	0.49
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.92	0.87	2.97	0.87	-0.29
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.75	0.93	2.86	0.95	-0.61
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.21	0.90	3.22	0.95	-0.05
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.16	0.92	3.30	0.91	-0.73
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.08	0.99	3.38	1.01	-1.45
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.00	0.92	3.27	0.90	-1.43
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.14	0.95	3.41	0.96	-1.33

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.78	0.97	2.97	1.09	-0.92
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	2.90	0.91	2.95	0.88	-0.22
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.23	0.57	3.20	0.77	0.27

* t (.05,98) = $\pm$ 1.99

** t (.01,98) = $\pm$ 2.63

จากตาราง 9 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.23 และ 3.20 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตาราง 10 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.37	0.94	3.22	1.20	0.69
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.22	0.99	3.08	0.89	0.72
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.44	0.93	3.46	0.93	-0.08
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.11	1.09	2.89	0.99	1.00
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	2.95	0.89	2.97	0.93	-0.11
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.68	0.96	2.51	1.04	0.82
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.06	1.05	3.11	0.99	-0.21
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.43	0.96	3.51	0.93	-0.43

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.22	0.99	3.49	0.96	-0.30	
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.62	0.96	2.81	1.08	-0.92	
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.14	0.80	3.22	0.92	-0.42	
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.05	0.83	3.11	1.07	-0.32	
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.63	0.97	3.62	0.92	0.07	
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.37	0.90	3.51	0.96	-0.78	
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	2.98	1.11	3.22	0.98	-1.05	
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41	0.71	3.76	0.80	-2.24	*
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.79	1.03	2.92	0.98	-0.60	

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.44	0.80	3.73	0.90	-1.64
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.33	0.92	3.59	0.76	-1.46
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.00	0.98	3.05	1.05	-0.26
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.16	0.66	3.24	0.76	-0.52

* t (.05,98) = $\pm$ 1.99

** t (.01,98) = $\pm$ 2.63

จากตาราง 10 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปริญญาตรี และกลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.16 และ 3.24 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.50	0.68	3.47	0.89	0.12	
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.60	0.88	3.68	0.80	-0.43	
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.30	0.97	3.05	0.82	1.17	
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.15	0.93	3.43	0.86	-1.30	
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.05	0.82	3.25	0.94	-0.86	
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.50	1.00	3.07	0.93	-2.42	*
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.45	0.88	3.48	0.87	-0.17	
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.60	0.88	3.50	0.88	0.45	
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.35	0.58	3.48	0.82	-0.70	

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.40	0.75	3.18	0.92	0.95
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.35	0.67	3.45	0.84	-0.49
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.95	0.82	2.93	0.87	0.06
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.75	0.96	2.80	0.93	-0.21
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.10	0.78	3.23	0.94	-0.60
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.10	0.85	3.23	0.93	-0.60
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.85	0.98	3.27	0.99	-1.71
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.90	1.02	3.15	0.88	-1.09
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.30	0.86	3.22	0.98	0.31

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.85	0.98	2.85	1.03	0.00
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.00	0.85	2.90	0.90	0.45
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.15	0.49	3.24	0.68	-0.51

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 11 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.15 และ 3.24 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ

ตาราง 12 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.20	1.05	3.33	1.04	-0.53
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.20	0.89	3.16	0.96	0.16
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.30	0.92	3.48	0.92	-0.81
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	2.90	0.85	3.06	1.10	-0.61
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	2.85	0.74	2.98	0.93	-0.61
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.65	0.98	2.61	0.99	0.15
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.00	0.85	3.10	1.06	-0.39
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.30	0.92	3.50	0.95	-0.84

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.15	1.04	3.36	0.97	-0.86
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.50	0.88	2.73	1.02	-0.95
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.20	0.69	3.16	0.87	0.18
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	2.90	0.78	3.11	0.95	-0.92
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำ ไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.60	0.82	3.63	0.98	-0.16
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน และถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.15	0.81	3.48	0.94	-1.47
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.10	1.02	3.06	1.08	0.14
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.25	0.78	3.61	0.73	-1.94
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.85	1.04	2.83	1.01	0.05

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ต่ำกว่า 10 ปี		ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.45	0.82	3.57	0.85	-0.59
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.50	0.88	3.41	0.86	0.40
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.25	1.01	2.96	0.99	1.15
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.12	0.59	3.21	0.72	-0.55

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 12 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างมีไม่นัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.12 และ 3.21 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี คือ ผู้อำนวยการ

มีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.60) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.68)

ตาราง 13 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามตำแหน่ง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.57	0.79	3.26	0.98	1.64	
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.82	0.76	3.30	0.83	3.09	**
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.83	2.83	0.87	2.07	*
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.44	0.87	3.23	0.89	1.09	
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.17	0.94	3.30	0.87	-0.64	
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.92	0.99	3.03	0.92	-0.49	
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.61	0.83	3.16	0.87	2.41	*
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	0.80	3.30	1.02	1.65	
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.57	0.75	3.20	0.80	2.21	*

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.28	0.85	3.10	0.99	0.95
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.48	0.77	3.30	0.87	1.06
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.94	0.81	2.93	0.98	0.05
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.80	0.87	2.76	1.07	0.16
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.27	0.88	3.06	0.98	1.03
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.18	0.90	3.26	0.94	-0.40
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.12	1.02	3.33	0.95	-0.94
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.02	0.93	3.26	0.86	-1.19
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.24	0.95	3.23	0.97	0.05
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.84	1.04	2.86	0.97	-0.11

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	2.98	0.90	2.76	0.85	1.12
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.26	0.60	3.13	0.75	0.93

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 13 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.26 และ 3.13 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพบว่าข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการกำหนดมาตราฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงานและเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา และผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 14 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่ง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.25	0.97	3.43	1.19	-0.77
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.18	0.92	3.13	1.00	0.25
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.41	0.90	3.53	0.97	-0.59
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.11	1.07	2.83	1.01	1.22
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	2.92	0.87	3.03	0.96	-0.53
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.65	0.94	2.53	1.10	0.57
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.04	1.02	3.16	1.01	-0.55
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.47	0.97	3.43	0.89	0.18

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.22	1.00	3.53	0.89	-1.43
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.61	0.98	2.86	1.04	-1.16
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.15	0.75	3.20	1.03	-0.23
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.07	0.87	3.06	1.04	0.02
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.68	0.95	3.50	0.93	0.90
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.44	0.87	3.36	1.03	0.38
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	2.98	1.04	3.26	1.11	-1.21
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.71	3.63	0.85	-0.81
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.88	1.01	2.73	1.01	0.69

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	เจ้าหน้าที่		หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.51	0.84	3.63	0.85	-0.64
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.42	0.92	3.43	0.72	-0.03
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.05	1.00	2.93	1.01	0.56
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.18	0.66	3.21	0.80	-0.20

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 14 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.18 และ 3.21 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของตำแหน่งเจ้าหน้าที่ คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถใน

การวางตัวเป็นผู้นำ ไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.68) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของตำแหน่งหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย คือ ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่ ($\bar{X}$ = 3.63)

ตาราง 15 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามระดับ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t	
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2		
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ	3.57	0.79	3.27	0.98	1.64	
2.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.83	0.76	3.30	0.84	3.09	**
3.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.83	2.83	0.87	2.07	*
4.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.44	0.88	3.23	0.90	1.09	
5.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	3.17	0.95	3.30	0.88	-0.64	
6.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ	2.93	1.00	3.03	0.93	-0.49	
7.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา	3.61	0.84	3.17	0.87	2.41	*
8.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.61	0.80	3.30	1.02	1.65	
9.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.57	0.75	3.20	0.81	2.21	*

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
10.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.29	0.85	3.10	0.99	0.95
11.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว	3.49	0.78	3.30	0.88	1.06
12.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	2.94	0.81	2.93	0.98	0.05
13.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป	2.80	0.88	2.77	1.07	0.16
14.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน	3.27	0.88	3.07	0.98	1.03
15.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ	3.19	0.91	3.27	0.94	-0.40
16.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.13	1.02	3.33	0.96	-0.94
17.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.03	0.93	3.27	0.87	-1.19
18.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.24	0.95	3.23	0.97	0.05
19.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ	2.84	1.04	2.87	0.97	-0.11

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
20.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	2.99	0.91	2.77	0.86	1.12
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.26	0.60	3.13	0.75	0.93

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 15 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน จำแนกตามระดับ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ในระดับ 3 - 6 และ ระดับ 7 - 8 มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.26 และ 3.13 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพบว่าข้อที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา และผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตาราง 16 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามระดับ

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
1.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน	3.26	0.97	3.43	1.19	-0.77
2.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างขวัญและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.19	0.92	3.13	1.01	0.25
3.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้	3.41	0.91	3.53	0.97	-0.59
4.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย	3.11	1.07	2.83	1.02	1.22
5.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ	2.93	0.87	3.03	0.96	-0.53
6.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	2.66	0.95	2.53	1.11	0.57
7.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.04	1.03	3.17	1.02	-0.55
8.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ	3.47	0.97	3.43	0.90	0.18

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
9.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	3.23	1.01	3.53	0.90	-1.43
10.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.61	0.98	2.87	1.04	-1.16
11.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน	3.16	0.75	3.20	1.03	-0.23
12.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ	3.07	0.87	3.07	1.05	0.02
13.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน	3.69	0.96	3.50	0.94	0.90
14.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคนและถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.44	0.88	3.37	1.03	0.38
15.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	2.99	1.04	3.27	1.11	-1.21
16.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.72	3.63	0.85	-0.81
17.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้-บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	2.89	1.02	2.73	1.01	0.69

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ	ระดับ 3 - 6		ระดับ 7 - 8		t
		$\bar{X}_1$	S_1	$\bar{X}_2$	S_2	
18.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่	3.51	0.85	3.63	0.85	-0.64
19.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า	3.43	0.93	3.43	0.73	-0.03
20.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก	3.06	1.01	2.93	1.01	0.56
	ค่าเฉลี่ยของทุกข้อ	3.18	0.67	3.21	0.80	0.42

* t (.05,98) = ± 1.99

** t (.01,98) = ± 2.63

จากตาราง 16 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามระดับ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้ง 2 กลุ่ม คือ ระดับ 3 - 6 และ ระดับ 7 - 8 มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 2 กลุ่ม คือ 3.18 และ 3.21 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของระดับ 3 - 6 คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็น

ผู้นำไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของระดับ 7 - 8 คือ ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่ ($\bar{X}$ = 3.63)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยจำแนกพฤติกรรรมผู้นำ ออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามตัวแปรด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง ระดับ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในกองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่ระดับ 3 - 8 จำนวน 308 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) โดยการจัดข้าราชการ กองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร เป็นชั้น (Strata) และแยกเป็นกลุ่มระดับ 7 - 8 และกลุ่มระดับ 3 - 6 รวมทั้งสองกลุ่ม กำหนดกลุ่มตัวอย่างของกอง/สำนักละ 25 คน รวมทั้งหมด 100 คน และคำนวณสัดส่วนของประชากรในระดับ 7 - 8 และระดับ 3 - 6 ของแต่ละกอง/สำนัก ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจากทุกกอง เป็นระดับ 7 - 8 จำนวน 30 คน และระดับ 3 - 6 จำนวน 70 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยดัดแปลงมาจากแบบสอบถาม LDBQ (Leader Behavior Description Questionnaire)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ข้าราชการตอบแบบสอบถามเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้แก่ข้าราชการกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม และขอเก็บคืนภายในเวลา 1 สัปดาห์ (วันที่ 30 มิถุนายน 2540 ถึง วันที่ 7 กรกฎาคม 2540) ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

4. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที (t-test) และใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีดังนี้

1.1 ผู้อำนวยการกอง/สำนัก มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.21) ส่วนพฤติกรรมสูงสุด คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}$ = 3.67) ส่วนพฤติกรรมต่ำสุด คือ ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป ($\bar{X}$ = 2.79)

1.2 ผู้อำนวยการกอง/สำนัก มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.19) ส่วนพฤติกรรมสูงสุด คือ ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำ ไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน ($\bar{X}$ = 3.63) ส่วนพฤติกรรมต่ำสุด คือ ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 2.62)

2. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่ง และระดับ

2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาชายและหญิง มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 1 และข้อที่ 2

2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน วุฒิการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ตำแหน่งต่างกัน และระดับต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 3 - ข้อที่ 12

อภิปรายผลการค้นคว้า

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเพศชาย และเพศหญิง มิติมุ่งงาน

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 1 ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 279) ได้ให้ข้อสังเกตในความแตกต่างระหว่าง ผู้ชาย กับผู้หญิง ไว้ว่า ผู้ชายให้ความสำคัญต่อโอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน วิธีการจัดการ และการปฏิบัติงานมากกว่าผู้หญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มันซูร์ (Mansour. 1969 : 526-A) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับครู พบว่า ความแตกต่างด้านเพศของครูมีอิทธิพลต่อทัศนะและความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเพศชาย และเพศหญิง มิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 2 ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ วิจิตร

ธีระกุล (2518 : 71) อาจารย์ใหญ่ชายมีพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง และผลการวิจัยของ เสริมศักดิ์ ดิษฐปาน (2531) ผู้ใต้บังคับบัญชาเพศชายและเพศหญิงมีระดับความต้องการให้ศึกษาธิการอำเภอแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุ ต่ำกว่า 35 ปี และตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 3 และข้อที่ 4 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ โชคชัย ไกรนรา (2528 : 76) ที่พบว่า ครูที่มีอายุต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราชไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลำพึง ศรีมีชัย (2539 : 61) พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30 ปี ลงมา, ที่มีอายุ 31 ปี - 45 ปี และที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 5 และข้อที่ 6 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำลอง ยาห้องกาศ (2524 : 49) พบว่า การบริหารงานทางวิชาการของครูใหญ่ปัจจุบันตามทัศนะของครูวุฒิปริญญาตรีกับครูวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ โชคชัย ไกรนรา (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน ส่วน ณรงค์ สุทธิภักดี (2531 : บทคัดย่อ)

พบว่า ครูอาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานโรงเรียนที่คาดหวัง ไม่แตกต่างกัน และงานวิจัยของ ลำพึง ศรีมีชัย (2539 : 61) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

5. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 7 และข้อที่ 8 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์ (2527 : 102) ที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลำพึง ศรีมีชัย (2539 : 61) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

6. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 9 และข้อที่ 10 และไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธวัช ชลารักษ์ (2533 : 76 - 77) ที่ว่า ลักษณะงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการไม่ต้องลงปฏิบัติงานในพื้นที่ แต่เจ้าหน้าที่นั้นเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงทำให้มุมมองของผู้ช่วยผู้อำนวยการกับเจ้าหน้าที่จึงแตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมโมท สหกโร (2526 : 105) ซึ่งได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของหัวหน้าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ตามทัศนะของผู้เกี่ยวข้องในภาคใต้ พบว่า เจ้าหน้าที่ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผู้บริหารการศึกษาและกรรมการการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดมีทัศนะต่อคุณสมบัติด้านส่วนตัวของหัวหน้าศูนย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับ ระดับ 3 - 6 และระดับ 7 - 8 มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานข้อที่ 11 และข้อที่ 12

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าผู้อำนวยการกอง/สำนัก ยังมิได้มีพฤติกรรมที่สมบูรณ์ตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้น เห็นควรว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรได้จัดโครงการฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการเป็นผู้นำ และมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน สามารถแสดงพฤติกรรมได้อย่างสมบูรณ์ เหมาะสมกับทุกสถานการณ์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ประกอบด้วย ข้าราชการในกองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ในกอง/สำนัก ละ 25 คน รวม 100 คน โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งจะได้ข้อมูลตามข้อกระทงที่กำหนดเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจนครอบคลุมทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในกอง/สำนัก จึงควรใช้เครื่องมืออย่างอื่น เช่น แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะลักษณะพฤติกรรมผู้นำเท่านั้น ฉะนั้น จึงควรศึกษาต่อเนื่องว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก เป็นแบบใดที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เชษฐการพิมพ์, 2529.

กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. ม.ป.ท. : 2524. อัดสำเนา.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ระยะครึ่งแผน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538.

เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2519.

จำนงค์ สมประสงค์. การบริหารงานพนักงานเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ : กรุงสยามการพิมพ์, 2514.

จำลอง ยาห้องกาศ. การบริหารงานทางวิชาการของครูใหญ่ตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหัดพิษณุโลก. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2524. อัดสำเนา.

ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์. คุณสมบัติคุณลักษณะและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.

ชาญชัย ลวิตรังสิมา. หลักการจัดองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.

โชคชัย ไกรนรา. ทรรศนะของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2525. อัดสำเนา.

ณรงค์ สุทธิภักดี. การศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์, ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ตร. การวิเคราะห์ผู้นำด้วยวิธีทางจิตวิทยาสังคม. เกษมสุวรรณแผนกการพิมพ์, 2519.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

ทัศนา แสวงศักดิ์. การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(บริหารการศึกษา) : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522. อัดสำเนา.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. หลักและระบบบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์, 2523.

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัดสำเนา.

ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. การบริหารการศึกษา. : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529.

ธวัช ชลารักษ์. บทบาทและโครงสร้างของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ตามทัศนะของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. การศึกษาผู้ใหญ่ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.

บัญชา แก้วเกตุทอง. ผู้นำการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, 2523.

บันลือ พฤกษะวัน. การประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.

ประถม แสงสว่าง. เอกสารการอบรมครูใหญ่ประธานกลุ่มโรงเรียน. เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปกร, 2519.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิษณุโลก : โครงการตำรามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2524.

"พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ," ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 113 ตอนที่ 16 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2539.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519.

_____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2523.

เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษรการพิมพ์, 2525.

โยธิน ศันสนยุทธ. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2525.

วิจิตร ธีระกุล, ดร. "พฤติกรรมผู้นำ" วิทยาสาร. (28 : 19 - 21, 2518)

วินัย สมมิตร. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2527.

วีระ บุญยะกาญจน. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : จินตภัณฑ์การพิมพ์, 2516.

วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

ศิริ เจริญวัย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์, 2523.

สุดใจ ทองอ่อน. พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สมาน วีระกำแหง. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513. อัดสำเนา.

สมบูรณ์ พรรณาภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2521.

สมโภท สหกโร. การเปรียบเทียบคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของหัวหน้าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดตามทัศนะของผู้เกี่ยวข้องในภาคใต้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมพงษ์ เพชรรัตน์. พฤติกรรมผู้นำของครูฝ่ายปกครองตามความต้องการของนักเรียนที่เรียนในชั้นสหศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.

สุชา จันทร์เอม. "ผู้นำที่ดี," ประชาศึกษา. 19 : 616 - 618 ; มิถุนายน 2511.

สถิต โชติกรณ์. พฤติกรรมการบริหารงานที่พึงปรารถนาของศึกษาธิการจังหวัดภาคใต้. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์, จิตวิทยาการเรียนรู้วัยผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2538.

เสริมศักดิ์ ดิษฐปาน. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในภาคใต้ของประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2522.

สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.

อุทัย หิรัญโต. ศาสตร์และศิลปในการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2515.

_____. ประมุขศิลป : ศิลปของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

_____. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2526.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์, 2527.

Adelman, Edward A. "An Analysis of Principal Behavior Leadership Styles As Perceived by Elementary and Secondary School Principals and Teachers," Dissertation Abstracts International. 42(2) : 464-A ; August, 1981.

Allred, Clifton D. "The Relationship Between Teacher Morale and the Principals 's Administrative Leadership Style," Dissertation Abstracts International. 41(10) : 4218-A ; April, 1981.

Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison Wesley Publishing, 1972.

Chamers, M. M. and other. "Some Effects of Culture Training on Leadership in Heterocultural Task Groups," Inernational Journal of Psychology. 4 : 301-314, June, 1966.

Pfiffner, John M. and Presthus, Robert V. Public Administration. New York, The Ronald Press Company, 1960.

Getzels, Jacob W. and Egon G. Guba. School Review. No.65. December, 1957.

Halpin, Andrew W. Administrative Theory in Education. London : Danville, Illinois : The Interstate Printers and Publishers, 1958.

_____. Theory and Research in Administration. New York : MacMillan Company, 1966.

Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior. 4 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982.

Hoy, Wayne K. and Cecill G. Miskel. Educational Administration. 2 nd ed. New York : Random House, Inc., 1982.

Kast, Fremont and Jame E. Rosenwieg. Organizational and Management. 2 nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1974.

Lovell, R.B. Adult Learning. New York : John Wiley & Sons, Inc, 1980.

Mansour, Joseph M. "Leadership Behavior and Principal Teacher Interpersonal Relation," Dissertation Abstracts International. 30 : 526-A ; July, 1969.

Owens, Roberts G. Organizational Behavior in Schools. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1987.

Partin, Jackson Lance. "The Administration Behavior of the Junior High School Principals," Dissertation Abstracts. Ann Arbor University Microfilms, V.30, p. 1373, October, 1969.

Paul, Annette J. "An Analysis of the Perceived Leadership Behavior of Middle and Junior High School Principals of East Baton Rouge Parish," Dissertation Abstracts International. 41(9) : 3817-A ; March, 1981.

Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Thomson, Kenneth Ervin. "The Relationship of Leadership Behavior of Educational Experiential Variables," Dissertation Abstracts International. 41(10) : 4926-A ; 1981.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

บันทึกข้อความ

10 ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กองนโยบายและแผน โทร.2802936
ที่ ศธ 1103/ 1296 วันที่ 26 มิถุนายน 2540
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน เลขาธิการ กปช.

ด้วยนางสาวอุษณี ตันติชัยรัตนกูล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นนิสิตปริญญาโท วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่ (ภาคพิเศษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งอยู่ระหว่างการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำสารนิพนธ์ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีความประสงค์ขอความร่วมมือข้าราชการพลเรือนภายในหน่วยงานนี้ตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลไปประกอบในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

กผ. พิจารณาแล้ว สารนิพนธ์เรื่องนี้อาจใช้เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักหรือหัวหน้าหน่วยงานเทียบเท่ากอง เพื่อจะได้ทราบพฤติกรรมของตนในความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะปรับตัวให้มีพฤติกรรมผู้นำที่ดีขึ้น ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนัก เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน และเลขาธิการ/รองเลขาธิการ กปช. อาจจะนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก แต่งตั้งผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักที่เหมาะสม หรืออาจจะนำข้อมูลไปปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อทางราชการ จึงเห็นควรให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกแก่ นางสาวอุษณี ตันติชัยรัตนกูล โดยให้ข้าราชการส่วนกลางในสังกัดให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จำนวน 100 ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นิสิตดังกล่าว

ตรวจเสนอ

(น.ส.อุษณี ตันติชัยรัตนกูล)
25 มิถุนายน 2540

(นายสุรพงศ์ พูลสุวรรณ)

(นางจินดา สิทธิฤทธิ์)
ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนานโยบายและแผน
รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน
26 มิ.ย. 2540

(นายพิสิษฐ์ ศิวิลัย)
รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน
เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
27 มิ.ย. 2540

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก
ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

โดย

นางสาวอุษณี ตันติชัยรัตนกูล
นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

อาจารย์ที่ปรึกษา
รศ.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ต้องการทราบสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงและดัดแปลงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเรียกย่อว่า แบบสอบถาม LBDQ

2. โปรดตอบทุกข้อ กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

3. แบบสอบถามฉบับนี้ ไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น ที่จะทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์อย่างแท้จริง

4. ผลการวิจัยจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแบบสอบถาม

5. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์หาผลรวมสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบคุณในความร่วมมือตอบคำถามของท่าน

นางสาวอุษณี ตันติชัยรัตนกูล

การลงรหัสคะแนนของแบบสอบถาม

1. ลงรหัสคำตอบของแบบสอบถามในแต่ละฉบับ คือ ถ้ามีพฤติกรรมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้คะแนน 5 , 4 , 3 , 2 และ 1 ตามลำดับ ในทุกข้อกระทง ยกเว้นข้อกระทงที่ 10 ซึ่งมีลักษณะนิเสธ ถ้ามีพฤติกรรมในข้อนี้มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ให้คะแนน 1, 2 , 3, 4 และ 5 ตามลำดับ

2. วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

คำถาม มิติมุ่งงาน มีข้อ 1, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 22, 25, 27, 28, 30, 32, 34, 35, 37,

คำถาม มิติมุ่งสัมพันธ์ มีข้อ 2, 5, 7, 10, 12, 15, 17, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 33, 36, 38, 39, 40

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ ( )

( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ ( )

( ) ต่ำกว่า 35 ปี ( ) ตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา ( )

( ) ปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การทำงาน ( )

( ) ต่ำกว่า 5 ปี

( ) ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

5. ตำแหน่ง ( )

( ) เจ้าหน้าที่

( ) หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย

6. ระดับ ( )

( ) 3 - 6

( ) 7 - 8

ตอนที่ 2 แบบสอบถามการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วพิจารณาดูว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักในลักษณะนั้น มีมาก/น้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับทัศนะของท่าน โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกมากที่สุด
ระดับคะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกมาก
ระดับคะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกปานกลาง
ระดับคะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกน้อย
ระดับคะแนน 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนักที่แสดงออกน้อยที่สุด

ข้อที่	การแสดงออกของผู้อำนวยการกอง/สำนัก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัยกรอก
1.	ผู้อำนวยการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผนอย่างมีระบบ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
2.	ผู้อำนวยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจในการทำงาน.	.....	....	.....	....	.....	.....
3.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการใช้สติปัญญาตัดสินแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
4.	ผู้อำนวยการกำหนดมาตราฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	.....	....	.....	....	.....	.....
5.	ผู้อำนวยการมีการสร้างบรรยากาศที่ดีสร้างชวัญ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน..	.....	....	.....	....	.....	.....
6.	ผู้อำนวยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด.....	.....	....	.....	....	.....	.....
7.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าใกล้.	.....	....	.....	....	.....	.....
8.	ผู้อำนวยการดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ..	.....	....	.....	....	.....	.....
9.	ผู้อำนวยการอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบัญชาได้ทราบ.....	.....	....	.....	....	.....	.....

ข้อที่	การแสดงออกของผู้อำนวยการกอง/สำนัก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัยกรอก
10.	ผู้อำนวยการไม่ยึดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามสบาย.....	.....	....	.....	....	.....	.....
11.	ผู้อำนวยการกำหนดตารางเวลาการทำงาน และเน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา.....	.....	....	.....	....	.....	.....
12.	ผู้อำนวยการนำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาใช้ในการบริหารงานอยู่เสมอ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
13.	ผู้อำนวยการรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	.....	....	.....	....	.....	.....
14.	ผู้อำนวยการให้ความสนใจที่จะประสานงานในหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง.....	.....	....	.....	....	.....	.....
15.	ผู้อำนวยการดูแลเอาใจใส่จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.....	....	.....	....	.....	.....
16.	ผู้อำนวยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา.....	.....	....	.....	....	.....	.....
17.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนเป็นที่รักใคร่ชอบพอของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา...	.....	....	.....	....	.....	.....

ข้อที่	การแสดงออกของผู้อำนวยการกอง/สำนัก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัยกรอก
18.	ผู้อำนวยการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว.....	.....	....	.....	....	.....	.....
19.	ผู้อำนวยการปฏิบัติตนให้เป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม มีความจริงใจ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
20.	ผู้อำนวยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี..	.....	....	.....	....	.....	.....
21.	ผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา....	.....	....	.....	....	.....	.....
22.	ผู้อำนวยการสามารถจัดการสื่อสารภายในกองให้สะดวกสบาย รวดเร็ว	.....	....	.....	....	.....	.....
23.	ผู้อำนวยการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขในการทำงานและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน.....	.....	....	.....	....	.....	.....
24.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นหมู่คณะ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
25.	ผู้อำนวยการสามารถจัดหาความรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้เขาได้นำความรู้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อไป.....	.....	....	.....	....	.....	.....

ข้อที่	การแสดงออกของผู้อำนวยการกอง/สำนัก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัยกรอก
26.	ผู้อำนวยการมีความสามารถในการวางตัวเป็นผู้นำ ไม่ถือยศศักดิ์ มีความเป็นมิตรที่ดีกับผู้ร่วมงาน....	.....	....	.....	....	.....	.....
27.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มในการทำงาน.	.....	....	.....	....	.....	.....
28.	ผู้อำนวยการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
29.	ผู้อำนวยการมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานทุกคน และถนอมน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลาย.....	.....	....	.....	....	.....	.....
30.	ผู้อำนวยการให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา..	.....	....	.....	....	.....	.....
31.	ผู้อำนวยการให้ความสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน.....	.....	....	.....	....	.....	.....
32.	ผู้อำนวยการให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา.....	.....	....	.....	....	.....	.....
33.	ผู้อำนวยการให้ความไว้วางใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา....	.....	....	.....	....	.....	.....
34.	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น.....	.....	....	.....	....	.....	.....

ข้อที่	การแสดงออกของผู้อำนวยการกอง/สำนัก	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	ช่องนี้สำหรับผู้วิจัยกรอก
35.	ผู้อำนวยการจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของหน่วยงานอยู่เสมอ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
36.	ผู้อำนวยการให้คำแนะนำที่มีประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น แนะนำความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน..	.....	....	.....	....	.....	.....
37.	ผู้อำนวยการประเมินผลงาน และพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ.....	.....	....	.....	....	.....	.....
38.	ผู้อำนวยการปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการทำงานเต็มที่.....	.....	....	.....	....	.....	.....
39.	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อเพื่อจะได้มีโอกาสก้าวหน้า.....	.....	....	.....	....	.....	.....
40.	ผู้อำนวยการมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่ยึดความคิดเห็นของตนเป็นหลัก.....	.....	....	.....	....	.....	.....

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวอุษณี ตันติชัยรัตนกูล

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 244/83 ซอย 25/3 ถนนสุขาภิบาล 3
ตำบลสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ 10240

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย
จากโรงเรียนชลกันยานุกูล อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

พ.ศ. 2527 สำเร็จหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตร์บัณฑิต
จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2540 สำเร็จหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2532 อาจารย์ 1 ระดับ 3
โรงเรียนบ้านตายู อำเภอศรีรัตนะ จังหวัดศรีสะเกษ

พ.ศ. 2535 อาจารย์ 1 ระดับ 4
โรงเรียนบ้านหนองยายหมาด อำเภอพนัสนิคม
จังหวัดชลบุรี

พ.ศ. 2537 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5
กองนโยบายและแผน
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

บทคัดย่อ

ของ

อุษณี ตันติชัยรัตนกูล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาผู้ใหญ่
มีนาคม 2541

การวิจัยครั้งนี้เพื่อมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง 100 คน ประกอบด้วย ข้าราชการในกองคลัง กองนโยบายและแผน สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา และสำนักพัฒนาระบบบริหาร ในกอง/สำนัก ละ 25 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 40 ข้อ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าตัวกลางเลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าทดสอบที (t-test) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science)

ผลการวิจัยปรากฏ ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมมีความเห็นว่า มิติมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง คือ $\bar{X}$ = 3.21 และมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง คือ $\bar{X}$ = 3.19 จากมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกเป็นเพศชายและเพศหญิง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตาม อายุ ต่ำกว่า 35 ปี และตั้งแต่ 35 ปี ขึ้นไป วุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ และหัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่าย และระดับ ระดับ 3 - 6 และระดับ 7 - 8 มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการกอง/สำนัก ไม่แตกต่างกัน ทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

A STUDY OF LEADERSHIP BEHAVIORS OF DIVISION DIRECTORS IN OFFICE OF THE NATIONAL PRIMARY EDUCATION COMMISSION, MINISTRY OF EDUCATION

AN ABSTRACT

BY

USNEE TUNTICHAIRATTANAKOOL

Presented in partial fulfillment of the requirements for
the Master of Education degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University
March 1998

This research aims to study the leadership behaviors of division or office directors in the Office of the National Primary Education Commission from the subordinates points of view. The data were gathered from a sampling group of 100 persons who are staff members of the Finance Division,the Policy and Planning Division,the Supervision and Educational Standards Development Office and the Administrative System Development Office; twenty - five persons from each division or office.

The instrument used for data collection was a five rating scales questionnaire on the leadership behaviors with forty questions and the statistical means used for data analysis were percentage, mathematical means, standard deviation, t - test, by employing SPSS (Statistical Package for Social Science).

The research findings were as the followings :

1. In the opinions of the subordinates in general, the division or office directors appeared to possess the moderate level of leadership behaviors both in the initiating structure and the consideration structure, the mean were 3.21 and 3.19 consequently.

2. There were opinion differences between male and female subordinates regarding the leadership behaviors of the division or office directors in the initiating structure.

3. The subordinates, classified by age, below 35 and equal to ormore than 35, educational qualification, bachelor and higher than bachelor, professional experience, 10 years and equal to or more than 10, position, officer and chief, and rank, level 3 - 6 and level 7 - 8 in general indicated that there was no significant degree of difference between the initiating structure and the consideration structure in the leadership behaviors of the division or office directors.