

372.1207

ก 517 ม

ร. 3

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสำมติของเรดคิน

ปริญญาโท

ของ

สะอาด สีหาภาค

13 ส.ค. 2537

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

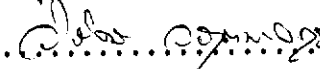
พฤษภาคม 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

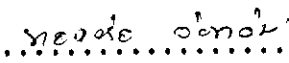
187003

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

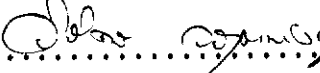
..........ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร)


..........กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทองหล่อ วิกาวิน)

คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร)


..........กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทองหล่อ วิกาวิน)

..........กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประหยัด হাসิตะพันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปฏิญานีพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2536

ประกาศคุณูปการ

ปรีชญานีพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก
รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ทองหล่อ วิภาวิน ผู้วิจัย
ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้าการประถมศึกษา
อำเภอ กิ่งอำเภอ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ
ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือในการแจกแบบสอบถาม รวมทั้งตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี
คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปรีชญานีพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณของบิดา มารดา
และบูรพาจารย์ผู้มีพระคุณของผู้วิจัย

สะอาด สีหามาศ

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	ความหมายของผู้นำ แบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ	9
	การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ตำแหน่งงาน มุ่งสัมพันธ์	11
	แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดคิน	14
	ลักษณะสำคัญของทฤษฎีสามมิติ	15
	ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมิติของเรดคิน กับทฤษฎีอื่น ๆ	21
	งานวิจัยของเรดคิน	22
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	27
	ประชากร	27
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	27
	การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	28
	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	29

บทที่	หน้า
วิธีจัดกระทำข้อมูล	29
การวิเคราะห์ข้อมูล	29
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	38
การวิเคราะห์ข้อมูล	38
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	69
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	69
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	69
การตรวจสอบเครื่องมือ	69
การวิเคราะห์ข้อมูล	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	70
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
การอภิปรายผล	74
ข้อเสนอแนะ	80
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	83
บรรณานุกรม	85
ภาคผนวก	89
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	90
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสอบถามการวิจัย	105
ประวัติย่อของผู้วิจัย	107

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	แบบหลักของผู้บริหาร จําแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการศึกษาดํารง ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและการฝึกอบรม 39
2	แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารจําแนกตามวุฒิการศึกษา 41
3	แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารจําแนกตามประสบการณ์ในการดํารงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน 43
4	แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารจําแนกตามการฝึกอบรม 45
5	แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จําแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ในการดํารงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม 47
6	แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารจําแนกตามวุฒิการศึกษา 49
7	แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารจําแนกตามประสบการณ์ในการดํารง ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 51
8	แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารจําแนกตามการฝึกอบรม 53
9	แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารจําแนกตามวุฒิการศึกษา 55
10	แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารจําแนกตามประสบการณ์ในการดํารงตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน 57
11	แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารจําแนกตามการฝึกอบรม 59
12	คะแนนในมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จําแนกตามวุฒิการศึกษา ... 61
13	คะแนนในมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จําแนกตามประสบการณ์ ในการดํารงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 64
14	คะแนนในมิติ มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จําแนกตามการฝึกอบรม .. 66

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิลักษณะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลค และมุตัน	13
2 แผนภูมิแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรคคิน	16
3 แผนภูมิแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ.	18
4 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามวุฒิการศึกษา	63
5 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน	65
6 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามการฝึกอบรม	68

ภูมิหลัง

การบริหารงานจะให้เกิดผลดี และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เป็นต้นว่า การจัดองค์การ เทคโนโลยีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Reddin. 1970 : 66) การบริหารการศึกษาของไทยในปัจจุบันก็ต้องการองค์ประกอบเหล่านั้นเช่นเดียวกัน และองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้คือบุคคลซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานนั้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 3)

ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือ ความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องทำหน้าที่พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความสามารถในการทำงานเมื่อสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันเอาหน่วยความสะดกในการทำงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้นำในหน่วยงานโดยทั่วไปจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สามทิศทาง ทั้งผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 37)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การประเภทที่ให้บริการสาธารณะแก่สังคมรูปแบบหนึ่งโดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และสำเร็จออกไปเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของสังคมต่อไป การบริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวนี้บุคคลที่นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งก็คือผู้บริหารโรงเรียน เพราะว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาจะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2528 : 17)

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารงานทุก ๆ ด้านที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เป็นไปโดยเรียบร้อย และเกิดผลดีต่อนักเรียนมากที่สุด โดยต้องดำเนินงานอย่างรวดเร็ว ประหยัดทรัพยากรทุกอย่าง และให้ได้ผลตรงตามความมุ่งหมายของโรงเรียน นอกจากจะดำเนินการให้ระบบงานทุกอย่างเป็นไปอย่างคล่องตัวแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการเจริญเติบโตและความก้าวหน้าของโรงเรียนด้วย (พัลล์ ทัศนาคินทร์. 2524 : 3)

ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารโดยตรงแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความทุ่มเทความร่วมมือร่วมใจของคณะครู และผู้ร่วมงานทุกกลุ่มอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำและศิลปะในการบริหารเพื่อให้คณะครูและผู้ร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ และมีความสุขอยู่กับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 80 - 87)

ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารอย่างมาก กล่าวกันว่า ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถเหนือกว่าคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มคนได้ มีเสน่ห์ บารมี และคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้แล้ว รูปแบบการเป็นผู้นำยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน และพฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างมากด้วย ผู้บริหารที่มุ่งงานเกินไปอาจสร้างความเครียด และบรรยากาศที่ค่อนข้างอึดอัด ในขณะที่ผู้บริหารที่มุ่งคนเกินไป อาจจะต้องใช้พลังงานเพื่อสร้างสัมพันธ์และสื่อความหมายมากไม่คุ้มกับผลงานที่ได้รับ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 81)

นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาแบบผู้นำหลายคนได้ยืนยันว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน (Fiedler. 1974 : 74 - 81) และมีการพัฒนาแนวคิดและความเชื่อออกไปอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากจะยึดแบบที่มุ่งคนและมุ่งงานแล้ว ยังมีการนำเอาประสิทธิผลเข้ามาพิจารณาด้วย เรดดีน (Reddin. 1970 : 46 - 47) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แบบผู้นำเพิ่มเติม และเสนอทฤษฎีของเขาที่ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (3-D Model) โดยเพิ่มมิติประสิทธิผล เข้าไปร่วมวิเคราะห์แบบผู้นำด้วยอีกมิติหนึ่ง

ผู้วิจัยมีความสนใจในทฤษฎีนี้ และเห็นว่าน่าจะนำมาใช้ในการวัดแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ เพราะนอกจากจะสามารถมองเห็นแนวโน้มในการใช้พฤติกรรมมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์แล้วยังสามารถมองเห็นประสิทธิผลของงานอีกมิติหนึ่งด้วย ซึ่งจะช่วยให้เห็นแบบผู้นำชัดเจนขึ้น ผลการวิจัยจะช่วยให้เห็นลู่ทางหรือความต้องการทางด้านการพัฒนาโรงเรียนและพัฒนาแบบผู้นำที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษที่มีข้อเสียเปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคมอยู่มาก ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความสามารถสูงนำครูอาจารย์ให้ทุ่มเทศักยภาพสูงสุด เพื่อความเจริญงอกงามของนักเรียนและความก้าวหน้าของชุมชน

จังหวัดศรีสะเกษตั้งอยู่ทางตอนใต้ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประชากรส่วนใหญ่เป็นคนพื้นเมือง แบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ คือชาวพื้นเมืองที่พูดภาษาอีสาน และชาวพื้นเมืองที่พูดภาษาเขมร นอกจากนี้ยังมีชนพื้นเมืองดั้งเดิมที่พูดภาษาลัว ภาษาเยอ อยู่ในบางท้องที่ไม่มากนัก สภาพทางเศรษฐกิจยังไม่น่าพอใจมากนัก (สำนักงานจังหวัดศรีสะเกษ. 2535 : 1, 3) จากสภาพทางสังคมและสภาพทางเศรษฐกิจ จะเห็นได้ว่าประชาชนส่วนใหญ่มีภาษาพูดหลายภาษาและยากจนเป็นส่วนมาก ซึ่งปัญหาเรื่องภาษาพูดและความยากจน จะเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งที่ทำให้การจัดการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษยังไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ยังมีปัญหาอยู่มากดังจะเห็นได้จากรายงานการศึกษาปีงบประมาณ 2534 พบว่า ด้านปริมาณเด็กในวัยก่อนการศึกษาภาคบังคับได้รับการเตรียมความพร้อม ยังไม่ครบทุกคนและนักเรียนระดับประถมศึกษา เรียนไม่จบหลักสูตรออกกลางคันประมาณ 2,665 คน คิดเป็นร้อยละ 1.62 ด้านคุณภาพ อัตราการตกชั้นขึ้น โดยเฉพาะชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ยังค่อนข้างสูงคือประมาณร้อยละ 1.62 เมื่อรวมทุกชั้นเมื่ออัตราการตกชั้น ร้อยละ 03.15 หรือประมาณ 5,250 คน ทำให้เกิดความสูญเสียทางการศึกษาเป็นอย่างมาก และนักเรียนร้อยละ 21.96 มีปัญหาด้านสุขภาพอนามัย โดยเฉพาะมีน้ำหนักตัวไม่เป็นไปตามเกณฑ์ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดร้อยละ 03.92 ด้านบริหารและสนับสนุนการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การนิเทศติดตามยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การพัฒนาบุคลากร และการมอบหมายงานยังไม่ทั่วถึง และไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ยังปรากฏว่ามีครูขอย้ายออกจากพื้นที่ มีการร้องเรียนเรื่องไม่ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บริหาร โรงเรียนอยู่เสมอ ๆ การจัดการศึกษาก็ยังไม่มีความก้าวหน้ามากนัก แม้ผู้บริหารระดับสูงจะพยายามสนับสนุนทางด้านงบประมาณและอัตราค่าจ้างก็ตาม (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. 2535 : 19 - 20)

ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในระดับโรงเรียนน่าจะมีส่วนสัมพันธ์กับปัญหาเหล่านี้อย่างมาก หากผู้บริหารแสดงแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระหว่างบริหารโรงเรียน พฤติกรรมการสอนและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของครูน่าจะดีขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก็ดี การร้องเรียนหรือการขอย้ายก็น่าจะมีปัญหาน้อยลง

การพัฒนาผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ เพราะประสิทธิภาพในการจัดการศึกษานั้นคาดหวังได้จากผู้บริหาร การพัฒนาผู้บริหารให้มีสมรรถภาพผู้นำที่เหมาะสมกับบทบาทความรับผิดชอบเหมาะสมกับผู้ร่วมงานและเป้าหมายของงานเป็นที่สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยเชื่อว่าการพัฒนารูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร น่าจะมีพื้นฐานจากผลการวิจัยเพื่อได้มองเห็นภาพได้ชัดเจนและสามารถวางแผนพัฒนาได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสถิตยของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) เพื่อศึกษาพฤติกรรมในแต่ละมิติที่สำคัญให้ชัดเจน สืบค้นแบบผู้นำของผู้บริหารทั้งจังหวัด เพื่อนำผลไปวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ให้มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ อำนวยประโยชน์แก่การจัดการศึกษาและชุมชนในจังหวัดศรีสะเกษได้มากยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสถิตยของ วิลเลียม เจ. เรดดิน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและการฝึกอบรม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะได้ประโยชน์ในการใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแบบและพฤติกรรมของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษยังสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาคัดเลือกบุคคล และเตรียมบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

ขอบเขตในการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา มุ่งศึกษาแบบผู้มาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามมติ ของวิลเลียม เจ. เรดคิน

2. ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ปีการศึกษา 2535 จำนวน 862 คน การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด

3 ตัวแปรที่จะศึกษา ตัวแปรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ลักษณะของผู้บริหารดังต่อไปนี้

3.1.1 การศึกษา 2 ระดับ จำนวนเป็น

3.1.1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.1.1.2 ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป

3.1.2 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน จำนวนเป็น

3.1.2.1 ต่ำกว่า 5 ปี

3.1.2.2 5 ปีขึ้นไป

3.1.3 การฝึกอบรม จำนวนเป็น

3.1.3.1 เคยได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

3.1.3.2 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร

การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

3.2 แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติ ของเรดคิน ได้แก่

3.2.1 แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)

3.2.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)

3.2.3 แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบผู้นำ หมายถึง ลักษณะเด่นที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามทฤษฎี 3 มิติของ เรดคิน โดยแบ่งออกเป็น 3 แบบคือ

1.1 แบบหลักในการบริหาร คือ แบบของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้จะบ่งชี้ว่า ผู้นำคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ มากน้อยเพียงใด ผู้นำอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายแบบในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

1.2 แบบสนับสนุนในการบริหาร คือ แบบของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่มักจะใช้ บ่อยรองลงมาจากแบบหลัก แบบผู้นำทั้ง 8 แบบ มีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และผู้นำ หรือนักบริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายแบบในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้

1.3 แบบรวมในการบริหาร คือ แบบของผู้นำที่มีแบบการบริหารที่เกิดจาก พฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงานซึ่งจะแยกเป็นด้าน มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิภาพ แล้วจึงมาพิจารณารวมกันเป็นแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็น ได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอก พฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกแบบ การบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

2. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกใน การทำงานในฐานะผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพ และปึกแผ่นภายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน สวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม พฤติกรรมผู้นำตาม ทฤษฎี 3 มิติของ เรดคิน แบ่งออกเป็น 3 มิติ ดังนี้

2.1 มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนิน งานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้ได้ผลงานและ สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความ ไว้วางใจ สนิทสนมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

2.3 มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลต่ำ

3. แบบผู้นำ หมายถึง แบบผู้นำซึ่งพิจารณาจากพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของ เรคคิน ประกอบด้วยแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ได้แก่ ผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน ผู้นำที่ม และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ ผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ

3.1 ผู้คุมกฎ คือ แบบผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนเองมีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน

3.2 ผู้สอนแนะ คือ แบบผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3.3 ผู้บุกงาน คือ แบบผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจไม่สั่นไหวมุ่งมั่นมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับการอุตสาหกรรม

3.4 ผู้นำที่ม คือ แบบผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

3.5 ผู้ทนทำ คือ แบบผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

3.6 ผู้เอาใจ คือ แบบผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

3.7 ผู้คุมงาน คือ แบบผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มีได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

3.8 ผู้ยอมความ คือ แบบผู้นำที่ยอมรับความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

4. ประสิทธิผลผู้นำ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานของผู้บริหาร ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ที่เป็นผลมาจากการใช้แบบผู้นำต่าง ๆ จำนวน เป็น 2 ระดับ คือ

4.1 ประสิทธิผลต่ำ ซึ่งประกอบด้วยแบบผู้นำ 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ

4.2 ประสิทธิผลสูง ซึ่งประกอบด้วยแบบผู้นำ 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำทีม

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ทาหน้าที่หัวหน้าสถานศึกษามีประสบการณ์ ในการบริหารโรงเรียนอย่างน้อย 1 ปี

6. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้น ป.1 - ป.6 ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกตาม
ลำดับชั้นดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ แบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ
2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์
3. แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของ เรดคิน
4. ลักษณะสำคัญของทฤษฎีสามมติ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมติของ เรดคินกับทฤษฎีอื่น ๆ
6. งานวิจัยของ เรดคิน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของผู้นำ แบบผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ

นักพฤติกรรมศาสตร์ที่สนใจศึกษาผู้นำได้นิยามและอธิบายคำว่า ผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน
เป็นต้นว่า

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 78 - 79) มีความเห็นว่าผู้ที่เป็ผู้นำก็คือ บุคคลที่มี
ลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ได้รับการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งผู้นำ เช่น ผู้นำเทศก์ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทน
ของกลุ่ม
2. เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้ทำหน้าที่สำคัญ
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุดโดยใช้สังคมมิติ

เบอร์บี (Burby. 1972 : 43 - 46) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้
คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ติดตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลาย

ความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดหมาย เช่นเดียวกับ ดันน์ (Dunn. 1973 : 178) ซึ่งมองผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นสามารถชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อรุณ รักธรรม (2522 : 187) จะมองผู้นำว่าเป็นบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานโดยการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้รับการยกย่องและเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้

แบบผู้นำ

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1969 : 126) ได้ให้ความหมายของแบบผู้นำไว้ว่าเป็นการประพจน์ปฏิบัติของผู้ผู้นำในความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการประพจน์ปฏิบัติของผู้อื่น และรูปแบบผู้นำนั้นคือพฤติกรรมผสมผสานระหว่างพฤติกรรมข่มขู่และพฤติกรรมสนับสนุน

ในการศึกษาแบบต่าง ๆ ของผู้นำ จะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำได้ดียิ่งขึ้น เพราะแบบผู้นำหรือลักษณะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนั้นการเลือกแบบของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมย่อมนำไปสู่เป้าหมายขององค์การและเป้าหมายส่วนบุคคล การแบ่งลักษณะผู้นำมีการแบ่งเป็นหลายลักษณะ เช่นแบ่งตามอำนาจหน้าที่ แบ่งตามวิธีการใช้อำนาจ แบ่งตามลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งตามสภาวะแวดล้อมทางสังคม

การศึกษาแบบผู้นำเริ่มจากเลวิน ลิพพิทท์ และไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยได้สรุปแบบผู้นำไว้สามแบบคือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) และแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leader) (White and Lippitt. 1960 : 527 - 553) ต่อมาได้มีการศึกษาแบบผู้นำและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำกันอย่างกว้างขวาง และพบว่า

แบบผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรมการบริหารงาน ดังเช่น เกทเซลล์ และกูบา (Getzels and Guba. 1968 : 146) ได้จำแนกแบบของผู้นำไว้สามแบบคือผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Transactional Style)

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า แบบผู้นำนั้นคือรูปแบบแสดงพฤติกรรมการบริหารซึ่งแสดงพฤติกรรม โดยมีการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการโดยใช้แบบต่าง ๆ อาจจะตามแนวความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ หรือตามสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

"พฤติกรรมผู้นำ" คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Carter. 1953) หรือ "พฤติกรรมผู้นำ" เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่ง ทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle. 1956) แต่พิตเลอร์ เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชา และการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึง โครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องสวัสดิภาพ และความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (Stogdill. 1974 : 10 - 11 ; Citing Carter. 1953 ; Shartle. 1956 ; Fiedler. 1967) มีผู้ให้ความเห็นสอดคล้องกับพิตเลอร์ในประเด็นที่ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการ บังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของ สมาชิกในกลุ่ม (Hoy and Miskel. 1982 : 236)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำด้านงานและมุ่งสัมพันธ์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านนี้จะ เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การศึกษาแบบผู้นำ ตามทฤษฎีสถิตของ เรดคิน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มจาก การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประมาณปี ค.ศ. 1945 ฮาลบิน

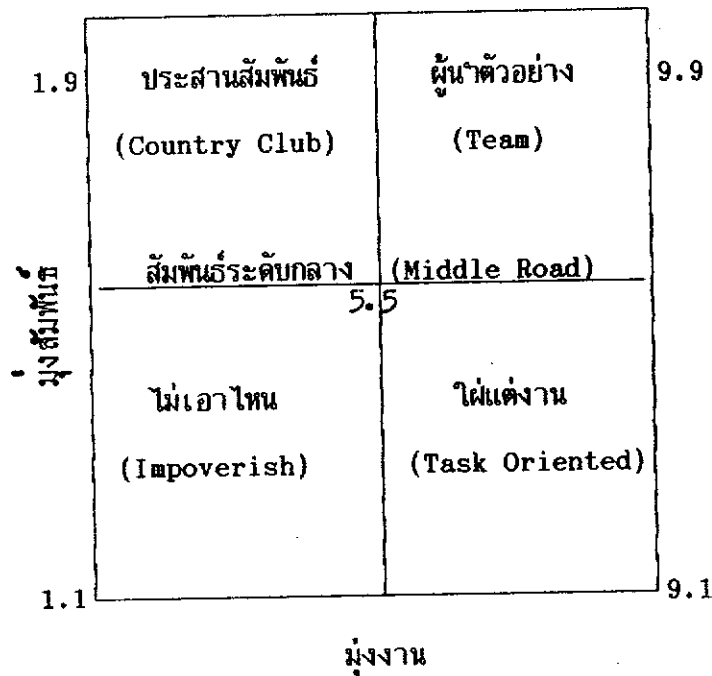
และไวเนอร์ (Halpin and Winer) แคทซ์ และคานัน (Katz and Khan) ได้เริ่มโครงการวิจัยหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยกำหนดไว้ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiating Structure) และ มิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ผลการวิจัยพบว่า แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาพฤติกรรม 2 มิติแล้ว ปรากฏว่ามีหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีแบบมุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งส่งเสริมรักษาความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม บางพวกแสดงพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป จึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำไม่สามารถแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียว (Halpin and Winer. 1957 ; Katz and Kahn. 1966 ; citing Luthans. 1985 : 499)

การศึกษาวิจัยในลักษณะที่คล้ายคลึงกันในสมัยต่อมา คือ การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Leadership Studies) ประมาณ ค.ศ. 1946 ลิเคิร์ต ได้ทำการวิจัยและสรุปแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 2 แนวเช่นเดียวกัน คือ ผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน (Employee - Centered) และผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - Centered) ผู้นำที่ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผลงานเท่าเทียมกัน จะทำให้เกิดความสมดุลย์ในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน ต่อมาในปี 1967 ลิเคิร์ต ได้พยายามศึกษาพฤติกรรมผู้นำเพิ่มเติมขึ้นอีก เพื่อหาข้อสรุปว่าแบบที่ดีของผู้นำโดยทั่วไปควรจะเป็นอย่างไร จากผลการวิจัยพบว่าในหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น หัวหน้างาน 6 ใน 7 คน มีผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงาน ในหน่วยงานที่มีผลงานตกต่ำพบว่ามีหัวหน้า 7 ใน 10 คน มีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลงาน และเขาสรุปว่าหัวหน้างานที่ดีควรมีพฤติกรรมที่มุ่งผู้ร่วมงาน แต่ก็ยังพิสูจน์ไม่ได้อย่างแน่นอน เพราะมีผู้นำที่มุ่งผลงานอยู่ในกลุ่มแรกและผู้นำที่มุ่งผู้ร่วมงานอยู่ในกลุ่มหลังด้วย (Likert. 1967 : 317 - 332)

การศึกษาแบบผู้นำที่ต่อเนื่องในสมัยต่อมาคือ การศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Leader Contingency Model) ของฟิเดลเลอร์ ซึ่งเป็นการศึกษาระหว่างปี ค.ศ. 1951 - 1967 สรุปผลได้ว่า งานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างลักษณะหรือรูปแบบผู้นำ และความพอใจของผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ ไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่จะใช้ได้สำหรับทุกสถานการณ์ จากการศึกษาดังกล่าว เขาพบว่าหัวหน้าที่มุ่งงาน ทำงานได้ดีในสถานการณ์ที่ที่เขาพอ

ใจและไม่พอใจ ส่วนหัวหน้างานที่มุ่งสัมพันธ์มีแนวโน้มว่าจะทำงานได้ดีที่สุด เมื่อความสัมพันธ์ของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลาง (Fiedler. 1974 : 74 - 81)

การศึกษาข่ายการบริหารงาน (The Managerial Grid) ของ เบลค และมุตตัน (Blake and Mouton) เนื่องมาจากการศึกษาลักษณะและพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งภาวะผู้นำถูกพิจารณา 2 ด้านด้วยกันดังกล่าวแล้ว เบลค และมุตตัน ได้เน้นแนวคิดพื้นฐานจากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นการศึกษาผู้นำตามลักษณะข่ายการบริหารงาน เพื่อให้ลึกซึ้งขึ้น เขาได้สรุปลักษณะผู้นำไว้ 5 แบบด้วยกัน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิลักษณะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมุตตัน

- แบบที่ 1 ผู้นำไม่เอาไหน (Impoverish) เป็นแบบให้ผลต่ำสุด ไม่มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านทั้งด้านผู้คน และมุ่งสัมพันธ์
- แบบที่ 2 ผู้นำที่ใฝ่แต่งาน (Task Oriented) เป็นผู้นำที่มุ่งแต่งานอย่างเดียว ไม่สนใจคนผลงานที่ได้ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพมากนัก
- แบบที่ 3 ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ (Country Club) ผู้นำแบบนี้มุ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผลงานน้อย
- แบบที่ 4 ผู้นำที่เป็นตัวอย่าง (Team) เป็นแบบอุดมคติ คือ มุ่งทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง ผลงานมีประสิทธิภาพมาก
- แบบที่ 5 ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ระดับกลาง (Middle Road) เป็นผู้นำแบบที่มุ่งทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ในระดับกลาง ผลงานจึงไม่มีมากนัก

เบลค และมูตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (Blake and Mouton, 1964 : 11) แนวคิดในการศึกษาตามทฤษฎีข่ายการบริหารของ เบลค และมูตัน เป็นแบบพื้นฐานสำหรับการพัฒนาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถิตติของ เรดคิน ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

แบบผู้นำตามทฤษฎีสถิตติ (3 - D MODEL) ของเรดคิน

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่การวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีสถิตติของ เรดคิน มีงานวิจัยที่สำคัญ ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio) พบว่าพฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiating Structure Dimension) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) ต่อมาศูนย์วิจัยและสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1947) ได้วิจัยและจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกันคือ มิติมุ่งคนงาน (Employee - Centered) และมุ่งผลผลิต (Production - Centered) งานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (1950) ก็จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกัน คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และผู้นำที่มุ่งสังคมสัมพันธ์ (Social - Emotional Leader) งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้มุ่งพฤติกรรมทั้งสอง

ด้านในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งต่อมา เบลค และมุตัน ได้นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีย้ายการจัดการ โดยให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกัน จะเห็นว่าการวิจัยภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมามุ่งเน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น ต่อมา เรดดิน (Reddin. 1970) ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของ เรดดิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎีสามมิติ (3-D Model)

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎีสามมิติ

ลักษณะสำคัญตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน (Reddin. 1970 : 30 - 32) จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำดังนี้

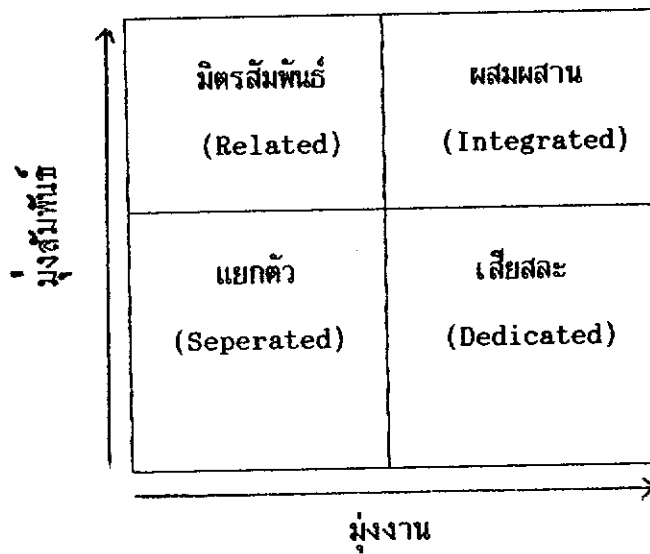
พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดิน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน แต่เรดดินมีความเห็นว่าควรพิจารณา มิติมุ่งประสิทธิผลโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป พฤติกรรมผู้นำทั้งสามมิตินี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้ได้ผลงานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลต่ำ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ เรดดิน ได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) ดังภาพประกอบ 2 (Reddin. 1970 : 27)



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดติน

เรดติน (Reddin. 1970 : 30 - 32) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบผู้แยกตัว (Seperated) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นระเบียบชอบงานเขียนมากกว่างานพูด จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ชอบพฤติกรรมที่เป็นข้อเท็จจริง ยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้น แน่นหนา ชอบงานที่สมบูรณ์ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น ต่อมตัว เป็นคนชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านคนและงานในระดับต่ำ นักบริหารเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการกระทำหรือการปฏิบัติงานของคนอื่น นิยมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

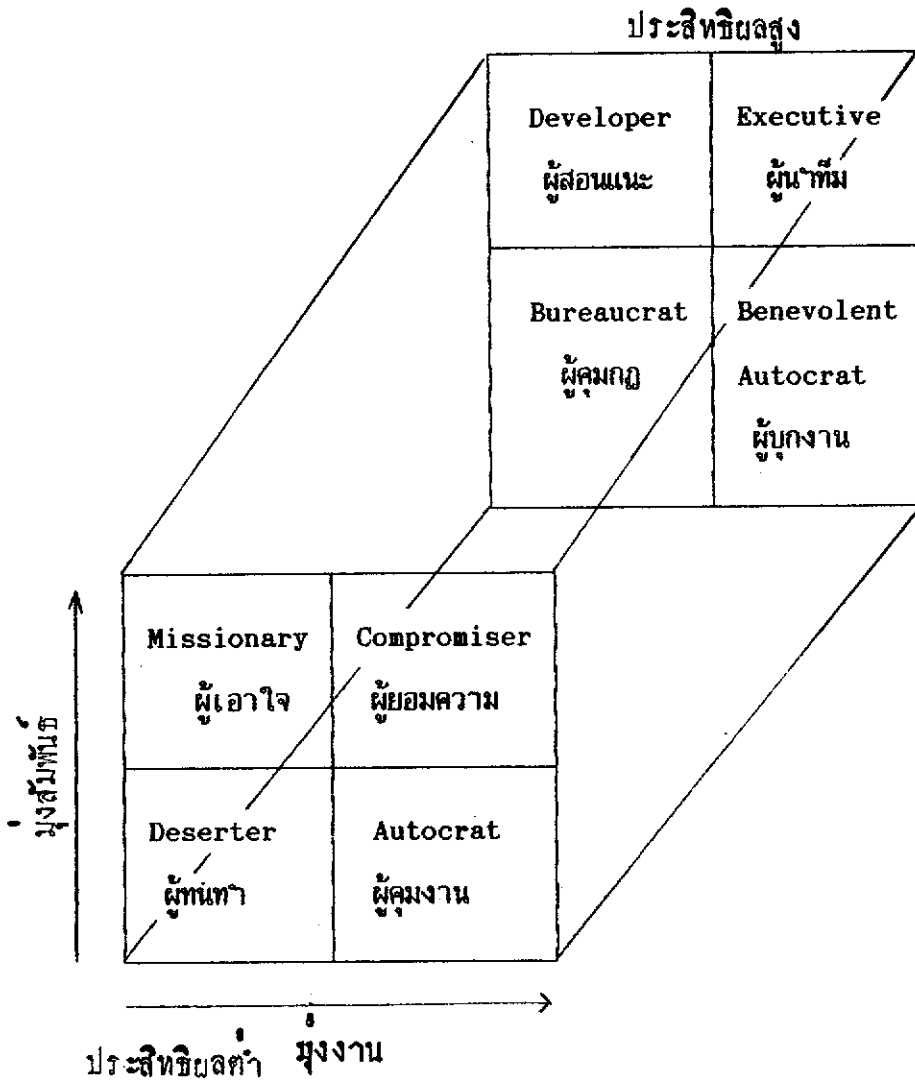
2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นผู้บริหารที่เน้นความสำคัญด้านที่เกี่ยวกับคน และไม่เห็นความสำคัญด้านงาน ผู้นำประเภทนี้จะถือว่าคนใน

หน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญในอันดับหลัง เน้นการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้อง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่น โดยง่ายคาย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น ให้ความสำคัญพลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) หรือแบบมุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งจะทำงานให้ได้ตามที่ตนต้องการ เป็นคนมีความกล้าที่จะประพฤติปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่างทำให้เป็นคนมีความก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล ค่อนข้างมีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

4. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) หรือแบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง เป็นลักษณะผู้บริหารที่บริหารงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายหน่วยงาน เป็นผู้นำที่พยายามจะให้สมาชิกในหน่วยงาน มีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด ไม่ชอบแสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก ต้องการให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน สนใจแนวทางหรือวิธีการสร้างแรงจูงใจลูกน้อง

โดยความเป็นจริงแล้ว แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างเด่นชัด แต่ที่พยายามแยกออกจากกันเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจเท่านั้น บางครั้งจะไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยในระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานดีที่สุด แต่งานวิจัยในระยะหลังเสนอแนะว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ นั่นคือแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบพื้นฐานของ เรดคิน ในการเป็นผู้นำนั้นจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ แนวคิดของ เรดคิน จากแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบที่สร้างบงกชิตมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีลักษณะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและเลวที่สุดดังกล่าวแล้ว เรดคิน ได้เพิ่มมิติประสิทธิผลลง ไปอีกมิติหนึ่ง เพื่อช่วยชี้ขาดว่าลักษณะใดจะให้ผลดีไม่น้อยเท่าไร ในการศึกษาวิจัยแบบผู้นำจาก 3 มิติ โดยอาศัยแบบพื้นฐาน 4 แบบ เรดคิน พบผู้นำอีก 8 แบบ เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบตามทฤษฎีสี่สามมิติของ เรคคิน ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat)

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ และมีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ของ เรดดีน (Reddin. 1970 : 125 - 234) มีดังนี้

ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ

1. **ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)** คือ แบบผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงาน หรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่สนใจการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่ว ๆ ไป
2. **ผู้สอนแนะ (Developer)** คือ แบบผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ
3. **ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)** คือ แบบผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดีเป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม
4. **ผู้นำทีม (Executive)** คือ แบบผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจการมีความก้าวหน้า

ผู้นำที่ประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ

1. ผู้หนีงาน (Deserter) คือ แบบผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก
2. ผู้เอาใจ (Missionary) คือ แบบผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้
3. ผู้คุมงาน (Autocrat) คือ แบบผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า
4. ผู้ยอมความ (Compromiser) คือ แบบผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

✓ แบบหรือประเภทผู้นำ จะชี้ให้เห็นพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีสถิตศาสตร์ดังกล่าวแล้ว เรดดีน (Reddin. 1970 : 46 - 47) ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้เป็น 3 แบบ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือ แบบของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้จะบ่งชี้ว่า ผู้นำคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ มากน้อยเพียงใด ผู้นำอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายแบบในขณะเดียวกัน หรือไม่มีเลยก็ได้
2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) คือ แบบของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่มักจะใช้บ่ยรองลงมาจากแบบหลัก แบบผู้นำทั้ง 8 แบบ มีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และผู้นำหรือผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายแบบในขณะเดียวกันหรือ ไม่มีเลยก็ได้
3. แบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ แบบของผู้นำที่มีแบบการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบใน

การทำงานซึ่งจะแยกเป็นตำแหน่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล แล้วจึงมาพิจารณาด้วยกัน เป็นแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจาก พฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกแบบการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การ อีกด้วย

แบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ตามทฤษฎีสถิติของ เรดดิน จะมองแบบผู้นำได้ชัดเจน โดยอาจวิเคราะห์แบบผู้นำรวม 8 แบบ หรืออาจวิเคราะห์ในเชิงพฤติกรรม มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล หรืออาจวิเคราะห์ลักษณะผู้นำ ตามสถานการณ์ในการบริหารงาน โดยยึด แบบหลัก แบบสนับสนุน หรือแบบรวม แบบใดแบบหนึ่งก็ได้ ดังนั้น การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำตาม ทฤษฎี 3 มิติ ของ เรดดิน จึงวิเคราะห์ได้อย่างกว้างขวาง

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสถิติของเรดดินกับทฤษฎีการบริหารอื่น ๆ

ทฤษฎีสถิติของเรดดิน สามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เพื่อหาความสัมพันธ์ กับทฤษฎีการบริหารอื่น ๆ ได้อีกหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสถิติกับทฤษฎีขบวนการจัดการของเบลคและมูตัน เบลค และมูตัน แบ่งผู้นำตาม ลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 5 แบบใหญ่ ๆ คือ แบบ 1,9 9,1 1,1 9,9 และ 5,5 แบบ 9,9 เป็นแบบที่เป็นอุดมคติ (Ideal Style) ซึ่งเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ในตอนแรก เบลค และมูตันไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ 3 คือมิติด้านประสิทธิผล เหมือนกับแนวคิดของเรดดิน แต่ใน ภายหลัง เบลคและมูตันได้พัฒนาทฤษฎีขบวนการจัดการของเขา โดยคำนึงถึงด้านสภาวะการณและ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนาทฤษฎีขบวนการ จัดการในลักษณะเช่นนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีสถิติของเรดดิน ลักษณะที่ใกล้เคียงกันอีกประการ หนึ่งก็คือ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน กับแบบผู้นำตามทฤษฎีขบวนการจัดการของเบลคและ มูตัน มีความสอดคล้องกัน (Reddin. 1970 : 194)

ทฤษฎีสามมิตกับทฤษฎีระบบการบริหารของลิเคิร์ต ลิเคิร์ตแบ่งระบบการบริหารออกเป็น

4 ระบบ (ผดุง อารยะวิญญู. 2530 : 23 - 25) คือ

ระบบที่ 1 ระบบผูกขาดรวมอำนาจ (Exploitation, Authoritative Model)

ระบบที่ 2 ระบบกึ่งผูกขาดรวมอำนาจ (Benevolent, Authoritative Model)

ระบบที่ 3 ระบบกึ่งประชาธิปไตย (Consultative Model)

ระบบที่ 4 ระบบประชาธิปไตยสมบูรณ์แบบ (Participative Group Model)

แบบผู้นำของเรดดิน (Reddin. 1970 : 196 - 197) จะสอดคล้องกับผู้นำที่ใช้

ระบบบริหารของลิเคิร์ต ดังนี้

ระบบที่ 1 ตรงกับผู้นำแบบผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 ตรงกับผู้นำแบบผู้ยอมความ

ระบบที่ 3 ตรงกับผู้นำแบบผู้สอนแนะ

ระบบที่ 4 ตรงกับผู้นำแบบผู้นำที่ม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสามมิตของเรดดิน สามารถนำไปประยุกต์และเปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารอื่นได้อีกหลายทฤษฎี เพราะทฤษฎีสามมิตเป็นทฤษฎีเหมาะสมกับสภาวะการดำเนินงาน จะครอบคลุมพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารทั้งด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ดังนั้นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งจังหวัดและสามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสม และจะเกิดผลดีต่อการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

งานวิจัยของเรดดิน

เรดดินได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบวินิจฉัยแบบการบริหาร (Management Style Diagnosis Test หรือ MSDT) แบบการบริหารกับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้ (Reddin. 1970 : 242 - 249)

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหาร เป็นแบบผู้นำที่มีร้อยละ 25 แบบผู้ทันทาและผู้คุมกฎมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วงร้อยละ 11 -16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้
2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ในการวิจัยพบว่าหัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบผู้สอนและถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบผู้คุมกฎและแบบผู้ทันทาเพียงร้อยละ 5 นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นซึ่งมีจำนวนอยู่ระหว่างร้อยละ 9 - 11
3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบผู้นำที่มีร้อยละ 49 ผู้คุมงานร้อยละ 12 กลุ่มกันบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยไอโฮไอและสถาบันวิจัยแบบเตล พบว่ามีแบบผู้นำผู้สอนและ ร้อยละ 27 แบบผู้ทันทา แบบผู้เอาใจ แบบผู้คุมงาน และแบบผู้ยอมความ ถึงร้อยละ 15, 15, 15 และ 13 ตามลำดับเป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและผู้สอนและ
5. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถยนต์และเยื่อกระดาษกลุ่มแรก การวิจัยกลุ่มนี้เป็น การวิจัยกับบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรดคิดทาการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่าเป็นผู้นำแบบผู้คุมงาน ร้อยละ 37 และแบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 19
6. หัวหน้าแผนกบริษัทผลิตรถยนต์และเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนหัวหน้าเท่ากัน ผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบผู้เอาใจ ร้อยละ 28 แบบผู้สอนและร้อยละ 24 สำหรับบริษัทในกลุ่มที่ 2 มีผลผลิตตกต่ำและรายได้บริษัทลดลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ จากการวิจัยพบว่านายทหารมีแบบผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 32 แบบผู้นำที่มีร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่นแบบผู้คุมงาน แบบผู้เอาใจ มีเพียงร้อยละ 1 - 2 เท่านั้น นับว่าเป็นกองทัพที่มีนายทหารมีลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับพันโท การวิจัยนายทหารระดับพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพพบว่าผู้นำแบบผู้นำที่มีร้อยละ 32 แบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่นแบบผู้คุมงาน ผู้ยอมความ มีถึงร้อยละ 15 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารพวกนี้เคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์ รวมทั้งอายุมากกว่ากลุ่มแรก อายุราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำจึงมากกว่ากลุ่มนายร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่แบบผู้นำที่มี แบบผู้สอนแนะ และแบบผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 24, 21 และ 14 ตามลำดับ ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือแบบผู้ทนท้อ และแบบผู้เอาใจ มีเพียงร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น

เรคคิน ได้ทำการทดสอบผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่เข้าร่วมสัมมนารุ่นใหม่ จากจำนวนเท่ากัน ผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ผู้นำที่มี ผู้สอนแนะ ผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 24, 18 และ 14 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่แบบผู้ทนท้อ และผู้ยอมความ ร้อยละ 7 และ 8 จะเห็นได้ว่า แม้จะวิจัยคนละกลุ่มและคนละเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน

10. บริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้เป็นแบบผู้ทนท้อ ร้อยละ 25 แบบผู้เอาใจและแบบผู้คุมงาน ร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขามาทำงานบริษัทนี้โดยไม่ได้ตั้งใจจะใช้ผู้นำแบบนี้แต่สภาวะการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีแบบผู้นำแบบผู้ทนท้อ

สรุปการวิจัยของเรศคินที่ทำการศึกษจากหลายหน่วยงานที่มีสภาวะการดำเนินงานแตกต่างกันหน่วยงานของเอกชนจะมีลักษณะผู้นำแบบผู้สอนแนะ ผู้คุมงาน เป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหารผู้นำจะเป็นแบบผู้บังคับบัญชาและผู้ให้ทีม นอกจากนี้ถ้าหน่วยงานใดที่ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ผลผลิตของหน่วยงานจะสูงตามไปด้วย หน่วยงานที่มีผู้นำมีประสิทธิภาพต่ำ ผลผลิตของหน่วยงานจะต่ำตามไปด้วย

งานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับทฤษฎี 3 มิติของเรศคิน

การศึกษาทฤษฎี 3 มิติ ของเรศคิน ที่วิจัยในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยขอแนะนำกล่าวดังนี้
พัฒนา สงวนกล่าจิดต์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เมื่อพิจารณาตามทฤษฎี 3 มิติ พบว่าผู้บริหารมีมิติการบริหารด้านมุ่งงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย มิติมุ่งคนอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ส่วนมิติมุ่งประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลางและพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก มีการศึกษาด้านบริหารและมีประสบการณ์การทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

สุรกิจต์ กิตติธิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารมีแบบผู้นำเป็นแบบผู้สอนแนะมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้คุมกฎ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งคนสูงกว่ามุ่งงาน

อนันต์ เจียมเจริญ (2528 : 56) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำของนายทหารบก ระดับพันเอก ผลการวิจัยพบว่า แบบหลักที่ใช้ในการบริหาร คือ ผู้บังคับบัญชา แบบสนับสนุน คือ ผู้เอาใจ และแบบรวมคือผู้คุมกฎ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยแบบของผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบหลักที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุน คือ ผู้สอนแนะ และแบบรวมคือผู้สอนแนะ

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า แบบหลักที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุนคือผู้สอนแนะ และแบบรวมคือผู้คุมกฎ

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่
ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สมุทรปราการพบว่า แบบหลักที่ใช้ในการบริหารงานคือ ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุน คือ แบบผู้ทำงาน
และแบบรวมคือ ผู้สอนแนะ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 862 คน ปีการศึกษา 2535 การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม
ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบวัดเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ มีจำนวน 64 ข้อ (ภาคผนวก)

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับแบบผู้นำในทางบริหาร ซึ่งสร้างโดย วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT - MA) เป็นแบบทดสอบที่สร้างขึ้นโดยการพัฒนาจากความเชื่อตามทฤษฎี 3 มิติ (3 -D Theory) ของเรดดีนเอง และได้นำไปทดสอบในองค์กรธุรกิจ องค์กรของรัฐบาล และมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 100,000 คน มาแล้ว (Reddin. n.d. : unpagged) แบบทดสอบสามมิติ ของเรดดีน ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แปลและเรียบเรียงโดย อาชวัน วายวานนท์ (ม.ป.ป. : อัดสำเนา) ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบมาดัดแปลงให้เหมาะสม นำเสนอต่อกรรมการที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหาร การศึกษา จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุงรูปแบบ เนื้อหาภาษาให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมไทย เพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

1. ลักษณะของแบบทดสอบ แบบทดสอบมีทั้งหมด 64 ข้อ ในแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ตัวเลือก คือ ก หรือ ข ข้อย่อยทั้งสองข้อนี้จะมีลักษณะต่างกันไปตามคนละแนว ผู้ตอบจะต้องพิจารณาว่าข้อใดมีลักษณะที่ตรงกับการกระทำของตนมากที่สุด และเลือกตอบ 1 ข้อ
2. วิธีการให้คะแนน การให้คะแนนตามสูตรวิธีวิเคราะห์ แบบผู้นำของเรดดีน 13 ขั้นตอน
3. การทดสอบเครื่องมือ ในการทดสอบเครื่องมือแบบทดสอบที่ปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Tryout) กับผู้บริหารที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยวิธีการสอบซ้ำ (Test - Retest) ช่วงระยะห่างกัน 20 วัน ในครั้งแรก และครั้งหลัง ตามหลักสถิติในรูปสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบบริหารที่มุ่งงาน (r_{xx}) = .9748 ความเชื่อมั่นของแบบบริหารที่มุ่งสัมพันธ์ (r_{yy}) = .8326 ความเชื่อมั่นของแบบบริหารที่มุ่งประสิทธิผล (r_{zz}) = .9147

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อขอความร่วมมือไปยังหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ และให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ มีหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนให้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปมอบให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ และนัดหมายวันไปรับแบบสอบถามในวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2536 ได้แบบสอบถามคืนจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ กิ่งอำเภอ ทั้งสิ้น 715 ฉบับ จากจำนวนประชากรที่ส่งแบบสอบถามไป 862 คน คิดเป็นร้อยละ 82.95

วิธีจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน 715 ฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามปรากฏว่า เป็นฉบับสมบูรณ์ 715 ฉบับคิดเป็น ร้อยละ 82.95 จากนั้นนำแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์ตามขั้นตอนของเรดคิน โดยวิเคราะห์ตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มาตรวจและวิเคราะห์ข้อมูลตามเครื่องมือวินิจฉัยแบบบริหาร ตามทฤษฎีสამมติ หลังจากนั้นนำมาหาค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย

เครื่องมือการวินิจฉัยแบบบริหารตามทฤษฎีสამมติ ได้แบ่งเป็นชั้น ๆ ดังนี้

ชั้นที่ 1 พิจารณาแบบทดสอบทุกข้อว่า ผู้ตอบเลือกข้อ ก หรือ ข แล้วลอกอักษร ก. หรือ ข. ลงในช่องแต่ละช่องที่มีหมายเลขกำกับไว้

ชั้นที่ 2 รวมจำนวนเฉพาะ ก. ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่อง ซ้ายมือ ให้ครบทุกแถว

แนวนอน →

A	<input type="text"/>	1	2	3	4	5	6	7	8	แนว ตั้ง ↓
B	<input type="text"/>	9	10	11	12	13	14	15	16	
C	<input type="text"/>	17	18	19	20	21	22	23	24	
D	<input type="text"/>	25	26	27	28	29	30	31	32	
E	<input type="text"/>	33	34	35	36	37	38	39	40	
F	<input type="text"/>	41	42	43	44	45	46	47	48	
G	<input type="text"/>	49	50	51	52	53	54	55	56	
H	<input type="text"/>	57	58	59	60	61	62	63	64	

ขั้นที่ 3 รวม ข.
ตามแนวตั้ง

<u>ขั้นที่ 4</u>	A	B	C	D	E	F	G	H
ยกยอดมาจาก ขั้นที่ 2 ใส่ บรรทัดนี้								
<u>ขั้นที่ 5</u>								
บวกตัวเลขใน ขั้นที่ 3 และ 4 ใส่บรรทัดนี้								

A B C D E F G H

ขั้นที่ 6 ยกยอดจาก
ขั้นที่ 5 มาใส่

ตัวเลขปรับยอด

								รวม
								64
	+1	+2	+1	0	+3	-1	0	-4
<u>ขั้นที่ 7</u>								รวม
ผลลัพธ์เป็นค่า คะแนนที่ ปรับแล้ว								66

การวินิจฉัยแบบบริหารที่ใช้ เป็นแบบหลักและแบบที่ใช้สนับสนุน

	15	A	B	C	D	E	F	G	H
แบบหลัก	11								
	10								
แบบสนับสนุน	5								
	0								
		ทนทำ	เอาใจ	คุณภาพ	ยอมรับความ	คุ้มค่า	สอนแนะ	ปฏิบัติงาน	นำทีม

ขั้นที่ 8 นำคะแนนของแต่ละตัวอักษรจากขั้นที่ 7 มาแลงลงแต่ละช่องในตารางข้างบนนี้ ค่าที่ได้ จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบ ผู้ตอบแบบทดสอบนี้จะมีแบบบริหารหลัก และแบบสนับสนุนแบบใด

ถ้าห้องใดมีคะแนนสูง แสดงว่ามีแนวโน้มที่จะใช้แบบบริหารดังกล่าว ห้องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Styles) ห้องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึง แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Styles)

ถ้าห้องใดที่มีคะแนนต่ำสุด อยู่ต่ำกว่าห้องที่มีคะแนนต่ำรองลงมาตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป แบบบริหารของห้องที่ต่ำสุด เรียกว่า แบบที่ไม่ค่อยใช้ (Overrejected Styles) คือใช้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยทั่วไป

ขั้นที่ 9 ระบุแบบบริหารจากขั้นที่ 8 ลงในบรรทัดข้างล่างนี้

แบบบริหารที่ใช้เป็นหลัก

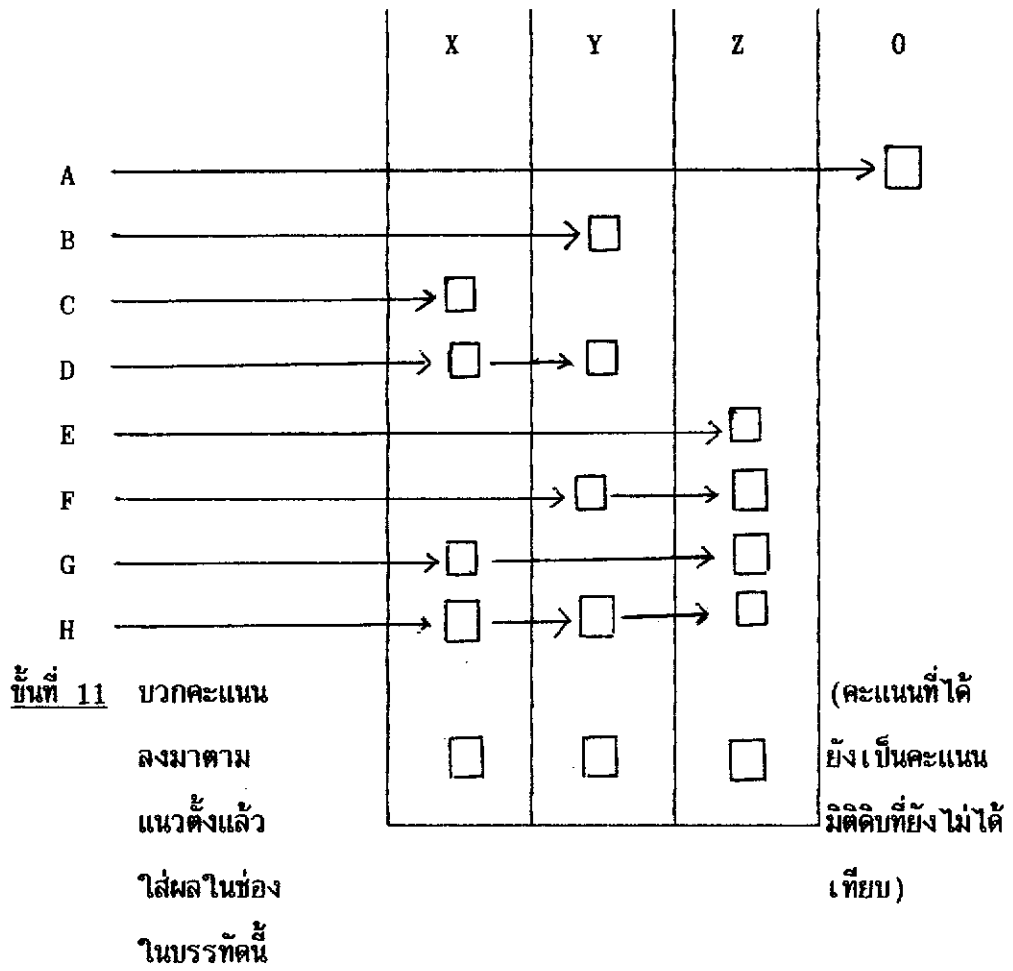
แบบบริหารที่ใช้สนับสนุน

คะแนนของอักษรจากขั้นที่ 7

A B C D E F G H

คะแนนสามมิติ

ขั้นที่ 10 นำคะแนนของแต่ละอักษร (A ถึง H) มากกรอกลงในช่อง ในบรรทัดที่ตรงกับตัวอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่อง ที่ถูกขีดขึ้นมากกว่าหนึ่งช่อง ก็ให้กรอกคะแนนไว้ให้เหมือนกันทุกช่อง



ชั้นที่ 12 ลอกคะแนนมติดิบในชั้นที่ 11 มาลงในช่องข้างล่างนี้

X = Y = Z =

ตารางเทียบคะแนนมิติ

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

- X ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งงาน
 Y ระดับของการใช้แบบบริหารที่มุ่งสัมพันธ์
 Z ระดับประสิทธิผล (ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานในหน้าที่)

ได้นำคะแนนมิติมาจัดเป็นกลุ่ม ดังนี้

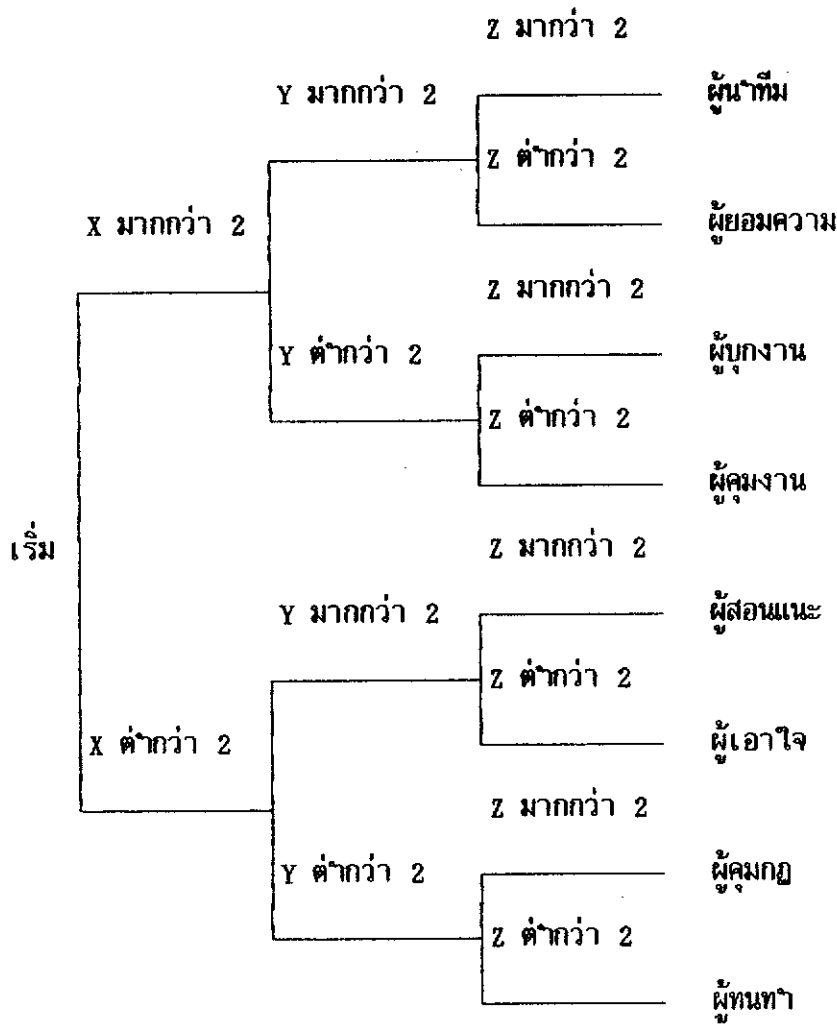
- 0 - ต่ำกว่า .6 มีค่าน้อยที่สุด
 .6 - ต่ำกว่า 1.2 มีค่าน้อย
 1.2 - ต่ำกว่า 1.8 มีค่าค่อนข้างน้อย
 1.8 - ต่ำกว่า 3.0 มีค่าปานกลาง
 3.0 - ต่ำกว่า 3.6 มีค่าค่อนข้างมาก
 3.6 - ต่ำกว่า 4.0 มีค่ามาก
 4.0 ขึ้นไป มีค่ามากที่สุด

การพิจารณาแบบรวมของแบบบริหาร

ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือลักษณะโดยรวม ๆ ของบรรดาแบบบริหารต่าง ๆ

ที่ใช้อยู่นั่นเอง

ขั้นที่ 13 นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบคะแนนมิติ เพื่อพิจารณาทิศทางของ
 ค่า X, Y และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีแบบรวมของแบบบริหารเป็นแบบใด



ลักษณะรวมของแบบบริหารคือ _____

X หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้ตั้งวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการวางแผน การจัดรูปร่าง และการควบคุมงาน

Y หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นส่วนบุคคล แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความรู้สึกของคนเหล่านั้น

Z หมายถึง ระดับซึ่งผู้บริหารได้บรรลุตามความต้องการผลงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับไมโครคอมพิวเตอร์ SPSS/PC+ Version 4.0 ซึ่งมุ่งไปที่การวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการสอบซ้ำ (Test - retest) ตามหลักสถิติในรูปสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
2. แบบผู้นำแบบการบริหารตามทฤษฎีสამมติของเรคคิน โดยจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ตอนที่ 4 วิเคราะห์คะแนนในมิติการบริหารมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

การวิเคราะห์แบบการบริหาร แบบหลักของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำนวนตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

สถานภาพส่วนตัว ของผู้บริหารโรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร โรงเรียน	ไม่มี แบบหลัก	ใช้แบบการบริหารแบบหลัก			
			1 แบบ	2 แบบ	3 แบบ	4 แบบ
วุฒิการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	21	51	23	8	1
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	611	125	330	132	23	1
ประสบการณ์						
ต่ำกว่า 5 ปี	131	26	65	29	10	1
5 ปีขึ้นไป	584	119	316	126	22	1
การฝึกอบรม						
เคยได้รับการฝึกอบรม	566	115	306	123	21	1
ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	149	32	73	32	11	1

ข้อมูลในตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองแบบ ที่มีถึงสามและสี่แบบมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบหลัก ในการบริหารมีอยู่ราวหนึ่งในห้าของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองแบบที่มีถึงสามและสี่แบบมีน้อย ส่วนที่ไม่มี แบบหลักในการบริหารมีอยู่ราวหนึ่งในสามของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ที่เคยได้รับการฝึกอบรม และไม่เคยได้รับการฝึกอบรม จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองแบบเป็นส่วนใหญ่ ที่มีถึงสามและสี่แบบ มีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบหลักในการบริหารมีอยู่ราวหนึ่งในห้าของจำนวนทั้งหมด

เพื่อให้เห็นแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามตัวแปร ที่ศึกษา ได้แก่ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรมชัดเจนขึ้น จึงแสดงข้อมูลไว้ในตาราง 2 - 4 ดังนี้

ตาราง 2 แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำนวนตามวุฒิการศึกษา

แบบการบริหาร	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	21	14.788	125	15.605
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	56	39.436	269	33.583
ทันท่า	13	9.154	30	3.745
เอาใจ	35	24.647	183	22.845
คุมงาน	5	3.521	31	3.870
ยอมความ	3	2.112	25	3.121
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	65	45.774	407	50.811
คุมกฎ	9	6.338	55	6.866
สอนแนะ	22	15.492	143	17.852
บุกงาน	33	23.239	204	25.468
นำทีม	1	0.704	5	0.624
รวม	142	100	801	100

จากข้อมูลในตาราง 2 แสดงแบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีสามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นแบบเอาใจร้อยละ 24.647 บุคลากรร้อยละ 23.239 สอนแนะร้อยละ 15.492 ทนท้อร้อยละ 9.154 คมกรร้อยละ 6.338 คมงานร้อยละ 3.521 ยอมความร้อยละ 2.112 นาทิมร้อยละ 0.704 ไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 14.788 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 45.774 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 39.436

แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป สามารถจำแนก และจัดลำดับได้เป็นแบบบุกรงานร้อยละ 25.468 เอาใจร้อยละ 22.845 สอนแนะร้อยละ 17.852 คมกรร้อยละ 6.866 คมงานร้อยละ 3.870 ทนท้อร้อยละ 3.745 ยอมความร้อยละ 3.121 นาทิมร้อยละ 0.624 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 15.605 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 50.811 และแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 33.583

ตาราง 3 แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำนวนตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
ผู้บริหารโรงเรียน

แบบการบริหาร	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน			
	ต่ำกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	26	12.500	119	16.212
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	74	35.576	251	34.196
ทบทวน	6	2.884	37	5.040
เอาใจ	57	27.403	161	21.934
คุมงาน	7	3.365	29	3.950
ยอมความ	4	1.923	24	3.269
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	108	51.923	364	49.591
คุมกฎ	20	9.615	44	5.944
สอนแนะ	34	16.345	131	17.847
บุกงาน	52	25.000	185	25.204
นำทีม	2	0.961	4	0.544
รวม	208	100	734	100

ข้อมูลในตาราง 3 แสดงแบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น แบบเอาใจร้อยละ 27.403 บุคลากรร้อยละ 25.00 สอนแนะร้อยละ 16.345 ครูร้อยละ 9.615 ครูงานร้อยละ 3.365 ทนท้อร้อยละ 2.884 ยอมความร้อยละ 1.923 และน้ำท่วมร้อยละ 0.961 และไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 12.5 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 51.923 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 35.576

แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป สามารถจำแนก และจัดลำดับได้เป็น แบบบุคลากรร้อยละ 25.204 เอาใจ ร้อยละ 21.934 สอนแนะร้อยละ 17.847 ครูร้อยละ 5.944 ทนท้อ ร้อยละ 5.040 ครูงานร้อยละ 3.950 ยอมความร้อยละ 3.269 และน้ำท่วมร้อยละ 0.544 ไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 16.212 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 49.591 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 34.196

ตาราง 4 แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหาร จำนวนตามการฝึกอบรม

แบบการบริหาร	การฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ			
	เคยได้รับการฝึกอบรม		ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบหลัก	115	14.800	32	18.180
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	268	34.491	57	32.386
ทันทำ	34	4.375	9	5.113
เอาใจ	188	24.195	30	17.045
คุมงาน	26	3.346	10	5.681
ยอมความ	20	2.574	8	5.545
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	394	50.767	87	49.431
คุมกฎ	55	7.078	9	5.113
สอนแนะ	136	17.503	29	16.477
บุกงาน	197	25.353	40	22.727
นำทีม	6	0.772	9	5.113
รวม	777	100	176	100

ข้อมูลในตาราง 4 แสดงแบบหลักของผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมสามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น แบบบุกงานร้อยละ 25.353 เอาใจร้อยละ 24.195 สอนแนะร้อยละ 17.503 คุมกฎร้อยละ 7.078 ทนท้อร้อยละ 4.375 คุมงานร้อยละ 3.346 ยอมความร้อยละ 2.574 และหนักมือร้อยละ 0.772 ไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 14.8 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เคยได้รับการฝึกอบรม มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ร้อยละ 50.767 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ร้อยละ 34.491

แบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น แบบบุกงานร้อยละ 22.727 เอาใจร้อยละ 17.045 สอนแนะร้อยละ 16.477 คุมงานร้อยละ 5.681 ทนท้อ คุมกฎ และหนักมือร้อยละ 5.113 ไม่มีแบบหลักในการบริหารร้อยละ 18.180 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 49.431 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 32.386

**ตอนที่ 2 วิเคราะห์แบบการบริหารแบบสับสับของผู้บริหารโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม**

การวิเคราะห์แบบการบริหารแบบสับสับของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 แบบสับสับของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ใน
การดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน ผู้บริหาร โรงเรียน	ไม่มี แบบหลัก	แบบการบริหารแบบสับสับ			
			1 แบบ	2 แบบ	3 แบบ	4 แบบ
วุฒิการศึกษา						
ต่ำกว่าปริญญาตรี	104	33	41	24	5	1
ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	611	203	257	122	27	2
ประสบการณ์						
ต่ำกว่า 5 ปี	131	42	53	30	6	-
5 ปีขึ้นไป	584	194	246	117	26	1
การฝึกอบรม						
เคยฝึกอบรม	566	189	238	113	25	1
ไม่เคยฝึกอบรม	149	47	61	34	7	-

ข้อมูลในตาราง 5 แสดงแบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารหนึ่งและสองแบบ ที่มีถึงสามและสี่แบบมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารงานมีอยู่ราวสองในห้าของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารงาน หนึ่งและสองแบบ ส่วนสามแบบและสี่แบบมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารมีอยู่ราวหนึ่งในสามของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด

ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรม กับไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ส่วนใหญ่มีแบบสนับสนุนในการบริหารหนึ่ง และสองแบบ ส่วนสามแบบและสี่แบบมีน้อย ส่วนที่ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารมีอยู่ราวหนึ่งในสามของจำนวนผู้บริหารทั้งหมด

เมื่อได้เห็นแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรมให้ชัดเจนมากขึ้น จึงแสดงข้อมูลไว้ในตาราง 6 - 8 ดังนี้

ตาราง 6 แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แบบการบริหาร	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	21	14.583	125	16.361
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	57	39.583	311	40.706
ทันทำ	21	14.583	66	8.638
เอาใจ	23	15.972	149	19.502
คุมงาน	9	6.250	62	8.115
ยอมความ	4	2.777	34	4.450
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	66	45.833	328	42.931
คุมกฎ	12	8.333	52	6.806
สอนแนะ	18	12.500	102	13.350
บุกงาน	21	14.583	143	18.717
นำทีม	15	10.416	31	4.057
รวม	144	100	764	100

ข้อมูลในตาราง 6 แสดงแบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สามารถจำแนกจัดลำดับได้เป็น แบบเอาใจร้อยละ 15.972 ทนทาน และบุกงานร้อยละ 14.583 สอนแนะร้อยละ 12.500 นาทีมร้อยละ 10.416 คุณภวร้อยละ 8.333 คุณงานร้อยละ 6.250 ยอมความร้อยละ 2.777 ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารงานร้อยละ 14.583 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 45.833 และใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 39.583

แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปใช้แบบเอาใจร้อยละ 19.502 บุกงานร้อยละ 18.717 สอนแนะร้อยละ 13.350 ทนทานร้อยละ 8.638 คุณงานร้อยละ 8.115 คุณภวร้อยละ 6.806 ยอมความร้อยละ 4.450 นาทีมร้อยละ 4.057 ไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 16.361 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 42.931 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 40.706

ตาราง 7 แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำนวนตามประสบการณ์ในการดำรง
ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

แบบการบริหาร	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน			
	ต่ำกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	42	28.000	194	23.150
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	51	34.000	317	37.828
ทันทำ	10	6.666	77	9.188
เอาใจ	25	16.666	147	17.541
คุมงาน	10	6.666	61	7.279
ยอมความ	6	4.000	32	3.818
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	57	38.000	327	39.021
คุมกฎ	12	8.000	52	6.205
สอนแนะ	19	12.666	101	12.052
บุกงาน	26	17.333	138	16.467
นำทีม	-	-	36	4.295
รวม	150	100	838	100

ข้อมูลในตาราง 7 แสดงแบบการบริหารแบบสับสุมของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็นแบบบุกรงานร้อยละ 17.333 เอาใจร้อยละ 16.666 สอนแนะร้อยละ 12.666 คุมกฎร้อยละ 8.000 คุมงานและทบทวนร้อยละ 6.666 ยอมความร้อยละ 4.000 ไม่มีแบบการบริหารแบบสับสุมร้อยละ 28.00 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี มีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 38.00 แบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 34.00

แบบการบริหารของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป ใช้แบบเอาใจร้อยละ 17.541 บุกรงานร้อยละ 16.467 สอนแนะร้อยละ 12.052 ทบทวนร้อยละ 9.188 คุมงานร้อยละ 7.279 คุมกฎร้อยละ 6.205 นกัฒนร้อยละ 4.295 และไม่มีแบบสับสุมในการบริหารร้อยละ 23.150 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 39.021 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 37.828

ตาราง 8 แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหาร จำนวนตามการฝึกอบรม

แบบการบริหาร	การฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ			
	เคยได้รับการฝึกอบรม		ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. ไม่มีแบบสนับสนุน	189	24.770	47	21.759
ข. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	277	36.304	91	42.129
ทบทวน	61	7.994	26	12.037
เอาใจ	135	17.693	37	17.129
คุมงาน	57	7.470	14	6.481
ยอมความ	24	3.145	14	6.481
ค. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	297	38.925	78	36.111
คุมกฎ	49	6.422	15	6.944
สอนแนะ	99	12.975	21	9.722
บุกงาน	122	15.989	42	19.444
นำทีม	27	3.538	-	-
รวม	763	100	216	100

ข้อมูลในตาราง 8 แสดงแบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรม สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น แบบเอาใจร้อยละ 17.693 บุกงานร้อยละ 15.989 สอนแนะร้อยละ 12.975 ทนท้อร้อยละ 7.994 คมงานร้อยละ 7.470 คมกฎร้อยละ 6.422 นาทีมร้อยละ 3.538 ยอมความร้อยละ 3.145 และไม่มีแบบสนับสนุนงานการบริหารร้อยละ 24.770 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรม ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 38.925 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 36.304

แบบการบริหารแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ใช้แบบบุกงานร้อยละ 19.444 เอาใจร้อยละ 17.129 ทนท้อร้อยละ 12.037 สอนแนะร้อยละ 9.772 คมกฎร้อยละ 6.944 คมงาน และยอมความร้อยละ 6.481 และไม่มีแบบสนับสนุนในการบริหารร้อยละ 21.759 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ กล่าวคือ ร้อยละ 42.129 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 36.111

ตอนที่ 3 วิเคราะห์แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ตาราง 9 แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แบบการบริหาร	วุฒิการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	14	13.461	160	26.186
ทันทำ	2	1.920	41	6.710
เอาใจ	3	2.884	39	6.382
คุมงาน	1	0.961	41	6.710
ยอมความ	8	7.692	39	6.382
ข. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	90	86.538	451	73.813
คุมกฎ	18	17.307	119	19.476
สอนแนะ	16	15.384	95	15.548
บุกงาน	21	20.192	112	18.330
นำทีม	35	33.653	125	20.458
รวม	104	100	611	100

ข้อมูลในตาราง 9 แสดงแบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สามารถจำแนกและจัดลำดับได้เป็น แบบผู้นำที่ร้อยละ 33.653 บุคลากรร้อยละ 20.192 คุมกฎร้อยละ 17.307 สอนแนะร้อยละ 15.384 ยอมความร้อยละ 7.692 เอาใจร้อยละ 2.884 ทนท้อร้อยละ 1.920 คุมงานร้อยละ 0.961 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผลปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 86.538 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 13.461

แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ใช้แบบนำที่ร้อยละ 20.458 คุมกฎร้อยละ 19.476 บุคลากรร้อยละ 18.330 สอนแนะร้อยละ 15.548 ทนท้อร้อยละ 6.710 คุมงานร้อยละ 6.710 เอาใจและยอมความร้อยละ 6.382 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 73.813 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 26.186

ตาราง 10 แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
ผู้บริหารโรงเรียน

แบบการบริหาร	ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน			
	ต่ำกว่า 5 ปี		5 ปีขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	24	18.320	150	25.684
ทนท่า	5	3.816	38	6.506
เอาใจ	3	2.290	39	6.678
คุมงาน	9	6.870	33	5.650
ยอมความ	7	5.343	40	6.849
ข. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	107	81.679	434	74.315
คุมกฎ	29	22.137	108	18.493
สอนแนะ	21	16.030	90	15.410
บุกงาน	27	20.610	106	18.150
นำทีม	30	22.900	130	22.260
รวม	131	100	584	100

ข้อมูลในตาราง 10 แสดงแบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่ำกว่า 5 ปี สามารถจำแนก และจัดลำดับได้เป็นแบบนาทีม ร้อยละ 22.900 คุณภพร้อยละ 22.137 บุคลากรร้อยละ 20.610 สอนแนะร้อยละ 16.030 คุณงานร้อยละ 6.870 ยอมรับร้อยละ 5.343 ทนทำร้อยละ 3.816 และเอาใจร้อยละ 2.290 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 81.679 และใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 18.320

แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป ใช้แบบนาทีมร้อยละ 22.260 คุณภพร้อยละ 18.493 บุคลากรร้อยละ 18.150 สอนแนะ ร้อยละ 15.410 ยอมรับ ร้อยละ 6.849 เอาใจร้อยละ 6.678 ทนทำร้อยละ 6.506 คุณงานร้อยละ 5.650 เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป ใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 74.315 และใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 25.684

ตาราง 11 แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหาร จำนวนตามการฝึกอบรม

แบบการบริหาร	การฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ			
	เคยได้รับการฝึกอบรม		ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ก. แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ	128	22.614	46	30.872
ทันทำ	29	5.123	14	9.395
เอาใจ	29	5.123	13	8.724
คุมงาน	35	6.183	7	4.697
ยอมความ	35	6.183	12	8.053
ข. แบบที่มีประสิทธิผลสูง	438	77.385	103	69.126
คุมกฎ	111	19.611	26	17.449
สอนแนะ	96	16.961	15	10.067
บุกงาน	110	19.434	23	15.436
นำทีม	121	21.378	39	26.174
รวม	566	100	149	100

ข้อมูลในตาราง 11 แสดงแบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่เคยได้รับการ
ฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สามารถจำแนกและจัดลำดับได้
เป็นแบบนามิที่มีร้อยละ 21.378 คุมกฎร้อยละ 19.611 บุคลากรร้อยละ 19.434 สอนแนะ
ร้อยละ 16.961 ยอมความ และคุมงานร้อยละ 6.183 เอาใจ และทนท์ร้อยละ 5.123
เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมใช้แบบการบริหารที่มี
ประสิทธิผลสูงร้อยละ 77.385 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 22.614

แบบการบริหารแบบรวมของผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ใช้แบบนามิ
ร้อยละ 26.174 คุมกฎร้อยละ 17.449 บุคลากรร้อยละ 15.436 สอนแนะร้อยละ 10.067
ทนท์ร้อยละ 9.395 เอาใจร้อยละ 8.724 ยอมความร้อยละ 8.053 คุมงานร้อยละ 4.697
เมื่อพิจารณาถึงประสิทธิผล ปรากฏว่า ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมใช้แบบการบริหารที่มี
ประสิทธิผลสูงร้อยละ 69.126 และแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 30.872

ตอนที่ 4 วิเคราะห์คะแนนในมิติของผู้บริหารโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์
ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

ผลการวิเคราะห์คะแนนในมิติทีมงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร
ซึ่งจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ได้แสดงไว้ในตาราง 12, 13, 14

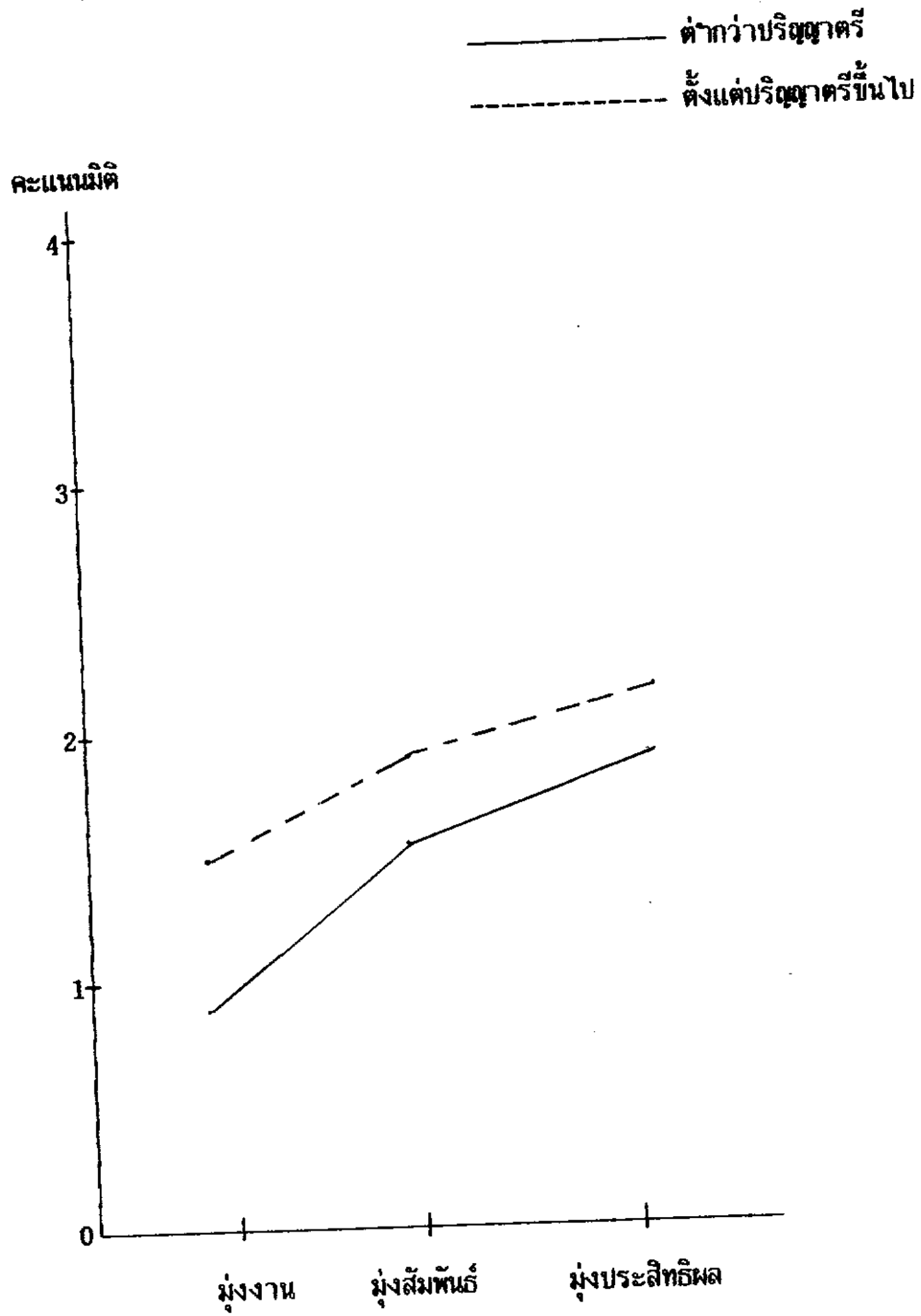
ตาราง 12 คะแนนในมิติทีมงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม
วุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	คะแนน	มิติทีมงาน		มิติมุ่งสัมพันธ์		มิติมุ่งประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	104	รวม	3212	101	3403	176.40	3452	197.9
		เฉลี่ย	30.8846	.9712	32.7212	1.6962	33.1923	1.9038
ตั้งแต่ ปริญญาตรี ขึ้นไป	611	รวม	19506	863.22	20261	1200.18	20433	1285.60
		เฉลี่ย	31.94247	1.4128	33.1604	1.9643	33.4419	2.1041

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี
 บริหารงานโดยมุ่งงานน้อย (0.9712) มุ่งสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย (1.6962)
 และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง (1.9038)

ส่วนคะแนนนิติการบริหารงานของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
 บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย (1.4128) มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง (1.9643)
 และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง (2.1041)

เมื่อพิจารณาระดับคะแนนในแต่ละมิติของผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกัน พบว่า ผู้บริหารที่มี
 วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บริหารงานโดยมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลสูงกว่า
 ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ดังแสดงการเปรียบเทียบไว้ในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนคิดมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล
 จำแนกตามวุฒิการศึกษา

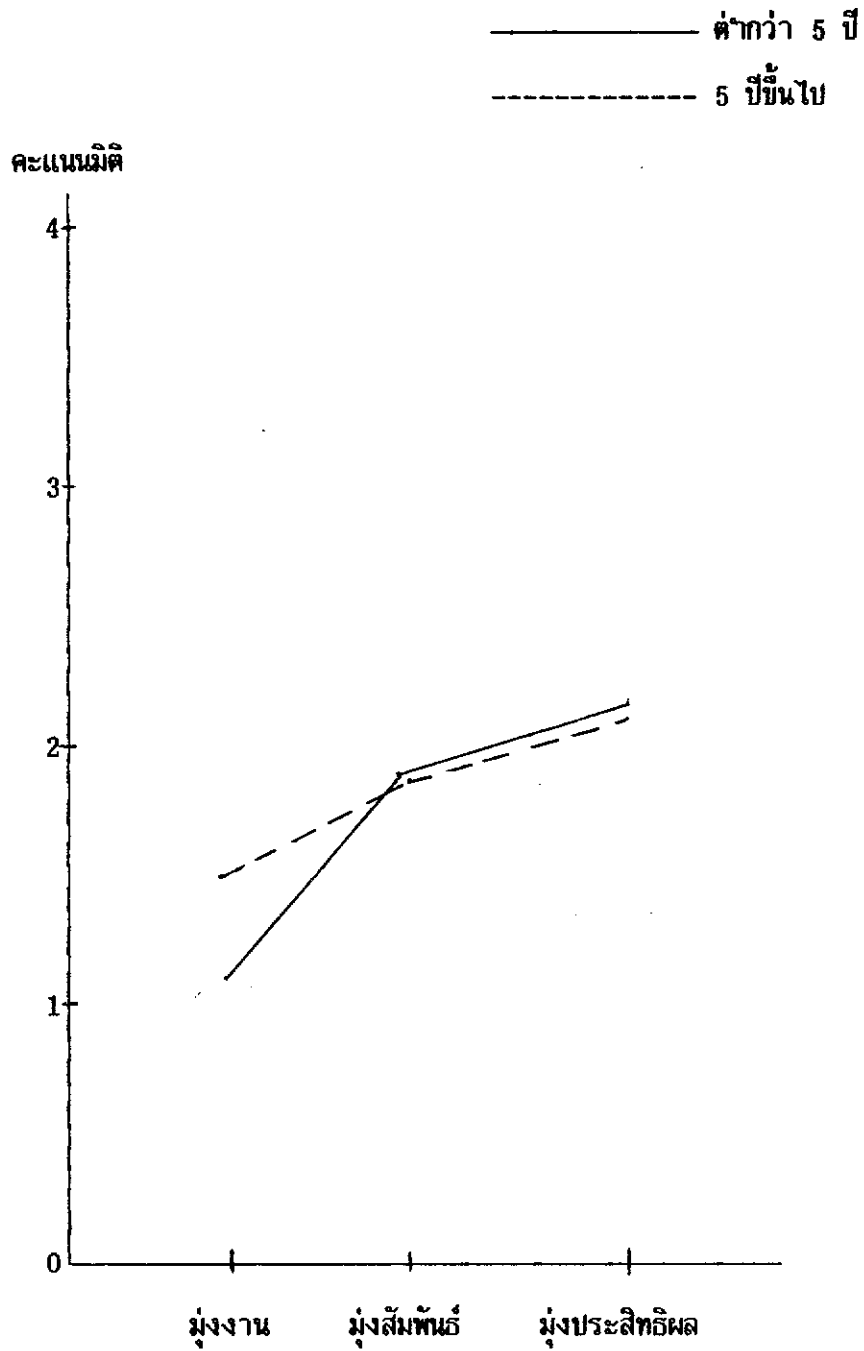
ตาราง 13 คะแนนในมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

ประสบการณ์ ในการดำรง ตำแหน่ง ผู้บริหาร โรงเรียน	จำนวน	คะแนน	มุ่งงาน		มุ่งสัมพันธ์		มุ่งประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
ต่ำกว่า 5 ปี	131	รวม	4072.9	140.17	4334.9	254.79	4399	286.19
		เฉลี่ย	31.0916	1.0748	33.0916	1.9450	33.5802	2.1847
5 ปี ขึ้นไป	584	รวม	18645.01	823.38	19328.9	1121.80	1948.97	1197.37
		เฉลี่ย	31.9264	1.4099	33.0976	1.9209	33.3664	2.0503

จากตาราง 13 แสดงว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร
โรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี บริหารงานโดยมุ่งงานน้อย (1.0748) มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง
(1.9450) และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง (2.1847)

ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน 5 ปีขึ้นไป
บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย (1.4099) มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง (1.9209) และมุ่ง
ประสิทธิผลปานกลาง (2.0503)

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนในแต่ละมิติของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง
ผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปีขึ้นไปแล้ว พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มต่างก็บริหารงาน
โดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง ซึ่งแสดงการ
เปรียบเทียบไว้ในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล
 จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

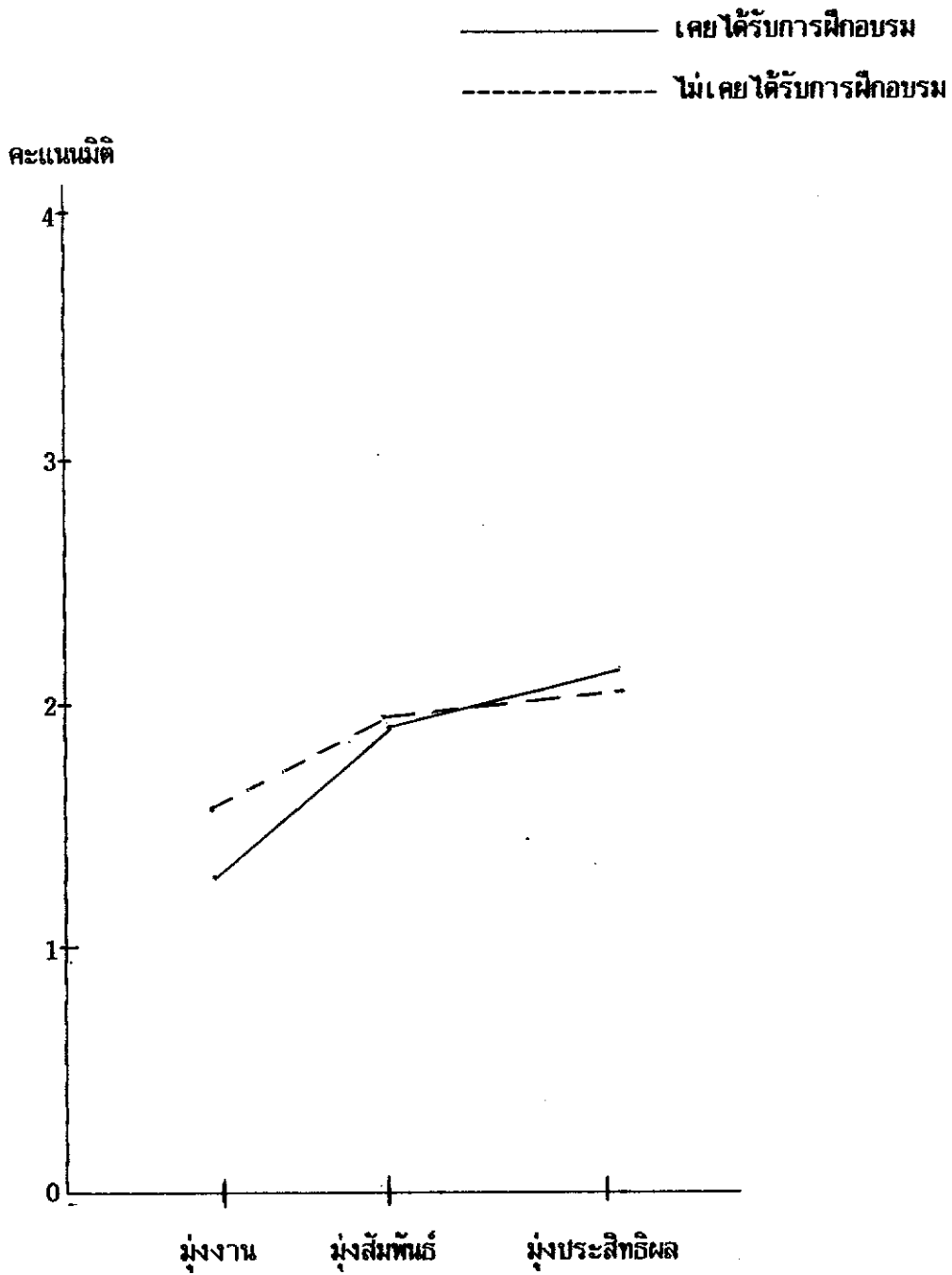
ตาราง 14 คะแนนในมติปฏิบัติงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยจำแนกตาม
การฝึกอบรม

การฝึกอบรม	จำนวน	คะแนน	มติปฏิบัติงาน		มติมุ่งสัมพันธ์		มติมุ่งประสิทธิผล	
			คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว	คะแนน ดิบ	เทียบ แล้ว
เคยฝึกอบรม	566	รวม	17902.97	732.80	18722.9	1085.58	18547.9	1188.6
		เฉลี่ย	31.6307	1.2947	33.0795	1.9180	33.4770	2.1000
ไม่เคยอบรม	149	รวม	4814.931	131.39	4941.00	290.99	4936.99	295.00
		เฉลี่ย	32.3154	1.5530	33.1611	1.9530	33.1342	1.9799

ข้อมูลจากตาราง 14 แสดงค่าคะแนนผลการบริหารของผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย (1.2947) มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง (1.9180) และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง (2.1000)

ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย (1.5530) มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง (1.9530) และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง (1.9799)

เมื่อพิจารณาค่าคะแนนผลการบริหารของผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมแล้วพบว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มบริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง จึงแสดงการเปรียบเทียบไว้ในภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงกราฟเส้นตรงเปรียบเทียบคะแนนในมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จากแนวทางการฝึกอบรม จากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามัตติของเรคคิน โดยสรุปพร้อมทั้ง อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดศรีสะเกษ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามัตติของวิลเลียม เจ. เรคคิน โดยจำแนก ความวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 862 คน การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากจำนวนประชากรทั้งหมด แต่ได้จำนวนแบบทดสอบที่สมบูรณ์นำไปวิเคราะห์ ได้เพียง 715 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.95

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบทดสอบแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบทดสอบ ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบแบบผู้นำ ซึ่งสร้างโดย เรคคิน แพลและเรียบเรียงโดย อาชวัน วายวานนท์ ชนิด 2 ตัวเลือก มีทั้งหมด 64 ข้อ

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบไปทดสอบกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอเมืองในจังหวัดอุบลราชธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยวิธีการสอบซ้ำ (Test - retest) ตามหลักสถิติในรูปสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ทางสถิติสำหรับไมโครคอมพิวเตอร์ SPSS/Pc+ Version 4.0 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมิติมุ่งงาน (r_{xx}) = .9748 ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมุ่งสัมพันธ์ (r_{yy}) = .8326 ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมุ่งประสิทธิผล (r_{zz}) = .9147

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลแบบการบริหารแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสამมติของเรดคินั้น ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับไมโครคอมพิวเตอร์ SPSS/Pc+ Version 4.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป เป็นผู้ประสบการณ์มากกว่า 5 ปี และได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2. การวิเคราะห์แบบหลักของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบหลักในการบริหารทั้งแบบเป็นส่วนใหญ่ รองลงมา มีแบบหลักสองแบบ ที่มีแบบหลักถึงสามและสี่แบบมีจำนวนน้อย มีบางส่วนที่ไม่ปรากฏแบบหลักเลย

เมื่อจำแนกตามตัวแปรวุฒิ ประสบการณ์ และการฝึกอบรม ก็ปรากฏว่าผู้บริหารทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบหลักเพียงแบบเดียวเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีแบบหลักสองแบบ และกลุ่มที่ไม่มีแบบหลัก ผู้บริหารที่มีแบบหลักสามและสี่แบบมีจำนวนน้อย

2.1 เมื่อพิจารณาแบบการบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า ทั้งผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ และมีบางส่วนไม่มีแบบหลักในการบริหารซึ่งมีจำนวนน้อย

ในแบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบสอนแนะและคุมกฎ ส่วนแบบอื่นที่มีจำนวนน้อย

ส่วนแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบเอาใจ
เป็นส่วนใหญ่ที่ใช้แบบทนทาน แบบคุมงาน และแบบยอมความมีน้อย

2.3 เมื่อพิจารณาแบบบริหารแบบหลักของผู้บริหารที่เคยได้รับและไม่เคยได้รับ
การฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารใช้แบบหลักที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ มีบางส่วน
ที่ไม่มีแบบหลักในการบริหาร ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อย

ในแบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบคุมงานและ
แบบสอนแนะเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นแบบคุมกฎ ส่วนแบบอื่นที่มีจำนวนน้อย

ส่วนแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบเอาใจ
เป็นส่วนใหญ่รองลงมา เป็นแบบทนทานและแบบคุมงาน ส่วนแบบยอมความมีจำนวนน้อย

3. การวิเคราะห์แบบสนับสนุนของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีแบบสนับสนุนในการบริหารแบบเดียวเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นสองแบบ
มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ไม่มีแบบสนับสนุน ส่วนที่มีแบบสนับสนุนสามและสี่แบบนี้มีจำนวนน้อยมาก

เมื่อจำแนกตามตัวแปรวุฒิ ประสบการณ์ และการฝึกอบรมของผู้บริหาร ปรากฏว่า
ผู้บริหารทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบสนับสนุนเพียงแบบเดียวเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาเป็นกลุ่มผู้บริหารที่ไม่มี
แบบสนับสนุน ผู้บริหารที่มีแบบสนับสนุนสามแบบ ถึงสี่แบบนี้มีน้อยที่สุดซึ่งผู้บริหารบางกลุ่มไม่มีแบบ
สนับสนุนเลย

3.1 เมื่อพิจารณาแบบสนับสนุนของผู้บริหารที่มีวุฒิแตกต่างกัน พบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิ
แตกต่างกันทั้งสองกลุ่มใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ มีส่วนน้อยที่ไม่มี
มีแบบสนับสนุน

ในแบบที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ใช้แบบคุมงาน
มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบสอนแนะ แบบอื่นที่มีและแบบคุมกฎ ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิตั้งแต่
ปริญญาตรีขึ้นไปใช้แบบคุมงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบสอนแนะ แบบคุมกฎและ
แบบอื่นที่มี

ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบเอาใจเป็นส่วนใหญ่
รองลงมา เป็นแบบทนทาน แบบคุมงาน และแบบยอมความ

3.2 เมื่อพิจารณาแบบสลับส่นของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า แบบที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่เล็กน้อยและ ไม่มีแบบสลับส่นอยู่จำนวนไม่น้อย

ในแบบที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบบริหาร แบบปฏิบัติงานมากที่สุดรองลงมาเป็นแบบสอนแนะ แบบคุมกฎ และแบบหน้าที่

ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบบริหาร แบบเอาใจแบบทันท่า แบบคุมงาน และแบบยอมความ ตามลำดับ

3.3 เมื่อพิจารณาแบบสลับส่นของผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม พบว่าผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมจะใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ส่วนผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจะใช้แบบที่มีประสิทธิผลต่ำมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลสูง ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มจำนวนไม่น้อยไม่มีแบบสลับส่น

4. การวิเคราะห์แบบรวมของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

4.1 เมื่อวิเคราะห์แบบรวมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิต่างกันทั้งสองกลุ่มมีแบบรวมเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

ในแบบที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีแบบรวมเป็นแบบหน้าที่มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบปฏิบัติงาน แบบคุมกฎ และแบบสอนแนะ ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีแบบรวมเป็นแบบหน้าที่มากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบคุมกฎ แบบปฏิบัติงาน และแบบสอนแนะ

ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี มีแบบรวมเป็นแบบยอมความ เป็นอันดับหนึ่งรองลงมาเป็นแบบเอาใจ แบบทันท่า และแบบคุมงาน ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีแบบรวมเป็นแบบทันท่าและแบบคุมงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบเอาใจและแบบยอมความ

4.2 เมื่อวิเคราะห์แบบรวมของผู้บริหารจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ

ในแบบที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีแบบรวมเป็นแบบหนักมาก เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบคุณกฎ แบบบุคลากร และแบบสอนแนะ

ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปีมีแบบรวมเป็นแบบคุณงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบยอมความ แบบทนทำ และแบบเอาใจ ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีแบบรวมเป็นแบบยอมความ แบบเอาใจ แบบทนทำ และแบบคุณงาน ในจำนวนที่ค่อนข้างใกล้เคียงกัน

4.3 เมื่อวิเคราะห์แบบรวมของผู้บริหารจำแนกตามการฝึกอบรม พบว่าผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีแบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าประสิทธิผลต่ำ

ในแบบที่มีประสิทธิผลสูงนั้น ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีแบบรวมเป็นแบบหนักมากที่สุด รองลงมาเป็นแบบคุณกฎ แบบบุคลากรและแบบสอนแนะ ตามลำดับ

ส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่เคยได้รับการฝึกอบรมมีแบบรวมเป็นแบบคุณงาน และแบบยอมความมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบทนทำ และแบบเอาใจ ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจะมีแบบรวมเป็นแบบทนทำมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบเอาใจ แบบยอมความ และแบบคุณงาน

5. เมื่อวิเคราะห์คะแนนในมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล จำแนกตามตัวแปร วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

5.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันทั้งสองกลุ่มบริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง แต่ในมิติมุ่งสัมพันธ์นั้นผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี บริหารงานโดยมุ่งสัมพันธ์ค่อนข้างน้อย ส่วนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะบริหารงานโดยมุ่งสัมพันธ์ปานกลาง

ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป บริหารงานโดยมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีในทุกมิติ

5.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกันทั้งสองกลุ่ม บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลางและมุ่งประสิทธิผลปานกลาง และเป็นที่น่าสนใจเกตุว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี บริหารงานโดยมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า

5.3 ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ต่างก็บริหารงานโดยมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง ผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมบริหารงานโดยมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมเล็กน้อย แต่ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมจะมุ่งประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมาก่อน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสรุป มีดังนี้คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบหลักในการบริหารหนึ่งและสองแบบเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารบางกลุ่มไม่มีแบบหลักในการบริหาร เป็นที่น่าสังเกตว่าแบบผู้นำทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม เป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ

2. เมื่อจำแนกผู้บริหารตามวุฒิการศึกษา ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรมของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบหลักเป็นแบบบุกงาน เอาใจและสอนแนะเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแบบสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นแบบเอาใจ และบุกงาน และแบบรวมเป็นแบบนำทีม บุกงาน คุมกฎและสอนแนะ

เป็นที่น่าสนใจว่า วุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิสองจะมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนประสิทธิภาพและการฝึกอบรมของผู้บริหารมิใช่ตัวแปรสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหารแตกต่างกัน

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสถิติของเรดคิน ปรากฏประเด็นสำคัญ ๆ ควรแก่การอภิปรายดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ มีแบบการบริหารแบบหลักหนึ่งและสองแบบเป็นส่วนใหญ่ การบริหารแบบหลักนี้เป็นแบบการบริหารที่ใช้เป็นประจำ และมุ่งชี้ว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารมุ่ง ไปลักษณะใดมากที่สุด การที่ผู้บริหารมีแบบหลักเกินหนึ่งแบบนั้นก็มิใช่สิ่งผิดแปลก ผู้บริหารอาจมีแบบหลักหลาย ๆ แบบ หรือไม่มีเลยก็ได้ (Reddin. 1970 : 46 - 47) ทั้งนี้เพราะการใช้แบบบริหารจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และตัวบุคคล และตัวผู้บริหารด้วย ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องติดต่อสัมพันธ์และแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลหลายกลุ่ม หลายลักษณะนิสัย บุคลิกภาพและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน การใช้แบบการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งตลอดเวลาย่อมเป็นไปไม่ได้และจะไม่เกิดผลดีต่อการบริหารของผู้บริหารเอง

2. แบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้ส่วนใหญ่จะเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ไม่ว่าจะ เป็นแบบหลักซึ่งเป็นแบบที่ใช้ประจำหรือใช้บ่อย ๆ แบบสนับสนุน เป็นแบบที่ชอบใช้เป็นอันดับรองลงมา หรือแบบรวมซึ่งเป็นแบบที่ขึงพฤติกรรมบริหารโดยรวมของผู้บริหาร การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงเป็นส่วนใหญ่ น่าจะเป็นผลมาจากคุณลักษณะของผู้บริหารนั่นเอง จะเห็นได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่านั้น ทั้งยังเคยได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการก่อนเข้ารับตำแหน่งหรือระหว่างปฏิบัติภารกิจด้วย จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารมีคุณวุฒิ ภูมิรู้ และการเตรียมตัวที่เชื่อถือได้ ประกอบกับผู้บริหารกลุ่มนี้ก็มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า 5 ปีเป็นส่วนใหญ่ด้วย เมื่อมีความรู้และการเตรียมตัวที่ดีมาผนวกกับประสบการณ์ย่อมทำให้ผู้บริหารเหล่านี้มีพฤติกรรมสมรรถภาพการบริหารที่มีประสิทธิผล เมื่อวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสี่สามมิติของ เรดดิน จึงปรากฏเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

เมื่อพิจารณาแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักเป็นแบบบุกงาน แบบสนับสนุนก็เป็นแบบบุกงาน และแบบรวมเป็นแบบเน้นทีม ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวรรธ ขวัญแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา ซึ่งก็พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้แบบการบริหารแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น จึงน่าจะกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีสมรรถภาพและภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับน่าพอใจ

3. แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงเป็นส่วนใหญ่ แต่หากวิเคราะห์แบบผู้นำในกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำ จะพบว่าผู้บริหารจำนวนไม่น้อยใช้แบบเอาใจ เป็นแบบหลักและแบบสนับสนุน (ในกลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรีมีถึงร้อยละ 24.64 ที่ใช้แบบหลักนี้มากที่สุด) ซึ่งแบบเอาใจนี้ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานมากไม่ต้องการให้เพื่อนร่วมงานผิดหวังหรือตำหนิตีเยียนผู้บริหาร แบบเอาใจ เพื่อนร่วมงานและ ไม่กล้าเสี่ยงทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบ ทำให้ขาดความคิดริเริ่มและเลยจุดประสงค์และเป้าหมายที่แท้จริงของหน่วยงานไปได้

แม้ว่าแบบผู้นำแบบนี้จะถือว่าหย่อนประสิทธิภาพ แต่ถ้าพิจารณาให้ลึกซึ้งจะเห็นว่าผู้นำในสังคมไทยส่วนใหญ่อยังชอบใช้แบบนี้อยู่ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับความสนใจ ถ้าผู้บริหารให้ความสนิทสนม เอาอกแบบเอาใจ ย่อมให้ความร่วมมืออย่างดี การบริหารราบรื่น มีปัญหาตัวบุคคลน้อยลง การยึดแบบผู้นำแบบเอาใจเป็นแบบหลัก อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน แต่หากใช้แบบเอาใจนี้ร่วมกับแบบหลักและแบบสนับสนุนที่มีประสิทธิผลสูง เช่น แบบบุกงานและแบบสอนแนะแล้วแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น แบบเอาใจ น่าจะส่งผลดีต่อการบริหารงานมากยิ่งขึ้น

4. ตัวแปรที่นำมาศึกษาเช่นวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรมก็ให้ผลการวิจัยที่น่าสนใจ และน่าจะนำมาอภิปรายคือ

4.1 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี กับวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่า ส่วนใหญ่มีแบบหลักที่สำคัญ 3 แบบ คือ แบบบุกงาน แบบเอาใจ และแบบสอนแนะ ในกลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีก็มีแบบเอาใจมากที่สุดถึงร้อยละ 24.64 และผู้บริหารกลุ่มนี้ยังมีแบบเอาใจเป็นแบบสนับสนุนสูงมากถึงร้อยละ 15.92 สูงกว่าแบบผู้นำแบบบุกงานเล็กน้อยน่าจะถือเป็นข้อสังเกตได้ว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาน้อยจะให้ความสนใจกับการสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ตามต้องการ (แบบบุกงาน) หรือการสร้างบรรยากาศการทำงานและการพัฒนาความสามารถของบุคคล เพื่อให้ประสบความสำเร็จสูงสุด (แบบสอนแนะ)

4.2 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนต่ำกว่า 5 ปี และสูงกว่า 5 ปีขึ้นไปมีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ แต่เมื่อพิจารณาแบบย่อยพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี ใช้แบบผู้นำแบบเอาใจมากกว่าแบบอื่น ๆ เช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี ผลการวิจัยลักษณะนี้อาจจะอธิบายได้ว่าผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยจะพยายามพึ่งพาผู้ร่วมงานและรักษาสัมพันธภาพไว้ให้ราบรื่น โดยคำนึงถึงพฤติกรรมที่มุ่งงานน้อยกว่าสัมพันธภาพ การมีประสบการณ์น้อยอาจทำให้ขาดความมั่นใจจึงพยายามรักษาสถานการณ์และบรรยากาศการทำงานให้ราบรื่นไว้ก่อน (พัฒนาสงวนเกล้าจิตต์ 2526 : 71)

4.3 ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรม ต่างก็ใช้แบบบริหาร ที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสองกลุ่มโดยมีอัตราใกล้เคียงกัน แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักได้แก่แบบบุกรงาน แบบเอาใจ และแบบสอนแนะซึ่งก็สอดคล้องกับผู้บริหารที่จำแนกตามตัวแปรวุฒิและประสบการณ์ จะเห็นว่าแบบผู้นำแบบเอาใจเป็นแบบที่ผู้บริหารทุกกลุ่มทุกตัวแปรเลือกใช้แม้จะอยู่ในกลุ่มที่มีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งก็ดูเหมือนจะสอดคล้องกับนิสัยคนไทยและลักษณะการบริหารแบบไทย ๆ แต่ที่ไม่ทำให้ประสิทธิผลของผู้นำตกต่ำ เนื่องจากผู้บริหารมีแบบหลักที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ด้วย เช่นแบบบุกรงาน และแบบสอนแนะ จึงสนับสนุนซึ่งกันและกันได้

4.4 ผู้บริหารเกือบทุกกลุ่มตัวแปร มีแบบสนับสนุนที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลต่ำเช่นเดียวกับแบบหลัก ยกเว้น กลุ่มผู้บริหารที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบสนับสนุนที่มีประสิทธิผลต่ำมากกว่าแบบที่มีประสิทธิผลสูง โดยมีแบบเอาใจ แบบทนทาน แบบคุมงานและแบบยอมความ และเป็นที่น่าสนใจเกตุว่า มีจำนวนกว่าหนึ่งในห้าที่ไม่มีแบบสนับสนุนผลการวิจัยนี้สามารถอภิปรายได้ว่า ผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรมจะต้องบริหารงานโดยใช้สามัญสำนึกและความเคยชินมากกว่าจะใช้เทคนิควิธีหรือหลักการที่ควรจะเป็น ผู้บริหารในกลุ่มนี้จะบริหารงานโดยขาดความเชื่อมั่น โดยใช้แบบเอาใจเพื่อรักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน ส่วนแบบทนทานนี้หมายถึงการละเลยภาระหน้าที่ไม่สนใจทั้งงานและสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แบบผู้นำแบบคุมงานและแบบยอมความก็เป็นแบบที่ผู้นำกลุ่มนี้ใช้ถึงร้อยละ 6.48 ซึ่งเป็นแบบที่ข่มขู่บังคับผู้อื่นให้ทำงานโดยไม่คำนึงถึงขวัญ และ

การไม่กล้าตัดสินใจทำอะไร เป็นขั้นเป็นอันแต่จะปล่อยปละละเลยไม่คำนึงถึงผลงาน ซึ่งทุกแบบที่กล่าวมาไม่มีประสิทธิผลทั้งสิ้น ซึ่งน่าจะตั้งเป็นข้อสังเกตที่สำคัญและติดตามดูการบริหารงานอย่างใกล้ชิด

5. เมื่อพิจารณาแบบบริหารแบบรวมของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งหมายถึง แบบการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มีต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดในการทำงาน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล แล้วพิจารณาทุกมิติรวมเป็นแบบเดียวกัน (Reddin. 1970 : 46 - 47) ผู้บริหารโรงเรียนทุกกลุ่มตัวแปรมีแบบรวมเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น โดยมีแบบนามที่มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นแบบคุมกฎ แบบบุกงานและแบบสอนแนะ ที่มีแบบรวมมีประสิทธิผลสูงทุกกลุ่มตัวแปร เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกอบรมทางการบริหารในระดับที่จะสร้างประสิทธิผลของงานได้มาก ดังได้อภิปรายมาแล้วในข้อ 2 ตัวแปรวุฒิ ประสบการณ์ และการฝึกอบรม ล้วนแต่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการบริหารและประสิทธิผลของงานทั้งสิ้น (พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526 : 74)

ผู้บริหารที่มีแบบรวมเป็นแบบนามที่มากที่สุดว่า เป็นผู้นำที่กระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีมาตรฐานในการทำงานแบบเอาใจใส่รับผิดชอบการทำงานให้เจริญก้าวหน้า ส่วนแบบรวมที่มีอันดับรองลงมาคือแบบคุมกฎ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยยึดระเบียบแบบแผนเคร่งครัด งานประสบความสำเร็จดีแต่อาจจะไม่มีการพัฒนางานและคนให้ก้าวหน้ามากนัก แบบบุกงาน จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีศิลปะในการปฏิบัติงานและโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน ส่วนแบบสอนแนะ เป็นลักษณะการทำงานที่เข้าร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา วางตนเป็นผู้นำเสมอมีไหวพริบและไว้วางใจได้ และสนใจที่จะมอบหมายงานและพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความสามารถ แบบพฤติกรรมผู้นำในลักษณะดังกล่าวนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลจากระบบราชการอยู่ไม่น้อย เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้นั้น จะต้องมีความเป็นที่ประจักษ์ และร่วมงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างราบรื่น ปราศจากการร้องเรียนใด ๆ การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันมีความแตกต่างจากอดีตมาก เพราะความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว

การแข่งขันกันสร้างผลงานมีมากในขณะที่เดียวกันจะต้องคำนึงงานโดยไม่ผิดระเบียบแบบแผนของทางราชการ และต้องพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีสมรรถภาพสูงและเจริญก้าวหน้าตามไปด้วย แม้ผู้บริหารไทยจะให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพมาก แต่การบริหารงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และต้องให้ได้ผลงานที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่ว ๆ ไป จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีแบบบริหารรวม เป็นแบบมีประสิทธิผลสูง นับว่าเป็นการค้นพบที่มีคุณค่า และนำยินดีของวงการศึกษานในจังหวัดศรีสะเกษ

6. เมื่อพิจารณาพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ ซึ่งได้แก่มุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผลแล้ว พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีพฤติกรรมมุ่งงานค่อนข้างน้อย แต่พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง นี่ก็หมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานโดยแสดงพฤติกรรมที่จะสร้างความเข้าใจในงานทั้งนโยบาย เป้าหมาย ความคาดหวังในผลงาน พฤติกรรมที่มุ่งทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท ให้ได้ผลงานและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย อาจจะมีเกิดความเข้าใจว่า การปฏิบัติเช่นนั้นจะเป็นลักษณะของผู้บริหารที่เป็นเผด็จการอาจเป็นที่รังเกียจของผู้ร่วมงานก็ได้ และอาจทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่อบอุ่นไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน จึงทำให้พฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารไม่สูงนัก

ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผลในระดับปานกลาง หมายความว่าผู้บริหารพยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีทั้งในเรื่องส่วนตัวและงาน ให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัวและความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ให้ความยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งประสิทธิผล โดยพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์เท่าที่พอจะทำได้ พฤติกรรมสองด้านนี้จะช่วยให้บรรยากาศการบริหารเป็นไปค่อนข้างราบรื่น และมักจะพบเห็นกันบ่อย ๆ ในสภาพสังคมไทยและระบบราชการ โดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นสังคมที่ไม่ใหญ่โตนัก มีลักษณะเป็นกลุ่มปฐมภูมิ กล่าวคือ บุคคลจะทำงานอยู่ร่วมกันฉันท์ญาติพี่น้อง ครูกับศิษย์มีความผูกพันกันทางจิตใจ เกรงใจต่อกันและกัน และเมื่อมีปัญหา ก็ให้ความช่วยเหลือกันด้วยดี ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์ก็จะพยายามสื่อสารถึงกันและกัน (พัฒนา สงวนเกล้าจิตต์, 2526 : 72) การปรับวิธีการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำที่มี

หลากหลายแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้ร่วมงานและปัญหาขนาดประการ ผู้บริหารจะต้องปรับวิธีการ เพื่อรักษาเสียงสนับสนุนเพื่อความคงอยู่ในตำแหน่งและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ค่อนข้างมาก (ดัง ได้อภิปรายมาแล้ว) ประสบการณ์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าวิธีการบริหารลักษณะใดมีประสิทธิภาพมากหรือ ไม่มี การเรียนรู้จากอดีต ทำให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ เท่าที่จะทำได้ จึงปรากฏว่าพฤติกรรมด้านมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน

7. ผลการวิจัยมีข้อที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมและไม่เคยได้รับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ปานกลางในระดับใกล้เคียงกัน แต่พฤติกรรมด้าน มุ่งงานนั้น ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมกลับมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำกว่ากลุ่มที่ไม่เคยได้รับการ ฝึกอบรม ส่วนพฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมมีค่าคะแนนสูงกว่ากลุ่ม ที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

โดยปกติ ผู้บริหารจะคาดหวังว่า ผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรมแล้วน่าจะมีพฤติกรรมที่ เกี่ยวกับงานและความสำเร็จของงานสูงกว่ากลุ่มที่ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม แต่ผลปรากฏในทางตรง กันข้ามนั้น อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารที่เคยได้รับการฝึกอบรม อาจจะรับรู้และให้ความสำคัญกับ มิติมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารตามสถานการณ์ซึ่งเป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ และเกรงว่าการ เน้นย้ำ ผลักดัน เรื่องงานมากจะทำให้เห็นแนว โฉมเชิงเผด็จการ ซึ่งโดยหลักการบริหารถือว่าเป็น ผู้บริหารที่ไม่พึงปรารถนาก็ได้ ความสนใจและพฤติกรรมทางด้านมุ่งงานจึงมีระดับค่าคะแนน ค่อนข้างน้อย

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนะได้ดังนี้

1. การพิจารณาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้แบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบ รวมในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูง ซึ่งแสดงว่า การบริหารของผู้บริหารเหล่านี้น่าจะเป็นที่พอใจ แต่ก็น่าสนใจที่ยังมีผู้บริหารอีกประมาณหนึ่งในสามที่ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ เช่น ใช้แบบ

แบบเอาใจเป็นส่วนใหญ่ และมีแบบทททำ แบบคุมงาน และแบบยอมความ ซึ่งถ้าวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารในแบบต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นวิธีบริหารที่ผู้บริหารมุ่งพฤติกรรมทางใดทางหนึ่งมากเกินไป นอกจากนั้นผู้บริหารบางส่วน ประมาณร้อยละ 28 ไม่มีแบบหลักในการบริหารอย่างชัดเจน แสดงว่าในการบริหารงานไม่มีพฤติกรรมใดเด่น คงใช้หลาย ๆ แบบปะปนกันไป เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหารที่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ และที่ไม่มีแบบหลักให้มีแบบบริหารที่มีประสิทธิผลสูงควรคำนึงการดังนี้

1.1 ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้มากขึ้นและอย่างเป็นระบบ อาจใช้เทคนิควิธีหลาย ๆ อย่าง เป็นต้นว่า

1.1.1 จัดอบรมระยะสั้น แก่ผู้บริหารสม่ำเสมอ อาจแยกเป็นกลุ่มที่เคยรับการอบรมมาแล้วและกลุ่มที่ไม่เคยอบรมเพื่อจัดเนื้อหาสาระให้เหมาะแก่ผู้เข้ารับการอบรม ควรสอดแทรกหลักทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และทฤษฎีของเรคคินเข้าไปด้วย การอบรมควรเน้นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การฝึกแก้ปัญหา เฝ้าดูปัญหาวิกฤตและกรณีตัวอย่าง เป็นต้น เพื่อให้คุ้นเคยกับปัญหาและพฤติกรรมการบริหารจริง ๆ

1.1.2 จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การบริหาร การสร้างประสิทธิผลของงานกับผู้บริหารด้วยตนเอง ควรจัดหาวิทยากรพิเศษที่เป็นผู้บริหารดีเด่นเข้ามาช่วยชี้แนะ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์

1.1.3 ควรจัดทำคู่มือการบริหาร โดยสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับการบริหารที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล รวมทั้งทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นเช่น มนุษยสัมพันธ์ การวางแผน ประสานงาน และประเมินผล การสื่อความหมายและการแก้ปัญหา และตัดสินใจ เป็นต้น

1.1.4 ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ หรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ให้ช่วยจัดทำหลักสูตรสั้น ๆ ฝึกอบรมผู้บริหารเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้สถานการณจริงเข้ามาใช้ในการอบรมด้วย

1.1.5 ควรจัดศูนย์วิชาการเพื่อผู้บริหารเป็นศูนย์เล็ก ๆ ในจังหวัด ภายในศูนย์ควรมีเอกสาร หนังสือ เครื่องมือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริหาร โรงเรียน ที่ต้องการจะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บริหารระดับจังหวัดจะต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหารมาใช้ศูนย์วิชาการและผู้บริหารระดับสูงจะต้องพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินหรือการทดสอบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซ้ำ อาจจะใช้วิธีการทดสอบของเรดติน หรือของนักพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ ก็ได้ เพื่อติดตามผลและเพื่อช่วยพัฒนาแบบผู้นำให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น แม้ผลการวิจัยจะปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเลือกแบบบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงแล้ว แต่มิได้หมายความว่า ผู้บริหารเหล่านี้จะมีรูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงตลอดไปควรมีการทบทวน และพัฒนาแบบและพฤติกรรมการบริหารบ่อย ๆ เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารตื่นตัวและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารที่ไม่พึงปรารถนาให้นำพึงปรารถนารั้งขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่า แบบสับสันและแบบรวมของผู้บริหารก็เป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูงทั้งสิ้น แสดงว่าสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารเหล่านี้เป็นที่น่าพอใจ แต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องไม่ลืมพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้อยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรมีเป้าหมายในการขยายโลกทัศน์ของผู้บริหารให้กว้างขวาง สอดแทรกเทคนิควิธีการที่จะกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานทุ่มเทกับการทำงาน ให้ได้ผลงานที่ดี มีความสามารถในการทำงานสูง และมีความสุขกับการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีแบบหลักและแบบสับสันเป็นแบบเอาใจ เป็นจำนวนมาก แบบผู้นำเหล่านี้จะต้องใช้ควบคู่กับแบบผู้นำอื่น ๆ เช่น แบบบุกงาน แบบหนักทีม แบบสอนแนะ และคุมกฎ จึงจะมีประสิทธิภาพสูง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องชี้แนะ หรือนิเทศให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบว่า การใช้แบบเอาใจก็มีจุดอ่อนแต่ถ้าจะให้เกิดประโยชน์จะขึ้นอยู่กับความพอดี และใช้แบบอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย หากพัฒนาพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเหล่านี้อยู่เสมอ เชื่อได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดศรีสะเกษ จะมีแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง (เพิ่มมากขึ้น)

3. เมื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 มิติ พบว่า พฤติกรรมในมิติ มุ่งงานนั้นผู้บริหารแสดงพฤติกรรมด้านนี้ค่อนข้างน้อย ส่วนพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่ง ประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่าพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 ด้านยังไม่อยู่ในระดับที่พึงประสงค์

มากนัก คือมีค่าคะแนนมิติต่ำกว่า 2 จากคะแนนเต็ม 4 จึงน่าจะเชื่อได้ว่า พฤติกรรมทั้ง 3 มิติของผู้บริหารโรงเรียนยังสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้อีก นอกเหนือจากข้อเสนอแนะในข้อที่ 1 แล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังอาจ จัดประชุมวิชาการเข้ามาด้วยพฤติกรรมผู้นำ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและเสนอแนะแนวคิดใหม่ แนวคิดก้าวหน้าหรือผลการวิจัยใหม่ ๆ การสนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ สัมมนาระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับผู้นำก็น่าจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง

การดูงาน ทัศนศึกษาก็เป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้บริหาร อาจจะช่วยจุดประกายความคิดใหม่ ๆ หรือค้นพบวิธีทำงานใหม่ ๆ ได้ด้วย ผู้บริหารเองก็จะได้รับประโยชน์จากการรู้จักและสร้างสัมพันธ์กับคนภายนอกมากยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี มีแนวโน้มจะเลือกแบบหลัก และสนับสนุนที่มีประสิทธิผลต่ำกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ การพัฒนาแบบผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ ควรให้ความสำคัญกับผู้บริหารเหล่านี้เป็นพิเศษและเป็นพื้นฐานของความจริงจัง เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมั่นใจมากขึ้น ควรสนับสนุนผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรีให้ได้รับการอบรมเพิ่มเติม และควรสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนไปศึกษาสูงขึ้น

จากผลการวิจัยประเด็นนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาวุฒิการศึกษาของผู้ที่จะบรรจุได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของจังหวัดด้วย เพราะวุฒิการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้แบบผู้นำที่สำคัญเหมือนกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการวิจัยสมรรถภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน และความพึงพอใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับแบบผู้นำของผู้บริหารจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของแบบผู้นำกับสมรรถภาพการบริหาร และความพึงพอใจของครู ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารให้สอดคล้องกับความต้องการมากขึ้น

2. ควรวิจัยปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาที่ ต้องการ เพื่อสืบค้นความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเข้ามาจัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร

3. ควรมีการอบรมเข้มให้ผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ แล้วทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารกลุ่มนี้อีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบว่า หลังจากการฝึกอบรมเข้มแล้ว พฤติกรรมผู้นำพัฒนาสูงขึ้นหรือไม่ เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำต่อไป

บรรณาการ

บรรณานุกรม

- การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ, สำนักงาน. รายงานการศึกษาปีงบประมาณ 2534.
ฝ่ายแผนและงบประมาณ สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ, 2535.
อัครสาเนา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตาม
นโยบายเร่งรัดคุณภาพการประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ (พฤษภาคม 2527 - เมษายน 2528). ม.ป.ท., 2528. อัครสาเนา.
- ผดุง อารยะวิบูลย์. "ประสิทธิภาพของระบบการบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ," ข่าวสาร
วิจัยการศึกษา. 10(2) : 23 - 25 ; ธันวาคม 2529 - มกราคม 2530.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
2524.
- พัฒนา สงวนกล้าจิต. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสำคัญ
ของเรคคิน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2526. อัครสาเนา.
- วัชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของ
นักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ.
ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2533. อัครสาเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัครสาเนา.
- สุรศักดิ์ กิตติถิระพงษ์. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต
การศึกษา 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2527. อัครสาเนา.

- สุวรรณ ขวัญแก้ว. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ, สำนักงาน. บรรยายสรุปจังหวัดศรีสะเกษ. ม.ป.ท.,
2535. เอกสารอัดสำเนา.
- อนันต์ เจียมเจริญ. แบบผู้นำของนายทหารบก. วิทยานิพนธ์ วิทยาลัยกองทัพบก
กรุงเทพฯ : สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, 2528. อัดสำเนา.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- อาชวัน วายวานนท์. ภาวะผู้นำและประสิทธิผล. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์, ม.ป.ป. อัดสำเนา.
- อารีรัตน์ ทิรัญโร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ค. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- Blake, Robert B. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston
Texas : Gulf Publishing, 1964.
- > Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts,
Addison-Wesley Publishing Co., 1972.
- × Dunn, J.D., Elvis Stephen and Kelley J. Roland. Managerial Grid
Essentials : Resaource. New York : McGraw-Hill Book, Co.,
1977.
- > Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York :
McGraw-Hill Book, Co., 1967.
- 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.
- Halpin, A.W. Manual for Leader Behavior Description. Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. "Managing Research and Development Personnel : An Application of Leadership Theory," Research Management. September, 1969.
- > Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration. 2nd ed. New York : Random House, Inc., 1982.
- Katz, D. and R.L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1966.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1967.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book, Co., 1970.
- _____. "Management Style Diagnosis Test," The 3-D Theory. n.d.
- > Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- > White, R.K. and R. Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper, 1960.

மாகჟანგ

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ทม 1007/0144

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10100

19 มกราคม 2536

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายสะอาด สีหาคาศ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสัมมติของเรดคิน

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแลของ

รศ.ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ประธาน

ผศ.ทองหล่อ วิภาวิน กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตอบแบบสอบถามในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2536 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความก้มบิถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.สมพร บัวทอง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

(สำเนา)

ที่ ศธ 1461/1096

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

ถนนวันลูกเสือ อำเภอเมืองศรีสะเกษ

จังหวัดศรีสะเกษ 33000

2 กุมภาพันธ์ 2536

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอทุกอำเภอ/กิ่งอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนายสะอาด สีทาภาค นิสิตปริญญาโท วิชาเอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จึงขอเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในระหว่างเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2536

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พิจารณาแล้วเห็นควรให้ความร่วมมือ จึงให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ส่งแบบสอบถามไปถึงผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดตอบแบบสอบถามส่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ภายในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2536
จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายประสงค์ มากนวล)

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร. 612391

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

25 มกราคม 2536

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนทุกท่าน

ด้วยข้าพเจ้า นายสะอาด สีหภาค นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสาวมิตติของเรคคิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรมหาบัณฑิต

ดังนั้น จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ และขอเรียนชี้แจงว่า ข้อมูลนี้จะไม่มีการเผยแพร่ต่อตัวท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น หวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายสะอาด สีหภาค)

นิสิตปริญญาโท ภาควิชาการบริหารการศึกษา

แบบสอบถามการทำการวิจัยเพื่อปริิฤณานิพนธ์

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ

ตามทฤษฎีสำมิตีของเรดคิน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ต้องการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสำมิตีของเรดคิน
2. แบบสอบถามมี 2 ตอน
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสำมิตีของเรดคิน
3. โปรดตอบแบบสอบถามที่แนบมานี้ ให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด และครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ให้มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่เหมาะสม คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบหรือสร้างความเสียหายต่อตัวท่าน และหน่วยงานของท่านแต่ประการใดทั้งทางตรงและทางอ้อม

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
ประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่เป็นจริงกับตัวท่าน

1. วุฒิต่างการศึกษาสูงสุดของท่าน
 - () ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - () ตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป
2. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน
 - () ต่ำกว่า 5 ปี
 - () 5 ปีขึ้นไป
3. การฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
 - () เคยได้รับการฝึกอบรม
 - () ไม่เคยได้รับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน

คำชี้แจง

แบบทดสอบต่อไปนี้ เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรคคินมีทั้งหมด 64 ข้อ ในแต่ละข้อจะมีข้อย่อยให้เลือกสองข้อ ข้อย่อยสองข้อนี้จะมีลักษณะต่างกันไปตามคะแนน ผู้ตอบจะต้องพิจารณาว่าข้อใดมีลักษณะตรงกับการกระทำของตนเองมากที่สุด และไปรคใส่เครื่องหมาย / หน้าข้อที่เลือกเพียงข้อเดียว

1. ก. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของครู หากท่านแน่ใจว่า ไม่มีคนอื่นรู้ถึง การกระทำนั้น

ข. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการ โดยที่ครูส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกคณะครูว่าเป็นการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
2. ก. ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่บกพร่องอยู่เสมอ ๆ ท่านจะคอยโอกาสให้เขาย้ายไปมากกว่าจะ แนะนำให้ออก

ข. ถ้าครูคนใด เข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะให้ครูคนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
3. ก. เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านจะชี้แจงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชามีใช้จากท่าน

ข. โดยปกติแล้ว ท่านจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียว แล้วจึงแจ้งให้ คณะครู (ผู้ใต้บังคับบัญชา) ทราบในภายหลัง
4. ก. ถ้าผู้บังคับบัญชาคัดค้านความคิดเห็นของท่าน ท่านจะเรียกประชุมคณะครูและแจ้งให้ คณะครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา

ข. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากที่สุดรับ ไปปฏิบัติเสมอ
5. ก. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ

ข. ท่านสนับสนุนให้คณะครู เสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ส่วนมากท่านก็มิได้นำความเห็นนั้น ไปปฏิบัติ

6. ก. บางครั้งท่านให้ความสำคัญกับความรู้สึก และทัศนคติของท่านเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
 ข. ท่านยอมให้คณะครูของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียงส่วนใหญ่
7. ก. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งคณะครูว่าผู้บังคับบัญชาาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้คณะครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 ข. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง แล้วพยายามชักจูงให้คณะครูเห็นคล้อยตาม
8. ก. เมื่อท่านตัดสินใจสั่งการซึ่งคนส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย ท่านจะบอกคณะครูว่าเป็นการตัดสินใจมาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
 ข. ท่านจะยอมให้คณะครูของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์เป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
9. ก. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับคณะครูที่ยังขาดด้วยประสบการณ์ ท่านจะถอนงานคืนมาถ้าเขามีปัญหาที่ยาก
 ข. เมื่องานในหน่วยงานไม่ได้ผลดีทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ท่านจะแจ้งแก่คณะครูว่าผู้บังคับบัญชาาระดับสูงไม่พอใจผลงาน และขอให้คณะครูทุกคนปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
10. ก. ท่านรู้สึกจำเป็นที่จะต้องทำให้คณะครูชอบท่านเท่า ๆ กับทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
 ข. ท่านปล่อยให้คณะครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
11. ก. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะท่านรู้สึกว่าเขาต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
 ข. ท่านรู้สึกว่าครูไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงาน ตรงที่เขาที่ยังยอมทำงานนั้น
12. ก. ถ้าพิจารณาในระยะยาวท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยแก่ครูนั้น จะไม่ทำให้คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น
 ข. เมื่อถึงคราวเผชิญหน้ากับปัญหาที่ยาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องมีคนเห็นด้วย

13. ก. เมื่อท่านเห็นครูบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างไรอย่างหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องนี้
- ข. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง
14. ก. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
- ข. ท่านสนใจที่จะให้ครูของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านอยู่ แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
15. ก. ท่านปล่อยให้ครูรับผิดชอบงานในหน้าที่ด้วยตนเอง แม้ว่าเขาอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาดได้มากก็ตาม
- ข. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่น ท่านยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุง
16. ก. ถ้าครูคนใดคนหนึ่ง เข้ากับพรรคพวกไม่ได้ ท่านจะใช้ความพยายามที่จะให้คนอื่น ๆ ไปสนิทสนมกับครูผู้นั้น
- ข. เมื่อครูไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยเหลือเขาให้สามารถหาทางออกได้
17. ก. ท่านเชื่อว่าประโยชน์ของการใช้ระเบียบวินัยแก่ครูอย่างหนึ่งก็คือ ทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับคนอื่น ๆ ได้
- ข. บางครั้งท่านคิดว่าความรู้สึก และทัศนคติของท่านก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับงานเหมือนกัน
18. ก. ท่านไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่อง ไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
- ข. ท่านเห็นด้วยกับการเพิ่มผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ให้แก่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน
19. ก. ท่านให้ความสนใจกับ เรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ
- ข. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน จะพยายามริครองอำนาจของฝ่ายบริหาร
20. ก. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
- ข. ท่านเชื่อว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้ถึงขั้นดีที่สุดเท่าที่จะทำได้

21. ก. ค้าขมเขยหรือการยอมรับจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับท่าน เมื่อท่านมีความคิด
ใหม่ที่ดี ๆ
- ข. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุม ในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่าน
เท่านั้น
22. ก. ท่านเชื่อว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่รวมตัวกัน จะพยายามลดรอนอำนาจของฝ่ายบริหาร
- ข. ท่านเชื่อว่าการพบปะหารือกับคณะครูบ่อย ๆ จะช่วยให้คณะครูพัฒนาตัวเองได้
23. ก. ท่านรู้สึกว่าครูไม่จำเป็นจะต้องเข้าใจเหตุผลที่เขาต้องปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
ตราบที่เขายังยอมทำงานนั้น
- ข. ท่านรู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลาการมาทำงานจะช่วยลดเรื่องการมาทำงานสายได้
24. ก. ตามปกติท่านจะตัดสินใจด้วยตัวของท่านเอง แล้วจึงแจ้งให้คณะครูทราบ
- ข. ท่านรู้สึกว่าทั้งคณะครูกับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
ที่คล้าย ๆ กัน
25. ก. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจครูด้วยการให้เงินเพิ่มพิเศษ
- ข. ท่านยอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นบ่อย ๆ
26. ก. ท่านภาคภูมิใจในข้อที่ว่า ท่านจะไม่ให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
- ข. เมื่อท่านเห็นครูบางคนไม่มีความสุข ท่านจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เกี่ยวกับ
เรื่องนี้
27. ก. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายงานให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือ
ควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
- ข. เมื่อท่านมีความคิดใหม่ที่ดี ๆ ท่านคิดว่าค้าขม เขยหรือการยอมรับจากบุคคลอื่น
เป็นสิ่งจำเป็น
28. ก. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่านคือปฏิบัติหน้าที่สำเร็จ โดยไม่ให้กระทบกระเทือน
ผู้ใดเกินกว่าที่จำเป็น
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของ
ผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นครูทำงานให้ได้ผลงาน

29. ก. ท่านอาจมอบหมายงานให้ครู โดยไม่คำนึงถึงประสบการณ์และความสามารถของ
ผู้ปฏิบัติงานมากนัก แต่จะพยายามกระตุ้นให้ได้ผลงาน
- ข. ท่านทนฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากครูของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้
เพียง เล็กน้อยเท่านั้น
30. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้ และท่านก็ได้พยายามที่จะแก้ไขให้
นิ่มนวลที่สุดเท่าที่จะทำได้
- ข. ท่านมั่นใจว่าครูของท่านทำงานให้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอย
ควบคุมอยู่ด้วย
31. ก. เมื่อถึงคราวเผชิญกับปัญหายาก ๆ ท่านจะพยายามหาทางแก้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดต้องมี
คนเห็นด้วย
- ข. ท่านมีความเชื่อว่า การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่า
การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
32. ก. ท่านจะมอบหมายงานที่ยากที่สุดให้ผู้ที่ประสบการณ์มากที่สุดรับ ไปปฏิบัติเสมอ
- ข. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นหลัก
33. ก. ท่านรู้สึกว่าการร้องทุกข์ของผู้ร่วมงาน สามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไป
เกี่ยวข้องด้วย
- ข. ถ้าท่านถูกผู้บังคับบัญชาคัดค้านด้วยความคิดเห็น ท่านก็จะเรียกประชุมครูทุกคน และแจ้ง
ให้ครูทราบตามที่ผู้บังคับบัญชาว่ามา
34. ก. ท่านจะ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว
- ข. ท่านเชื่อว่าการเข้มงวดทางวินัยกับครูนั้น ถ้าพิจารณากันในระยะยาว จะไม่ทำให้
คุณภาพหรือปริมาณงานดีขึ้น
35. ก. ท่านจะ ไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมมา
- ข. ในบางครั้งท่านไม่เห็นด้วยในหลักการที่จะให้ครูร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารได้
36. ก. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สปรารถนของครูไว้ก่อน
- ข. วัตถุประสงค์ในการทำงานของท่าน คือปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือน
ผู้ใด เกินกว่าความจำเป็น

37. ก. ท่านทนฟังการบ่นอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์จากครูของท่านได้ดี แต่ท่านดำเนินการแก้ไขให้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- ข. บางครั้งท่านจะชลอการตัดสินใจในเรื่องที่อาจจะไม่เป็นที่สปรารถนาของครูไว้ก่อน
38. ก. ท่านจะแสดงความเห็นต่อที่ประชุมในเมื่อท่านรู้สึกว่าคนอื่น ๆ จะเห็นด้วยกับท่านเท่านั้น
- ข. เมื่อมีความจำเป็น ครูของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
39. ก. ท่านจะรับผิดชอบในงานส่วนของท่าน หากต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ควรเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาระดับสูง
- ข. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
40. ก. ท่านส่งเสริมให้ครูเสนอแนะข้อคิดเห็น แต่ท่านไม่ค่อยจะได้นำข้อคิดเห็นมาปฏิบัติ
- ข. เมื่อท่านสนทนากับครู ท่านพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
41. ก. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
- ข. เมื่อผู้บังคับบัญชาก่อคำสั่งใดที่ไม่เข้าท่า ท่านคิดว่า เป็นการสมควรที่จะแถลงว่าคำสั่งนั้น ๆ มาจากผู้บังคับบัญชามีใช้จากท่าน
42. ก. เมื่อมีงานที่หลายคนไม่ต้องการ ท่านจะถามหาผู้อาสาสมัครก่อนมอบหมายงานให้ผู้หนึ่งผู้ใดทำ
- ข. ท่านสนใจในชีวิตส่วนตัวของครูด้วย เพราะท่านจะรู้สึกว่าครูต้องการให้ท่านทำเช่นนั้น
43. ก. ท่านสนใจในความสบายกายสบายใจของครูมากเท่า ๆ กับการทำให้ครูปฏิบัติงานของตน
- ข. ท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องการมาสายและการขาดงานของครูอยู่เสมอ
44. ก. เมื่อมีความจำเป็น ครูของท่านสามารถทำงานของเขาไปได้โดยไม่ต้องมีท่าน
- ข. ถ้ามีงานด่วน ท่านจะมอบหมายให้ใครทำไปเลย แม้ว่างานนั้นจะต้องใช้เครื่องมือควบคุมเพิ่มขึ้นอีกบ้างก็ตาม
45. ก. ท่านมั่นใจว่า ครูของท่านทำงานให้ได้ดีผลเป็นที่น่าพอใจ โดยไม่จำเป็นต้องมีท่านคอยควบคุมอยู่ด้วย
- ข. ท่านจะไม่เสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้รับทราบมากเกินไปกว่าที่ขอมมา

46. ก. ท่านเชื่อว่า การพบปะหารือกับครูบ่อย ๆ จะช่วยให้ครูพัฒนาตัวเองได้
 ข. ท่านสนใจในความสุขกายสบายใจของครูมากเท่า ๆ กับการทำให้ครูปฏิบัติงานของตน
47. ก. ท่านมีความสนใจที่จะให้ครูของท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานและหน่วยงานที่ท่านทำ
 อยู่แม้ว่าความรู้ดังกล่าวจะยังไม่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานในปัจจุบัน
 ข. ท่านสนใจดูแลครูที่ลาหลังหรือทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
48. ก. ท่านยอมให้ครูของท่าน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดการตัดสินใจโดยเสียง
 ส่วนใหญ่
 ข. ท่านทำให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาได้รับ
 ผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
49. ก. ท่านรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตรา
 ที่เท่าเทียมกัน
 ข. ถ้าครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจอยู่เสมอ ๆ ท่านก็จะคอยโอกาสให้เขาย้ายไปมากกว่า
 จะแนะนำให้ออก
50. ก. ท่านรู้สึกว่ ผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน
 แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
 ข. ท่านมีความรู้สึกว่ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้ครูชอบท่านเท่า ๆ กับการทำให้บุคคล
 เหล่านั้นทำงานให้เต็มที่
51. ก. ท่านสนใจดูแลครูที่ลาหลังหรือทำงานไม่ได้อย่างใกล้ชิด
 ข. ท่านไม่ชอบให้ครูคุยกันด้วยเรื่องไม่จำเป็นในระหว่างทำงาน
52. ก. เมื่อท่านออกคำสั่ง ท่านจะกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ทุกครั้ง
 ข. ท่านภูมิใจในข้อที่ว่ ท่านจะไม่ขอให้ใครทำงานที่ตัวท่านเองก็จะไม่ทำเหมือนกัน
53. ก. ท่านมีความเชื่อว่ การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติจริง ๆ จะเป็นประโยชน์มากกว่า
 การให้การศึกษาภาคทฤษฎี
 ข. ท่านจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเมื่อหมดเวลาราชการแล้ว

54. ก. ท่านรู้สึกว่าการใช้เครื่องบันทึกเวลาการทำงาน จะช่วยลดเรื่องการทำงาน
สายได้
- ข. ท่านยอมให้ครูของท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะยึดถือการตัดสินใจโดยเสียง
ส่วนใหญ่
55. ก. ท่านชอบตัดสินใจเอง หากท่านขอคำแนะนำจากคนอื่น ๆ ท่านยอมรับข้อเสนอที่ดีเพื่อไป
ปรับปรุง
- ข. ท่านรู้สึกว่า ผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร มีวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน
แต่ท่านไม่แสดงความรู้สึกให้ปรากฏชัดเจน
56. ก. ท่านตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ ด้วยตนเอง และพยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเห็น
คล้อยตาม
- ข. เมื่อมีโอกาส ท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้ว มาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
57. ก. ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทุพพลภาพเข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเรียนรู้งาน
ได้
- ข. ท่านจะไม่สนใจต่อการฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับของผู้ร่วมงาน หากท่านแน่ใจว่า ไม่มีคนอื่น
รู้ถึงการกระทำนั้น
58. ก. เมื่อมีโอกาส ท่านจะคัดเลือกบุคคลที่รักใคร่ชอบพอกันแล้ว มาปฏิบัติงานร่วมกับท่าน
- ข. ท่านอาจมอบหมายงานที่ยากให้กับครูที่ยังขาดประสบการณ์ แต่ถ้าเขาประสบปัญหา
ยุ่งยาก ท่านจะถอนงานคืนมา
59. ก. ท่านทำให้ครูทำงานเต็มความสามารถ และก็พยายามทำให้เขามั่นใจว่าเขาจะได้รับ
ผลประโยชน์ที่ยุติธรรมจากผู้บริหารระดับสูง
- ข. ท่านเชื่อว่าประโยชน์การใช้ระเบียบวินัย แก่ครูอย่างหนึ่งก็คือทำให้เป็นตัวอย่างสำหรับ
คนอื่น ๆ ได้
60. ก. เมื่อท่านสนทนากับครู ท่านพยายามทำให้ครูรู้สึกสบายใจและเป็นกันเอง
- ข. ท่านเห็นชอบกับการจูงใจครูด้วยการให้เงินพิเศษ

61. ก. ท่านเชื่อว่าการพิจารณาความดีความชอบ ควรขึ้นอยู่กับความสามารถเป็นสำคัญ
 ข. ท่านรู้สึกว่าปัญหาของผู้ร่วมงานสามารถคลี่คลายได้เอง โดยท่านไม่จำเป็นต้องไปเกี่ยวข้องด้วย
62. ก. ท่านรู้สึกว่าทั้งผู้ปฏิบัติงาน กับฝ่ายผู้บริหารต่างก็ทำหน้าที่ของตน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่คล้าย ๆ กัน
 ข. ในการประชุม ท่านจะเสนอข้อเท็จจริงตามที่ท่านเห็น แล้วปล่อยให้คนอื่น ๆ สรุปเอาเอง
63. ก. เมื่อครู ไม่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ท่านจะช่วยเขาให้สามารถหาทางออกได้
 ข. ท่านรู้สึกว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ควรได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่เท่าเทียมกัน
64. ก. ท่านจะยอมให้ครูของท่าน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ท่านก็จะสงวนสิทธิ์ที่จะเป็นผู้ชี้ขาดในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
 ข. ท่านจะไม่รีรอในการจ้างคนทดแทนเข้าทำงาน ถ้าบุคคลผู้นั้นสามารถที่จะเริ่มทำงานได้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญแบบสอบถามการวิจัย

- | | | |
|------------------------------|-------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร | วรุตบางกูร | ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมหมาย | รอดโพธิ์ทอง | ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุกัญญา | ติยะสุวรรณ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 4. อาจารย์สุพิพรรณ | พัฒนพาณิชย์ | ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร |
| 5. นายสุรชาติ | สังข์รุ่ง | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
กระทรวงศึกษาธิการ |

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายสะอาด ชื่อสกุล สีหามาศ

เกิดวันที่ 26 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2500

สถานที่เกิด อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ

สถานที่อยู่ปัจจุบัน โรงเรียนบ้านโนนจักษ์จัน

อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านโนนจักษ์จัน อำเภอกันทรลักษ์

จังหวัดศรีสะเกษ

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2519 มัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนกันทรารมย์ อำเภอกันทรารมย์
จังหวัดศรีสะเกษ

พ.ศ. 2522 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง จากวิทยาลัยครูอุบลราชธานี
จังหวัดอุบลราชธานี

พ.ศ. 2526 ศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2536 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน

บทคัดย่อ
ของ
สะอาด สีหภาค

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2536

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสამมติของเรดคิน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน และการฝึกอบรม

เครื่องมือในการวิจัยได้แก่ แบบทดสอบแบบผู้นำ สร้างโดย วิลเลียม เจ เรดคิน
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 862 คน ได้แบบสอบถาม
ฉบับสมบูรณ์ที่ใช้เพื่อการวิเคราะห์ 715 ฉบับ

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ไม่ว่าจะจำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการดำรง
ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและการฝึกอบรมแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง
โดยมีแบบหลักเป็นผู้บุกงาน ผู้สอนแนะ แบบสนับสนุนเป็นผู้บุกงาน ผู้สอนแนะ และแบบรวมเป็น
ผู้นำทีม ผู้คุมกฎ และเมื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ผู้บริหาร
ส่วนใหญ่มีคะแนนพฤติกรรมมุ่งงานค่อนข้างน้อย มุ่งสัมพันธ์ปานกลาง และมุ่งประสิทธิผลปานกลาง

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ
สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ
ไว้อย่างกว้างขวาง

LEADERSHIP STYLES OF THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION
OF SISAKET PROVINCIAL PRIMARY EDUCATION OFFICE
ACCORDING TO REDDIN'S 3 - D THEORY

AN ABSTRACT

BY

SAARD SEEHAPAC

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

May 1993

The purpose of this research was to investigate the leadership styles of the primary school administrators working under the jurisdiction of Sisaket Provincial Primary Education Office according to Reddin's 3 - D Theory classified by education, administrative experience and administrative training.

The questionnaire applied for this research was the Leadership Style Questionnaire constructed by William J.Reddin. In order to collect the data, the questionnaire was administered to the population of 862 primary school administrators in Sisaket. Only 715 questionnaires were completed and could be used for analysis.

It was found that most of the primary school administrators whether they were classified by education, experience or training, used the effective leadership styles, with the benevolent autocrat and the developer as both of their dominant and supporting styles. Their style synthesis fell in the executive and bureaucrat categories. Considering their leadership behavior dimensions, it was found that their task-oriented dimension was rather low, while the relation-oriented dimension and the effectiveness oriented dimension were in moderate level.

Based on the findings the researcher proposed various recommendations for the educational administrators to develop leadership styles and behavior of the primary school administrators, working under the jurisdiction of Sisaket Provincial Primary Education Office.