

373.1201

ศ 852 บ

8.3

แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 5

พ 4 ต.ค. 2540

ปริญญานิพนธ์
ของ
นายสุรพล ทรแสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2540

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

68360

แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร
ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 5

บทคัดย่อ
ของ
นายสุรพล ศรีเพลง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2540

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 และแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เครื่องมือในการใช้รวบรวมข้อมูลแบบผู้นำของผู้บริหารผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบทดสอบ MSDT ของเรดคิน และแบบวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์และอายแมน (Chemers and Ayman 1989 : 362 - 363)

ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 มีดังนี้

1.1 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้เอาใจ ผู้นำทีม และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ทนทำ

1.2 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้ทนทำ ผู้นำทีม และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้บุกงาน

1.3 แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ใช้มากที่สุดคือ ผู้สอนแนะ รองลงมาได้แก่ ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ และที่ใช้น้อยที่สุดคือ ผู้ทนทำ

2. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ใน 3 ขนาดคือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ แต่ละแบบผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**Leadership Styles Affecting the Effectivness Of the
Personnel Adiministration in the Secondary School
Under the Departemt of General Education
in Educational Region V**

**AN ABSTRACT
BY
SURAPOL SORNPHAENG**

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

May 1997

The purpose of this experimental research was to study Leadership styles Affecting the Effectiveness of the Personnel Administration in the secondary school under the department of General Education in Educational Region V in three sizes of schools. The management Style Diagnosis Test developed from W.J. Reddin that of use to investigate the Leadership style, and the personnel Administration in the secondary school Test from Chermers and Ayman. 1989 : 362-363

The results were as follows:-

1. The secondary school principal's Leadership styles:

1.1 The Leadership Styles used by small secondary school administrators. The Developer Styles was mostly used, Bureaucrat and Executive Styles were the second rank in mostly and the Deserter Styles was the least in used.

1.2 The Leadership Styles used by the middle secondary school administrators. The Developer Styles in mostly used. Bureaucrat, Deserter and Executive Styles were the second rank in mostly and the Benevolent Styles was the least in used.

1.3 The Leadership Styles used by the big secondary school administrators. The Developer Styles in mostly used. Executive and Bureaucrat Styles were the second rank in mostly and the Deserter Styles was the least in used.

2. The principals' Leadership Styles Affect the Effectiveness of the Personnel Adiministration in the secondary school under Department of General Education in Educational region V in the school 3 sizes, at 0.05 level of significance.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้
แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน

(ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

..... กรรมการ

(รศ.อรพินท์ เจียรพะงษ์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์)

..... กรรมการ

(รศ.อรพินท์ เจียรพะงษ์)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริภา พุดสุวรรณ)

วันที่ 16 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2540

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ รองศาสตราจารย์
อรพินท์ เจียรพงษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาคณิตศาสตร์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชา
การบริหารการศึกษา กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำตรวจสอบ
แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนกระทั่งปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี จึงใคร่
ขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักศึกษาจังหวัด ผู้บริหาร และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามและอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บแบบสอบถามกลับคืนเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณอาจารย์ชนวิทย์ นาคนคร ผู้อำนวยการ ระดับ 9 โรงเรียน
วัดบวรมงคล กรุงเทพมหานคร อาจารย์วัชรินทร์ เวชสุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียน
วัดดอนตูม จังหวัดราชบุรี ที่กรุณาสันนิบาตให้โอกาสให้เวลา ให้กำลังใจในการทำ
ปริญญานิพนธ์ตลอดมา

ขอขอบคุณคุณพ่อแสน ศรีแสง อาจารย์บุญสม ศรีแสง คุณปณิญาพล
ศรีแสง และคุณพุดพิงส์ ศรีแสง ที่ได้ให้กำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ
เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบอุทิศแด่
พระคุณคุณแม่มะลิ ศรีแสง ร.ต.อ.บุญ มีสุข คุณยายทุมมา มีสุข และบูรพาจารย์
ผู้มีพระคุณของผู้วิจัย

สุรพล ศรีแสง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
ความหมายของผู้นำ.....	8
แบบผู้นำ.....	9
แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม.....	10
แบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์.....	15
แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติ.....	16
แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน.....	16
ลักษณะสำคัญทางทฤษฎี 3 มติของเรดคิน.....	17
พฤติกรรมผู้นำทางทฤษฎี 3 มติของเรดคิน.....	18
แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ.....	28
แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ.....	32
งานวิจัยของเรดคิน.....	36
ความหมายของประสิทธิผล.....	38
ผู้นำกับระสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร.....	39
เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ.....	41
การวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44

บทที่	หน้า
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	46
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และการหาคุณภาพของ เครื่องมือ.....	49
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ลักษณะที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	92
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย.....	93
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	98
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	48
2 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	51
3 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ.....	59
4 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ.....	60
5 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ.....	61
6 ค่าร้อยละของผู้ที่มีประสิทธิผลต่ำและประสิทธิผลสูงแยกตาม ขนาดโรงเรียน.....	62
7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตามทัศนะครู-อาจารย์ ที่มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ปีการศึกษา 2539	63
8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตามทัศนะครู-อาจารย์ ที่มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ปีการศึกษา 2539	68
9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนตามทัศนะครู-อาจารย์ ที่มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ปีการศึกษา 2539	72
10 ค่าสถิติ ของประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่	76
11 ค่า LSD และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก	77

ตาราง

หน้า

- 12 ค่า LSD และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง..... 78
- 13 ค่า LSD และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่..... 79

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบผู้นำเน้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา.....	13
2 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของ เบลคและมูตัน	14
3 ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ	18
4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน	20
5 แบบผู้นำที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม.....	25
6 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบและผู้นำที่มีประสิทธิผล ต่ำ 4 แบบ	26
7 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผล ต่ำ 4 แบบ และผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ.....	27
8 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบผู้นำที่มี ประสิทธิผลมาก.....	28

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการบริหารการองค์การทุกประเภทนั้น เป้าหมายที่สำคัญจะอยู่ที่ประสิทธิผลของความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ขณะเดียวกันก็จะรักษาสภาพความเป็นปึกแผ่นของอัตราค่าจ้างและบรรยากาศของการทำงานที่ดีได้ด้วย ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดอย่างหนึ่ง คือ ผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถอย่างสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่ ผู้นำจะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการทำงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการบริหารงานเป็นผลของการร่วมมือระหว่างบุคคลในองค์การภายใต้การนำของผู้นำในองค์การนั้น ๆ

มนุษย์ทุกคนมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่มีส่วนแตกต่างกันคือแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนจะยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป ส่วนบางคนจะปรับเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลของการทำงานแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลสูง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลต่ำ (Reddin 1970 : 11 17)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่ให้บริการแก่สังคม โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม ตลอดจนทั้งสามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีสันติสุข รู้จักเคารพในสิทธิเสรีภาพของตนเองและผู้อื่นตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (แผนการศึกษาชาติ. 2535 : 4) การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบันจึงถือว่า การบริหารงานบุคลากรเป็นงานที่มีความสำคัญต่อ

การพัฒนาการศึกษาในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก กล่าวคือ บุคลากรอันได้แก่ ครู อาจารย์ จะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เด็กได้เกิดการพัฒนาตามหลักการดังกล่าว และบรรดาเป้าหมายของหลักสูตรภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำในสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ร่วมมือกับกรมวิชาการ ทำการวิจัยเรื่องการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไทยในทศวรรษหน้า ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมยุคปัจจุบัน โดยแยกการศึกษาวิจัยออกเป็นด้านต่าง ๆ คือ ด้านเกี่ยวกับครู ด้านเกี่ยวกับการบริหาร พบว่า การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่มีโครงสร้างการบริหารการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน มีครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดของโรงเรียน และมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบริการ เป็นผู้ช่วยในการบริหารงาน โรงเรียนมัธยมศึกษา ส่วนใหญ่ได้จัดทำแผนภูมิการบริหาร แต่ไม่ได้ทำคำบรรยายลักษณะงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ในด้านเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน และงานบริหารการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนยังไม่เข้าใจโครงสร้างการบริหาร คือ การสื่อความเข้าใจขาดความชัดเจน จึงเกิดการปฏิบัติงานก้าวท้าวซ้ำซ้อนกัน ขาดการควบคุมติดตามดูแลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ. 2424 : 109 - 113)

หน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพในการบริหารบุคลากรน้อย ส่วนโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่มีประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในระดับปานกลาง (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 5. 2530 : 81 - 82)

จากการศึกษาวิจัยของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปรากฏผลสอดคล้องต้องกันกับกรมวิชาการว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

(สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 5. 2530 : 81 - 82, กรมวิชาการ. 2534 : 109 - 113) ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ได้ว่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนยังต่ำ
ทั้ง ๆ ที่โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาดมีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นแบบเดียวกัน
จึงน่าจะมีปัจจัยสำคัญในขั้นที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการดำเนินงานที่ผ่านมาแล้ว การที่ผู้บริหาร
ได้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานและบริหารคน ให้มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน
อย่างเต็มกำลังความสามารถน่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิผล
การบริหารงานและบริหารคน การเพิ่มประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรจึงน่าจะมุ่ง
ไปที่แบบผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาวิจัยแบบผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

ความมุ่งหมายของการศึกษากันคว้า

1. เพื่อหาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 5 ตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน
2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากข้อ 1 ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดกรมสามัญศึกษา สำหรับโรงเรียนแต่ละขนาด มี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก
ขนาดกลางและขนาดใหญ่

ความสำคัญของการศึกษากันคว้า

ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแบบ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ตลอดทั้งเป็นแนวทางใน
การศึกษาวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานด้านอื่น ๆ

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 และเขตการศึกษา
อื่นต่อไป

ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างโดย วิลเลียม เจ เรดคิน (William J Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Dianosis Test (MSDT) แปล และเรียบเรียงโดย อาชวน วาขวานนท์ เพื่อหาแบบผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 64 ข้อ ผู้บริหารเป็นผู้ตอบและแบบสอบถามวัดประสิทธิภาพผลการบริหารงานบุคลากร ผู้วิจัยและพัฒนา มาจากแบบวัดประสิทธิภาพของ เชมเมอร์ส และ อาชแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 362 - 363) จำนวน 25 ข้อ บุคลากรในโรงเรียนเป็นผู้ตอบ

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน
 - 1.1 มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน 8 แบบ
 - 1.2 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 จำนวน 128 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 1,032 คน โรงเรียนขนาดกลาง 43 โรงเรียน จำนวน 1,896 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 24 โรงเรียน จำนวน 2,919 คน รวมจำนวนผู้บริหารและบุคลากรทั้งสิ้น 5,948 คน
 - 2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

มัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 โดยแยกเป็น ผู้บริหาร จำนวน 128 คน บุคลากร จำนวน 582 คน แบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 164 คน โรงเรียนขนาดกลาง 230 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 316 คน รวมจำนวนผู้บริหารและบุคลากรทั้งสิ้น 710 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 แบบผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรคคิน คือ

3.1.1.1 ผู้สอนแนะ

3.1.1.2 ผู้นำทีม

3.1.1.3 ผู้ปฏิบัติงาน

3.1.1.4 ผู้คุมกฎ

3.1.1.5 ผู้เอาใจ

3.1.1.6 ผู้ขอมความ

3.1.1.7 ผู้ทนทำ

3.1.1.8 ผู้คุมงาน

3.1.2 บุคลากร

3.1.3 ขนาดของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะ

บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เขตการศึกษา 5 หมายถึง พื้นที่เขตการศึกษาที่ประกอบไปด้วย 6 จังหวัด คือ ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี
2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือ ผู้รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

3. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง การแบ่งกลุ่มของโรงเรียนตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา แบ่งออกเป็น (กรมสามัญศึกษา. 2532 : 72)

3.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

3.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 500 - 1499 คน

3.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1500 คนขึ้นไป

4. แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงานตามทฤษฎีของเรดคิน จำนวน 8 แบบ ดังนี้

4.1 ผู้สอนแนะ หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อในตัวบุคคลมุ่งพัฒนาความสามารถของบุคคลและบรรยากาศขององค์การ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้นำ

4.2 ผู้นำทีม หมายถึง ผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถสูงสุดของบุคคลตั้งมาตรฐานผลงานและปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคลส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

4.3 ผู้บุกงาน หมายถึง ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งมั่นทั้งงานเฉพาะหน้า และงานระยะยาว สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เพื่อให้มีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เป็นผู้นำที่ต้องการผลิตผลงานสูง

4.4 ผู้คุมกฎ หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจงานหรือสนใจความสัมพันธ์กับบุคคล ขีดเคณฑ์ในการปฏิบัติงานและไม่กระทบกระเทือนขวัญของผู้ร่วมงาน มีความสนใจที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จ

4.5 ผู้เอาใจ หมายถึง ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงงาน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ไม่กล้าเสี่ยง ไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ของหน่วยงาน

4.6 ผู้ขอมความ หมายถึง ผู้นำที่มองเห็นประโยชน์ของการมุ่งกับงาน แต่ไม่มีความสามารถทำเช่นนั้นได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจ ขีดเอาวิธีการประนีประนอมเป็นวิธีการในการทำงาน ไม่การต้องเผชิญหน้า หรือเผชิญปัญหา

4.7 ผู้ทนทำ หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่นึกถึงผลสำเร็จของงาน ตลอดจนขวัญของผู้ร่วมงาน ไม่ชอบทำงาน และไม่ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน

4.8 ผู้กุมงาน หมายถึง ผู้นำที่คิดว่าตนเองมีความสำคัญกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน มีลักษณะเป็นเผด็จการ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

5. บุคลากร หมายถึง ครู - อาจารย์ ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

6. ประสิทธิภาพผู้นำ หมายถึง มิตีที่ช่วยชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดให้ผลดีแก่การบริหารงานบุคลากรมากน้อยเพียงใด แบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ

6.1 ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งประกอบด้วยแบบผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้เอาใจผู้ยอมความ ผู้ทนทำ ผู้กุมงาน

6.2 ประสิทธิภาพสูง ซึ่งประกอบด้วยผู้นำ 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ ผู้นำทีม ผู้นำงาน ผู้กุมกฎ

7: ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา การเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดความขัดแย้งและการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม เพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและแบบของผู้นำ
2. แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรคคิน
3. ความหมายของประสิทธิผล
4. ผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ

ในการบริหารองค์การนั้น จะต้องอาศัยคนหลายคนมาร่วมกันทำงาน งานใหญ่ ๆ จึงจะสำเร็จด้วยดี ผลของการที่คนตั้งแต่สองคนมาทำงานร่วมกันนั่นเอง ทำให้เกิดความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน กล่าวคือ คนหนึ่งย่อมมีอำนาจทำให้คนอื่นทำตามได้มากกว่าผู้อื่น บุคคลผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำของกลุ่มขององค์การ ซึ่งจะมีบทบาทต่อความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์การ คำว่า “ผู้นำ” นั้นมีผู้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น โดยจงใจให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลตามเป้าหมายด้วยความพอใจ (Ordway. 1963 : 20)

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 20) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วินิจ เกดจำ (2535 : 125) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่เข้าไปมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อที่จะช่วยให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความสามารถของคนที่มีอยู่กระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จ และไปสู่จุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่งโดยเฉพาะ

พยอม วงศ์สารศรี (2535 : 231) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาสั่งการ รวบรวมความต้องการ และประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน เพื่อดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ริชาร์ดสัน และบอดด์วิน (วัชรินทร์ นุชนาคา, 2531 : 9 อ้างอิงมาจาก Richardson and Bakdwin. 1963 : 147) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และได้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลในกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ด้วยความพึงพอใจต่องาน และต่อทีมงาน

แบบผู้นำ (Leadership Styles)

✓ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 51) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมาเพื่อง่ายต่อการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถแยกได้ว่าแบบใดของผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีส่วนเสีย จำเป็นจะต้องใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่เกื้อกูลสถานการณ์ คำนึงถึงสถานการณ์ และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 14) ได้กล่าวแบบผู้นำว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

✓ อุทานส์ (นริศ-สังขวงศ์, 2535 : 10 อ้างอิงมาจาก Luthans. 1985 : 499) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า แบบผู้นำ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม

✓ เซอร์เช และบลันชาร์ด (นิพนธ์ อุทก 2535 : 8 อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1969 : 126) กล่าวไว้ว่า แบบผู้นำ หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมหรือกระบวนพฤติกรรมของผู้นำตามที่เสนอแนะของผู้ร่วมงาน เมื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

✓ ฮอย และมิสเกิล (ประวิติ เหมชาติรัตน์ 2535 : 21 อ้างอิงมาจาก Hoy and Miskel. 1982 : 226-227) กล่าวไว้ว่า แบบผู้นำหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้แรงใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน

การศึกษาแบบผู้นำเริ่มจาก เลวิน ลิฟฟิท และไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพ โดยได้สรุปแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบอิตาคราติคัล (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) แบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leader) (White and Lippitt. 1960 : 527 - 553) ต่อมาได้มีผู้ศึกษาแบบผู้นำกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะ เกทเซลด์ และกูบา (Getzel and Guba) จำแนกแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (Transaction Style) (อารีรัตน์ หิรัญโร. 2531 : 3 อ้างอิงมาจาก Getzel and others. 1968 : 146)

แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งแบบผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจ ผู้นำไว้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 60)

1. แบบผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำในประเภทนี้ไว้หลายประการ ดังที่ บุเชล (วัชรินทร์ นุชนาคา 2531 : 11 อ้างอิงมาจาก Buchele. 1977 : 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่ามี 9 แบบ คือ

1.1 แบบอิตาเลียน โดย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือ จากบนลงล่าง

1.2 แบบอิตาเลียนแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจตั้งแต่ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบข้อบังคับ คำสั่งตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับชั้นการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

1.4 แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคล และเน้นกลุ่ม

1.5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาดหรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

1.6 แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะสูงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญ ด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามักทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

1.7 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมีการสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

1.8 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้

ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ได้บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

1.9 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

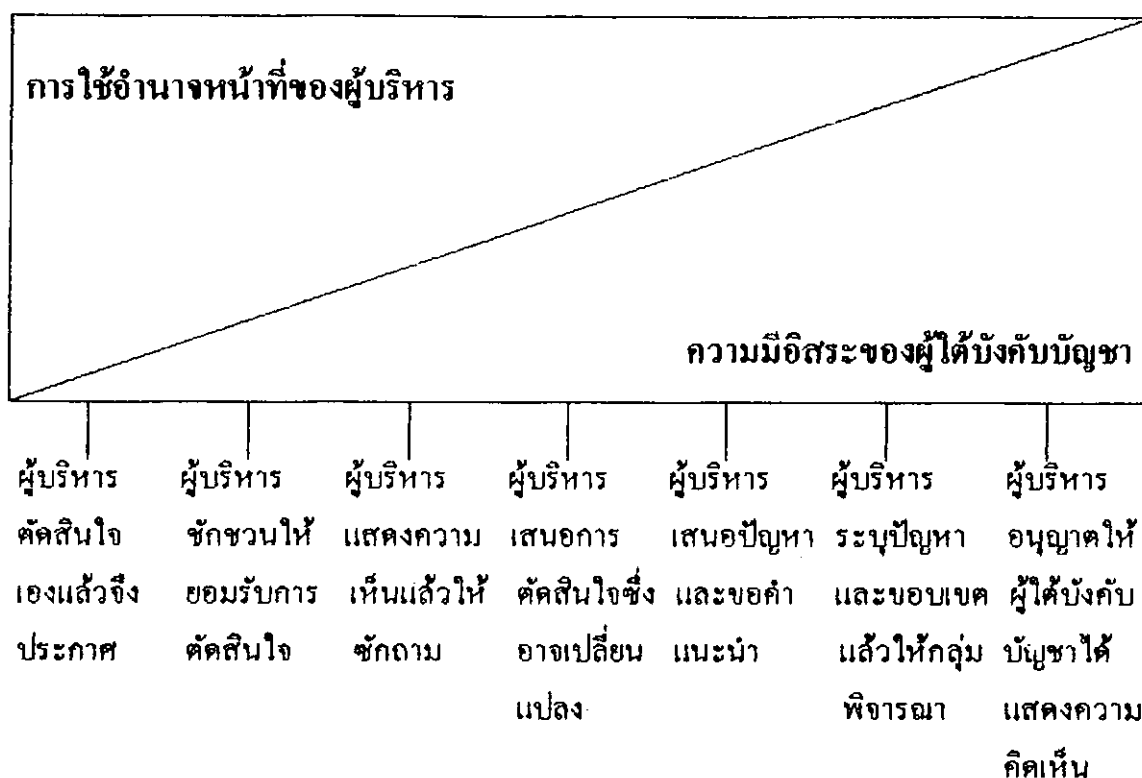
ลิเทอร์ท (ภรณ์ กิริติบุตร. 2529 : 162 อ้างอิงมาจาก Likert. 1967 : 4 - 10) นักคิดคนสำคัญอีกผู้หนึ่งได้เสนอประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้แรงจูงใจที่เรียกว่าระบบ 4 คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วม

2. แบบผู้นำตามลักษณะการเน้น แนวความคิดในประเภทนี้อยู่ที่ว่ามีการเน้นตัวผู้นำหรือเน้นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก การบริหารงานนั้นคำนึงถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์ หรืออาจจับจุดที่งานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งพอจะแบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 แบบเน้นงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติและดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดคิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลมาก ๆ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้นำประเภทเน้นปัญหาส่วนตัวและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบความต้องการกับให้เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดผลดีกว่า การผลิตสูงกว่า ขาดงานน้อยกว่า ทักษะที่ดี และผลเสียหาช่น้อย

2.2 แบบเน้นผู้บังคับบัญชาหรือเน้นตัวผู้ได้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้นยึดเอาผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ หรือ

คำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ 1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา กับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย



ภาพประกอบ 1 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของแทนเนนแบมและชมิคท์

แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ (2525 : 197)

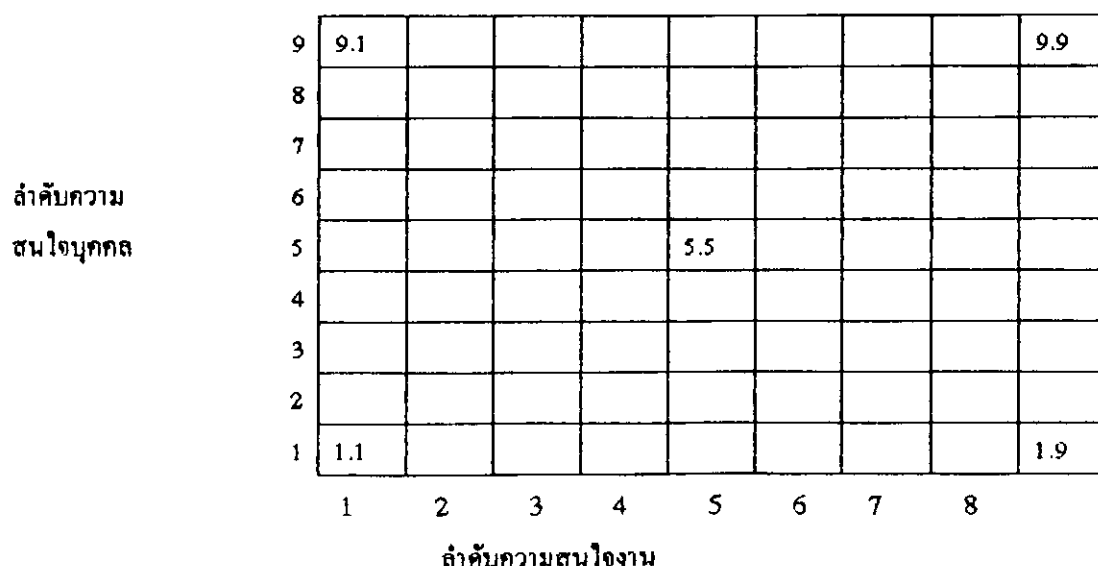
3. แบบผู้นำตามแนวความคิดผู้นำ 2 มิติ นักศึกษากลุ่มนี้จัดประเภทผู้นำโดยพิจารณาองค์ประกอบ 2 อย่างเป็นเกณฑ์ โดยเสนอให้พิจารณาผู้นำในแง่ความสนใจในตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่ 1 และการมีส่วนร่วมในโครงการเป็นองค์ประกอบที่ 2 โดยคำนึงถึงระดับความมากน้อยขององค์ประกอบทั้ง 2 ผู้นำประเภทนี้เน้น

ความสนใจที่ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามพัฒนาบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจระหว่างกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง การเข้าร่วมสูง ผู้นำที่เน้นโครงสร้างในการปฏิบัติงานมากนั้น เป็นผู้กำหนดบทบาทของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาโดยพยายามส่งเสริมให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การวางแผนริเริ่มโครงการปฏิบัติงาน มีส่วนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ส่วนผู้นำที่เน้นองค์ประกอบทั้ง 2 นี้น้อย ก็จะมีลักษณะ ในทางตรงกันข้าม

4. แบบผู้นำตามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

Blake and Mouton (อรุณ รักรธรรม. 2522 : 341 อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1978 : 110) กล่าวว่าตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่าง ที่ต้อง พิจารณาเช่นกันแต่ได้กระจายให้ก้าวหน้าขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อน มากขึ้น มี ลำดับความมากขึ้นเพิ่มขึ้น องค์ประกอบ 2 อย่างนี้ คือ ความสนใจในตัวเอง บุคคล หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงตัวเองก้าวหน้าและความสุขของผู้ได้บังคับบัญชาเป็น หลักกับความเข้าใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยคิดถึงการทำงาน ผลผลิต และระดับการผลิตเป็นหลักก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตาม

ภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน

(อรุณ รักรธรรม. 2522 : 341 อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1978 : 110)

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นแล้วก็อาจจัดผู้นำได้ 5 แบบใหญ่ ๆ คือ

1.1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ได้บังคับบัญชา และไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้ผล

1.2 แบบงานอย่างเฉย เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่สนใจพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขาของผู้ได้บังคับบัญชาน้อยมาก

1.3 แบบบันเทิงสโมสรร เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขาของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่สนใจงาน

1.4 แบบทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจ พยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานน่าสนุก

1.5 แบบครึ่งทาง เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลาง ไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเล็กทางสายกลาง

แบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่า ลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ ฟิเดเลอร์ (วุฒิชัย จิานงค์. 2520 : 302 อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1967 : 378) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงานเป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้น

อยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 :417) ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ
 2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจในสถานการณ์นั้นและ
 3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น
- ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3 - D Theory)

ทฤษฎีผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นทฤษฎีที่พิจารณาแบบผู้นำมิติเดียว คือ มิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งกับสองมิติ คือ มิติความสัมพันธ์กับมิตินานอย่างหนึ่ง แต่ต่อมาเมื่อผู้เห็นว่าในการบริหารกิจการใด ๆ ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนสิ่งหนึ่งที่ควรต้องพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพจึงได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปอีกมิติหนึ่ง คือ มิติประสิทธิผล (Effectiveness) กลายเป็นทฤษฎีใหม่อีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า “ทฤษฎีสามมิติ” (3 - D Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) แห่งมหาวิทยาลัยนิวบรันสวิก (University of New Brunswick) ประเทศแคนาดา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 85)

แบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักที่ใช้ในการบริหารนี้จะเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็น

ว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงานหรือเน้นสัมพันธภาพมากน้อยเพียงไร ซึ่งผู้บริหารอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะ หรืออาจไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือ ลักษณะของแบบการบริหารที่มีนักบริหารมักจะใช้บ่อย รองลงมาจากแบบหลักลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสดังเป็นแบบสนับสนุนได้ และนักบริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันอาจจะไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของนักบริหารต่อภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงานโดยคิดแยกเป็นคะแนนการเน้นด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิภาพ แล้วจึงออกมาเป็นแบบรวมเพียงแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมรวมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวของนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

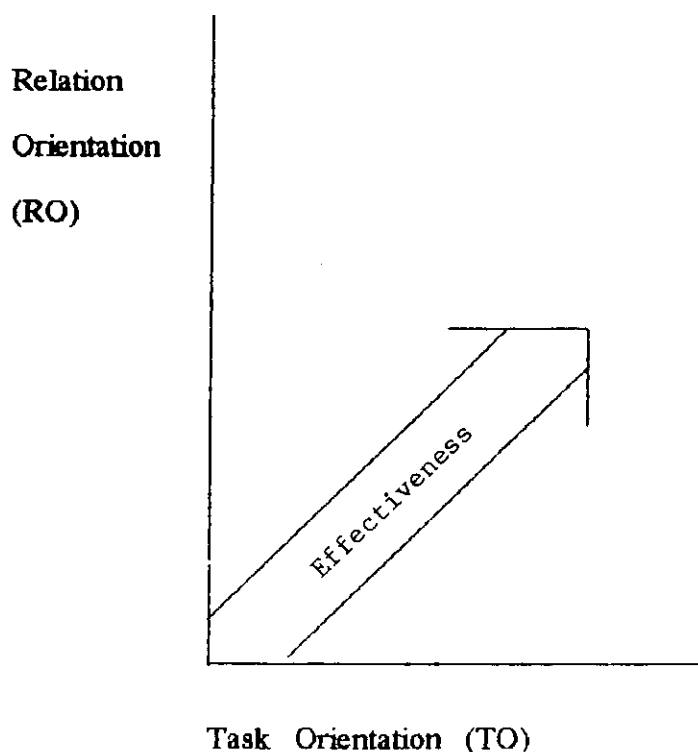
ลักษณะสำคัญทางทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน

ก่อนจะมีการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จะนำไปสู่การวิจัยตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดินนั้น ได้มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของรัฐโอไอโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ แม้แต่งานวิจัยของเบลค และมูตัน ก็ได้ให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกัน ต่อมาเรดดิน ได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติม และเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่าควรเพิ่มเติมมิติมุ่งประสิทธิภาพเข้าไปอีกหนึ่งมิติ ดังนั้นทฤษฎีของเรดดิน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Model) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 86 อ้างอิงมาจาก W.J. Reddin. 1970 : 238)

พฤติกรรมผู้นำเสนอตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน

ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า มาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมมุ่งงานและมิติสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะผู้นำ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของ เรดคิน แต่เรดคิน มีความเห็นว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎี 3 มิติ มิติทั้ง 3 ของเรดคิน ได้แก่ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2525 : 86 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 238)

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation)
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)



ภาพประกอบ 3 ภาพแสดงมิติทั้ง 3 ของทฤษฎี 3 มิติ

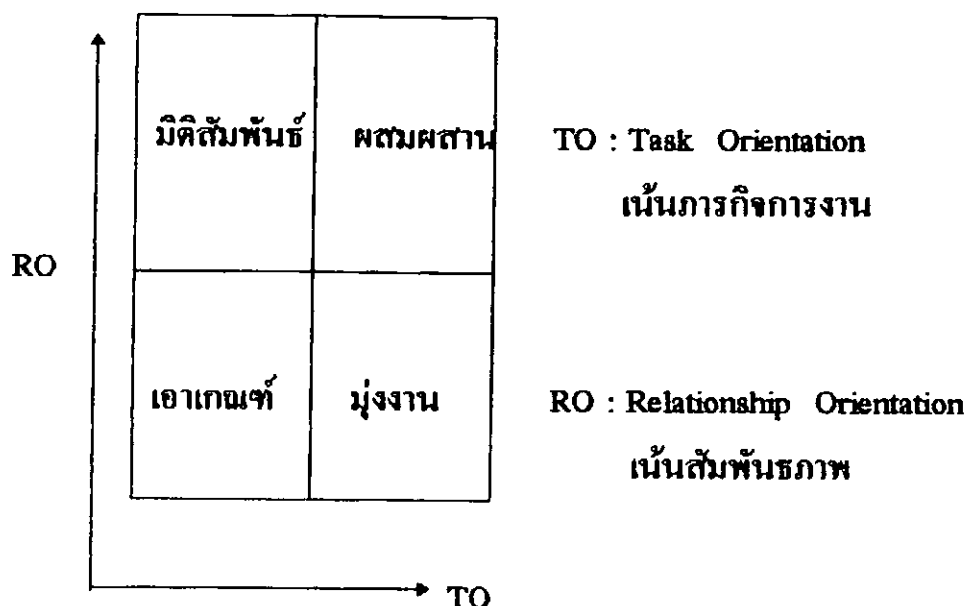
พฤติกรรมผู้นำ 3 มิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมกระตุ้นผู้นำระหว่างความสัมพันธ์และกับผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบทัศนในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2525 : 98) ฮาลปีน (Halpin. 1960 : 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่า หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญและกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี (เจียน แสงหนุ่ม. 2518 : 12 - 13) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฮาลปีน (Halpin. 1957 : 169) ที่ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดีมีความไว้วางใจกัน มีความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิภาพ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิภาพสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถาปมิตี เรดดิน ได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) (Reddin. 1970 : 27)



ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน

- เสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์ (2525 : 114 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 30 - 32)

ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบเอาแถมท์ (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้ในการสื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้วมาเรื่องนี้เคยทำอย่างไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสถานะต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา ก็ต้องปฏิบัติไปตาม

ระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปฤติคัวจะพยายามอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้ดีกว่าผู้บริหารมีความตระหนักและให้การยอมรับการกระทำของผู้ได้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปฤติคัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจริญเติบโต ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจาเกินจริง ขัดขวางการตัดสินใจ ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขัดขวางการตัดสินใจแน่นอน ไม่ชอบการขัดแย้ง มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงวนเรียบร้อย ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับการงานการบริหาร การบัญชี สถิติงานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบพิจารณาสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ขอมอบผู้อื่นได้ทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้อื่นได้มากขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสิ่งทุกอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ได้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำแกล้งปล่อยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลดความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นเพิกเฉย ในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็จะยอมทำตามผู้อื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลด

ความสำคัญของการและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือ ชอบโอคครวญและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งทีผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคนไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนาตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

3. แบบมุ่งมั่น (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุคลากร พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบครองคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ดีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และดีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุคลากรจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีมีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดดันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทบุคลากรก็คือ การปลดออกจากตำแหน่งผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบบุคลากรลูกน้องมักร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ดีค่าของคนต่ำ จุดอ่อนสำคัญของเขา ก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบบุคลากรถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือ กลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบบุคลากรก็คือ ความแน่วแน่

ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบให้การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางการบริหารการชาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในขณะกรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงาน ในเรื่องความขัดแย้งผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดมันไว้ ในสถานการณ์รุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติต่าง ๆ หรือไม่ก็ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้สีกว่าถูกบีบบังคับและโดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้ยึดอุดมคติในเรื่องการจูงใจจึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้พอจะทำได้จึงมีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำงานมีประสิทธิภาพน้อยลงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่

ผูกเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตัวเองจะไม่ได้เข้ามามีส่วนในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชาก็คือ เกรงว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

> กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสานงาน ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล จากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีสร้างการจูงใจ ฯลฯ

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงสุดเกี่ยวกับปัญหานี้จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูง โดยธรรมชาติของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

เรคคิน จึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวความคิดนี้ เรคคินจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลหรือได้ประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิผลแล้วก็จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้ เรคคิน ถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หากใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

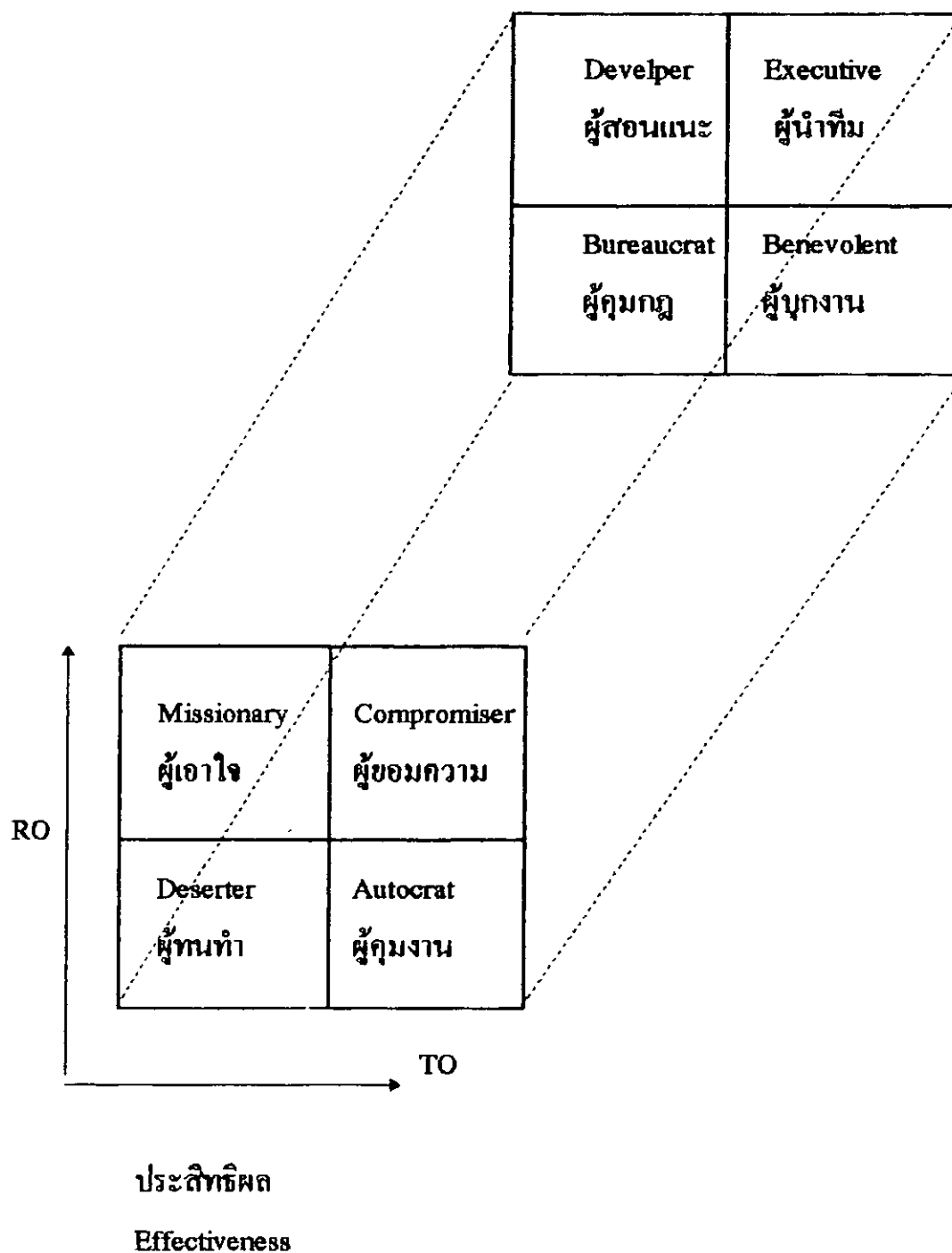
อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมิติ เรดดิน กล่าวว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More Effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ อาจแยกเป็นคู่ ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้ อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้ดังนี้

แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)	เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม (ประสิทธิผลน้อย)	เมื่อนำไปใช้เหมาะสม (ประสิทธิผลมาก)
แบบผสมผสาน (Integrated)	แบบผู้ขอมความ (Compromiser)	แบบผู้นำทีม (Executive)
แบบมุ่งมั่น (Dedicated)	แบบผู้กุมงาน (Autocrat)	แบบผู้บุกงาน (Ben. autocrat)
แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)	แบบผู้เอาใจ (Misionary)	แบบผู้สอนแนะ (Developer)
แบบเอาเกณฑ์ (Separated)	แบบผู้ทนทำ (Deserter)	แบบผู้กุมกฎ (Bureaucrat)

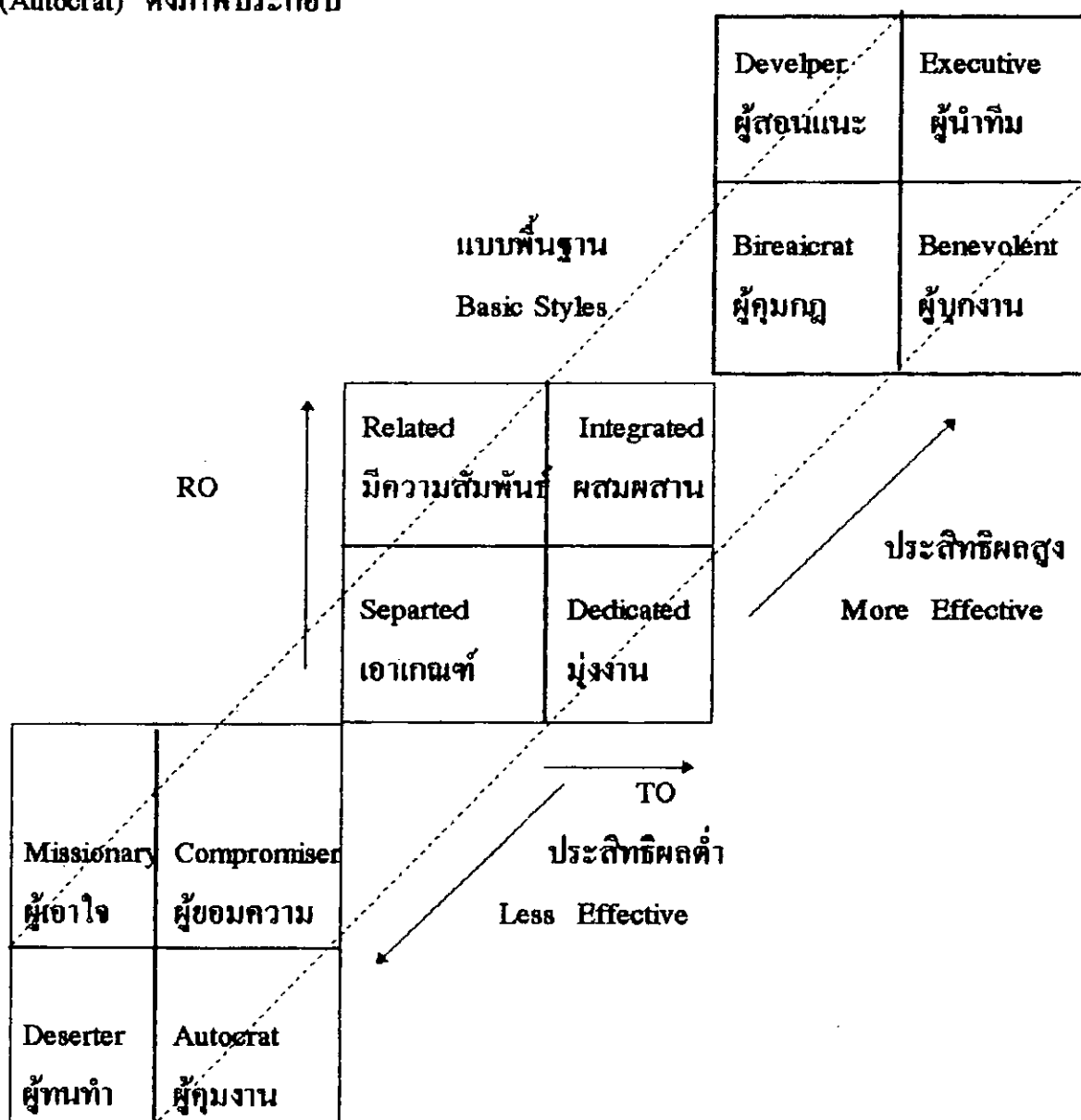
ภาพประกอบ 5 แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสม และไม่เหมาะสม

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

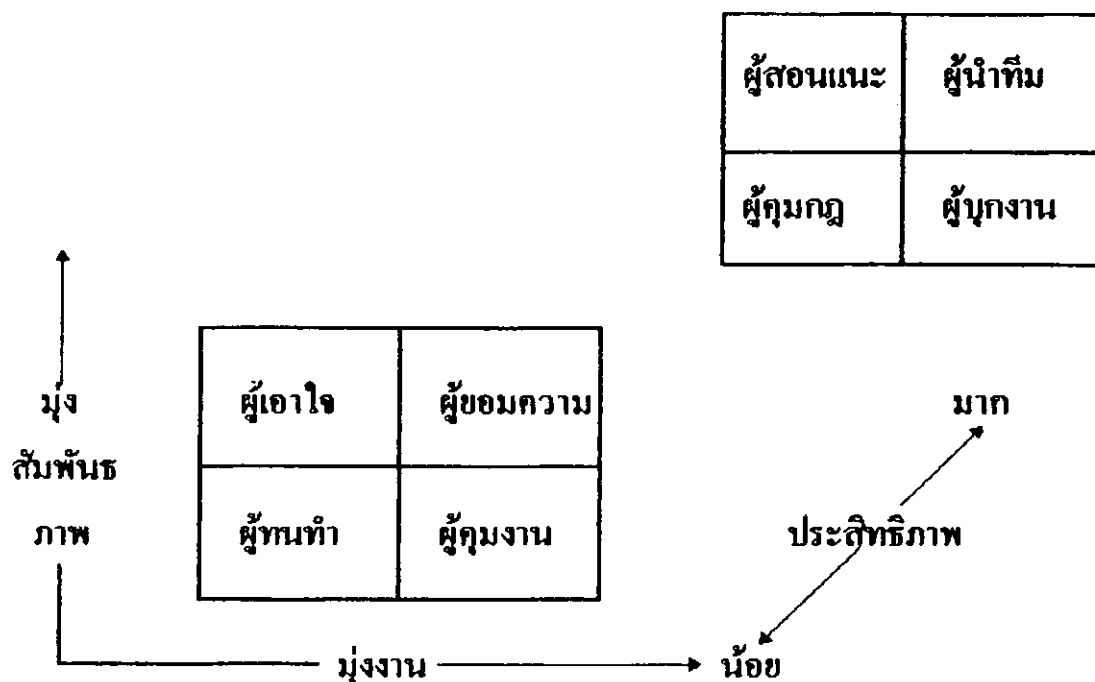


ภาพประกอบ 6 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ตามทฤษฎีสถิตของเรดคิน ได้แก่ แบบ ผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้กุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกเบิก (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ทันท่า (Deserter) และผู้กุมงาน (Autocrat) ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 7 ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และ ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ



ภาพประกอบ 8 แบบการบริหารประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมาก

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

เรดดิน (สมยศ นาวิการ. 2525 : 487 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 40) ได้แบ่งแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

1. แบบผู้ทนทำ (Deserter) เป็นแบบบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้มีประสิทธิผลน้อย ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน งานผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่เพราะขาดความสนใจอย่างเฉียว แต่เกิดจากการกระทำให้อำนาจของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงพอแต่มีลักษณะของการทนทำหรือหนีงานอย่างเฉียว แต่ยังไม่

กระทำอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือ
 หน่วงเหนี่ยวล่าช้าสาร ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่แล้วก็
 ทำลายงานนั้นเสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น ชอบหน่วงเหนี่ยวล่าช้าสารไม่ว่าจะขึ้น
 จากเบื้องล่าง หรือลงจากเบื้องบน มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้คนอื่นเสียกำลัง
 จัวยุ บริหารประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

๖ โดยสรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบผู้ทนทำหรือผู้หนีงานนี้คือ การบริหาร
 ตามระเบียบต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้
 ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ
 ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยาก ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ
 ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้น

2. แบบผู้เอาใจ (Missionary) เป็นแบบการบริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่ง
 สัมพันธภาพ (Related) แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้
 ประสิทธิภาพน้อย ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้าง
 สัมพันธภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิภาพน้อย เพราะผู้บริหาร
 มัวแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น “คนดี” ที่สนใจคนอื่นจึงป้องกัน
 มิให้ผู้บริหารเสี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงาน
 ให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนักบุญเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงอาจ
 ทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสรม เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญ
 น้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจ และ
 บรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น ในเมื่อยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติ
 ผู้นำแบบนี้เป็นคนใจดีและสนุกสนานกับทุกคน และไม่เคียดที่จะทำการใดอันจะทำให้
 ให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนักบุญจะใช้เวลาเป็นอันมากในการที่จะ
 หาหนทางที่จะทำให้งานขึ้นสำหรับทุกคน ตัวอย่างเช่น ลูกน้องต้องการคนช่วยหนึ่ง
 คน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้
 ที่คิดว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์การ และไม่เชื่อว่าการโต้แย้ง

จะทำให้เกิดความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าคนที่ใหญ่แล้วไม่ควรจะขัดแย้งกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญเสียไป ผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร้อนแรงด้วยการรอกอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญจะทำคนอยู่เหนือปัญหา เปรียบเสมือนน้ำมันที่ลอยอยู่บนเหนือ น้ำ ซึ่งยอมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารคำนึงถึงคนเหนือสิ่งอื่น ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหายิ่งยากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองชั้น หรือชั้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญพร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่างๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้ก็คือ การที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ตลอดเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่านั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

๔ กล่าวโดยสรุป ผู้นำประเภทนักบุญเป็นผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้งชอบสนุกมีเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม

3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ได้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบบังคับเท่านั้น ผู้นำแบบเผด็จการจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้นำแบบเผด็จการก็คือการทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะดีค่าเครื่องมือควบคุมเหล่านี้สูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำรายงานชั้น ผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากทำได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้

อำนาจบังคับ ควบคุม และรู้ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการจึงไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบผู้เผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่าการของผู้ได้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักรว่าการจูงใจคืออะไร ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่าย ๆ คือ เห็นว่าคนหนึ่งสั่งและอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่งเท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือ คณะกรรมการที่มีคน ๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการทำให้คนทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือกผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนในการที่จะได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ๆ ก็จะทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการส่งผลกระทบต่อการก่อการแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความน่ากลัวในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเผด็จการคือผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้าง ความหวาดกลัว เป็นต้น

4. แบบผู้เอาใจ (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่มีผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบผสมผสาน แต่ใช้ในการบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงาน และด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้ประนีประนอมไม่สามารถจะทำงานอะไรให้จริงจัง ๆ ได้

ดูเพียงผิวเผิน ผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้นัก ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเห็นว่าการเล็งผลเลิศในผลงานเป็นเพียงความฝัน จะเห็นว่าแผนงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอม ในบางครั้งผู้ประนีประนอมใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบประนีประนอมอาจให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ในบางครั้งที่การทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียวคือ การมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของผู้เผด็จการ ซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจริงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่าย ผู้ประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือ มุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประสิทธิผลน้อย ผู้ประนีประนอมส่งผลเลิศต่อผู้ได้บังคับบัญชา ที่ต้องการงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำหรือของผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไร

๖ โคขสรุป ผู้ประนีประนอมเป็นผู้นำที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมมากเกินไป และใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม

แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัว แต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารแบบปลีกตัว (Separated behavior in a separated situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องการงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดย

เคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุณกฤษฎาอาจถือได้ว่าเขาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่งเพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งทีผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะดูมาตรฐานการดำเนินการในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตาม หากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นับว่าเป็นสมาชิกองค์การที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎหมายโดยเคร่งครัด ทั้ง ๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่ง คำว่าผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) นี้ กลายมาเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่ แต่จริง ๆ แล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบผู้คุมกฎนี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือ ผู้บริหารแบบคุณกฤษฎานั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบคุณกฤษฎาเป็นผู้ที่รักษา และปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. แบบผู้สอนแนะ (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนี้มักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาก็คือนักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่าการขั้นแรกของผู้บริหารก็คือ การพัฒนาความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถทำได้

ผู้บริหารแบบนักพัฒนาทราบว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดีขึ้น ผู้นำแบบนักพัฒนามีคตินิยมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเกี่ยวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเอง และแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวคนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

โดยสรุป ผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ขอมมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ขอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์

3. แบบผู้นำงาน (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบูทงาน ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่ห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้นำแบบนี้ก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำ โดยลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า ผู้บริหารแบบนี้จะรู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้เผด็จการมีศิลป์จะเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดีขึ้นอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบว่าทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำได้ดังกล่าวนั้นจะช่วยลดการต่อต้านลง การบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ก่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจอย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะ

ยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและ
ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

๖ โดยสรุป ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่
สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความกตริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การ
ยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่น ๆ

4. แบบผู้นำทีม (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและ
ความสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงาน และการ
มุ่งสัมพันธ์ภาพได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนี้บริหารสามารถทำให้คนใช้
ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวาง
มาตรฐานผลงานและทำงานไว้วาง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่าง
บุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงาน
ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้สิ่งดังกล่าว
เป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนี้บริหารขึ้นคิดกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความ
ขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดา และเป็นสิ่งที่เหมาะสม
ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดัน และปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่
แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบ
นักบริหารรู้จักงานของเขาดีและก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะ
เป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

๖ กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นการประสาน
การมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ด้วยปัจจัยที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม
ใช้วิธีการเข้ามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ดังมาตรฐานการทำงานไว้วาง และช่วยให้มีการ
ทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะที่เดียวกันก็
สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้
และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

จากแนวความคิดของเรดคิน จะเห็นว่าแบบผสมผสาน เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่
เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้ประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็น

ผู้นำทีม ผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบนักบุญ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนา ผู้นำแบบผู้ยึดถือระเบียบ และผู้นำพื้นฐานแบบเอางาน ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะสมจะเป็นผู้นำแบบผู้นำงานจากแนวคิดนี้จึงเป็นได้ว่า แบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกันอาจจะมีประสิทธิผลก็ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2510 : 121)

จะเห็นได้จากการวิจัยของเรดดิน ซึ่งวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test) ดังนี้

งานวิจัยของเรดดิน

เรดดิน ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำแบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้ (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2525 : 13-16 อ้างอิงมาจาก Reddin. 1970 : 242 - 249)

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและผู้ยึดระเบียบมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วง ร้อยละ 11 - 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ในการวิจัยพบว่า หัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและแบบทนทำเพียง ร้อยละ 5 นอกนั้นอยู่ระหว่าง ร้อยละ 9 - 11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบนำทีม ร้อยละ 49 ผู้เผด็จการ ร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเท่านี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร

จำนวน 62 คน และสถาบันวิจัยเบตเตล พบว่า มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบทันทำ แบบนักบุญ แบบเผด็จการ และแบบประนีประนอม ร้อยละ 15, 15, 15, และ 13 ตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยาก และซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและคอยชี้นำ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มนี้เป็นการวิจัยกับบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรดคินทำการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ร้อยละ 37 และแบบบุกรงาน ร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน สรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบนักบุญ ร้อยละ 28 แบบนักพัฒนา ร้อยละ 24 สำหรับบริษัทในกลุ่มที่ 2 นี้ มีผลผลิตตกต่ำและรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำ ดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ จากการวิจัยพบว่า นายทหารมีแบบผู้นำแบบบุกรงาน ร้อยละ 32 แบบนำทีม ร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลน้อย เช่น แบบเผด็จการ แบบนักบุญ มีเพียง ร้อยละ 1 - 2 เท่านั้น นับว่าเป็นกองทัพที่ได้นายทหารมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับพันโท การวิจัยนายทหารระดับพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพพบว่า มีผู้นำทีม ร้อยละ 32 แบบบุกรงาน ร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบเผด็จการ ผู้ประนีประนอม มีถึง ร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารพวกนี้เคยร่วมในสงครามโลก ครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์ รวมทั้งอายุมากกว่ากลุ่มแรก อาชราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำจึงมากกว่ากลุ่มนายร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควินส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนำทีม แบบนักพัฒนา

และแบบปฏิบัติงาน ร้อยละ 24, 21 และ 14 ตามลำดับส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ แบบทนทำและแบบประนีประนอม ร้อยละ 7 และ 8 จะเห็นได้ว่า แม้จะวิจัยคนละ 0 กลุ่มและคนเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

10. บริษัทที่มีผลผลิตต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้ เป็นแบบทนทำ ร้อยละ 25 แบบนักบุญและแบบเผด็จการ ร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขามาทำงานบริษัทนี้โดยไม่ได้ตั้งใจจะใช้ผู้นำแบบนี้ แต่สภาวะการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีลักษณะผู้นำแบบทนทำ

สรุปผลการวิจัยของเรดคิน ที่ทำการศึกษาจากหลายหน่วยงานที่มีสภาวะการณ์แตกต่างกัน หน่วยงานของเอกชนจะมีลักษณะผู้นำแบบนักพัฒนาเผด็จการ เป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหารผู้นำจะเป็นแบบผู้บุกเบิก และผู้นำที่มโนจากนั้นถ้าหน่วยงานใดที่ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ผลผลิตของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย หน่วยงานที่มีผู้นำมีประสิทธิผลต่ำ ถ้าผลผลิตของหน่วยงานจะต่ำตามไปด้วย แบบผู้นำจะเปลี่ยนไปตามสภาวะการณ์ของหน่วยงาน

ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (Effectiveness) กับคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีความหมายแตกต่างกัน ประสิทธิภาพเป็นลักษณะภายในระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง แต่ประสิทธิผลเป็นผลผลิตของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเกิดจากประสิทธิภาพรวมกับสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่าง ๆ ร่วมกันงาน (เจ็ดหล้า สุรินทร์วิภาต. 2534 : 28)

สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 14) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลหมายถึง การพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จจุดประสงค์ หรือที่คาดหวังไว้

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2529 : 247 : อ้างอิงมาจาก W.J.Reddin) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลหมายถึง ระดับขีดขั้นที่ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในการทำให้งานต้องการด้านผลงานของบทบาทบรรลุผลภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 2) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า ประสิทธิผลคือ ตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินในขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด อย่างไรก็ตาม คำว่าประสิทธิผลยังมีความแตกต่างกันในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน

นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงิน ประสิทธิผลขององค์การจะมีความหมายอย่างเดียวกันกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิตประสิทธิผลมัก หมายถึงคุณภาพและปริมาณของผลผลิตที่สินค้าและการบริการ สำหรับนักวิทยาศาสตร์และนักวิจัย ประสิทธิผลหมายถึง จำนวนของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ขององค์การ แต่นักสังคมสงเคราะห์บอกว่า ประสิทธิผล หมายถึงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน

จากคำจำกัดความข้างต้น จึงสรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึงความสามารถในการใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

ผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึนึกคิดและพฤติกรรมของผู้ร่วมงานตลอดทั้งเป็นผู้มีบทบาทต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของงานในโรงเรียน

เมธี ปิณฑนันทน์ (2529 : 10) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนไว้ว่า การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องดำเนินการโดยยึดจุดมุ่งหมายและหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวังโดยมีเป้าหมาย 3 ประการคือ

1. ทำให้ความมุ่งประสงค์ของระบบได้บรรลุผล
2. ช่วยให้สมาชิกหรือบุคลากรได้รับความสำเร็จในตำแหน่ง

3. พัฒนาอาชีพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มนูญ วงศ์นารี (2519 : 155-156) ได้ให้ความหมายไว้คือความ สามารถของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเสียดสี ขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะทำหน้าที่ประสานงานให้งานนั้นเกิดผลสำเร็จและเน้นความสำคัญของผู้นำว่า องค์การหรือโรงเรียนควรมีผู้นำเป็นหัวหน้า บังคับบัญชาเพียงคนเดียวและผู้นำจะเป็นผู้ประสานงานในการบริหารเพื่อให้บรรลุจุด ประสงค์โดยผู้นำจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความปลอดภัยในการทำงานของ สมาชิกด้วย หลักสำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานที่มีประสิทธิผลคือ นโยบาย การบริหารงานบุคลากร ผู้นำต้องคำนึงถึงคนและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นเป็นผู้มีศิลป์ใน การสร้างแรงจูงใจ

เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 63 อ้างอิงมาจาก Chemmers and Ayman. 1985 : 539 - 367) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรว่า คือ ความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำในการใช้ความรู้ความสามารถในการบังคับ บัญชา การเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษา สัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดความขัดแย้ง และการ ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเพื่อให้การดำเนินการเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ (เจ็ด หล้า สุนทรวิภาต. 2534 : 63)

อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการคนอื่น ๆ ให้ข้อคิดเห็นสนับสนุนเรื่อง ของประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรนั้น ควรจะรวมเรื่องขวัญ กำลังใจ ของ บุคลากรในองค์การ ความพอใจในงาน ความร่วมมือในการทำงาน การขาดงาน ความปลอดภัยและผลผลิต เป็นต้น

ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่จะทำให้ครูอาจารย์ใน โรงเรียนได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของงานที่วางไว้ ซึ่งรวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อ การบรรลุเป้าหมาย

เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

นักวิชาการต่างสาขาต่างก็ให้ความหมาย “ประสิทธิผลขององค์การ” แตกต่างกันไป ดังกล่าวมาแล้ว ความคิดในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้น จึงมีวิธีการประเมินผลและกำหนดดัชนีหรือตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์การทั้งที่มีความคล้ายกัน และแตกต่างกันออกไป ผู้จัดการและนักวิเคราะห์ขององค์การมักคิดว่าหลักเกณฑ์ในการประเมินสิทธิผลขององค์การ คือ การวัดจากผลกำไร ซึ่งปรากฏว่าไม่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดที่ถูกต้องเพียงอย่างเดียวได้ เพราะไม่มีองค์การไหนสามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ ถ้าหากองค์การไม่สนใจต่อความต้องการของคนในองค์การและของสังคมส่วนรวมด้วย ดังนั้นองค์การที่เป็นหน่วยงานราชการ เช่น สถานศึกษาซึ่งไม่มีความมุ่งหมายที่จะแสวงหาผลกำไรแต่อย่างใด เพราะองค์การลักษณะนี้จะมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายหลายประการ ดังนั้น ความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงครอบคลุมถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐานหลายประการ เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ขององค์การอย่างแท้จริง

กิบสัน และคนอื่น ๆ (ภรณี กิริบุญตร. 2529 : 3 อ้างอิงมาจาก Gibson and others. 1982 : 30 - 31) ได้เสนอแนะว่าวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างแนวทางในการประเมินสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ คือ การใช้แนวความคิดพื้นฐานทฤษฎีระบบเข้ามาเป็นเครื่องมืออธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ทฤษฎีระบบจะสามารถอธิบายพฤติกรรมขององค์การทั้งภายในและภายนอก ในการอาศัยทฤษฎีระบบจะเริ่มต้นจากการที่องค์การนำเอาทรัพยากรซึ่งเป็นตัวป้อน เช่น สภาพแวดล้อม เมื่อนำมาสู่กระบวนการจัดดำเนินการกับทรัพยากรเหล่านี้แล้วจึงส่งทรัพยากรดังกล่าวกลับออกไปในรูปซึ่งถูกปรับเปลี่ยนสภาพไปแล้วออกมาเป็นผลผลิต กิบสันและคนอื่น ๆ จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพความพอใจ ความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาและการอยู่รอด

Caplow (ภรณี กิริบุญตร 2529 : 59 อ้างอิงมาจาก Caplow. 1964 : 119 - 124)

ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การตั้งแต่สององค์การหรือองค์การ

เดียวในระยะเวลาที่แตกต่างกันสามารถเอามาเปรียบเทียบกันได้ โดยได้กำหนดตัวแปรในการวัด คือ ความมั่นคง การผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างความสมัครใจใฝ่สัมฤทธิ์ผล

Friedlander and Pickle (ภรณ์ กิริติบุตร 2529 : 67 อ้างอิงมาจาก Friedlander and Pickle. 1968 : 289 - 302) ได้กำหนดเกณฑ์ในการวัดประเมินผลขององค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการได้กำไรขององค์การ
2. ความมากน้อยของการที่องค์การสามารถสร้างความพอใจให้แก่สมาชิก
3. ความมากน้อยของการมีคุณค่าขององค์การที่มีต่อสังคมที่องค์การนั้นตั้งอยู่

ดัชนีหรือตัวบ่งชี้ที่กำหนดเป็นเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การดังกล่าว จึงมุ่งไปที่ความสามารถในการผลิต ผลกำไร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาและการอยู่รอดขององค์การส่วนการวัดประสิทธิผลของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ยึดหลักเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของ เชมเมอร์ส และอายแมน

Chemmers and Ayman (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต 2534 : 63 อ้างอิงมาจาก Chemmers and Ayman. 1985 : 359 - 367) ได้กำหนดเนื้อหาการวัดประสิทธิผลของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ 5 ด้าน คือ

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ตัดสินใจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรบุคคลและเครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในการวางแผน

2. ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีขวัญและกำลังใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มกำลังความสามารถ ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3. ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดี ในกลุ่ม

ผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การสร้างความรักความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ

4. ความสามารถในการจัดความขัดแย้ง หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จัดความขัดแย้งโดยยึดหลักการประนีประนอม การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการตัดสินใจของบุคลากรในองค์การ

5. ความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม หมายถึง การดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการบังคับบัญชา โดยยึดหลักการมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ระเบียบ กฎหมาย การมีเหตุผล และความเสมอภาคของสมาชิกในองค์การ

จากเกณฑ์และดัชนีที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงและซ้ำซ้อนในบางลักษณะ เช่น การปรับเปลี่ยน ความพอใจในการทำงาน ความสามารถในการบังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดี การจัดความขัดแย้งและความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ดัชนีเหล่านี้โดยเฉพาะการบริหารงานบุคลากรให้มีประสิทธิผล จึงเป็นดัชนีตัวสำคัญที่แสดงถึงประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาประสิทธิผลขององค์การจึงควรศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ ความสามารถในการบังคับบัญชา ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชา การจัดความขัดแย้ง และการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำมีสิทธิและความสามารถในการใช้ภาระผู้นำและแบบผู้นำมุ่งใจให้บุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การได้ปฏิบัติงานได้สำเร็จและเป็นผลดีขึ้นต่อองค์การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้จะวัดแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยอาศัยเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์ส และอายแมน (Chemmers and Ayman, 1985) มาเป็นแนวทางโดยมีเกณฑ์ของเนื้อหาดังต่อไปนี้คือ

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา

2. การเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดีในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การจัดความขัดแย้ง
5. การดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม

เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวทั้ง 5 ข้อนี้ ผู้วิจัยคาดว่าจะเป็เครื่องมือที่วัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ได้อย่างครอบคลุมยิ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัฒนา สวณกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพบว่า ผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารเพศหญิง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก จะใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าผู้นำที่มีประสบการณ์น้อย

วัชรินทร์ นุชนากา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ จากการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กลุ่ม ผู้บริหารแบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้นำทีม จะทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด กลุ่มผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารแบบบุกรงาน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรองลงมา กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้นำ แบบผู้ยอมความและแบบผู้เอาใจ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ และกลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหาร แบบผู้นำจะทำให้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำที่สุด

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง ผู้นำแบบแนะส่งผลต่อประสิทธิผลและความพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

Miller (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 56 อ้างอิงมาจาก Miller. 1987:795 - A) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำ โดยยึดทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ทฤษฎีประสิทธิผลผู้นำของฟิวดเลอร์ เป็นกรอบสำหรับการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ อาจารย์ใหญ่จาก 74 โรงเรียนในรัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา พบว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำมีประสิทธิผลสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานแต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ส่วนอาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์อย่างในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลางมีประสิทธิผลสูงกว่า อาจารย์ใหญ่ที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์แต่อยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ

Edward (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534 : 66 อ้างอิงมาจาก Edward. 1984 : 01 - A) ศึกษาความสอดคล้องระหว่างประสิทธิผลแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองฮิสบอโร พบว่า ประสิทธิผลของเกณฑ์ผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางลบ เมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับสูงและต่ำ และมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อผู้นำอยู่ในสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวสนับสนุน

Evers (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534 : 67 อ้างอิงมาจาก Evers. 1987 : 4249 - A) ได้วิจัยประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน พบว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยระบุว่าความสัมพันธ์ของแบบผู้นำของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

Moore (นิพนธ์ อุทก. 2535 : 42 อ้างอิงมาจาก Moore. 1971) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการบริหารโรงเรียนกับแบบผู้นำของผู้บริหาร พบว่าแบบผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. แบบผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกัน
2. แบบผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางแตกต่างกัน
3. แบบผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ และหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ประกอบด้วย

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 61 คน ขนาดกลาง จำนวน 43 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน รวมเป็น 128 คน

1.2 บุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 1,032 คน ขนาดกลาง จำนวน 1,869 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 2,919 คน

รวมประชากรทั้ง 2 กลุ่ม ทั้งหมด 5,948 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด จำนวน 128 คน และบุคลากร จำนวน 582 คน รวมทั้งสิ้น 710 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยคิดร้อยละ 10 ของประชากรในแต่ละ

โรงเรียน โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียนได้ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารโรงเรียน แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 61 คน ขนาดกลาง จำนวน 43 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 24 คน

2.2 บุคลากร แยกเป็นบุคลากรโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 103 คน จาก 1,032 คน ขนาดกลาง จำนวน 187 คน จาก 1,869 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 292 คน จาก 2,919 คน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดของโรงเรียน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	บุคลากร	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม
เล็ก	61	1,032	61	103	164
กลาง	43	1,869	43	187	230
ใหญ่	24	2,919	24	292	316
รวม	128	5,820	128	582	710

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่แปล และ เรียบเรียงโดย อาชวัน วายวานนท์ ซึ่งได้แปลมาจากแบบสอบถามของวิลเลียม เจ เรคคิน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management

Style Diagnosis Test (MSDT) เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยการพัฒนาจากความเชื่อตามทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Theory) ของเรดคิน มีจำนวน 64 ข้อ โดยเรดคินได้นำไปทดสอบในองค์การธุรกิจ องค์การรัฐบาล และมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 100,000 คน

2. แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของผู้นำ บุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจาก แบบวัดประสิทธิผลของ เชเมเมอร์ส และอาเยแมน (Chemers and Ayman. 1985 : 362 -- 363) โดยสร้างแบบสอบถามเป็นรายข้อ มีจำนวน 25 ข้อ ให้คลุมเนื้อหาการวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ดังนี้ คือ ความสามารถในการบังคับบัญชา ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพและบรรยากาศที่ดี ความสามารถในการจัดความขัดแย้ง และความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ ซึ่งกำหนดความมากน้อยของทักษะ โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

3 หมายถึง ทักษะที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในระดับปฏิบัติมาก

2 หมายถึง ทักษะที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในระดับปฏิบัติปานกลาง

1 หมายถึง ทักษะที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในระดับปฏิบัติน้อย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ โดยมีขั้นตอน ดังนี้คือ

1. แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ

1.1 ศึกษาแบบสอบถามแบบผู้นำที่แปลและเรียบเรียงโดยอาชวัน วาขวานนท์ ซึ่งได้แปลมาจากแบบสอบถามของวิลเลียม เจ เรดคิน (William J. Reddin)

ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT) มีจำนวน 64 ข้อ

1.2 ปรับภาษา และจำนวนภาษาให้เหมาะสมกับการบริหารองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.3 ศึกษาคณะกรรมการที่ศึกษาปริญญาโท เพื่อรับคำแนะนำในการนำแบบสอบถามไปใช้

2. แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร

2.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากแบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงาน เชมเมอร์ส และอายแมน (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต. 2534 อ้างอิงมาจาก Chemers and Ayman. 985 : 362 - 363) เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2 ศึกษาคณะกรรมการที่ศึกษาปริญญาโท เพื่อรับคำแนะนำในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 สร้างแบบสอบถามตามเชิงปฏิบัติ แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

2.3.1 นายสังวาลย์ คล้ายกระแสน ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2.3.2 รศ. ดร. ส. วาสนา ประวาละฤกษ์ ภาควิชาวัดผลและการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

2.3.3 นายธนิต คำศรี ประธานกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดราชบุรี

2.3.4 นายอภิชาติ ขอดกระชัย ผู้อำนวยการสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

2.3.5 นางวนิดา มนต์ไพบูลย์ หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

2.4 ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำไปทดลองใช้กับบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 โรงเรียนราชินีบูรณะ จำนวน 60 คน แล้วนำผลที่ได้หาค่าความเชื่อมั่น(Reliability)ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา α Coefficient

ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) ปรากฏว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.95 ซึ่งแสดงว่ามีความเชื่อมั่นในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงกรมสามัญศึกษา เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5

2. ผู้วิจัยนำหนังสือ และแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้งหมด 128 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และไปปรับคืนด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 639 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้งหมด 710 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90 ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาด โรงเรียน	จำนวนแบบสอบถามที่ ส่งไป			จำนวนแบบสอบถามที่ ได้คืนมา			คิดเป็น ร้อยละ
	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	ผู้บริหาร	บุคลากร	รวม	
เล็ก	61	103	164	54	93	147	89.63
กลาง	43	187	230	38	168	206	89.57
ใหญ่	24	292	316	23	263	286	90.51
รวม	128	582	710	115	524	639	90.00

การจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามฉบับที่ 1 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำมาตรวจ เพื่อหาแบบผู้นำ โดยใช้เครื่องมือวินิจฉัยแบบผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน 13 ขั้นตอน โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 พิจารณาแบบทดสอบทุกข้อว่าผู้ตอบเลือกข้อ ก หรือ ข แล้วลอกอักษร ก หรือ ข ลงใส่ในแต่ละช่องที่มีเลขกำกับไว้

ขั้นที่ 2 รวมจำนวนเฉพาะ ก ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่อง ☐ ซ้ายมือ ให้ครบทุกแถว

A ☐

B ☐

C ☐

D ☐

E ☐

F ☐

G ☐

H ☐

แนวนอน							
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56
57	58	59	60	61	62	63	64

ขั้นที่ 3 รวม ข.

ตามแนวดิ่ง

ขั้นที่ 4 ยกยอดมา

จากขั้นที่ 2 ใส่บรรทัดนี้

ขั้นที่ 5 บวกตัวเลข

ในขั้นที่ 3 และ 4

ใส่บรรทัดนี้

	A	B	C	D	E	F	G	H	
ชั้นที่ 6 ขกยอดจาก ชั้นที่ 5 มาใส่									รวม 64
ถ้าเลขปรับยอด	+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4	
ชั้นที่ 7 ผลลัพธ์เป็น ค่าคะแนนที่ปรับแล้ว									รวม 66

การวินิจฉัยแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักและแบบที่ใช้สนับสนุน

15	A	B	C	D	E	F	G	H
5								
0								

แบบหลัก 11

แบบสนับสนุน 10

ขั้นที่ 8 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจากขั้นที่ 7 มาแจกแจงแต่ละช่องในตารางข้างบนนี้ ค่าที่ได้จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบว่า ผู้ตอบแบบทดสอบนั้นมีแบบบริหารหลักและแบบสนับสนุนแบบใด

ถ้าช่องใดมีคะแนนสูง แสดงว่ามีแนวโน้มเชิงที่จะใช้แบบบริหารดังกล่าว ช่องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Styles) ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึง แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Styles)

ถ้าช่องใดที่มีคะแนนต่ำสุด อยู่ต่ำกว่าช่องที่มีคะแนนต่ำรองลงมาตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป แบบบริหารของช่องที่ต่ำสุด เรียกว่า แบบที่ไม่ค่อยใช้ (Overrejected Styles) ก็ใช้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยทั่วไป

ขั้นที่ 9 ระบุแบบบริหารจากขั้นที่ 8 ลงในบรรทัดข้างล่างนี้

แบบบริหารที่ใช้เป็นหลัก

แบบบริหารที่ใช้สนับสนุน

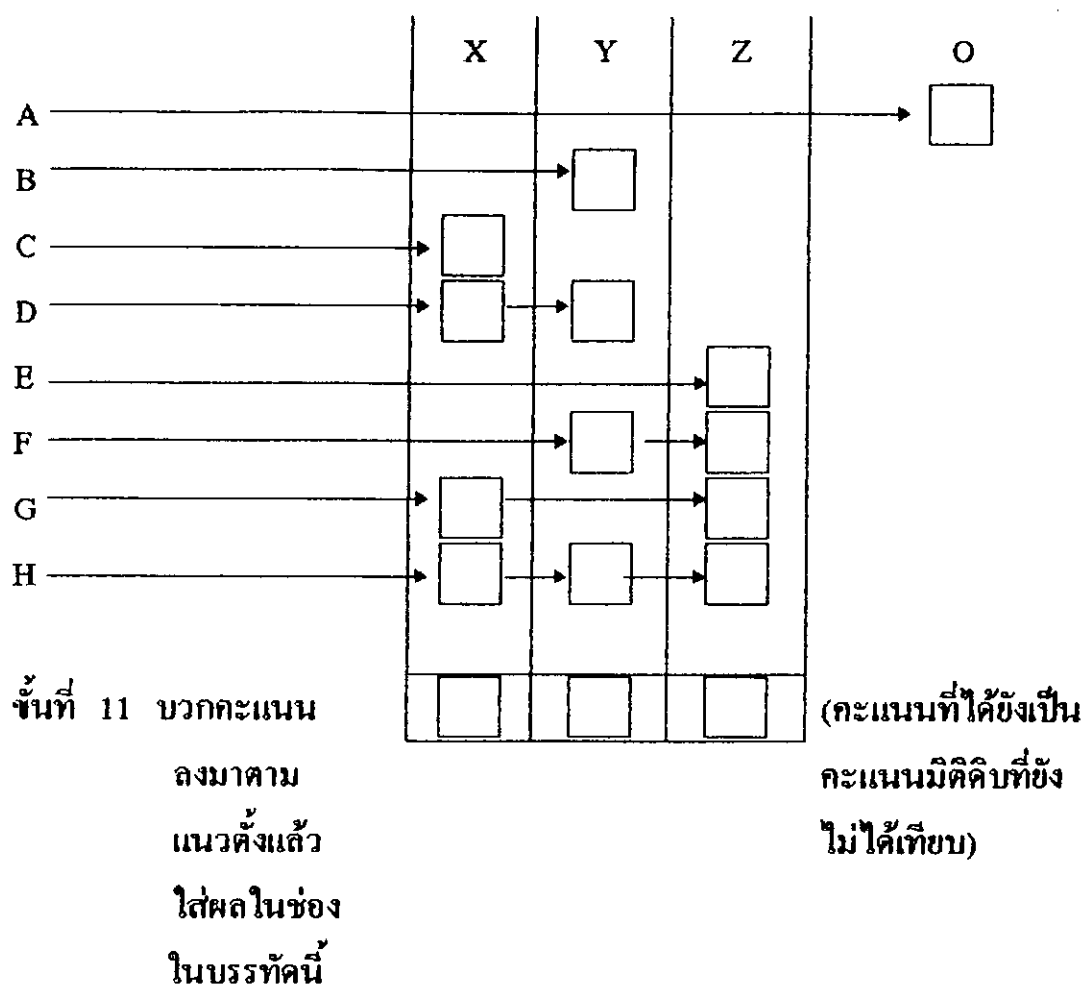
.....

คะแนนของอักษรจากขั้นที่ 7.....

A B C D E F G H

คะแนนสามมิติ

ขั้นที่ 10 นำคะแนนของแต่ละอักษร (A ถึง H) มากรอกลงในช่อง ☐ ในบรรทัดที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่อง ☐ ที่ถูกสกรีนมากกว่าหนึ่งช่อง ก็ให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง



ระดับที่ 12 ลอกคะแนนมิตติบในระดับที่ 11 ลงมาในช่องข้างล่างนี้

• X = Y = Z =

ตารางเทียบคะแนนมิตติ

ถ้าคะแนนมิตติบเป็น	0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38ขึ้นไป
คะแนนมิตติบที่เทียบแล้วเป็น	0	0.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

X ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นด้านงาน

Y ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นด้านคน

Z ระดับประสิทธิผล (ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานในหน้าที่)

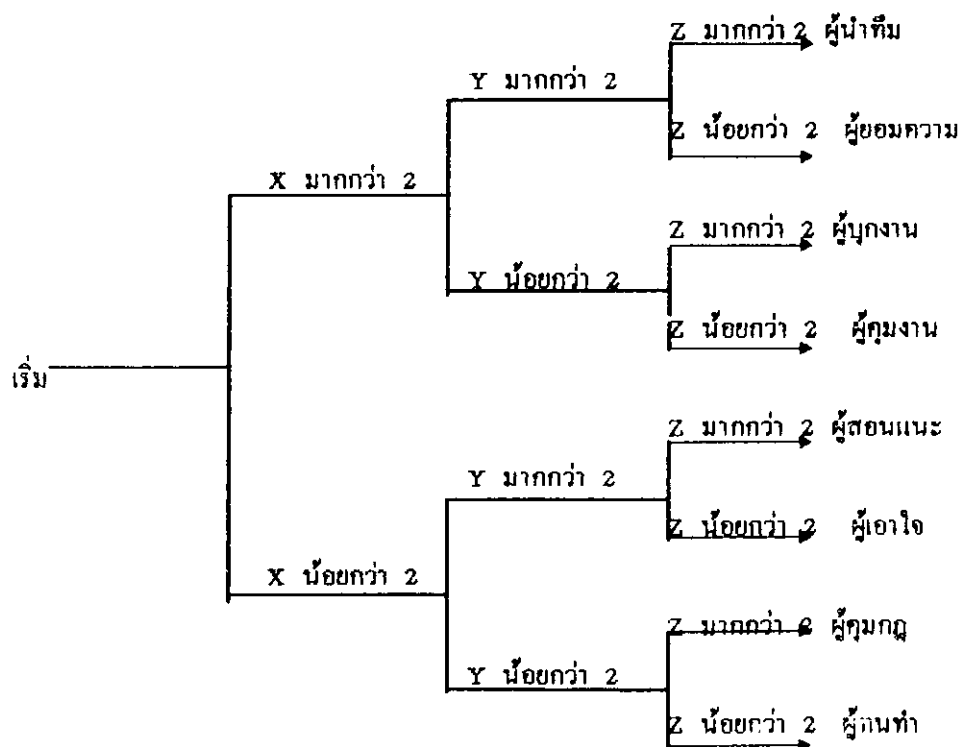
ได้นำคะแนนมิติมาจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

0 - ต่ำกว่า .6	มีค่าน้อยที่สุด
.6 - ต่ำกว่า 1.2	มีค่าน้อย
1.2 - ต่ำกว่า 1.8	มีค่าค่อนข้างน้อย
1.8 - ต่ำกว่า 3.0	มีค่าปานกลาง
3.0 - ต่ำกว่า 3.6	มีค่าค่อนข้างมาก
3.6 - ต่ำกว่า 4.0	มีค่ามาก
4.0 ขึ้นไป	มีค่ามากที่สุด

การพิจารณาแบบรวมของแบบบริหาร

ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือ ลักษณะโดยรวมๆ ของบรรดาแบบบริหาร
ต่างๆ ที่ใช้อยู่นั่นเอง

ขั้นที่ 13 นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบคะแนนมิติ เพื่อพิจารณาทิศทาง
ของค่า X, Y และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีลักษณะรวมของแบบบริหารเป็นแบบใด



ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือ

2. นำแบบสอบถามฉบับที่ 2 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรตามทัศนะของครู - อาจารย์ ของแบบผู้นำแต่ละแบบมาหาค่าเฉลี่ยในแต่ละขนาดโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.66	ถือว่ามีประสิทธิภาพต่ำ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.67 - 2.33	ถือว่ามีประสิทธิภาพปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.34 - 3.00	ถือว่ามีประสิทธิภาพสูง

3. ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ Kruskal - Wallis Test และ Least Significance Difference (L.S.D)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าเฉลี่ยร้อยละ
2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ α - Coefficient ของครอนบาค(Cronback. 1970 : 161)
3. วิธีการสถิติที่ใช้ทดสอบแบบสมมติฐาน คือ Kruskal - Wallis Test และ Least Significance Difference (L.S.D)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ในการแสดงความหมายเพื่อความสะดวกและความเข้าใจที่ตรงกันดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ค่าสถิติ F

L.S.D. แทน Least Significance Difference

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน

1.1 หาค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในแต่ละแบบผู้นำ

1.2 หาค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในแต่ละแบบผู้นำ

1.3 หาค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในแต่ละแบบผู้นำ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยวิธี Kruskal-Wallis Test.

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน

1.1 หากำร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ในแต่ละแบบผู้นำได้ผลดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิภาพต่ำ		
1. ผู้ทนทำ	4	7.0
2. ผู้เอาใจ	9	17.0
3. ผู้กุมงาน	-	-
4. ผู้ยอมความ	-	-
แบบประสิทธิภาพสูง		
5. ผู้กุมกฎ	9	17.0
6. ผู้สอนแนะ	28	52.0
7. ผู้บุกงาน	-	-
8. ผู้นำทีม	4	7.0
รวม	54	100

จากตาราง 3 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 มีแบบผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

1. ผู้สอนแนะ ร้อยละ 52.0
2. ผู้กุมกฎ ร้อยละ 17.0

- | | | |
|-------------|--------|------|
| 3. ผู้เอาใจ | ร้อยละ | 17.0 |
| 4. ผู้นำทีม | ร้อยละ | 7.0 |
| 5. ผู้ทนทำ | ร้อยละ | 7.0 |

ถ้าจะพิจารณาถึงประสิทธิผลของผู้นำแล้ว มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กร้อยละ 76 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 24 เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ดูตาราง 6

1.2 หากำร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในแต่ละแบบผู้นำได้ผลดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิผลต่ำ		
1. ผู้ทนทำ	8	21.0
2. ผู้เอาใจ	-	-
3. ผู้คุมงาน	-	-
4. ผู้ขอมความ	-	-
แบบประสิทธิผลสูง		
5. ผู้คุมกฎ	8	21.0
6. ผู้สอนแนะ	15	39.0
7. ผู้บุกงาน	3	8.0
8. ผู้นำทีม	4	11.0
รวม	38	100

จากตาราง 4 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 มีแบบผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

1. ผู้สอนแนะ	ร้อยละ	39.0
2. ผู้คุมกฎ	ร้อยละ	21.0
3. ผู้ทนทำ	ร้อยละ	21.0
4. ผู้นำทีม	ร้อยละ	11.0
5. ผู้ปฏิบัติงาน	ร้อยละ	8.0

ถ้าจะพิจารณาถึงประสิทธิผลของผู้นำแล้ว มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางร้อยละ 79.0 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง และผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 21.0 เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ดูตาราง 6

1.3 หากำร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในแต่ละแบบผู้นำได้ผลดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ค่าร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 ในแต่ละแบบผู้นำ

แบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
แบบประสิทธิผลต่ำ		
1. ผู้ทนทำ	3	13.0
2. ผู้เอาใจ	-	-
3. ผู้คุมงาน	-	-
4. ผู้ยอมความ	-	-
แบบประสิทธิผลสูง		
5. ผู้คุมกฎ	3	13.0
6. ผู้สอนแนะ	13	57.0
7. ผู้ปฏิบัติงาน	-	-
8. ผู้นำทีม	4	17.0
รวม	23	100

จากตาราง 5 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 มีแบบผู้นำแต่ละแบบ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้

- | | | |
|--------------|--------|------|
| 1. ผู้สอนแนะ | ร้อยละ | 57.0 |
| 2. ผู้นำทีม | ร้อยละ | 17.0 |
| 3. ผู้คุมกฎ | ร้อยละ | 13.0 |
| 4. ผู้ทนทำ | ร้อยละ | 13.0 |

ถ้าจะพิจารณาถึงประสิทธิผลของผู้นำแล้ว มีผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางร้อยละ 87 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงและผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 13 เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ดูตาราง 6

ตาราง 6 ค่าร้อยละของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ และประสิทธิผลสูงแยกตามขนาดโรงเรียน

ขนาด โรงเรียน	ประสิทธิผลต่ำ		ประสิทธิผลสูง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	13	24.0	41	76.0
ขนาดกลาง	8	21.0	30	79.0
ขนาดใหญ่	3	13.0	21	87.0

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่โดยใช้ Kruskal Wallis Test

ตาราง 7, 8 และ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตามทัศนะของครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน ตามทัศนะของครู-อาจารย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กพุทธศักราช 2539

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้เอาใจ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.69	0.45	2.00	0.50	1.87	0.71	2.41	0.50	1.87	0.64
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นของโรงเรียน	2.51	0.62	2.55	0.51	2.37	0.61	2.17	0.68	2.21	0.64
3. ผู้บริหารมีการกำกับดูแลปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างมีระเบียบแบบแผน	2.30	0.65	2.44	0.51	1.93	0.92	1.94	0.69	1.82	0.70

ตาราง 7 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้เอาใจ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
4. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนให้กับความสามารถอย่างเหมาะสม	2.41	0.58	2.44	0.51	2.43	0.72	2.05	0.63	2.50	0.75
5. ผลงานผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.16	0.52	1.77	0.83	1.81	0.64	1.70	0.58	2.25	0.75
6. ท่านผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.39	0.61	2.44	0.51	2.56	0.62	2.35	0.70	2.25	0.75
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ขวัญและกำลังใจท่าน	2.37	0.64	2.33	0.70	2.25	0.77	2.11	0.69	2.25	0.75
8. ครูอาจารย์มีความรักความศรัทธาและยอมรับนับถือผู้บริหาร	2.44	0.66	2.33	0.50	1.43	0.76	2.35	0.48	2.12	0.64
9. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานของครูอาจารย์	2.58	0.48	1.44	0.51	2.37	0.71	2.29	0.58	2.25	0.75
10. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์	2.27	0.58	2.22	0.83	2.37	0.61	2.11	0.78	2.12	0.64

ตาราง 7 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้เอาใจ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
11. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	2.37	0.64	2.33	0.50	2.31	0.46	1.94	0.54	2.00	0.75
12. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและได้รับการตอบสนองในทางที่ดีจากผู้บริหาร	2.20	0.45	2.33	0.50	2.06	0.63	2.17	0.51	2.12	0.64
13. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์เป็นอย่างดี	2.60	0.23	2.44	0.72	2.25	0.89	2.29	0.76	1.87	0.75
14. ผู้บริหารได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์	2.53	0.58	2.32	0.64	2.06	0.84	2.23	0.66	2.37	0.74
15. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.23	0.60	2.22	0.66	2.00	0.81	2.00	0.78	1.87	0.83
16. ผู้บริหารมีความสามารถชี้แจงแผนงานให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง	2.44	0.64	2.66	0.50	1.93	0.76	2.11	0.69	2.00	0.92
17. ผู้บริหารเป็นผู้ประนีประนอมรู้จักยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	2.53	0.58	2.55	0.72	2.25	0.67	2.29	0.63	2.37	0.74

ตาราง 7 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้เอาใจ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
18. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	2.60	0.53	2.66	0.50	2.56	0.50	2.23	0.55	2.00	0.75
19. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาและบริหารจัดการความเสี่ยงของครูอาจารย์ได้อย่างเป็นอย่างดี	2.32	0.51	2.22	0.83	1.93	0.76	2.05	0.82	2.00	0.52
20. ในการปฏิบัติงานผู้บริหารยึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าวัตถุประสงค์ส่วนตัว	2.55	0.62	2.66	0.50	2.31	0.70	2.41	0.61	2.25	0.70
21. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์อย่างเป็นธรรมโดยด้วยหน้าไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	2.55	0.54	2.66	0.70	2.31	0.78	2.23	0.83	2.00	0.75
22. ผู้บริหารยึดมั่นในตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน	2.34	0.56	2.33	0.50	2.25	0.67	2.35	0.70	1.87	0.64
23. ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพสิทธิของครูอาจารย์	2.53	0.58	2.66	0.51	2.56	0.62	2.29	0.68	2.37	0.74

ตาราง 7 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้เอาใจ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
24. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาทาง วิชาชีพอย่างทั่วถึง	2.58	0.48	2.55	0.23	2.50	0.63	2.05	0.65	2.12	0.83
25. การพิจารณาให้ครูอาจารย์ ได้รับความดีความชอบเป็น พิเศษเป็นไปอย่างยุติธรรม	1.81	0.54	2.44	0.60	2.37	0.71	2.41	0.62	2.12	0.83
รวม	2.41	0.61	2.40	0.74	2.22	0.77	2.18	0.66	2.11	0.72

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน ตามทัศนะของครู-อาจารย์
ที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง
พุทธศักราช 2539

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ปฏิบัติงาน		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.37	0.61	2.48	0.57	2.31	0.51	2.18	0.40	1.73	0.61
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นของโรงเรียน	2.37	0.61	2.22	0.87	2.68	0.51	2.18	0.60	2.26	0.50
3. ผู้บริหารมีการกำกับดูแลปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างมีระเบียบแบบแผน	2.22	0.61	2.00	0.68	2.52	0.64	2.27	0.78	1.79	0.64
4. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนให้กับความสามารถอย่างเหมาะสม	2.45	0.55	2.22	0.72	2.50	0.55	1.90	0.53	2.08	0.44
5. ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.01	0.63	2.05	0.72	2.21	0.77	2.00	0.14	1.79	0.52

ตาราง 8 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ปฏิบัติงาน		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
6. ท่านผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.40	0.57	2.66	0.47	2.65	0.47	2.72	0.45	2.14	0.55
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ขวัญและกำลังใจท่าน	2.29	0.61	2.50	0.50	2.36	0.63	2.18	0.40	2.02	0.62
8. ครูอาจารย์มีความรักความศรัทธาและยอมรับนับถือผู้บริหาร	2.26	0.61	2.22	0.42	2.47	0.50	2.45	0.51	1.82	0.51
9. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานของครูอาจารย์	2.44	0.65	2.50	0.70	2.31	0.61	2.54	0.51	2.14	0.55
10. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์	2.44	0.65	2.44	0.78	2.36	0.53	2.54	0.51	2.08	0.86
11. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	2.23	0.57	2.33	0.68	2.31	0.61	2.18	0.40	2.20	0.46
12. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและได้รับการตอบสนองในทางที่ดีจากผู้บริหาร	2.10	0.48	2.50	0.50	2.42	0.30	2.18	0.40	2.00	0.48
13. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์เป็นอย่างดี	2.38	0.57	2.50	0.50	2.44	0.60	2.63	0.50	2.11	0.68

ตาราง 8 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ปฏิบัติงาน		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
14. ผู้บริหารได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์	2.52	0.60	2.38	0.69	2.31	0.70	2.45	0.81	2.05	0.64
15. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.04	0.67	2.16	0.50	2.31	0.61	2.36	0.67	1.73	0.61
16. ผู้บริหารมีความสามารถชี้แจงแผนงานให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง	2.32	0.31	2.05	0.80	2.42	0.54	2.27	0.45	1.82	0.51
17. ผู้บริหารเป็นผู้ประนีประนอมรู้จักยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	2.53	0.54	2.50	0.61	2.26	0.37	2.54	0.68	2.08	0.66
18. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	2.53	0.58	2.44	0.02	2.44	0.37	2.54	0.51	2.32	0.72
19. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งของครูอาจารย์ได้อย่างเป็นปกติ	2.10	0.67	2.33	0.55	2.07	0.26	2.00	0.77	1.85	0.60

ตาราง 8 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ปฏิบัติงาน		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
20. ในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ยึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ องค์การมากกว่าวัตถุประสงค์ ส่วนตัว	2.53	0.63	2.44	0.70	2.65	0.57	2.45	0.51	2.08	0.44
21. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์ อย่างเป็นธรรมโดยถ้วนหน้า ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	2.20	0.70	2.50	0.61	2.47	0.60	2.18	0.74	2.11	0.46
22. ผู้บริหารยึดมั่นในตัวบุคคล ในการปฏิบัติงาน	2.23	0.08	2.11	0.67	2.34	0.66	2.18	0.74	1.97	0.51
23. ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพ สิทธิของครูอาจารย์	2.67	0.50	2.66	0.59	2.63	0.58	2.63	0.50	2.41	0.48
24. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาทาง วิชาชีพอย่างทั่วถึง	2.53	0.55	2.44	0.70	2.68	0.51	2.36	0.51	2.00	0.60
25. การพิจารณาให้ครูอาจารย์ ได้รับความดีความชอบเป็น พิเศษเป็นไปอย่างยุติธรรม	2.26	0.72	2.50	0.61	2.34	0.66	2.36	0.50	1.85	0.55
รวม	2.41	0.67	2.36	0.66	2.41	0.59	2.33	0.57	2.01	0.30

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน ตามทัศนะของครู-อาจารย์
ที่มีต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
พุทธศักราช 2539

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
1. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2.37	0.56	2.48	0.54	2.31	0.61	2.18	0.60
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นของโรงเรียน	2.37	0.51	2.22	0.52	0.68	0.50	2.18	0.70
3. ผู้บริหารมีการกำกับดูแลปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างมีระเบียบแบบแผน	2.45	0.52	2.22	0.54	2.50	0.50	1.90	0.61
4. ผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนให้กับความสามารถอย่างเหมาะสม	2.45	0.52	2.22	0.54	2.50	0.50	1.90	0.61
5. ผลงานผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	2.01	0.60	2.05	0.61	2.21	0.62	2.00	0.67

ตาราง 9 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
6. ท่านผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	2.40	0.60	2.66	0.50	2.65	0.68	0.72	0.60
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ขวัญและกำลังใจท่าน	2.29	0.60	2.50	0.56	2.36	0.48	2.18	0.74
8. ครูอาจารย์มีความรักความศรัทธาและยอมรับนับถือผู้บริหาร	2.26	0.52	2.22	0.69	2.47	0.50	2.45	0.36
9. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานของครูอาจารย์	2.44	0.57	2.50	0.67	2.31	0.67	2.54	0.65
10. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์	2.44	0.52	2.44	0.59	2.36	0.50	2.54	0.63
11. ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	2.23	0.55	2.33	0.47	2.31	0.47	2.18	0.55
12. ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและได้รับการตอบสนองในทางที่ดีจากผู้บริหาร	2.10	0.57	2.50	0.45	2.42	0.54	2.18	0.50
13. ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์เป็นอย่างดี	2.38	0.56	2.50	0.63	2.44	0.67	2.63	0.67

ตาราง 9 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
14. ผู้บริหารได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์	2.52	0.56	2.38	0.64	2.31	0.67	2.45	0.77
15. ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.04	0.56	2.16	0.69	2.31	0.48	2.36	0.69
16. ผู้บริหารมีความสามารถชี้แจงแผนงานให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง	2.32	0.52	2.05	0.54	2.42	0.50	2.27	0.67
17. ผู้บริหารเป็นผู้ประนีประนอมรู้จักยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	2.53	0.54	2.50	0.54	2.26	0.47	2.54	0.22
18. ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	2.53	0.54	2.50	0.54	2.26	0.47	2.54	0.22
19. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาและบริหารจัดการเชิงของครูอาจารย์ได้อย่างเป็นอย่างดี	2.10	0.57	2.33	0.57	2.07	0.64	2.00	0.70

ตาราง 9 ต่อ

ข้อที่	ผู้สอนแนะ		ผู้นำทีม		ผู้คุมกฎ		ผู้ทนทำ	
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.
20. ในการปฏิบัติงานผู้บริหาร ยึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงาน เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของ องค์การมากกว่าวัตถุประสงค์ ส่วนตัว	2.53	0.51	2.44	0.60	2.65	0.50	2.45	0.98
21. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์ อย่างเป็นธรรมโดยถ้วนหน้า ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	2.20	0.55	2.50	0.60	2.65	0.50	2.45	0.98
22. ผู้บริหารยึดมั่นในตัวบุคคล ในการปฏิบัติงาน	2.23	0.55	2.11	0.55	2.34	0.50	2.18	0.74
23. ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพ สิทธิของครูอาจารย์	3.67	0.52	2.66	0.47	2.63	0.65	2.63	0.62
24. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครู อาจารย์ได้รับการพัฒนาทาง วิชาชีพอย่างทั่วถึง	2.53	0.56	2.44	0.52	2.68	0.65	2.36	0.56
25. การพิจารณาให้ครูอาจารย์ ได้รับความดีความชอบเป็น พิเศษเป็นไปอย่างยุติธรรม	2.26	0.60	2.50	0.62	0.34	0.65	2.36	0.67
รวม	2.41	0.44	2.36	0.64	2.33	0.76	2.23	0.64

ตาราง 10 แสดงค่าสถิติ F ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่

ขนาดโรงเรียน	จำนวนแบบผู้นำ	ค่าสถิติ F
ขนาดเล็ก	5	6.74*
ขนาดกลาง	5	7.90*
ขนาดใหญ่	4	5.32*

$P < 0.05$

จากตาราง 10 ได้ว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 5 แบบ คือ แบบผู้เอาใจ ผู้ทนทำ ผู้กุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
 2. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 5 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้กุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกเบิก และผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
 3. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กทั้ง 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้กุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05
- ขั้นที่ 3 เปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาดเป็นรายคู่โดยใช้วิธี L.S.D. ได้ผลดังแสดงในตาราง 11, 12 และ 13 ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่า LSD. และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากร
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก

แบบผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ของอันดับ	ผู้เอาใจ	ผู้ทนทำ	ผู้คุมกฎ	ผู้สอนแนะ	ผู้นำทีม
ผู้เอาใจ	16.11	-	15.28	31.95*	9.67*	15.28*
ผู้ทนทำ	4.5	-	-	15.28*	13.49*	18.07*
ผู้คุมกฎ	31.39	-	-	-	9.67	15.28
ผู้สอนแนะ	33.86	-	-	-	-	13.49
ผู้นำทีม	27.88	-	-	-	-	-

*P < 0.05

จากตาราง 11 ได้ว่า

1. แบบผู้นำ แบบผู้เอาใจกับแบบผู้คุมกฎ แบบผู้เอาใจกับผู้สอนแนะ แบบผู้เอาใจกับ แบบผู้นำทีม แบบผู้ทนทำกับแบบผู้คุมกฎ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้สอนแนะและแบบผู้ทนทำกับแบบผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. แบบผู้นำ แบบผู้เอาใจกับแบบผู้ทนทำ แบบผู้คุมกฎกับผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎกับแบบผู้นำทีม และแบบผู้สอนแนะกับแบบผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า ความทักษะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรสูงสุดคือ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้นำทีม ที่มีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากร รองลงมาคือ แบบผู้คุมกฎ และมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรต่ำที่สุด คือ แบบผู้เอาใจ และแบบผู้ทนทำ

ตาราง 12 ค่า LSD. และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

แบบผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ของ อันดับ	ผู้ทนทำ	ผู้คุมกฎ	ผู้สอนแนะ	ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้นำทีม
ผู้ทนทำ	5.60	-	8.47*	7.45*	11.51	10.37*
ผู้คุมกฎ	28.56	-	-	7.45	11.51*	10.37
ผู้สอนแนะ	22.50	-	-	-	10.67	9.48
ผู้ปฏิบัติงาน	15.67	-	-	-	-	12.87
ผู้นำทีม	19.63	-	-	-	-	-

*P < 0.05

จากตาราง 12 ได้ว่า

1. แบบผู้นำ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้คุมกฎ แบบผู้ทนทำกับผู้สอนแนะ
แบบผู้คุมกฎกับแบบผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
มัธยมศึกษาขนาดกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

2. แบบผู้นำ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้ปฏิบัติงาน แบบผู้คุมกฎกับผู้สอนแนะ
แบบผู้คุมกฎกับแบบผู้นำทีม และแบบผู้สอนแนะกับแบบผู้ปฏิบัติงานแบบผู้สอนแนะกับ
แบบผู้นำทีม และแบบผู้ปฏิบัติงานกับแบบผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน
บุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยที่ 0.05

สรุปได้ว่า ความทัศนะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง
แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรสูงสุดคือ แบบผู้คุมกฎ ที่มีประสิทธิภาพ
การบริหารงานบุคลากร รองลงมาได้แก่ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ และผู้ปฏิบัติงาน และมีประสิทธิ
ผลการบริหารงานบุคลากรต่ำที่สุด คือ แบบผู้ทนทำ

ตาราง 13 ค่า L.S.D. และค่าเฉลี่ยของอันดับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

แบบผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน	ค่าเฉลี่ย ของ อันดับ	ผู้ทนทำ	ผู้คุมกฎ	ผู้สอนแนะ	ผู้นำทีม
ผู้ทนทำ	3.83	-	9.01	7.12*	8.45*
ผู้คุมกฎ	7.50	-	-	7.12*	8.45*
ผู้สอนแนะ	15.31	-	-	-	6.35
ผู้นำทีม	16.25	-	-	-	-

*P < 0.05

จากตาราง 13 ได้ว่า

1. แบบผู้นำ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้สอนแนะ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้นำ
ทีม แบบผู้คุมกฎกับแบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎกับผู้นำทีม ส่งผลต่อประสิทธิผล
การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ 0.05

2. แบบผู้นำ แบบผู้ทนทำกับแบบผู้คุมกฎ และแบบผู้สอนแนะกับผู้นำ
ทีม ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ไม่
แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สรุปได้ว่า ตามทัศนะของครู-อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่
แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูงสุดคือ แบบผู้สอนแนะ ที่มีประสิทธิผล
การบริหารงานบุคลากร รองลงมาคือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ และมีประสิทธิผลการบริหาร
งานบุคลากรต่ำที่สุด คือ แบบผู้ทนทำ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคินทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่
2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนซึ่งได้จากข้อ 1 ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 รวมทั้งสิ้นจำนวน 710 คน ผู้บริหารโรงเรียนแยกเป็น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 61 คน ขนาดกลางจำนวน 43 คน และ ขนาดใหญ่จำนวน 24 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรได้มาจากการสุ่มอย่างง่าย(Simple Random Sampling) โดยคิดร้อยละ 10 ของประชากรในแต่ละโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ บุคลากรโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 103 คน จาก 1,032 คน ขนาดกลาง จำนวน 187 คน จาก 1,869 คน และขนาดใหญ่จำนวน 292 คน จาก 2,919 คน แต่เมื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลมีกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยได้รวมทั้งสิ้น 524 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน และบุคลากรโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 89.63 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 206 คนคิดเป็นร้อยละ 89.57 และโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 286 คน คิดเป็นร้อยละ 90.51 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม 2 ฉบับ คือ

1. แบบสอบถามวัดแบบผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงโดย อาชวน วาขวานนท์ ซึ่งได้แปลมาจากแบบสอบถามของวิลเลียม เจ เรดคิน (William J.Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Dianosis Test (MSDT) เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยพัฒนามาจากความเชื่อตามทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของเรดคิน มีจำนวน 64 ข้อโดยเรดคินได้นำไปทดสอบในองค์กรธุรกิจ องค์กรรัฐบาลและมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 100,000 คน

2. แบบสอบถามวัดประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของผู้นำบุคลากรที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากแบบวัดประสิทธิภาพของ เชมเมอร์ส และอายแมน (Chemers and Ayman 1985: 362-363) โดยสร้างแบบสอบถามเป็นรายข้อ มีจำนวน 25 ข้อให้กลุ่มเนื้อหาการวัดประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคลากร ดังนี้ คือความสามารถในการบังคับบัญชา ความสามารถในการเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถในการรักษาสัมพันธภาพ และบรรยากาศที่ดี ความสามารถในการจัดความขัดแย้ง และความสามารถในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตั้งกัศกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ปีการศึกษา 2539 ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็กขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน โดยหาค่าร้อยละของจำนวน

ผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละแบบผู้นำสำหรับแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่ามีผู้บริหารโรงเรียนแต่ละแบบผู้นำดังนี้

1.1. ร้อยละของจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กแต่ละแบบผู้นำ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- | | |
|------------------|-------------|
| 1.1.1. ผู้สอนแนะ | ร้อยละ 52.0 |
| 1.1.2. ผู้คุมกฎ | ร้อยละ 17.0 |
| 1.1.3. ผู้เอาใจ | ร้อยละ 17.0 |
| 1.1.4. ผู้นำทีม | ร้อยละ 7.0 |
| 1.1.5. ผู้ทนทำ | ร้อยละ 7.0 |

1.2. ร้อยละจำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางแต่ละแบบผู้นำ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

- | | |
|----------------------|-------------|
| 1.2.1. ผู้สอนแนะ | ร้อยละ 39.0 |
| 1.2.2. ผู้คุมกฎ | ร้อยละ 21.0 |
| 1.2.3. ผู้ทนทำ | ร้อยละ 21.0 |
| 1.2.4. ผู้นำทีม | ร้อยละ 11.0 |
| 1.2.5. ผู้ปฏิบัติงาน | ร้อยละ 8.0 |

1.3. ค่าร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่แต่ละแบบผู้นำ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

- | | |
|------------------|-------------|
| 1.3.1. ผู้สอนแนะ | ร้อยละ 57.0 |
| 1.3.2. ผู้นำทีม | ร้อยละ 17.0 |
| 1.3.3. ผู้คุมกฎ | ร้อยละ 13.0 |
| 1.3.4. ผู้ทนทำ | ร้อยละ 13.0 |

ตอนที่ 2 ศึกษาแบบผู้นำ 8 แบบของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยใช้วิธี Kruskal - Wallis Test พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละแบบ ในแต่ละขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ 0.05

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการวิจัยสามารถสรุปแบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ได้ดังนี้

1. แบบผู้นำของผู้บริหาร

1.1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ส่วนมากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้นำทีม คิดเป็นร้อยละ 76.0 และเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้เอาใจ และผู้ทนทำ คิดเป็นร้อยละ 24

1.2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ส่วนมากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงบริหารโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 79 ได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ และผู้บุกงานและเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้ทนทำ คิดเป็นร้อยละ 21

1.3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ส่วนมากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงบริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้นำทีม และผู้สอนแนะ คิดเป็นร้อยละ 87 และเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้ทนทำ คิดเป็นร้อยละ 13

2. ประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร จากการศึกษาวิจัยพบว่าแบบผู้นำแต่ละแบบในแต่ละขนาดโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรแตกต่างกันดังนี้

2.1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูง ได้แก่ ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้นำทีม ส่วนแบบผู้นำที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลการบริหารบุคลากรต่ำ ได้แก่ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ

2.2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูง ได้แก่ ผู้บุกงาน ผู้คุมกฎ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ส่วนแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำ ได้แก่ ผู้ทนทำ

2.3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่าแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูง ได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้นำทีม และสอนแนะ ส่วนแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้ทนทำ

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏว่ามีประเด็นที่ควรแก่การนำมาอภิปรายตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ผลของการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารทั้ง 8 แบบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ใช้แบบผู้นำในการบริหารโรงเรียนดังนี้

1.1. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กใช้แบบผู้นำ 5 แบบ จาก 8 แบบ บริหารโรงเรียนเรียงจากใช้มากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้เอาใจ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ และผู้ทนทำ ส่วนผู้บุกงาน ผู้ขอความ และผู้คุมงาน ไม่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้บริหารโรงเรียน จากแบบผู้นำ 5 แบบ เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 3 แบบ คือ ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ และผู้นำทีม เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 2 แบบ คือ ผู้เอาใจ และผู้ทนทำ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้แบบผู้นำ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎ แบบผู้นำทีม ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง น่าจะมีผลมาจาก

1.1.1. ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคัดเลือกไปจากบุคลากรที่มี

ตำแหน่งครู หรืออาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคลากรเหล่านี้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปส่วนใหญ่มิมีประสบการณ์บริหารมาก่อน เป็นต้นว่าเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ เกือบหมด เตรียมผู้บริหารฯ ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับบทบาทและแบบแผนของการเป็นผู้นำที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวจึงทำให้การบริหารโรงเรียนได้ผลอยู่ในเกณฑ์ดีมีประสิทธิผลสูง

1.1.2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องผ่านการสรรหาจากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากอนุกรรมการข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา(อ.ก.ก. กรมสามัญศึกษา) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการสรรหาต้องผ่านการคัดเลือกจากบุคคลที่มีการศึกษาดี ประพฤติการทำงานดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอาวุโส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเคยบริหารงานเป็นผลดีมาแล้วและเสนอชื่อผู้สมควรได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้อธิบดีกรมสามัญศึกษาแต่งตั้ง จึงทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งและมีผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง

1.1.3. ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมและสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะการบริหาร และปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา

1.1.4. ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ทางบริหารกล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทผู้นำมากกว่าบทบาทของหัวหน้า เพราะการแสดงบทบาทผู้นำจะเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีศิลปในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีความกตริเริ่ม ขอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สำหรับแบบผู้นำเอาใจ และแบบผู้ทนทำ มีผู้บริหารใช้แบบผู้นำ 2 แบบนี้บริหารโรงเรียนน้อย เนื่องจากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารที่ใช้แบบผู้นำ 2 แบบนี้น่าจะมาจาก แบบผู้นำที่ไม่ยอมพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่ไม่สนใจในงาน

ขาดความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ มีจุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของเรดดีน (Reddin. 1970 : 30)

แบบผู้บุกงาน แบบผู้ยอมรับความ แบบผู้คุมงาน ผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ไม่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเล็กใช้บริหารโรงเรียน เนื่องจากเป็นแบบผู้นำที่ไม่มีศิลปะทางการบริหาร เป็นผู้ขาดความกระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ ขาดความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำงาน เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ แบบผู้บุกงานแม้จะเป็นแบบผู้ที่มีประสิทธิผลสูงตามทฤษฎีตามมิติของเรดดีน แต่เป็นแบบผู้นำที่มุ่งแต่งาน ขาดการทำงานเป็นทีมและขาดมนุษยสัมพันธ์

1.2. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้แบบผู้นำ 5 แบบ จาก 8 แบบ บริหารโรงเรียนเรียงจากใช้มากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ ผู้ทนทำ ผู้นำทีม และผู้บุกงาน ส่วนผู้เอาใจ ผู้ยอมรับความ และผู้คุมงาน ไม่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใช้บริหารโรงเรียน จากแบบผู้นำ 5 แบบ เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 1 แบบคือ ผู้ทนทำ

การใช้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตั้งกัศกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ขนาดกลาง ใช้แบบผู้นำ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง น่าจะมีผลมาจาก

1.2.1. ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคัดเลือกไปจากบุคลากรที่มีตำแหน่งครู หรืออาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคลากรเหล่านี้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปส่วนใหญ่มีประสบการณ์บริหารมาก่อน เป็นต้นว่าเป็น ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ เคยอบรม เตรียมผู้บริหารฯ ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับบทบาทและแบบแผนของการเป็นผู้นำที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวจึงทำให้การบริหาร โรงเรียน ได้ผลอยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลสูง

1.2.2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องผ่านการสรรหาจากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากอนุกรรมการข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา(อ.ก.ก. กรมสามัญศึกษา) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการสรรหาต้องผ่านการคัดเลือกจากบุคคลที่มีการศึกษาดี

ประวัติการทำงานดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอาวุโส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์หรือเคย
บริหารงานเป็นผลดีมาแล้วและเสนอชื่อผู้สมควร ได้รับตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนให้
อธิบดีกรมสามัญศึกษาแต่งตั้ง จึงทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้าดำรง
ตำแหน่งและมีผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง

1.2.3. ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง
เนื่อง ทำให้ผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะทางการบริหาร และสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำ
ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสนองนโยบาย
ของกรมสามัญศึกษา

1.2.4. ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานศึกษาต่อทั้งใน
และต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหารได้รับประสบการณ์ทางการบริหารและการพัฒนา
ความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาท “ผู้นำ” มากกว่าบทบาทของ
“หัวหน้า” เพราะการแสดงบทบาทผู้นำจะเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ
ในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีศิลปในการ
ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม ขอมรับความ
แตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สำหรับแบบผู้ทนทำ มีผู้บริหารใช้แบบผู้นำนี้บริหารโรงเรียนน้อยมาก เนื่อง
จากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นแบบผู้นำที่ไม่ยอมพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่
ไม่สนใจทั้งงานและคน ขาดความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ มีจุดประสงค์ใน
การทำงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของเรดดิน (Reddin. 1970 : 30)

แบบผู้ขอมความ แบบผู้คุมงานและแบบผู้เอาใจ ผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ไม่พบว่าผู้
บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางใช้บริหารโรงเรียน เนื่องมาจากเป็นแบบผู้นำ
ที่ไม่มีศิลปะทางการบริหาร ขาดความกระตือรือร้น ขาดความรับผิดชอบ ขาดความ
สามารถในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ
ไม่เหมาะแก่การใช้บริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

1.3. โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้แบบผู้นำ 4 แบบ จาก 8 แบบ
บริหารโรงเรียนเรียงจากใช้มากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้สอนแนะ ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ
และผู้ทนทำ ส่วนผู้บุกรุก ผู้ขอมความ ผู้เอาใจ และผู้คุมงาน ไม่พบว่าผู้บริหาร

โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้บริหารโรงเรียน จากแบบผู้นำ 4 แบบ เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 3 แบบ คือ ผู้สอนแนะ ผู้นำทีม และผู้คุมกฎ เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 1 แบบคือ ผู้ทนทำ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ขนาดใหญ่ ใช้แบบผู้นำ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎ และผู้นำทีม

1.3.1. ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการคัดเลือกไปจากบุคลากรที่มีตำแหน่งครู หรืออาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน บุคลากรเหล่านี้มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีขึ้นไปส่วนใหญ่มิมีประสบการณ์บริหารมาก่อน เป็นต้นว่าเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ เกือบหมด เดิมเป็นผู้บริหารฯ ทำให้เกิดความคุ้นเคยกับบทบาทและแบบแผนของการเป็นผู้นำที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวจึงทำให้การบริหารโรงเรียนได้ผลอยู่ในเกณฑ์ดีมีประสิทธิผลสูง

1.3.2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องผ่านการสรรหาจากกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้รับการพิจารณาแต่งตั้งจากอนุกรรมการข้าราชการครู กรมสามัญศึกษา(อ.ก.ก. กรมสามัญศึกษา) ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่ง โดยสภาพความเป็นจริงแล้วการสรรหาต้องผ่านการคัดเลือกจากบุคคลที่มีการศึกษาคดี ประวัติการทำงานดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอาวุโส มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ หรือเคยบริหารงานเป็นผลดีมาแล้วและเสนอชื่อผู้สมควรได้รับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนให้อธิบดีกรมสามัญศึกษาแต่งตั้ง จึงทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งและมีผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูง

1.3.3. ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหาร ได้เรียนรู้ทักษะทางการบริหาร และสามารถปรับเปลี่ยนแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา

1.3.4. ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาดูงานศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ทำให้ผู้บริหาร ได้รับประสบการณ์ทางการบริหารและการพัฒนาความเป็นผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาท “ผู้นำ” มากกว่าบทบาทของ “หัวหน้า” เพราะการแสดงบทบาทผู้นำจะเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจ

ในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา มีศิลปในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบ ชอบรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สำหรับแบบผู้นำทำ มีผู้บริหารใช้แบบผู้นำนี้บริหารโรงเรียนน้อย เนื่องจากเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เป็นแบบผู้นำที่ไม่ยอมพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งงานและคน ขาดความรับผิดชอบ มีจุดประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของเรดดีน (Reddin. 1970 : 30)

เมื่อพิจารณาถึงด้านประสิทธิผลของการใช้แบบผู้นำในการบริหารแล้ว ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ในปีการศึกษา 2539 ทั้ง 3 ขนาด ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงในการบริหารมากกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ถ้าพิจารณาถึงโครงสร้างของระบบการบริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2539 จะเห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาด มีโครงสร้างระบบบริหารที่เป็นแบบเดียวกันโดยแยกระบบการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายวิชาการและฝ่ายบริการ ทำให้ผู้บริหารใช้ลักษณะผู้นำคล้ายกันเพื่อบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของกรมสามัญศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ ที่เน้นเรื่องการพัฒนาคุณภาพคน ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบาย ซึ่งออกมาในรูปของการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงในการบริหารโรงเรียน กรมสามัญศึกษาจึงกำหนดหลักเกณฑ์ของการสรรหาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งการบริหาร ทุกคนต้องผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา สำหรับครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สำหรับอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการโรงเรียน

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จึงใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมากกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. ผลการศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ พบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นดังนี้

2.1. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

2.1.1. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารบุคลากรสูงได้แก่ แบบผู้สอนแนะมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.41 แบบผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล 2.40 และแบบผู้คุมกฎมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล 2.22 แบบผู้นำทั้ง 3 แบบนี้เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ อุทก (2529 : บทคัดย่อ)

2.1.2. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารบุคลากรต่ำได้แก่ แบบผู้เอาใจมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.18 และแบบผู้ทนทำมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.11 สอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนา สงวนกล้ำจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ)

2.2. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

2.2.1. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารบุคลากรสูงได้แก่ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลเท่ากัน 2.41 แบบผู้บุกงานมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.33 แบบผู้นำทั้ง 4 แบบนี้เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง (Reddin. 1976 : 233) จึงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูงไปด้วย

2.2.2. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำได้แก่ แบบผู้ทนทำมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.01 เป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ (Reddin. 1976 : 233) จึงส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำไปด้วย

2.3. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้

2.3.1. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูง ได้แก่ แบบผู้สอนแนะมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.41 แบบผู้นำทีมมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.36 และแบบผู้คุมกฎมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผล 2.33 สุรพล ทองดี (2531 : บทคัดย่อ)

2.3.2. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำ ได้แก่ แบบผู้ทนทำมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผล 2.23 จึงสรุปว่าประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : ตั้งกัศกรสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ทั้ง 3 ขนาด ปีการศึกษา 2539 ใช้แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรคือ แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรสูงไปด้วยคือ แบบผู้สอนแนะ แบบผู้คุมกฎ แบบผู้บุกงาน แบบผู้นำทีม และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรต่ำเช่นเดียวกันคือ แบบผู้เอาใจและแบบผู้ทนทำ สอดคล้องกับการวิจัยของเรดคิน (Reddin. 1976 : 233) กล่าวคือ ผู้บริหารรู้จักใช้แบบผู้นำดังกล่าวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละโรงเรียน บางโรงเรียนอาจจะเหมาะสมกับแบบผู้สอนแนะ บางโรงเรียนอาจจะเหมาะสมกับแบบผู้นำทีม บางโรงเรียนอาจจะเหมาะสมกับแบบผู้คุมกฎ และบางโรงเรียนอาจจะเหมาะสมกับแบบผู้บุกงาน ถ้าให้เลือกใช้แบบผู้นำบริหารงานบุคลากรให้เหมาะสมด้วยแล้วประสิทธิผลการบริหารงานก็จะสูงไปด้วย ประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญของประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำ แบบผู้เอาใจและแบบผู้ทนทำ ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต่ำที่สุด ดังนั้นแบบผู้บริหารแบบผู้ทนทำถ้ายังมีผู้บริหารในลักษณะในการบริหารงานเช่นนี้จะต้องเป็นหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาการศึกษาต้องปรับปรุงให้มีแบบผู้นำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง ดังกล่าวซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในด้านการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสามารถทำได้ดังนี้

1.1. ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าด้านการบริหาร และการพัฒนาความเป็นผู้นำทั้งในและนอกประเทศ

1.2. จัดให้มีการอบรมสัมมนาทั้งระยะสั้น ระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

1.3. จัดทำเอกสารทางการบริหารและการพัฒนาแบบผู้นำ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และเป็นคู่มือในการบริหาร

1.4. ประเมินผลการบริหารของผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เช่นปีละครั้ง หรือมากกว่านั้น

1.5. การสรรหาบุคคลมาเป็นผู้บริหารควรมีการประเมินคุณลักษณะผู้นำ และความเป็นผู้นำด้วย

1.6. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ด้วยการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

2. การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง

2.1. การสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารควรมีการประเมินทักษะการบริหาร ความเป็นผู้นำ และทางวิชาการ

2.2. ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งทางการบริหารควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางการบริหาร และผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง

2.3. ศึกษาวิเคราะห์ กรมสามัญ จัดทำเอกสารทางวิชาการทางการบริหาร และพฤติกรรมของผู้นำเผยแพร่ และจัดอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.4. ส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าทางการบริหารทั้งในและนอกประเทศ

2.5. กรมสามัญดำเนินการประเมินคุณทางการบริหารของผู้บริหารอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

2.6. ผู้บริหารต้องหมั่นพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สามารถทำได้ดังนี้

3.1. จัดให้มีการประชุมศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ

3.2. สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษาค้นคว้าทางการบริหารทั้งในและนอกประเทศ

3.3. การสรรหาบุคคลมาเป็นผู้บริหารควรมีการประเมินทั้งทักษะทางการบริหาร ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะทางวิชาการ และต้องเป็นผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

3.4. กรมสามัญฯ จัดให้มีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารเป็นระยะ ๆ อย่างจริงจัง

3.5. หน่วยศึกษานิเทศก์ และสถาบันพัฒนาผู้บริหารจัดทำเอกสารที่เป็นคู่มือทางการบริหารอย่างคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

3.6. ผู้บริหารต้องหมั่นพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาหาความรู้จากตำราทางการบริหารทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

1. ควรมีการวิจัยถึงแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนและเขตการศึกษาอื่น ๆ

2. ควรมีการวิจัยในเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ของครู-อาจารย์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

3. ควรมีการวิจัยถึงแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงานด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในระดับจังหวัด และระดับเขตการศึกษา

บรรณานุกรม

- กองการมัธยมศึกษา, กรมสามัญศึกษา. พหุติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
การศาสนา, 2534.
- กิตติ พัทธกานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทเชนรูดิโอ
จำกัด, 2530.
- กิติมา ปรีดีคิดก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 1419.
- เจ็ดห้า ศูนย์วิภาค. คุณลักษณะผู้นำและประสิทธิภาพของงานในภาของคณะ
ศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย. ปริญญานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.
- นิพนธ์ จุฑก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- ประวัติ เมฆไธรรัตน์. พหุติกรรมผู้นำของการศึกษาธิการจังหวัดตามทัศนะของ
ผู้ได้บังคับบัญชา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530
- ✓ ธงชัย สันติวงษ์. พหุติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิชย์, 2535.
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตาม
ทฤษฎีของเรดคิน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา
- พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์. เครื่องมือประเมินความสามารถในด้านการบริหารของ
นักบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและการประยุกต์ใช้.
หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 5 กรุงเทพฯกราฟฟิค, 2531.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พรานนก
การพิมพ์, 2530.

ภรณ์ กীরติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร, กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์,
2529.

มบุญ วงศ์นารี. แนวคิด - หลักการในการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : มงคล
การพิมพ์, 2519.

✓ สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมลจำกัด, 2522.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. แบบของการเป็นผู้นำ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2522.

วิจิตร วรุดบางกูร. ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้ผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วัชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการ
เรียนของนักเรียนประถมศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

วันทนา เมืองจันทร์. บทบาทและการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารโรงเรียนและ
วิทยาลัย. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการวิเคราะห์บทบาทสำหรับผู้เข้า
รับการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง สถาบัน
พัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2535. อัดสำเนา.

อุทัย หิรัญโค. ประมุขศิลปะการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง, กระทรวง
มหาดไทย, 2523.

อารีรัตน์ หิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของ
อาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโท กศ.ค.
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

อาชวัน วาขวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์ ม.ป.ป. อัดสำเนา.

- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University press, 1966.
- ✓ Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston Texas : Gulf Publishing, 1964.
- Ferguson, George A. Statistical analysis in Psychology and Education. 5th ed. New York : McGraw - Hill, Inc, 1981.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : scott, Foresman and Company, 1974.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational administration as a Social Process. Theory Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1968.
- ✓ Likert, Rensis. New Pattern of management. Toyo ; McGraw Hill Kogakusha, 1967.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw - Hill Book Commpany, 1985.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper and Row, 1954.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York : McGraw - Hill, 1960.
- Morphet, Edgar L. and others. Educational Organization and Administrative. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc, 1967.
- ✓ Halpin, A.w. Manual for Leader Behavior Description. Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

Herbert, Theodore T. Dimension of Organizational Behavior. 2nd ed.

New York : Macmillan Publishing, Co.,Inc., 1981.

Hoy, Wayne K. and Cicil G. Hiskel. Education Administration. 2nd ed.

New York : Random House, Inc, 1982.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw - Hill,
1970.

ภาคผนวก

ที่ ทบ 1007/ 4554



บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑. พฤศจิกายน 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน อธิบดีกรมสามัญศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสุรพล ศรีผล เป็นนิสิตระดับปริญญาโท
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 5

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ศส.ดร.เนาวรัตน์ วิลาชนม์

ประธาน

รศ.อรพินท์ เจียรพงษ์

กรรมการ

สิ่งที่นิสิตขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือ
จากโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา วิทยากรผู้บริหาร และอาจารย์ ตอบแบบสอบถาม ในระหว่าง
เดือนธันวาคม 2537 - มกราคม 2538 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความ
ช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดปรานแก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.ศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119



ที่ ศธ 0806/ 05314

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

8 ธันวาคม 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำวิจัย

เรียน

ด้วย นายสุรพล ศรีแสง นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง "แบบผู้นำ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 5" ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์ขอความร่วมมือจากท่านและครู-อาจารย์ภายในโรงเรียนนี้
ตอบแบบสอบถามตามที่ส่งมาพร้อมนี้ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการทำวิจัย

กองการมัธยมศึกษาพิจารณาแล้ว เห็นว่าการทำวิจัยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์
ในการปรับปรุงและพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
สมควรให้การสนับสนุน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายบุญรอด วัชรชัย)

ศึกษานิเทศก์ 8 ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

กลุ่มส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา

โทร. 2828466

โทรสาร 2824096

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

19 ธันวาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 2 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นายสุรพล ศรีแผลง อาจารย์ 2 ระดับ 6 โรงเรียนวัดคอนคูม อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยในการทำวิจัยเรื่อง “แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5” จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านดังนี้

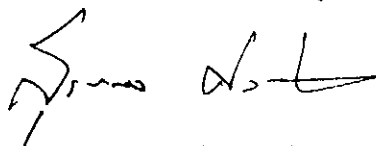
1. ขอให้ท่านผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ได้ตอบแบบสอบถามฉบับที่ 1 ที่ส่งมาพร้อมกับหนังสือนี้ และขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบทุกข้อ ตามคำชี้แจงในการตอบ คำตอบทุกข้อของท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยนี้เป็นอย่างมาก

2. ขอได้โปรดส่งแบบสอบถามฉบับที่ 2 ให้กับครูอาจารย์ในโรงเรียน โดยไม่คำนึงว่าเป็นครูอาจารย์ในหมวดวิชาใด เพื่อให้ครูอาจารย์ทุกท่านตอบแบบสอบถามตามรายละเอียดที่ชี้แจงมาด้วย เพราะคำตอบของครูอาจารย์ทุกท่านมีความสำคัญอย่างมากต่อการวิจัยนี้เช่นเดียวกัน

3. ขอความกรุณาได้โปรดรวบรวมแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับที่ตอบเสร็จแล้ว ใส่ซองที่แนบมาด้วยแล้วส่งคืนไปยังสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ในจังหวัดที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ ภายในวันที่ 13 มกราคม 2538

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง



(นายสุรพล ศรีแผลง)

นิสิตปริญญาโท

สาขาการบริหารการศึกษา

แบบสอบถาม ฉบับที่ 1

ตอนที่ 1

แบบสอบถามปัจจัยชีวิตสังคมของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่างและกาเครื่องหมาย (X) ลงหน้าตัวเลือกที่กำหนดให้

1. ชื่อโรงเรียน.....ตำบล.....
อำเภอ.....จังหวัด.....
2. ขนาดของโรงเรียน () ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน
() ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน
() ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป
3. ท่านดำรงตำแหน่ง () ครูใหญ่
() อาจารย์ใหญ่
() ผู้อำนวยการ

แบบสอบถาม ฉบับที่ 1

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดแบบผู้นำของผู้บริหาร (ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตอบ)

คำชี้แจงแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 64 ข้อ โปรดกรุณาตอบทุกข้อ
2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ว่า ซึ่งผู้ว่าจะละเว้นการตัดสินใจมิได้ แม้ทางเลือกในการตัดสินใจจะเป็นเรื่องที่ท่านชอบ หรือ มิชอบก็ตาม
3. แบบสอบถามมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาว่าข้อใดตรงกับภาระกระทำของท่านมากที่สุด โปรดตอบเพียงข้อเดียว โดยพิจารณาจากการกระทำของท่านที่ได้เกิดขึ้นแล้วในอดีตกำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน หรือที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. ในกรณีที่ประสบการณ์ของท่านไม่ตรงกับแบบสอบถาม ขอให้โปรดตอบโดยพิจารณาว่าข้อใดที่ท่านคิดว่าจะเลือกปฏิบัติมากกว่า
5. ข้อย่อยในแต่ละข้ออาจจะซ้ำกัน ในการตอบขอให้ท่าน อย่าคำนึงถึงข้อที่ผ่าน ๆ มา ให้พิจารณาเฉพาะข้อที่กำลังจะตอบอยู่เท่านั้น
6. ถ้าท่านเลือกข้อใด โปรดทำเครื่องหมาย ☐ รอบข้อนั้น
 1. ก. ท่านจะทำเจตตากับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
 - ข. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
 2. ก. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
 - ข. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดแตกพวกลูกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
 3. ก. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่สบายอารมณ์ลูกน้อง ท่านคิดว่าย่อมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อของท่าน
 - ข. โดยปกติ ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
 4. ก. ถ้าท่านถูกคำตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่านและจะตำหนิลูกน้องต่อ
 - ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้กับลูกน้องคนที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
 5. ก. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ ที่เดียว
 - ข. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ

6. ก. หลายครั้งที่ท่านคิดว่า ความรู้สึก และทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือน
 - ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
7. ก. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
 - ข. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระแล้วพยายาม "ขาย" ความคิดดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน
8. ก. เมื่อท่านจะแจ้งเรื่องการตัดสินใจที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์ลูกน้อง ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องของท่านว่า นายของท่านเป็นผู้ตัดสินใจเช่นนั้น
 - ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้ายเอง
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้ลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ทำ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอดท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ
 - ข. เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและปริมาณงานในหน่วยของท่านไม่เป็นที่น่าพอใจ ท่านจะชี้แจงแก่ลูกน้องว่านายของท่านไม่พอใจและทุกคนจะต้องปรับปรุงงานของตน
10. ก. ท่านรู้สึกว่าการที่จะให้ลูกน้องชอบก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะให้พวกนั้นทำงานให้มาก ๆ
 - ข. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเอง แม้ว่าพวกเขาอาจจะพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้องจะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือปริมาณแต่ประการใดเลย หากพิจารณาในระยะยาว
 - ข. ท่านเชื่อว่ ประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยก็คือการที่จะให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ
12. ก. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
 - ข. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน

13. ก. ท่านคิดว่าลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้
 - ข. ท่านจะดูผลงานส่วนของท่าน และรู้สึกว่าเรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะว่าไป
14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ
 - ข. ท่านสนใจต่อการที่เพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องของท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของพวกเขาก็ตาม
15. ก. ท่านจะให้ลูกน้องทำงานของเขาไปเองแม้ว่าพวกเขาอาจจะทำผิดพลาดได้ก็ตาม
 - ข. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ แต่หากท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจท่านก็อาจจะรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
16. ก. ถ้าลูกน้องของท่านคนใดตกพวกอยู่ตามลำพัง ท่านจะไปขอให้คนอื่นเอาเขาเป็นพวกด้วย
 - ข. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขาหาทางออกเพื่อให้งานเสร็จ
17. ก. ท่านเชื่อว่าการชี้นำลงโทษคนในบังคับบัญชาเป็นประโยชน์อย่างหนึ่งเพื่อมิให้เป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
 - ข. หลายครั้งที่ท่านคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของท่านเองก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่างานเหมือนกัน
18. ก. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดคุยกัน ในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในการทำงาน
 - ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ สำหรับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านทราบและเอาใจใส่กับเรื่องการมาสายและการขาดงานของลูกน้องอยู่เสมอ
 - ข. ท่านเชื่อว่าการกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันเช่น ชมรมครูอาจารย์ จะพยายามลิตรอนอำนาจฝ่ายบริหาร

20. ก. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
- ข. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และจะพยายามทำให้ลดน้อยลงไปถึงที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
21. ก. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะได้รับการยอมรับในความคิดเห็นดี ๆ ซึ่งท่านเองเป็นคนตัดสินใจ
- ข. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน เช่น ชมรมครูอาจารย์จะพยายามลดรอบอำนาจของฝ่ายบริหาร
- ข. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
23. ก. ท่านรู้สึกว่าจะไม่เป็นการจำเป็นเสมอไปที่ลูกน้องจะต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงจะต้องทำงานเรื่องนั้น ๆ ทรายเท่าที่เขายังคงทำอยู่
- ข. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
24. ก. โดยปกติท่านจำทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องทราบ
- ข. ท่านรู้สึกว่ทั้งชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
25. ก. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
- ข. ท่านจะยอมให้มีการอภิปรายออกนอกประเด็นกันบ่อย ๆ ที่เดียว
26. ก. ท่านมีความภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
- ข. ท่านคิดว่า ลูกน้องของท่านบางคนไม่มีความสุข ท่านจึงพยายามที่จะทำการอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้

27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลยแม้ว่าการทำงานนั้นยัง
จะต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
ข. ท่านถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่จะให้ได้รับการยอมรับนับถือในความคิดเห็นดีๆ
ซึ่งท่านเองเป็นคนต้นคิด
28. ก. วัตถุประสงค์ของท่านก็คือการที่จะให้งานเสร็จลุล่วงไป โดยไม่ต้องรบกวนกับผู้ใด
มากไปกว่าที่ท่านจำเป็นต้องทำ
ข. ท่านอาจมอบหมายงานไป โดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถ
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะยึดตรงที่การให้ได้ผลงาน
29. ก. ท่านอาจจะมอบหมายงานไปโดยไม่คำนึงถึงเรื่องประสิทธิภาพและความสามารถ
ของผู้ทำเท่าใดนัก แต่จะยึดตรงที่การให้ได้ผลงาน
ข. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่างๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะ
ดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และจะพยายามทำให้ลด
น้อยลงไปที่สุดเท่าที่สามารถทำได้
ข. ท่านมั่นใจว่าลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมี
ท่านคอยควบคุมอยู่ด้วยเลย
31. ก. เมื่อคราวเจอปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ซึ่งจะเป็นทางที่ผู้เกี่ยวข้อง
ทุกคนยอมรับอย่างน้อยที่สุดก็บางส่วน
ข. ท่านเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยได้ประสบการณ์จากการลงมือจริง ๆ จะเป็น
ประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ลูกน้องที่มีประสบการณ์มากที่สุดเสมอ
ข. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
33. ก. ท่านรู้สึกว่าปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขได้
เองโดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
ข. ถ้าท่านถูกนายตำหนิติเตียน ท่านจะเรียกประชุมลูกน้องของท่าน และจะตำหนิ
ลูกน้องต่อ
34. ก. ท่านจะไม่ยุ่งยากเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
ข. ท่านเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยแก่ลูกน้อง จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงคุณภาพหรือ
ปริมาณงานแต่ประการใดเลยหากพิจารณาในระยะยาว

35. ก. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อนายของท่านไม่ให้มากไปกว่าที่นายขอมมา
 ข. บางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการกับการให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกันร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านรังเกียจที่จะตัดสินใจเรื่องซึ่งไม่เป็นที่สบายใจของลูกน้องของท่าน
 ข. วัตถุประสงค์ของท่านคือ การที่จะให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยไม่ต้องรบกวนกับผู้ใดมากไปกว่าที่ท่านจำเป็นต้องกระทำ
37. ก. ท่านจะรับฟังอย่างอดทนต่อการบ่นอุทธรณ์และคำร้องทุกข์ต่าง ๆ แต่บ่อยครั้งท่านจะดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
 ข. บางครั้งท่านรังเกียจที่จะตัดสินใจในเรื่องซึ่งจะไม่สบายใจของลูกน้องของท่าน
38. ก. ท่านจะแสดงความคิดเห็นของท่านต่อหน้าคนอื่น ๆ ก็ต่อเมื่อท่านรู้สึกว่าคนเหล่านั้นจะเห็นด้วยกับท่านเหล่านั้น
 ข. หากจำเป็นลูกน้องแทบทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะดูแลงานส่วนของท่านและรู้สึกว่าเรื่องการออกความคิดเห็นใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของนายระดับเหนือ ๆ ที่จะดำเนินการ
 ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
40. ก. ท่านจะส่งเสริมให้ลูกน้องเสนอแนะข้อคิดเห็นแต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาลงมือทำ
 ข. ท่านพยายามทำให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพบกับเขา
41. ก. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
 ข. เมื่อนายของท่านออกคำสั่งที่ไม่เป็นที่น่าสบายใจของลูกน้อง ท่านคิดว่าย่อมเป็นการยุติธรรมที่คำสั่งนั้นควรจะต้องใช้ชื่อนาย มิใช่ชื่อท่าน
42. ก. เมื่องานซึ่งไม่มีใครอยากจะทำ ท่านจะถามหาผู้ที่สมัครใจอาสาทำกันก่อนที่จะมอบหมายงานให้
 ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตของลูกน้อง เพราะท่านรู้สึกว่าพวกเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น

43. ก. ความสนใจของท่านที่จะทำให้ลูกน้องของท่านมีความสุข มีมากเท่า ๆ กันกับการที่จะทำให้พวกเขาทำงาน
- ข. ท่านจะแสดงความสนใจในชีวิตส่วนตัวของลูกน้องเพราะท่านรู้สึกว่าคุณเขาหวังที่จะให้ท่านทำเช่นนั้น
44. ก. หากจำเป็นลูกน้องทุกคนของท่านจะสามารถทำงานของตนไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านอาจจัดการมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่าการทำงานนั้นยังต้องการเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุเพิ่มเติมอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ลูกน้องของท่านจะทำงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมอยู่ด้วยเลย
- ข. ท่านจะเสนอข่าวสารข้อมูลต่อนายของท่านไม่ให้ไปกว่าที่นายขอมา
46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับลูกน้องบ่อย ๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของคนเหล่านั้นด้วย
- ข. ความสนใจของท่านกับการที่จะทำให้ลูกน้องมีความสุขมีมากเท่า ๆ กับการที่จะทำให้พวกเขาทำงาน
47. ก. ท่านสนใจต่อการที่จะเพิ่มพูนความรู้ของลูกน้องท่านเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ทำอยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับตำแหน่งงานปัจจุบันของเขาก็ตาม
- ข. ท่านจะคอยเฝ้าดูแลลูกน้องผู้ที่ล้าหลังหรือที่ทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและถือตามเสียงข้างมาก
- ข. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะแน่ใจได้ว่าคนเหล่านั้นได้รับพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
49. ก. ท่านรู้สึกว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือนอัตราเท่าเทียมกัน
- ข. ถ้าผลงานของลูกน้องผู้ใดไม่เป็นที่น่าพอใจมาเรื่อย ๆ ท่านจะรอหาโอกาสที่จะโยกย้ายเขาไปที่อื่นมากกว่าที่จะเสนอปลดเขาออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่า วัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารนั้นอยู่ตรงกันข้ามกัน แต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวนี้ออกมาอย่างชัดเจน
- ข. ท่านรู้สึกว่า การที่จะทำให้ลูกน้องชอบเป็น เรื่องที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการที่จะทำให้พวกนั้นทำงานให้มาก

51. ก. ท่านจะคอยเฝ้าดูลูกน้องผู้ที่ลาหลังและทำงานไม่ใช้อย่างใกล้ชิด
 ข. ท่านจะไม่อนุญาตให้ลูกน้องพูดจากันในเรื่องที่ไม่มีความจำเป็นในขณะที่ทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จไว้ด้วย
 ข. ท่านมีความภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานในเรื่องที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านเชื่อว่าการฝึกอบรมโดยให้ได้ประสบการณ์จากการลงมือทำงานจริง ๆ
 จะเป็นประโยชน์มากกว่าการให้การศึกษาทางทฤษฎี
 ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกน้องของท่านทำ หากเป็นเรื่องนอกเวลางาน
54. ก. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาถึงที่ทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้
 ข. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและจะถือตามเสียงข้างมากเสมอ
55. ก. ท่านจะตัดสินใจโดยอิสระ หากแต่ท่านต้องการความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจท่านก็อาจรับพิจารณาคำแนะนำที่เข้าท่าจากลูกน้องด้วย
 ข. ท่านรู้สึกว่าวัตถุประสงค์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายผู้บริหารนั้นอยู่ตรงข้ามกันแต่ท่านพยายามที่จะไม่แสดงความคิดเห็นดังกล่าวออกมาอย่างชัดเจน
56. ก. ท่านจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ แล้วพยายาม "ขาย" ความคิดเห็นดังกล่าวต่อลูกน้องของท่าน
 ข. เมื่อเป็นไปได้ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
57. ก. ท่านจะไม่รังเกียจที่จะจ้างคนพิการ หากท่านรู้สึกว่าเขาสามารถจะเรียนรู้งานได้
 ข. ท่านจะทำเฉยเสียเกี่ยวกับเรื่องการฝ่าฝืนกฎข้อบังคับ หากท่านแน่ใจว่าไม่มีใครอื่นที่จะล่วงรู้เรื่องนี้
58. ก. เมื่อเป็นไปได้ ท่านจะจัดตั้งทีมงานขึ้นมาจากบรรดาผู้ที่รักใคร่ชอบพอกันอยู่ก่อนแล้ว
 ข. ท่านอาจมอบหมายงานยาก ๆ ให้กับลูกน้องที่ยังขาดประสบการณ์ แต่ถ้าลูกน้องทำไปไม่รอดท่านก็จะไม่ให้เขาทำเรื่องนั้นต่อ

59. ก. ท่านให้ลูกน้องของท่านทำงานหนัก แต่ก็พยายามที่จะให้แน่ใจว่าคนเหล่านั้นจะได้
รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมจากฝ่ายบริหารด้วย
- ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของการลงโทษทางวินัยคือการที่จะทำให้เป็นตัวอย่าง
สำหรับคนอื่น ๆ
60. ก. ท่านพยายามจะให้ลูกน้องของท่านรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อเวลาท่านพูดจากับเขา
- ข. ท่านเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยจ่ายเงินเพิ่มเติมพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่ม
ขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล
61. ก. ท่านมีความเชื่อในเรื่องของการเลื่อนขั้นตำแหน่งโดยอาศัยความสามารถเป็นหลัก
- ข. ท่านรู้สึกกกกกว่าปัญหาในระหว่างลูกน้องของท่านด้วยกันนั้น โดยปกติจะแก้ไขไป
ได้เองโดยท่านไม่จำเป็นต้องเข้าแทรก
62. ก. ท่านรู้สึกว่าชมรมครูอาจารย์กับฝ่ายบริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
- ข. ในการอภิปราย ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านมองเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ
พิจารณาหาข้อยุติเอาเอง
63. ก. เมื่อลูกน้องของท่านไม่สามารถทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ได้ ท่านจะเข้าไปช่วยเขา
หาทางออกเพื่อให้งานสำเร็จ
- ข. ท่านรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ทำงานอย่างเดียวกัน ควรจะได้รับค่าจ้างเงินเดือน
ในอัตราเท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ลูกน้องของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ท่านสงวนสิทธิ์ที่จะเป็น
ผู้ชี้ขาดตัดสินใจในขั้นสุดท้าย
- ข. ท่านจะไม่รับรองที่จะจ้างคนพิจารณาหากท่านรู้สึกว่า เขาสามารถจะเรียนรู้งานได้

แบบสอบถาม ฉบับที่ 2

ตอนที่ 1

แบบสอบถามปัจจัยด้านชีวสังคมของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความลงในช่องว่าง และกาเครื่องหมาย (X) ลงในตัวเลือกที่กำหนดให้

๑. ชื่อโรงเรียน ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....

2. ขนาดของโรงเรียน () ขนาดเล็ก-จำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน

() ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 500 - 1,499 คน

() ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

3. ท่านดำรงตำแหน่ง () คุรุปฏิบัติการสอน

() หัวหน้าหมวด

() หัวหน้างาน

แบบสอบถาม ฉบับที่ 2

ตอนที่ 2

แบบสอบถามวัดประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากร

คำชี้แจง ให้ท่านวงกลมล้อมรอบระดับคะแนนที่ตรงกับทัศนะของท่าน เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนของท่าน โดยกำหนดให้ระดับคะแนนสำหรับทัศนะดังนี้ คือ

ระดับคะแนน 1 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย

ระดับคะแนน 2 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง

ระดับคะแนน 3 ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน		
1.	ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3
2.	ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นของโรงเรียน	1	2	3
3.	ผู้บริหารมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างมีระเบียบแบบแผน	1	2	3
4.	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนตรงกับความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม	1	2	3
5.	ผู้บริหารได้จัดให้มีการประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ	1	2	3
6.	ท่านกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	2	3
7.	ผู้บริหารส่งเสริมและให้ขวัญกำลังใจท่าน	1	2	3
8.	ครูอาจารย์มีความรักความศรัทธาและยอมรับนับถือผู้บริหาร	1	2	3
9.	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเอาใจใส่ต่อการทำงานของครูอาจารย์	1	2	3
10.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์	1	2	3

ข้อที่	ข้อความ	ระดับคะแนน		
11.	ผู้บริหารได้จัดให้มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	1	2	3
12.	ผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับและได้รับการตอบสนองในทางที่ดีจากผู้บริหาร	1	2	3
13.	ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์เป็นอย่างดี	1	2	3
14.	ผู้บริหารได้พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูอาจารย์	1	2	3
15.	ผู้บริหารมีความสามารถในการสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร	1	2	3
16.	ผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แจงแผนงานให้ครูอาจารย์เข้าใจอย่างถูกต้อง	1	2	3
17.	ผู้บริหารเป็นผู้ประนีประนอม รู้จักยืดหยุ่นตามความเหมาะสม	1	2	3
18.	ผู้บริหารพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ	1	2	3
19.	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้งของครูอาจารย์ ได้เป็นอย่างดี	1	2	3
20.	ในการปฏิบัติงานผู้บริหารยึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ขององค์กรมากกว่าวัตถุประสงค์ส่วนตัว	1	2	3
21.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอาจารย์อย่างเป็นธรรมโดยถ้อยหน้าไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	1	2	3
22.	ผู้บริหารยึดมั่นในหลักการ ไม่ยึดมั่นในตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน	1	2	3
23.	ผู้บริหารให้เกียรติและเคารพสิทธิของครูอาจารย์	1	2	3
24.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้รับการพัฒนาทางวิชาชีพอย่างทั่วถึง	1	2	3
25.	การพิจารณาให้ครูอาจารย์ได้รับความดีความชอบเป็นพิเศษเป็นไปอย่าง ยุติธรรม	1	2	3

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายสุรพล ศรีแสง
เกิดวันที่	13 มีนาคม 2499
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	411 ถนนทรงพล อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	อาจารย์ 2 ระดับ 7 หัวหน้าฝ่ายแผนงานและ สารสนเทศ โรงเรียนวัดคอนตูม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2512	ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนศรีหนองบัววิทยา อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู
พ.ศ. 2515	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนภาสะพงษ์ เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2517	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา วิทยาลัยครูเพชรบุรี วิทยาลัยการณ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2520	ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม (พ.ม.) กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2526	การศึกษามัธยมศึกษา วิชาเอกวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2540	การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร