

310. 2012

ล 344 ๗

ร. 3

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา
ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ปริญญาโท

ของ

ลำพอง ศรีมัย

28 ต.ค. 2539

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาพิเศษ

กุมภาพันธ์ 2539

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6. 18394

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการศึกษาพิเศษ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.ผดุง อารยะวิญญู)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.ผดุง อารยะวิญญู)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ศรียา นิยมธรรม)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาพิเศษ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศรียา พูลสุวรรณ)

วันที่ ๒๓...เดือน...พฤษภาคม...พ.ศ. 2539

ประกาศขอบคุณการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร. ผดุง อารยะวิญญู ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความกรุณามาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ศรียา นิยมธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง อาจารย์ไพฑูรย์ คงคงสุริยฉาย และอาจารย์เรณู เตือนดาว ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา คณะครู - อาจารย์ในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ ที่กรุณาให้ความร่วมมืออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจิดต์ อภินัยรักต์ อาจารย์ที่ปรึกษา และ อาจารย์สัมพันธ์ บังผล ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาพิเศษ และขอมอบเป็นกตัญญูตา คุณบิดา มารดา คุณครูอาจารย์ คุณพระศักดิ์ ศรีมีชัย ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพอย่างยิ่ง

ลำพูน ศรีมีชัย

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของผู้นำ	8
คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา	10
การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ	15
พฤติกรรมผู้นำ	15
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	18
ทฤษฎีผู้นำสองมิติ	18
ทฤษฎีตารางการจัดการ	25
ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์	27
การบริหารการศึกษาพิเศษ	33
งานบริหารในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ	34
จุดมุ่งหมายของการศึกษาพิเศษ	35
ความเป็นมาของการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ..	36
โรงเรียนโสตศึกษา และโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ	38
งานวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ	39

3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	43
	ประชากร	43
	กลุ่มตัวอย่าง	43
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	44
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	45
	การดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	45
	วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์	46
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
	ตอนที่ 1 ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะ ของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ	48
	ตอนที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ	51
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
	บทย่อ	56
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	56
	วิธีดำเนินการวิจัย	56
	การวิเคราะห์ข้อมูล	57
	สรุปผลการศึกษาค้นคว้า	57
	อภิปรายผลการค้นคว้า	58
	ข้อเสนอแนะ	63

บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	71
ภาคผนวก ก หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย	72
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	75
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนโสตศึกษา และโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัด กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	77
ภาคผนวก ง แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ	79
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	90
ประวัติย่อของผู้วิจัย	92

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน	44
2	สภาพภาพของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ	49
3	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามเพศ	51
4	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ	52
5	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ	52
6	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ	53
7	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	54
8	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	54
9	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน	55
10	เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ ผู้ได้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน ...	55

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบทดสอบ LBDQ จากแนวคิดของฮัลปีน	20
2 ตารางการจัดการของเบลค และมูตัน	26
3 แบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลิงชาร์ด	28
4 ศีลธรรมของผู้นำตามสถานการณ์แต่ละแบบของเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด	29

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม การบริหารงานบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับวิธีการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน จะทำให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลุกศก้าลังกาย กาลังใจ และสคิบัญญัติให้กับงานที่ทา ทั้งยังทาให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน บุคคลภายนอกตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องประสานร่วมกันอีกด้วย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เพราะขาดความเอาใจใส่และขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ทลบเลียงงานหรือขาดงาน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้

งานการศึกษาพิเศษก็เช่นกัน บุคลากรจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาและความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ และมีความสุขอยู่กับหมู่คณะและอาชีพของตนเป็นสำคัญ จุดประสงค์หลักของงานการศึกษาพิเศษคือ การจัดการศึกษาสำหรับผู้ขาดโอกาสอันเนื่องมาจากความพิการทางด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความพิการทางตา ทางหู ทางสติปัญญาและทางร่างกาย รวมทั้งการศึกษาสำหรับเด็กเจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาลได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เหมาะสม มีความรู้และทักษะวิชาชีพ รวมทั้งได้รับการพัฒนาร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคมเพื่อให้สามารถช่วยเหลือตัวเองและอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างดี (กองการศึกษาพิเศษ. 2537 : 1) โรงเรียนโสตศึกษา เป็นโรงเรียนการศึกษาพิเศษในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่บกพร่องทางการได้ยิน ให้ได้รับการศึกษาตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้สอดคล้องและสนองความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ ตลอดจนให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อประกอบอาชีพในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (กรมสามัญศึกษา. 2536 : 8)

โรงเรียนโสตศึกษาทุกแห่ง ย่อมจะต้องมีผู้นำหรือหัวหน้าซึ่งเรียกต่างกันไป เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ และผู้อำนวยการ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ทำหน้าที่บริหารและเป็นผู้ของสถาบันการศึกษาโดยทั่วไปมักเรียกว่าผู้บริหาร การบริหารการศึกษาในโรงเรียน เป็นงานที่ยุ่งยาก มีกระบวนการซับซ้อน ผู้บริหารต้องจัดการดูแลกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปโดยความพร้อมเพรียงและมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว เรียบร้อย ประหยัดทั้งกำลังงานและกำลังทรัพย์แต่ได้ผลเต็มความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการดำเนินการ หรือให้บริการด้านการปกครองนักเรียน การสอน และแก้ไขปรับปรุงกิจการศึกษาร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการที่โรงเรียนจะสามารถจัดการเรียนการสอนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใดนั้น ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดได้แก่ตัวผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่เอื้อหรือสนับสนุนให้การเรียนการสอนในโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (ผกา แสงสุวรรณ. ม.ป.ป. : 6 - 7) ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารโดยตรงแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความทุ่มเท ความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานด้วย (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 80 - 87)

การประชุมสัมมนาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนการศึกษาพิเศษของกรมสามัญศึกษา มีรายงานพบปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาด้านบุคลากรครูขาดประสิทธิภาพการทำงาน ครูสอนไม่ตรงตามที่ตนถนัด ครูไม่ปรับปรุงวิธีสอน สอนโดยไม่ใช้อุปกรณ์การสอน สอนไม่เต็มเวลาตามหลักสูตร ครูสอนแล้วไม่ติดตามผลงาน ขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น (กรมสามัญศึกษา. 2534 : 151 - 152) จากปัญหาดังกล่าวการบริหารการศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา ซึ่งสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินมีการซับซ้อนในการบริหารมากกว่าโรงเรียนปกติทั่วไป กล่าวคือครูต้องใช้วิธีสอนที่แตกต่างไปจากเด็กปกติ เช่น ใช้ภาษามือ การอ่านคำพูด การสะกดนิ้วมือ ทำแฉะคำพูด เป็นต้น ตลอดจนการดูแลเลี้ยงดูนักเรียน ซึ่งโรงเรียนมีทั้งประเภทประจำและไปกลับ ครูจึงต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ และมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าครูที่สอนเด็กปกติ ย่อมต้องการขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์ในการบริหารสถานศึกษา ต้องรู้จักเทคนิควิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการว่า งานที่ดำเนินการจะต้องใช้วิธีการอย่างไร หรือบุคลากรผู้ใด นอกจากนั้นผู้บริหารงานต้องมีเทคนิคในการสั่งงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้การดำเนินงานทำได้อย่างดีและราบรื่น (ผกา แสงสุวรรณ. ม.ป.ป. : 14-ก) งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา กว้างขวางและมีปริมาณงานมาก ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาจึงเป็นตำแหน่งนักบริหารการศึกษาที่สำคัญ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ พฤติกรรมผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะกำกับดูแลประสานงานกับส่วนราชการหรือสถานศึกษาทั่วไป จัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการบริหารบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาจะต้องมีความเข้าใจใน เรื่องการใช้พฤติกรรมผู้นำในแบบต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของคนมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2534 : 175)

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนย่อมมีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่การงานให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (พนัส ทัศนาคินทร์. 2527 : 2) พฤติกรรมผู้นำเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องได้รับการพิจารณาควบคู่กับมนุษยสัมพันธ์ ในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีจำเป็นและสำคัญสำหรับบุคคลทุกระดับในวงการศึกษา (กองการมัธยมศึกษา. 2534 : 85)

ผลจากการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นแบ่งออกได้เป็นสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่ง ฮอยและมิสเคล (Hoy and Miskel. 1982 : 226 - 229) ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในลักษณะการยึดถือระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ ส่วนพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ เพื่อต้องการทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในมิติใด ซึ่งจะได้นำผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษาให้เจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ
2. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาตามทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ ซึ่งจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาได้นำไปปรับปรุงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้เป็นข้อมูลเสนอแนะ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดหลักสูตรอบรมการเตรียมผู้บริหารศึกษา ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้านคือ
 - 1.1 พฤติกรรมในการบริหารงานหรือสั่งการของผู้นำหรือเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน (Initiating Structure)
 - 1.2 พฤติกรรมในการสนับสนุน เรื่องสร้างความสัมพันธ์ของผู้นำต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration)

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครู อาจารย์ ของโรงเรียน
โสตศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2537
จาก 14 โรงเรียน จำนวน 360 คน

3. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู-อาจารย์ ของโรงเรียน
โสตศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ประจำปีการศึกษา 2537 จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง
(Purposive Sampling) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2523 : 102 - 103)

4. ตัวแปรที่ศึกษา

4.1 ตัวแปรอิสระ

4.1.1 เพศ แบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง

4.1.2 อายุ แบ่งเป็นสามกลุ่มคือ

4.1.2.1 30 ปี ลงมา

4.1.2.2 31 ปี - 45 ปี

4.1.2.3 45 ปีขึ้นไป

4.1.3 วุฒิกการศึกษาแบ่งเป็นสามกลุ่มคือ

4.1.3.1- อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

4.1.3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

4.1.3.3 ตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป

4.1.4 ประสบการณ์ในการสอนแบ่งเป็นสามกลุ่มคือ

4.1.4.1 5 ปี ลงมา

4.1.4.2 6 - 10 ปี

4.1.4.3 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา
ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งได้แก่ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (Leadership Behavior) หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกในฐานะผู้นำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หาแนวทางแก้ปัญหาตลอดจนทำให้ผู้ร่วมงานมีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นอย่างดี ในการวิจัยนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 2 ด้าน คือ พฤติกรรมในการบริหารหรือการสั่งการของผู้นำ หรือเรียกว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีโครงสร้างงาน (Initiating Structure) และพฤติกรรมในการสนับสนุนหรือสร้างความสัมพันธ์ของผู้มาต่อลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีคัมภีร์สัมพันธ์ (Consideration)

1.1 พฤติกรรมในการบริหารหรือสั่งการของผู้นำ หรือเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีโครงสร้างงาน (Initiating Structure) หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการจัดระเบียบแบบแผน และวิธีการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดตลอดจนการกำหนดแนวทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับผู้ร่วมงานเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่ซึ่งแจ้งงานที่ปฏิบัติชัดเจนกำหนดมาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน เร่งรัดการทำงานและให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบคำสั่งของหน่วยงาน

1.2 พฤติกรรมในการสนับสนุนหรือสร้างความสัมพันธ์ของผู้มาต่อลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเรียกว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีคัมภีร์สัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจความเคารพนับถือ และมีความเป็นกันเอง ชอบช่วยเหลือเรื่องส่วนตัว ให้ความอบอุ่นและสะดวกสบายในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จัดดูแลสวัสดิการ ชอบปรึกษาหารือยอมรับข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน

2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ซึ่งอยู่ในฐานะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

3. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่การทำงานภายใต้การควบคุมดูแลผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครู - อาจารย์ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัด กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา

4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ความคิดเห็นของครู - อาจารย์ ที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำ ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติของผู้บังคับบัญชาซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

5. โรงเรียนโสตศึกษา หมายถึง โรงเรียนสอนเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน ซึ่งรวมถึงโรงเรียนศึกษาพิเศษ ที่สอนเด็กบกพร่องทางการได้ยิน สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

6. ทฤษฎีผู้นำสองมิติ หมายถึง ทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ที่เฮมฟิล (Hemphill) และ คูห์นส์ (Coons) สรุปพฤติกรรมของผู้นำเหลือเพียงสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแตกต่างกัน
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันมีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา
มีเอกสารและงานวิจัยที่จะต้องศึกษาสาระสำคัญ ประกอบด้วย

1. ความหมายของผู้นำ
2. คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา
3. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
พฤติกรรมของผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 - 4.1 ทฤษฎีผู้นำสองมิติ
 - 4.2 ทฤษฎีตารางการจัดการ
 - 4.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
5. การบริหารการศึกษาพิเศษ
 - 5.1 งานบริหารในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ
 - 5.2 จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษ
 - 5.3 ความเป็นมาของการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน
 - 5.4 โรงเรียนโสตศึกษา และโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ
6. งานวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ความหมายของผู้นำ

จากคำจำกัดความของการบริหารที่ (เจริญ ไวรวิจกุล. 2523 : 14) กล่าวว่า "การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมใจการกระทำหน้าที่ โดยมีเป้าหมายร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จ" (อรุณ รักธรรม. 2517 : 5) กล่าวว่ากระบวนการบริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การที่บุคคลมาร่วมกันทำงานตั้งแต่สองคนขึ้นไปย่อมจะต้องมี "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม" (ภิญโญ สาธร. 2519 : 139) ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด (สุชา จันทน์เอม.

2511 : 616) ที่กล่าวว่า การที่จะอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะนั้นจะต้องมีผู้นำหรือหัวหน้า ทั้งผู้นำและผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีผู้นำอยู่หลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นก็ต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าระดับสูงสุด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหาร หรือไม่ได้เป็นผู้บริหารก็ได้แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำหน่วยงานด้วย จึงจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน

โรงเรียนโสตศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาในการจัดการศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องมีบทบาทเป็นผู้นำด้วย นักการศึกษาได้ให้ความหมายเรื่องความเป็นผู้นำดังรายละเอียด ต่อไปนี้

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) (โยธิน ศันสนยุทธ. 2525 : 106) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึงตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่มหรือหมายถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การ

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2512 : 39) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าผู้นำหมายถึงผู้ที่สามารถนำบุคคลภายใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจนเป็นผลสำเร็จ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ภิญโญ สาร (2519 : 139) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถในการจูงใจคนในกลุ่มให้ปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้นั้นคือผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มและสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่าผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้ผู้อื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายที่ผู้นำปรารถนา

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพล (Influence) มีอำนาจ (Power) หรือมีอำนาจหน้าที่ (Authority) และได้ใช้อิทธิพลนั้นต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามที่ตนปรารถนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน

การใช้ข้อดีของใจผู้ร่วมงานเพื่อให้เข้าปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้น เป็นเคล็ดลับหนึ่งของผู้นำ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในฐานะที่เป็นผู้บริหารและเป็นผู้นำของบุคลากรในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำเพื่อจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา

เมธี บิลัณฑานนท์ (2525 : 48) กล่าวว่า ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำ ในการจูงใจบุคลากรของหน่วยงานให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมผู้นำจูงใจบุคลากรได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร

เชื้อ สาริมาน (2507 : 32 - 37) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษา จะต้องได้รับการฝึกอบรมให้สั่งทัศนคติ จัดจึงจะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ได้ดีมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการบริหารแยกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ต้องมีความรู้ การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาคนอื่น จะต้องหาความรู้ในเชิงงานนั้นไว้ มิฉะนั้นจะทำให้การสั่งงานต่าง ๆ ไม่ดำเนินไปด้วยดี เช่น อาจสั่งงานผิดพลาดจนถึงขั้นเกิดความเสียหายได้ และควรจะศึกษาวิชาการบริหารให้ได้หลักเกณฑ์ นอกเหนือจากวิชาเฉพาะที่ตนเองอยู่

2. ต้องมีประสบการณ์ ความชำนาญงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะการเรียนรู้ทางทฤษฎีอย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องลงมือทำจริง ๆ หรือเพื่อให้มีประสบการณ์และเป็นประสบการณ์ที่ก้าวหน้าไม่ใช่ประสบการณ์ซ้ำซาก

3. ต้องมีความรู้ความสามารถ คือ สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์นั้นให้เกิดผลดีแก่งานที่ได้รับมอบหมาย

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 8 - 9) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาว่าผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับการทฤษฎีการศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่นักการศึกษาคิดค้น ขึ้น จำเป็นที่นักบริหารการศึกษาจะใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะ

ผู้บริหารจะต้องคำนึงงานวางแผนนโยบาย และกำหนดจุดมุ่งหมายกับทฤษฎีที่เน้นการศึกษา ได้กำหนดแนวทางเอาไว้

2. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการศึกษา เป็นเครื่องมือทางในการเลือก ตัดสินใจการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยา นักบริหารจะต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของสังคม ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการบริหารงานของหน่วยงานที่แตกต่างกันออกไป การบริหารงานจึงต้อง เป็นไปตามสังคมนั้น ๆ

4. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัย ผู้บริหารจะต้องสามารถอ่านผลการวิจัยได้ แม้จะ ไม่มี ความเชี่ยวชาญจนถึงกับเป็นนักวิจัยก็ตาม แต่ก็ต้องสามารถทำการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับ องค์การของตนได้ หรือสามารถนำผลจากการวิจัยไปปรับปรุงและพัฒนาองค์การของตนได้

ประภม แสงสว่าง (2519 : 14 - 15) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารการศึกษาที่ดี ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีใจกรุณาเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
2. มีมนุษยธรรมและใจเย็น
3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ เป็นที่พึงในความดี ความยุติธรรม

สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานได้

4. มีความมั่นคง
5. มีความฉลาด
6. มีจินตนาการดี และ
7. มีร่างกายแข็งแรง

สมบุรณ์ พรหมภาพ (2521 : 250 - 253) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ
2. มีความรอบรู้ทางด้านวิชาการ
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. มีคุณธรรม และ
5. มีสุขภาพและร่างกายแข็งแรง

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

1. มีความมีชีวิตชีวาและทนทาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบดี

สงวน สิทธิเลิศอรุณ (2523 : 156) ได้สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความกว้างไกลและลึก
2. มีความสามารถในการใช้ภาษา
3. มีความคิดริเริ่มและเป็นคนที่ฉลาด
4. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหาร
5. มีความรับผิดชอบและมีความอดทน และ
6. เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและมีความอดทนและปรับตัวเข้ากับสังคมได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 63 - 67) ได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว ซึ่งควรประกอบด้วย มีสุขภาพดี สติปัญญาสูง อารมณ์มั่นคง มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการจูงใจคน และคุณลักษณะอื่น ๆ
2. คุณสมบัติทางด้านวิชาการอันได้แก่ ความรู้ทางวิชาการทั่ว ๆ ไป ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ประสบการณ์และระดับความรู้ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าความรู้ในระหว่างการทำงาน

วิจิตร ศรีสอ้าน (2520 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความหมายที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคคลขององค์การเพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งเรียกว่า "ไตรภูมิ" คือ

1. ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา มีความสามารถ มีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษามาพอสมควรสามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่

2. ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีคุณธรรมประพาศดี มีคุณธรรมประจำใจ เช่น มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีพรหมวิหารสี่ มีทศพิธราชธรรม มีหิริโอตตัปปะ และมีสัจจริยธรรม เป็นต้น

3. ภูมิฐาน ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักมารยาททางสังคม ทนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

บนสื่อ พุทธศักราช (2525 : 150 - 152) ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของบุคคลที่ควรจะได้รับเลือกเป็นผู้บริหารงานว่าควรมีคุณสมบัติและคุณลักษณะดังนี้

1. มีบุคลิกภาพเหมาะสม คือ มีรูปร่างหน้าตา ท่าทีวาจาและอื่น ๆ เป็นที่พึงพอใจของผู้อื่น
2. มีไหวพริบดี คือ มีความเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีประสบการณ์ในการทำงานมาบ้างแล้ว
4. มีความรู้และพื้นฐานการศึกษาดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
6. มีความเสียสละและมีความประพาศดี และ
7. มีความกระตือรือร้นและอดทน

จากทัศนะของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าคุณลักษณะสอดคล้องกันอยู่เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งพอจะกล่าวสรุปได้ว่าผู้นำทางการศึกษาที่ดีนั้นควรมีค่าเฉลี่ยของคุณลักษณะต่อไปนี้เด่นชัดกว่าบุคคลธรรมดา คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีสติปัญญาดี มีความตั้งใจอยู่เสมอ มีความสามารถในการใช้ภาษาติดต่อกับผู้อื่น เป็นผู้สนใจใฝ่หาความรู้ มีความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นในการทำงาน เชื้อมั่นในตนเอง มีอารมณ์ขัน มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
2. คุณลักษณะทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ทางวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความสามารถในการวางแผน มีประสบการณ์และได้รับการฝึกอบรมหรือศึกษาเล่าเรียนในทางด้านการบริหารมาเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 83 - 85) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีของกลุ่มคนหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการสามประการคือ

1. ความต้องการของงาน (Task Needs) ผู้นำจะต้องรู้ว่าวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่มหรือองค์การที่แน่นอนคืออะไร
2. ความต้องการของแต่ละบุคคล (Individual Needs) ผู้ต้องทราบ ว่า ผู้ตามแต่ละบุคคลมีความต้องการอะไรบ้าง ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง หรือยังสามารถใช้ข้อผิดพลาด อำนาจหน้าที่ หรือชักจูงใจปฏิบัติตามได้มากน้อยเพียงใด
3. ความต้องการของกลุ่ม (Group Needs) ผู้นำต้องรู้ว่ากลุ่มผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการอะไรบ้าง ขัดกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ เพื่อจะได้ชักนำหรือใช้ข้อผิดพลาด อำนาจหน้าที่ให้กลุ่มทำงานตามที่ต้องการ ได้

ผู้นำที่ดีจึงต้องประสานความต้องการทั้งของงานของแต่ละบุคคล และของกลุ่มคนเข้าด้วยกันให้ได้ เพื่อให้งานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วยกันให้ได้ เพื่อให้งานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ดังที่แจ้งสรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดี ควรจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ต้องมีความรู้ ต้องมีความคิดริเริ่ม ต้องมีความกล้าหาญ ต้องมีความเด็ดขาด ต้องมีความแนบเนียน ต้องมีความยุติธรรม ต้องมีลักษณะท่าทางดี ต้องมีความอดทน ต้องมีความกระตือรือร้น ต้องไม่เห็นแก่ตัว ต้องมีความต้นตัวอย่างเสมอ ต้องมีคุณพินิจที่ถูกต้อง ต้องมีความสงบเสงี่ยม ต้องมีความเห็นอกเห็นใจ ต้องมีความจงรักภักดี ต้องรู้จักการเข้าสังคม และต้องรู้จักบังคับตนเอง

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำบังคับบัญชาในโรงเรียน ควรจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่ได้ให้ทั้งสัมพันธ์และผลของงาน นั่นคือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งที่ผลงาน และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องแสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในบทบาทหน้าที่ให้ความร่วมมือกันทำงาน พยายามร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดจน เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำนั้น คาสท์ และ โรเซนวิก (Kast and Rosenwie. 1974 : 343) กล่าวว่า ในระยะแรกเป็นการศึกษาผู้นำได้บังคับในด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) ซึ่งแนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นพิเศษไปกว่าบุคคลทั่วไป แนวความคิดนี้มีความเชื่อว่า ผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยกำเนิด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2522 : 26) บันทึกไว้ว่า การศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะจะมุ่งศึกษาถึงลักษณะที่สำคัญสองประการ คือ ลักษณะทางกายและทางบุคลิกภาพ แต่ผลที่ได้จากการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ คาสท์ ชี้ให้เห็นว่าไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนได้ว่า คุณลักษณะใดที่แสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำได้ชัดเจน แม้จะพบว่าคุณลักษณะบางอย่างที่ผู้นำมีอยู่จะแตกต่างไปจากบุคคลอื่นก็ตาม ผลสรุปจากแนวความคิดนี้แม้ว่าจะมีผู้คัดค้านในภายหลังก็ตาม แต่ก็มิได้หมายความว่า จะผิดไปเสียทั้งหมดยังพอที่จะเป็นเครื่องชี้ทางให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้บ้าง

ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแนวใหม่ โดยศึกษาผู้นำในด้านสถานการณ์ (Situational Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในแนวนี้นั้นพื้นฐานความคิดที่ว่าผู้นำจะมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนั้นสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน พฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นไปในลักษณะ ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับสิ่งแวดล้อมในสังคมที่ผู้นำได้แสดงบทบาทของตนอยู่ เพราะพฤติกรรมอยู่ที่ผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำมีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในแนวนี้นี้เรียกว่า การศึกษาผู้นำในด้านพฤติกรรม ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมเท่าการศึกษาอยู่อย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้

พฤติกรรมของผู้นำ

ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน นักบริหารการศึกษามักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกให้เห็นดังนี้ (นพพงษ์ บุณจิตราคุลย์. 2527 : 100 - 101)

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความริเริ่มในงานใหม่ นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่เขาเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้น

บรรลุผลสำเร็จความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับ คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่าเราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมความศรัทธาและความเชื่อถืออย่างไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี การกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ใ้มาสืบสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องและเหมาะสม นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีการเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากจะเปลี่ยนต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีการที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัดและถูกต้องเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เรานั้นมักจะเลียนแบบและเอาอย่างดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การปฏิบัติงานเข้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกในฐานะผู้นำของกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจผู้ร่วมงานให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นอย่างดี และพฤติกรรมผู้นำจะต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อยสองประการคือ บทบาทซึ่งเกิดจากความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ และบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลจากความพยายามตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้น ๆ หรืออาจกล่าวสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลรวมของบทบาทและบุคลิกภาพ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำนั้นมีมากมายหลายทฤษฎี ในงานวิจัยนี้ขอกล่าวรายละเอียดเฉพาะทฤษฎีที่สำคัญสามทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two - Dimentional Thory)
2. ทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid Theory)
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach Thory)

ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two - Dimentional Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel, 1982 : 226) ได้อธิบายในหนังสือของเขาสรุปได้ว่า เป็นการศึกษาโดยแฮมฟิล

(Hemphill) และคุนส์ (Coons) ได้เริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำติดต่อกันมาตั้งแต่ ค.ศ. 1940 เขาได้สร้างแบบสอบถาม

ที่เรียกกันว่า LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ขึ้นเพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำโดยเขาให้ผู้ทำงานจากหลายสาขาอาชีพช่วยกันระบุพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ เขาได้พบว่า ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 9 ลักษณะด้วยกันคือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งกัน

2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม
3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จโดยได้ผลผลิตทั้งคุณภาพและปริมาณ
4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินงาน
7. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษหรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม
9. การกระทำซึ่งแสดงว่าตนเองอาจเห็นคนอื่นในกลุ่ม

ต่อมาฮัลปิน (Halpin) ไวนอร์ (Winer) และ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ปรับปรุงแบบวัดพฤติกรรมผู้นำของแฮมฟิล และคุนส์และนำไปวิจัยเพิ่มเติมในหลายกลุ่มอาชีพ

เขาพบว่าพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญมีเพียงสองมิติเท่านั้น คือ พฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานและ พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อผู้สัมพันธ์ เขาได้อธิบายพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติได้ดังนี้ (Hoy and Miskel, 1982 : 226 - 227)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มีต่องาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน โดยเคร่งครัดตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น
2. พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อผู้สัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะอันดีระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน

ฮัลปีน ได้สรุปผลการใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า (Hoy and Miskel, 1982 : 228 - 229)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานที่วัดได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นมิติพื้นฐานของพฤติกรรมของผู้นำ
2. พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการแสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ
3. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความไม่เอื้อต่อการสนับสนุนมิติของพฤติกรรมผู้นำอย่างตรงกันข้ามกับการกำหนดประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชามักเน้นในมิติต่องาน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมุ่งหวังในมิติต่อผู้สัมพันธ์ ดังนั้นผู้นำจึงมักจะประสบกับความขัดแย้งกันอยู่ในบทบาทเสมอ
4. รูปแบบของพฤติกรรมผู้นำซึ่งแสดงพฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานและมิติต่อผู้สัมพันธ์ทั้งสองมิติเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มใดลักษณะของความสามัคคี มีความสนิทสนม และมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาชัดเจน ทั้งยังพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามเจตคติของกลุ่ม
5. มีความสัมพันธ์ปรากฏขึ้นเพียงเล็กน้อยระหว่างความเห็นของผู้นำในเรื่องที่ "ควรทำ" กับสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นำ "ต้องทำ"
6. สถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้ผู้นำมีแนวโน้ม ที่จะใช้รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน

นอกจากผลที่ได้ดังกล่าวแล้ว ฮัลบินยังได้นำผลจากการศึกษานั้นแบ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังแสดงในภาพประกอบ ดังต่อไปนี้

		ต่ำ (-)	(+) สูง
สูง (+)	มิติมุ่งงาน	ส่วนที่ 4 มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (-) มุ่งงานสูง (+)	ส่วนที่ 1 มุ่งสัมพันธ์สูง (+) มุ่งงานสูง (+)
		ส่วนที่ 3 มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (-) มุ่งงานต่ำ (-)	ส่วนที่ 2 มุ่งสัมพันธ์สูง (+) มุ่งงานต่ำ (-)
	ต่ำ (-)		

ภาพประกอบ 1 แบบผู้นำแบ่งโดยการใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของฮัลบิน

ที่มา : ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 228)

จากภาพประกอบ สามารถอธิบายได้ว่า ส่วนผสมที่เกิดขึ้นจากสองมิติจะเกิดผู้นำ

4 แบบคือ

ส่วนที่ 1 ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (+, +)

ส่วนที่ 2 ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง (-, +)

ส่วนที่ 3 ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (-, -)

ส่วนที่ 4 ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (+, -)

ประจักษ์ รอดประเสริฐ (2526 : 28) กล่าวว่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นผลและเป็นรูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่าง ๆ โดยนักวิชาการรุ่นหลังต่อมา เช่น ทฤษฎีตารางการจัดการ (Managerial Grid)

ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำสองมิติ นี้ได้ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ ย่อมาจาก "Leader Behavior Description Questionnaire" ซึ่งสร้างโดย Hemphill และ Coons มีคำถามต่าง ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทางด้านมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

โดยเขานำแบบสอบถาม LBDQ ไปทดลองใช้กับผู้นำระดับบริหารทหารอากาศ Halpin พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะได้รับคะแนนสูงทั้งด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) นอกจากนี้ Hamphill ยังได้นำแบบทดสอบดังกล่าวไปทดลองใช้สอบถามผู้บริหารการศึกษาในแผนกต่าง ๆ ของวิทยาลัยศิลปศาสตร์ และ Superintendents ก็ได้ผลอย่างเดียวกันคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้อง ได้คะแนนสูงทั้งสองด้าน คือ ทั้งด้านมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์

แบบสอบถาม LBDQ นี้สามารถนำมาใช้วัดพฤติกรรมผู้บริหารการศึกษา ได้ดี มีดังนี้คือ

แบบทดสอบพฤติกรรม

โปรดอ่านข้อความอย่างละเอียด พิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านแสดงพฤติกรรมดังข้อความเหล่านี้บ้างหรือไม่ เขียนเครื่องหมาย / ในช่องเลข 5 4 3 2 1 ใดตัวหนึ่ง เมื่อ

- | | | |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านนั้นมาก |
| 3 | หมายถึง | ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านนั้นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านนั้นน้อย |
| 1 | หมายถึง | ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเห็นว่า ผู้นำมีพฤติกรรมด้านนั้นน้อยที่สุด |

1. ด้านมิติมุ่งงาน

- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | แสดงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตนท่านอย่างชัดเจน | 5 4 3 2 1 |
| 2. | นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือกับเพื่อนร่วมงาน | 5 4 3 2 1 |

- | | |
|---|-----------|
| *3. บกครองผู้ร่วมงานด้วยมาตรการเขียนขาด | 5 4 3 2 1 |
| 4. ต่ำทนิการทำงานที่บกพร่อง | 5 4 3 2 1 |
| 5. พุดจากับผู้ร่วมงานด้วยท่าทีน้ำเกรงขาม | 5 4 3 2 1 |
| 6. มอบหมายงานเฉพาะอย่างให้ผู้ร่วมงาน | 5 4 3 2 1 |
| *7. ทำงานโดยไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า | 5 4 3 2 1 |
| 8. วางมาตรฐานการทำงานเอาไว้นั่นนอน | 5 4 3 2 1 |
| 9. เน้นการทำงานให้เสร็จตามกำหนด | 5 4 3 2 1 |
| 10. ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติอย่างเดียวในการ
ทำงาน | 5 4 3 2 1 |
| 11. ย้ำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนใน
หน่วยงาน | 5 4 3 2 1 |
| 12. ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ | 5 4 3 2 1 |
| 13. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งหวังของ
หน่วยงานที่มีต่อผู้ร่วมงาน | 5 4 3 2 1 |
| 14. สอดส่องดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานเต็มกำลังความ
สามารถ | 5 4 3 2 1 |
| 15. สอดส่องดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด | 5 4 3 2 1 |
| 2. ด้านนิคตมุงสัมพันธ | |
| 16. ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน | 5 4 3 2 1 |
| 17. ช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย เพื่อให้ผู้ร่วมงานชื่นชมใน
การเป็นสมาชิกของหน่วยงาน | 5 4 3 2 1 |
| 18. ประพุดิตคนเป็นคนที่เปิดเผยเข้าใจง่าย | 5 4 3 2 1 |
| 19. หาโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน | 5 4 3 2 1 |
| *20. เก็บเรื่องราวไว้เพียงผู้เดียว | 5 4 3 2 1 |
| 21. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน | 5 4 3 2 1 |
| *22. ปฏิเสธที่จะอธิบายการปฏิบัติงานของท่าน | 5 4 3 2 1 |
| *23. ปฏิบัติงานตามล้าพ้งโดยไม่มีการหาหรือใคร | 5 4 3 2 1 |

- *24. ไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ 5 4 3 2 1
25. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นผู้เท่าเทียมกัน 5 4 3 2 1
26. แสดงความเต็มใจที่จะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง 5 4 3 2 1
27. แสดงความเห็นมิตร ไม่ถือตัว 5 4 3 2 1
28. พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกสบายใจขณะที่
สนทนากันอยู่ด้วย 5 4 3 2 1
29. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ 5 4 3 2 1
30. ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญ ๆ
ก่อนจะมีการดำเนินงานต่อไป 5 4 3 2 1

หมายเหตุ

*ให้คะแนนทางลบ

แบบทดสอบนี้ให้คะแนนโดย เลข 5 มากที่สุด	= 5
เลข 4 มาก	= 4
เลข 3 ปานกลาง	= 3
เลข 2 น้อย	= 2
เลข 1 น้อยที่สุด	= 1

รวมคะแนนของแต่ละมิติ แล้วนำมาเปรียบเทียบ

เกณฑ์ในการวิเคราะห์และพิจารณาพฤติกรรมผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งงาน (Initiating Structure)

ถ้าได้คะแนนระหว่าง 15 - 30 แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่
กับคณะครูไม่สู้ดี การมีการปรับปรุง จัดอยู่ในระดับต่ำ

ถ้าได้คะแนนระหว่าง 31 - 45 แสดงว่าผู้บริหารใส่ใจเรื่องงาน ความ
สำเร็จของงานมีพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้อง ติดตามผลงาน กล้าคิดกล้าทำ มีความ
เข้มแข็งและมีระเบียบแบบแผนพอใช้ หากปรับปรุงตนเองในเรื่องการสั่งงานติดตามผลและ
ประสานให้มากกว่านี้ จะเป็นผู้บริหารชั้นยอดเยี่ยม จัดอยู่ในระดับกลาง

ถ้าได้คะแนนระหว่าง 46 - 60 คะแนน จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานบริหาร เป็นผลสำเร็จอยู่เสมอ เป็นคนเคร่งครัดต่อระเบียบวินัย และตรงต่อเวลาเสมอ เป็นคนมีความคิดริเริ่มกล้าได้กล้าเสียร่วมกับลูกน้อง ไม่พลาดที่จะวิจารณ์ผลงานที่ควรปรับปรุง จัดอยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมิติสัมพันธ์ (Consideration)

ถ้าได้คะแนน 15 - 30 แสดงว่าเกือบไม่มีความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงานเลย เฉยเมย ทำตนเป็นนายเต็มที ไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความนับถือเท่าที่ควร ถ้าไม่ปรับปรุงตัวเองจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำเผด็จการ และไม่มีใครรักจริง จัดอยู่ในระดับต่ำ

ถ้าได้คะแนนระหว่าง 31 - 45 แสดงว่ามีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในขั้นใช้ได้ ให้ความไว้วางใจและยอมรับนับถือพอสมควร ถ้าพยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มีความจริงใจสนิทสนมเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน จะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รักและคิดถึงของลูกน้องตลอดไป จัดอยู่ในระดับกลาง

ถ้าได้คะแนน 46 - 60 แสดงเป็นผู้บริหารที่สนใจใคร่รู้ดี ลูกน้องรักใคร่และอบอุ่นเมื่อทำงานร่วมกัน ได้รับความไว้วางใจเป็นอย่างดี เป็นคนสำคัญสำหรับลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงาน ถ้าพยายามปรับปรุงหน่วยงานจะมีชีวิตชีวาขึ้นกว่าเดิม อาจจะได้ผลงานดีกว่าเดิม จัดอยู่ในระดับสูง

เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้าน

ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมิติสัมพันธ์ต่ำกว่าคะแนนพฤติกรรมด้านมิติมุ่งงาน แสดงว่าเป็นผู้บริหารงานที่เอาการเอางานมากเกินไป โดยไม่คำนึงถึงจิตใจและสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ควรปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมด้านสัมพันธ์ภาพ

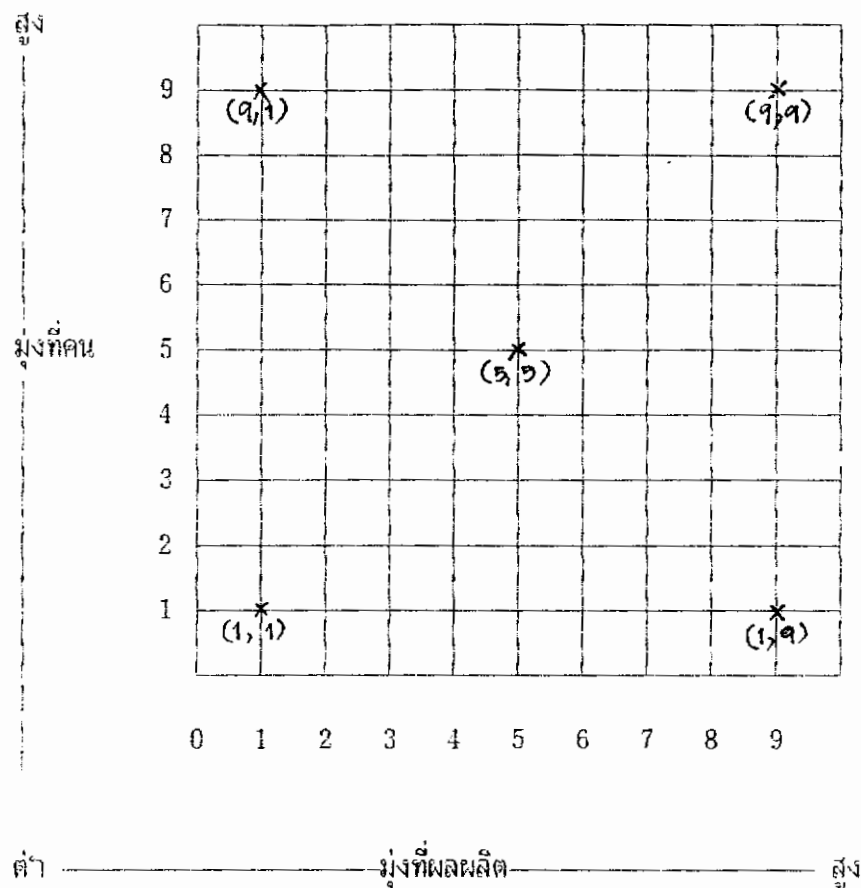
ถ้าคะแนนพฤติกรรมด้านมิติสัมพันธ์สูงกว่าพฤติกรรมด้านมิติมุ่งงาน ควรปรับปรุงการทำงานหรือควรประสานงานและติดตามผลงานให้มากขึ้น เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่งานช้ากว่าปกติ ถ้าเป็นคนขี้เกรงใจควรลดนิสัยนี้ลงบ้าง

ถ้าคะแนนพฤติกรรมทั้งสองใกล้เคียงกัน ในระดับต่ำ และปานกลาง ก็ควรปรับปรุงทั้งสองด้าน แต่ถ้าคะแนนพฤติกรรมทั้งสองใกล้เคียงกันและอยู่ในเกณฑ์สูง จะเป็นผู้นำที่ดี เพื่อนร่วมงานต้องการ และประเทศชาติก็ต้องการบุคคลเช่นนี้

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติพร้อม ๆ กันไป ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน จะมีความคิดริเริ่มสร้างแบบแผนขององค์การ การกิจขององค์การช่องทางการติดต่อสื่อสาร วิธีการปฏิบัติงานพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเป็นผลการปฏิบัติงานให้ได้ความแก่ทั้ง มาตรฐานและวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะแสดงความ เป็นกันเอง ต้องการมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจ ระหว่างสมาชิกและตนเอง

ทฤษฎีตารางการจัดการ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบของทฤษฎีตารางการจัดการ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 30 - 32) กล่าวว่า เป็นการศึกษาของเบลคและมูตัน ซึ่งได้พัฒนา จากการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยตีตารางคล้ายกับตารางสำหรับ เขียนกราฟ และให้แกนนอนเป็นแกนที่แสดงถึงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงผลผลิตตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง 9 ส่วน แกนตั้งเป็นแกนที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่คำนึงถึงคนตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 9 เช่นเดียวกันดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 ตารางการจัดการของเบลค และมุตัน

ที่มา : ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 30)

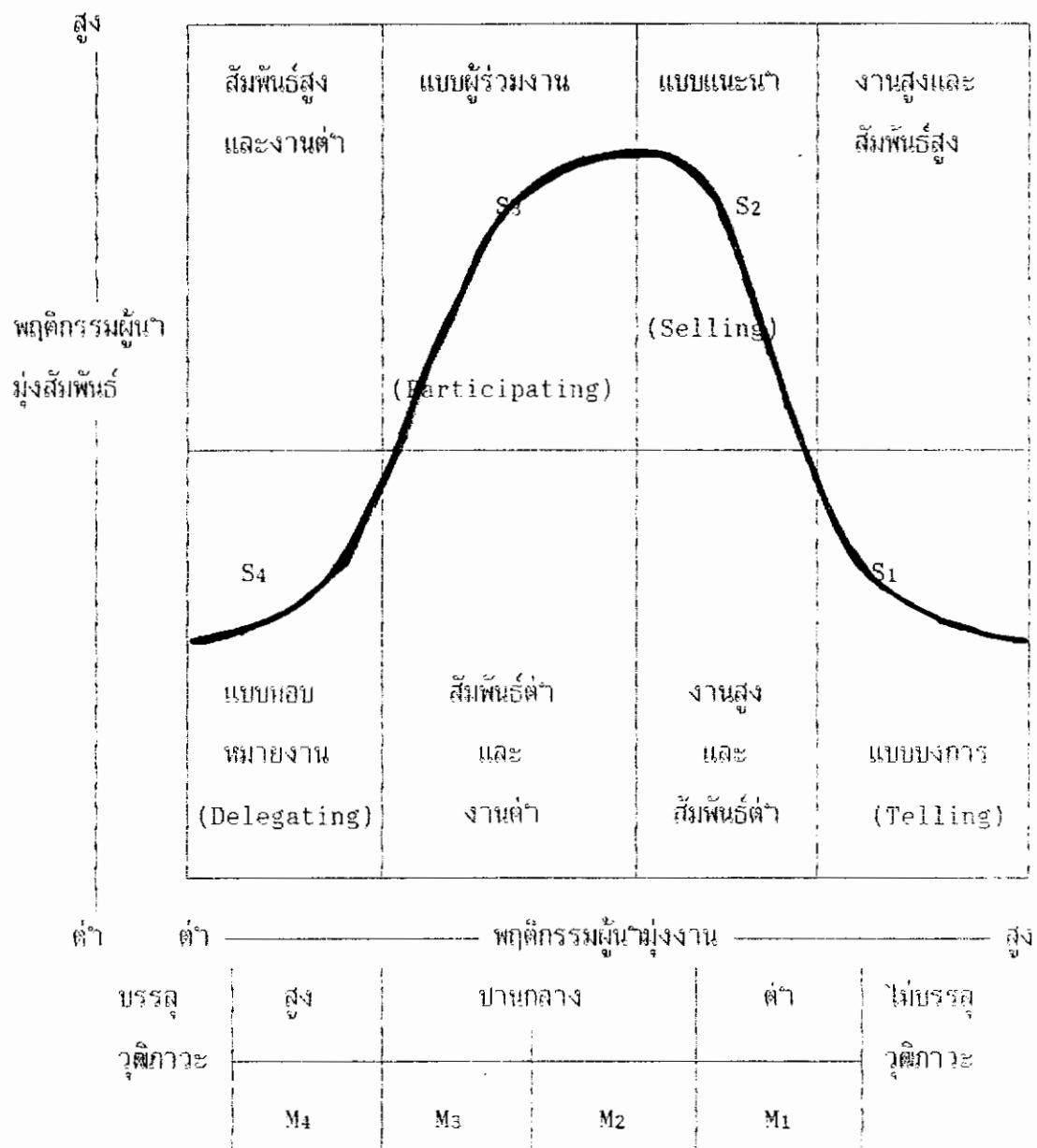
จากตารางการจัดการของเบลคและมุตัน และแสดงให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องม่งที่สิ่งสองประการ คือ ม่งที่คนและม่งที่ผลผลิต นั่นคือ ถ้าต้องการที่ประสิทธิภาพของการทำงาน ผู้นำก็เน้นที่ม่งที่ผลผลิตแต่ถ้าต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการบุคคล เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็ต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานก็ต้องเน้นที่ม่งที่คนจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยตารางการจัดการทำให้เกิดลักษณะของผู้นำ 5 แบบ คือ

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

2. ผู้นำแบบ (1,9) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ อาจเรียกว่าเป็นแบบลูกทุ่ง (Country - Club Leader)
3. ผู้นำแบบ (9,1) เป็นผู้นำที่มุ่งให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียวโดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลอาจเรียกว่าเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic - Task Leader)
4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานทำให้การทำงานมีผลสำเร็จสูง และทุกคนเกิดความพึงพอใจในการทำงานอาจเรียกว่าเป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Leader)
5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานในระดับปานกลางพอ ๆ กัน อาจเรียกว่าเป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle - of the Road)

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและทฤษฎีตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 32) กล่าวว่าการศึกษาทั้งสองแนวนี้นั้นส่วนแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย คือ การศึกษาแบบตารางการจัดการมีรูปแบบในลักษณะของเจตคติ (Attitudinal Model) ที่วัดความคิดคำนึงในการปฏิบัติงานของผู้นำเอง ส่วนการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอมีลักษณะเป็นแบบพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Model) ที่ตรวจสอบโดยผู้อื่นว่าผู้นำปฏิบัติภารกิจอย่างไร

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 155) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่คือนอกจากจะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ จะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รวมทั้งพฤติกรรมที่จะแสดงออกก็ยังจะต้องขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ลักษณะผู้นำตามสถานการณ์สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบและคำอธิบายพอสังเขป ดังนี้ (Owens, 1987 : 150 - 155)



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เชย์ และบลิงชาร์ด

ที่มา : โอเวนส์ (Owens. 1987 : 150)

จากกราฟข้างต้น จะเห็นได้ว่า สไตล์ของผู้บริหารจะมี 4 แบบ ดังตาราง

พฤติกรรมด้านงาน	พฤติกรรมด้านความสัมพันธ์	สไตล์ของผู้บริหาร (S)
งานสูง	สัมพันธ์ต่ำ	S ₁ = Telling
งานสูง	สัมพันธ์สูง	S ₂ = Selling
งานต่ำ	สัมพันธ์สูง	S ₃ = Participating
งานต่ำ	สัมพันธ์ต่ำ	S ₄ = Delegating

สไตล์ของผู้บริหารแต่ละแบบจะมีความเหมาะสมกับบุคลิกภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

ผู้ใต้บังคับบัญชา			ผู้บริหาร		
M	ความสามารถ	ความเต็มใจ/ มั่นใจ	พฤติกรรม	พฤติกรรม ความสัมพันธ์	S
M1	ไม่มีความสามารถ	ไม่เต็มใจ	งานสูง	สัมพันธ์ต่ำ	S ₁
M2	ไม่มีความสามารถ	เต็มใจ	งานสูง	สัมพันธ์สูง	S ₂
M3	มีความสามารถ	ไม่เต็มใจ	งานต่ำ	สัมพันธ์สูง	S ₃
M4	มีความสามารถ	เต็มใจ	งานต่ำ	สัมพันธ์ต่ำ	S ₄

ภาพประกอบ 4 สไตล์ของผู้บริหารตามสถานการณ์แต่ละแบบของ เฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด

ที่มา : โอเวนส์ (Owens. 1987 : 151)

สไตล์ผู้นำแต่ละแบบจะมีลักษณะดังนี้

1. แบบบอกกล่าว (Telling (S1)) สไตล์ของผู้บริหารคนนี้ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำ (M1) ประเภทที่ไม่มีความสามารถหรือทำไม่ได้ ไม่อยากทำหรือไม่เต็มใจ ไม่เห็นใจพฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นงานสูง/สัมพันธ์ต่ำ

- ผู้บริหาร - กำหนดเป้าหมายเอง
- กำหนดวิธีการเอง
 - บังคับ สั่งเด็ดขาด
 - ให้ใครทำ (Who)
 - ทำอะไร (What)
 - ทำที่ไหน (Where)
 - ทำเมื่อไร (When)
 - ทำอย่างไร (How)
 - ทำเป็นขั้นเป็นตอน
 - ทำทุกอย่าง! เป็นของผู้บริหารเกือบ 100%
 - สื่อความหมายแบบทางเดียว

2. แบบแนะนำ (Selling (S2)) ผู้นำจะใช้สไตล์นี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง (M2) ประเภทที่ไม่มีความสามารถ ทำไม่ได้แต่อยากทำ เต็มใจที่จะทำ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นลักษณะงานสูง/สัมพันธ์สูง

- ผู้บริหาร - กำหนดเป้าหมายไว้แล้ว
- ทุกสิ่งทุกอย่างก็ยังคงเกิดจากผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่นักใช้ใครทำอะไรที่ไหน เมื่อไร
 - แต่มีการชี้แจง เกลี้ยกล่อม ชักจูง ชี้แจงเหตุผล (Why) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
 - ใช้การสนับสนุนทางสังคม/ทางจิตวิทยา เพื่อให้ตกลงใจ
 - ปรึกษาวิธีการ อาจจะเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอและได้แต่เป้าหมายคงเดิม
 - ใช้การสื่อความหมายแบบสองทาง

3. แบบผู้ร่วมงาน (Participating (S3)) เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ภาวะปานกลางถึงสูง (M3) ผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ จะมีความสามารถในการทำงาน แต่ไม่เต็มใจ หรือไม่อยากทำ ไม่เต็มใจ พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นสัมพันธ์สูง/งานต่ำ

- ผู้บริหาร - เข้าหมายของงานยังไม่ได้คิดไว้
- เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และ มาตั้งเป้าหมายร่วมกัน
 - ร่วมกันตัดสินใจ และหาวิธีการ
 - อาศัยความสะดวก สนับสนุนให้ลูกน้องทำงานอย่างเต็มที่
 - สื่อความหมายสองทาง ชัดเจน
 - ลดการควบคุม เพราะลูกน้องมีความสามารถทำงานได้อยู่แล้ว

4. แบบมอบหมายงาน (Delegating (S4)) ใช้สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี ภาวะสูง (S4) ประเภทนี้ จะมีความสามารถในการทำงานสูงและมีความเต็มใจที่จะทำงาน นั้นด้วยความเชื่อมั่นพฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นไปในลักษณะสัมพันธ์ต่ำ/งานต่ำ

- ผู้บริหาร - แนะนำหรือช่วยเหลือสนับสนุนเล็กน้อย
- อนุญาตให้ลูกน้องดำเนินการได้อย่างเต็มที่
 - มอบหมายอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ

จากภาพประกอบ 3 และ 4 สามารถวิเคราะห์ได้ว่า หากผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูง แต่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ต่ำ และผู้ใต้บังคับบัญชาภาวะต่ำ (M1) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะเป็น ผู้บอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องทำอะไร และทำอย่างไรรวมทั้งจะต้องมีการควบคุม บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยสภาวะการแต่งตั้งแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบบอก (Telling) หรือ (S1)

หากผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาภาวะต่ำ (M2) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและชักชวนให้ทราบถึงแนวคิด ของการปฏิบัติงาน โดยสภาวะการแต่งตั้งเช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบแนะนำ (Selling) หรือ (S2)

หากผู้ที่มีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำ แต่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูง โดยมีผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ภาวะสูง (M3) ในกรณีเช่นนี้ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ ให้คำชมเชยและให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ตลอดจนให้คำปรึกษาหารือเมื่อเกิดปัญหา โดยสภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบผู้ร่วมงาน (Participating) หรือ (S3)

หากผู้นำมีพฤติกรรมมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวิวัฒนาการสูง (M4) ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำจะต้องให้ความมีอิสระเสรีภาพในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสภาวะการณ์เช่นนี้ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ (S4)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำสองมิติ ทฤษฎีตารางการจัดการและทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลัมชาร์ด ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถปรับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เหมาะสมกับบุคลิกของผู้นำตาม ส่วนทฤษฎีตารางการจัดการของ เบลคและมูตัน ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมุ่งที่สิ่งสองประการคือ มุ่งที่คน และมุ่งที่ผลผลิต นั่นคือ ถ้าต้องการที่ประสิทธิภาพของการทำงานผู้นำก็ให้คนที่ผลิตผลผลิต แต่ถ้าต้องการที่จะตอบสนองต่อความต้องการบุคคล เพื่อให้เขาเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็ต้องเน้นที่มุ่งที่คน ส่วนทฤษฎีผู้นำสองมิติ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่มีสองมิติ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มีต่องาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการยึดถือระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงานโดยเคร่งครัด ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานให้เป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น และพฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงานในลักษณะของความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ ซึ่งกันและกัน และความสัมพันธ์อันดีระหว่างตัวผู้นำกับเพื่อนร่วมงาน

ทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นผลและรูปแบบของการศึกษา พฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีตารางการจัดการ ของเบลคและมูตัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของเฮอร์เชย์ และบลัมชาร์ด การศึกษาทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีตารางการจัดการของเบลค และมูตัน ทั้งสองแนวนี้มีส่วนแตกต่างกันอยู่บ้างเล็กน้อย คือการศึกษาแบบทฤษฎีตารางการจัดการมีรูปแบบในลักษณะของเจตคติ ที่วัดความคิดคำนึงหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้นำ ส่วนการศึกษาแบบทฤษฎีผู้นำสองมิติ มีลักษณะเป็นแบบพฤติกรรมศาสตร์ที่ตรวจสอบโดยผู้อื่นว่าผู้นำปฏิบัติภารกิจอย่างไรในปัจจุบัน

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ เพื่อที่จะได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ
ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ในรูปแบบพฤติกรรมศาสตร์ ที่เป็น
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

การบริหารการศึกษาพิเศษ

หน่วยงานการศึกษาพิเศษ มิใช่เพียงการจัดให้เด็กเรียน และครูการศึกษาพิเศษ
เพิ่มเข้าไปในโรงเรียนเท่านั้น แต่การบริหารการศึกษาพิเศษ หมายถึง การมีรัฐบาลการ
ศึกษาพิเศษที่เป็นที่ยอมรับและปฏิบัติได้ การมีแนวปฏิบัติที่เป็นแบบแผน การมีแผนงานพัฒนา
และการจัดให้มีโปรแกรมที่เป็นปัจจุบัน การบันทึกประวัติอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประโยชน์
แก่การประเมินทุกระยะมีการติดต่อที่สนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีม มีการประชาสัมพันธ์
ให้ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับหน้าที่ของแต่ละฝ่าย การจัดการศึกษาพิเศษต่าง ๆ ต้องสนอง
ความต้องการปัจจุบันของเด็กพิเศษและบุคลากรพิเศษทุกฝ่ายรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน

เด็กพิเศษประเภทต่าง ๆ ในประเทศไทย

1. เด็กปัญญาอ่อนที่เรียนหนังสือได้
2. เด็กปัญญาอ่อนที่ฝึกได้
3. เด็กปัญญาอ่อนที่มีระดับสติปัญญาต่ำมาก
4. เด็กที่มีความบกพร่องทางสายตา
5. เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน
6. เด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย
7. เด็กปัญญาเลิศ
8. เด็กที่มีปัญหาในการเรียนรู้
9. เด็กที่มีปัญหาทางพฤติกรรม
10. เด็กออทิสติก
11. เด็กที่เจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล
12. เด็กพิการซ้ำซ้อน

เด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกายมีความเหมาะสมครอบคลุมไปถึงเด็กที่มีปัญหาทาง
สุขภาพส่วนเด็กปัญญาเลิศ มีความครอบคลุมไปถึงเด็กที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทางอีกด้วย
(ผดุง อารยะวิญญู. 2533 : 10)

งานบริหารในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ

1. หน้าที่ในการบริหาร

- 1.1 ความรับผิดชอบในการพัฒนานโยบาย
- 1.2 ความรับผิดชอบในการจัดที่เรียนให้เด็กพิเศษ
- 1.3 ความรับผิดชอบในการจัดตารางปฏิบัติงานให้แก่ครูพิเศษ
- 1.4 ความรับผิดชอบในการบันทึกรายงานการดำเนินงาน ต่อกระทรวง
- 1.5 ความรับผิดชอบในการหาระเบียบประวัตินักเรียน
- 1.6 ความรับผิดชอบในการจัดและบริการเรื่องพาหนะ
- 1.7 ความรับผิดชอบในการให้ช่วยการติดต่อประชาสัมพันธ์
- 1.8 ความรับผิดชอบในการดูแลและประเมินผลบุคลากร
- 1.9 ความรับผิดชอบในการจัดหาเครื่องมือและสื่อการสอน
- 1.10 ความรับผิดชอบในการวางแผนและทำโปรแกรม

2. หน้าที่การพิเศษ

- 2.1 ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความก้าวหน้าในการจัดการเรียนการสอน
- 2.2 การประเมินบุคลากร
- 2.3 เป็นแหล่งทรัพยากรบุคคล
- 2.4 สร้างให้เกิดคุณธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

3. หน้าที่ประสานงาน

- 3.1 ประสานงานบุคลากรภายในโรงเรียน
- 3.2 ประสานงานกับหน่วยงานและสถาบันต่าง ๆ ในสังคม
- 3.3 ประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ (อรอนงค์ สุวรรณกุล. 2524 :

25 - 26 ; อ้างอิงมาจาก Graham. 1956 : unpagged)

กรมสามัญศึกษา (2522 : 5 - 15) ได้แบ่งงานของโรงเรียน ออกเป็น 4 หมวด

คือ

1. อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์
2. การบริหารโรงเรียน
3. การเรียนการสอน
4. ความสัมพันธ์และการร่วมมือกับชุมชน

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2519 : 3) ได้กล่าวถึงการบริหารในโรงเรียนว่ามีความสำคัญ 6 ประการ คือ

1. งานหลักสูตรและการสอน
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานงบประมาณและธุรการ
6. งานสัมพันธ์กับชุมชน

จากการบริหารของโรงเรียนของกรมสามัญศึกษา และทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ สามารถนำมาสรุปเป็นแนวทางการดำเนินการจัดการบริหารงานของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ยึดหลักการจัดการศึกษาแนวเดียวกับโรงเรียนปกติทั่วไป

จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษ

จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเป็นส่วนสำคัญของการจัดการศึกษาพิเศษ จุดมุ่งหมายทั่วไปของการศึกษาพิเศษ คือ การส่งเสริมความพัฒนากับการฝึกหัดรักษาเพื่อสร้างและพัฒนาสมรรถภาพของเด็กที่บกพร่องไปจากปกติ ให้มีสมรรถภาพที่เข้มแข็งขึ้น หน้าที่ของการศึกษาพิเศษ คือการสอนให้เด็กได้ใช้เครื่องมือช่วยอวัยวะ หรือส่วนที่บกพร่องให้เกิดผลมากที่สุด และทำให้เด็กสามารถสร้างความรู้สึกรู้สึกที่เข้มแข็งเพื่อชดเชยสิ่งที่บกพร่องให้ตัวเอง

กรมสามัญศึกษา (2534 : 34 - 35) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษ ไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับเด็กพิเศษ ซึ่งมีความแตกต่างกันใช้หลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนต่างกัน วางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือใช้วิธีการสอนต่างกันและจัดอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่าง ๆ กันให้เพียงพอ นั่นคือต้องมีการพัฒนาหลักสูตรเทคนิคการสอน การตรวจสอบวินิจฉัยบุคลากรพิเศษ ครูพิเศษ วิธีการพิเศษ บริการพิเศษและเครื่องอำนวยความสะดวกเป็นพิเศษ เพื่อสนองความต้องการที่จะเป็นของเด็กแต่ละประเทศ แต่ละระดับและแต่ละบุคคล

2. เพื่อวางแผนการศึกษา หรือแผนการดำเนินชีวิตให้เหมาะสมกับเด็กแต่ละคน ซึ่งเป้าหมายของแผนสำหรับแต่ละคนจะต้องแตกต่างกันไป
3. เพื่อจัดโครงการให้เด็ก แต่ละคนได้มีโอกาสเรียนตามระดับความสามารถของตนเองเท่าที่ลักษณะของความสามารถในการเรียนรู้ของตนจะเป็นไปได้
4. เพื่อให้ความช่วยเหลือแก่เด็กและช่วยกันแก้ปัญหาทางสังคมที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการจัดการศึกษาตามปกติ
5. เพื่อให้เด็กได้มีการพิเศษพัฒนา ไปสู่จุดสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล และเริ่มเพื่อเป็นการช่วยให้เขาเหมาะสมที่จะมีวิถีอยู่อย่างมีความสุข
6. เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ทางการศึกษาหรือเพื่อจัดสภาพการเรียนการสอนให้เด็กได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด ในกรณีที่เด็กไม่สามารถได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ในชั้นธรรมดา
7. เพื่อพัฒนาโครงการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก เป็นส่วนหนึ่งของโครงการจัดการศึกษาทั่วไป หรือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการของโรงเรียนตามปกติ เพื่อช่วยให้เด็กได้ปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทที่เหมาะสมในสังคม เช่นคนปกติ
8. เพื่อพัฒนาโครงการจัดการศึกษาพิเศษที่คุ้มค่าการลงทุน

จากจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษ สรุปได้ว่า เพื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษแต่ละประเภทแต่ละคน โดยมีการวางแผนการศึกษา แผนการดำเนินชีวิต ช่วยเหลือแก้ปัญหาทางสังคม ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมในสังคม เช่นคนปกติ พัฒนาตนเองตามศักยภาพ มีชีวิตอย่างมีความสุข จัดโครงการศึกษาหรือจัดสภาพการเรียนให้ได้เรียนตามความสามารถ และรับประโยชน์จากการศึกษาอย่างสูงสุด เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของเด็กที่มีความบกพร่องให้เป็นสมรรถภาพที่ปกติที่สุด และที่สำคัญคือ พัฒนาโครงการจัดการศึกษาพิเศษที่ดีและคุ้มค่าการลงทุน

ความจำเป็นของการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน

การจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยินนั้น เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2494 ซึ่งตรงกับวันฉลองครบรอบปีแห่งปฏิญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนของสหประชาชาติ กรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาได้รับอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยทดลองสอนคนหูหนวกขึ้นเป็นแห่งแรก

สามารถแปลงเสียงพูดจากการได้ยินผ่านเครื่องช่วยฟังและด้วยการฝึกฝนจากครูในการให้อ่านริมฝีปาก หรือรู้วิธีออกเสียงที่ถูกต้องได้ ฉะนั้นจากผลทางการแพทย์ดังกล่าว กองการศึกษาพิเศษ จึงได้ทดลองสอนเด็กพิการทางหูติดตามเกณฑ์ที่แพทย์หรือนักโสตสัมผัส กำหนดว่าเป็นเด็กหูตึง ให้ใช้การสอนวิธีการฝึกพูดให้ด้วยโดยทดสอบที่โรงเรียนพญาไท เมื่อปี พ.ศ. 2516 และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้นมา ได้ขยายโครงการสอนเด็กหูตึงเรียนรวมในโรงเรียนระดับประถมศึกษาปกติออกไปอีกหลายแห่ง เช่นในกรุงเทพมหานคร ที่โรงเรียนอนุบาลสามเสน โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศน์ และโรงเรียนอนุบาลวัดนางนองในปีการศึกษา 2523 ได้ขยายให้เด็กหูตึงเรียนรวมในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดกองการศึกษาพิเศษที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ธวัชบุรี จังหวัดร้อยเอ็ด โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์มโหรีนคร จังหวัดสกลนคร และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์จิตต์อารีฯ จังหวัดลำปาง

โรงเรียนโสตศึกษา และโรงเรียนศึกษาพิเศษ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ

1. ร.ร.เศรษฐเสถียร เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
2. ร.ร.โสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร จ.กรุงเทพมหานคร
3. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี อ.บางบัวทอง จ.นนทบุรี 11110
4. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดสงขลา อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110
5. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดตาก อ.เมือง จ.ตาก 93000
6. ร.ร.โสตศึกษาอนุสารสุนทร อ.เมือง จ.เชียงใหม่ 50000
7. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000
8. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดชลบุรี อ.เมือง จ.ชลบุรี 20130
9. ร.ร.โสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช 80110
10. ร.ร.ศึกษาพิเศษสุรินทร์ อ.ปราสาท จ.สุรินทร์ 32140
11. ร.ร.โสตศึกษาเทพรัตน์ อ.บางสะพาน จ.ประจวบคีรีขันธ์ 77000
12. ร.ร.ศึกษาพิเศษพิษณุโลก อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000
13. ร.ร.ศึกษาพิเศษลพบุรี อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000
14. ร.ร.ศึกษาพิเศษมุกดาหาร อ.เมือง จ.มุกดาหาร 49000

(กองการศึกษาพิเศษ. 2537 : 23 - 25)

โรงเรียนไสตศึกษา เป็นโรงเรียนการศึกษาพิเศษที่จัดการสอนให้แก่ผู้ที่มีความบกพร่องทางการได้ยินให้ได้รับการศึกษาตามความสามารถของแต่ละบุคคล และให้สอดคล้องและสนองความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ ตลอดจนให้มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อประกอบอาชีพในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จะเห็นผู้บริหารโรงเรียนไสตศึกษา จึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำ เป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในกลุ่มหรือในโรงเรียน เป็นเสมือนหลักชัยที่นำสมาชิกไปสู่ความสำเร็จ ความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและคุณค่าของโรงเรียนที่สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไสตศึกษาจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จ

งานวิจัยพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในหน่วยต่าง ๆ เป็นเรื่องที่น่าสนใจไม่ว่าจะมองในแง่ของตัวผู้ตามไม่ว่าเป็นในคำนิยามหรือในด้านลบ ดังนั้นจึงมีผู้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำไว้มากมาย เช่น

ทอมสัน (Thomson. 1981 : 4926) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับประสบการณ์ทางการศึกษาของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐเนบราสกา (Nebraska) ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยทำการศึกษาจากอาจารย์จำนวน 161 คน ในจำนวนโรงเรียน 28 โรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่า

1. การศึกษาอบรมอย่างเป็นทางการ ประสบการณ์ทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่ และจำนวนครูใต้บังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน
2. ประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่ และขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์และมิติมุ่งงาน

พอล (Paul. 1981 : 3817) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง ของตำบลบาตองรูจตะวันออก (East Baton Rouge Parish) โดยทำการศึกษาจากครูใหญ่จำนวน 12 คน และครู

จำนวน 341 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าครูมีความแตกต่างกันในเรื่องความต้องการพฤติกรรมผู้นำที่มีต่องาน และมีคิ่ม่งสัมพันธ์ของครูใหญ่

มั่งซูร์ (Mansour. 1969 : 526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับครูซึ่งพบว่าความแตกต่างของลักษณะส่วนตัวบางอย่างของครู คือเพศ ประสบการณ์ทางการสอนและระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อทัศนคติและความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่

อัลเรด (Allred. 1981 : 4218 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับรูปแบบของผู้นำครูใหญ่ ผลจากการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขวัญ กับความเข้าใจต่อรูปแบบของผู้นำของครู
2. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างขวัญ กับอายุของครู
3. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจ ต่อรูปแบบของผู้นำ กับอายุของครู
4. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างขวัญกับเพศกับครู
5. ความสัมพันธ์ทางลบระหว่างสิ่งที่ครูเข้าใจ ต่อรูปแบบของผู้นำของครูใหญ่กับเพศของครู โดยมีครูที่มีเพศชายแสดงออกต่อความเข้าใจในรูปแบบผู้นำของครูใหญ่อยู่ในระดับสูงใน แต่ละมิติในขณะที่ครูที่มีเพศหญิงและออกต่อความเข้าใจในรูปแบบของผู้นำของครูใหญ่อยู่ในระดับต่ำในแต่ละมิติ
6. ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างขวัญ กับระดับการศึกษาของครู

อเดลแมน (Adelman. 1981 : 404 - A) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ตามความต้องการของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลจากการวิจัยพบว่า

1. ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานและมีคิ่ม่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
2. ครูใหญ่ประถมศึกษาที่มีแนวโน้มความต้องการ ที่จะให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำที่มีคิ่ม่งสัมพันธ์มากกว่ามีต่องาน ส่วนครูโรงเรียนมัศึกษามีความต้องการให้ครูใหญ่แสดงพฤติกรรมผู้นำที่มีต่องานมากกว่ามีคิ่ม่งสัมพันธ์

งานวิจัยภายในประเทศ

สะอาด แสงรัตน์ (2520 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำ แบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงาน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์โดยทั่วไปจะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในเกณฑ์สูง และมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

ศิริ เจริญชัย (2521 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และพฤติกรรมทั้งสองแบบมีความสัมพันธ์กับผลงานของวิทยาลัยครูในระดับสูง

สุจิต ทองอ่อน (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีพฤติกรรมนำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานและมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และนอกจากนี้ ยังพบว่า นักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่านักเรียนในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองด้าน อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง และยังพบว่าหน่วยงานใดผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำสูง ผู้ใต้บังคับบัญชามีระดับขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานสูง

ผลจากการศึกษาของ สะอาด แสงรัตน์ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุศุใจ ทอง
 อานซึ่งพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง และมีพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์
 สูงกว่าพฤติกรรมด้านมุ่งงาน แต่ผลการศึกษาของ ศิริ เจริญชัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของ
 อธิการวิทยาลัยครูมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ส่วนผลการศึกษาของ
 วิรัช วิเศษสุวรรณ พบว่าพฤติกรรมผู้นำครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์อยู่ในเกณฑ์สูงทั้งสองด้าน และ
 ของ อีรวิทย์ วัฒนพงศ์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกระทรวงศึกษาธิการ อยู่ใน
 เกณฑ์ปานกลาง โดยผลการศึกษาวิจัยเกือบทุกเรื่องมีความสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำทั้ง
 ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ในระดับมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทาง
 การเรียนของนักเรียน

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ
 ผู้ได้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ จึงต้องศึกษาจากสภาพภาพของผู้ได้บังคับบัญชาของ
 ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาทั้งนี้ เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาได้แก่ ครู - อาจารย์
 มีทัศนะต่อพฤติกรรมผู้นำในด้านใดมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ใน
 ระดับใด เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะได้เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษาและหน่วยงาน
 ที่เกี่ยวข้องในการนำไปปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของคนในโอกาสต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

บทนี้เป็นวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งกล่าวถึงประชากร การเลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครู - อาจารย์ ของโรงเรียนโสตศึกษาสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2537 จาก 14 โรงเรียน จำนวน 360 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู - อาจารย์ ของโรงเรียนโสตศึกษาสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีขั้นตอนการสุ่มดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
2. แบ่งประชากรตามประเภทของโรงเรียน คือ โรงเรียนโสตศึกษาจำนวน 14 โรงเรียน
3. สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในข้อ (2) โดยการสุ่มอย่างง่าย จากรายชื่อโรงเรียน ผลปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายชื่อโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เศรษฐเสถียร	48	28
โสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ	46	27
โสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี	34	20
โสตศึกษาจังหวัดสงขลา	42	25
โสตศึกษาจังหวัดตาก	44	26
โสตศึกษาอนุสารสุนทร	33	20
โสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	37	22
โสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	39	23
โสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	14	9
ศึกษาพิเศษสุรินทร์	7	4
โสตศึกษา เพชรบูรณ์	4	3
ศึกษาพิเศษพิษณุโลก	4	3
ศึกษาพิเศษลพบุรี	4	3
ศึกษาพิเศษอุบลราชธานี	4	3
รวม	360	216

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามตามลักษณะตัวแปรที่กำหนดไว้เพื่อศึกษาคือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

ตอนที่ 2 เป็นข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีผู้นำสองมิติที่มีมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาโดยกำหนดการให้น้ำหนักของความคิดเห็นดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านนั้นมาก
- 3 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านนั้นน้อย
- 1 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่ามีผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านนั้นน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลขึ้นเอง โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าลักษณะพฤติกรรมผู้นำจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามจำนวน 30 ข้อ ตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสองมิติโดยศึกษาเพื่อทราบรูปแบบของเครื่องมือ วิธีสร้างเครื่องมือ และรายละเอียดของเครื่องมือ
2. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอคณะกรรมการควบคุมทำปริญญานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. นำเครื่องมือมาปรับปรุงและจัดพิมพ์แล้วเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ได้แก่ รศ.ศรียา นิยมธรรม อาจารย์ไพฑูรย์ คงคำสุริยะฉาย และอาจารย์เรณู เตือนดาว เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงและแนะนำให้ปรับปรุง
4. ปรับปรุงเครื่องมือตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และเสนอคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะนำไปทำการทดลองใช้ เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ศึกษาจริง

การดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครู - อาจารย์ จำนวน 30 คน ในโรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดแล้ว นำผลจากการตอบแบบสอบถามในการทดลอง

ครั้งนี้ไปคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.9231

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทหาหนังสือไปถึงผู้อำนวยการกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกให้ครู - อาจารย์ กรอกข้อมูล จำนวน 216 ฉบับ ได้รับคืนจำนวน 199 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจำนวน 199 ฉบับ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล
4. รวบรวมแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสถิติสำหรับใช้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยต่อไป

การแปลความหมายของข้อมูล พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยเทียบกับเกณฑ์โดยใช้จุดตัดของคะแนน โดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้

- 3.668 - 5.000 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในระดับสูง
 - 2.334 - 3.667 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.000 - 2.333 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ
- สมใจ จุฑาธุกุล (2530 : 68)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สภาภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จัดหมวดหมู่ตามลักษณะตัวแปรที่ศึกษาแยกเป็นรายกลุ่มแล้วหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2

2.1 ตรวจให้คะแนนแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การให้คะแนน โดยเปลี่ยนค่าระดับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละข้อเป็นค่าระดับคะแนน โดยถ้าผู้ตอบแบบสอบถาม

ระบุว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในช่วงระดับ "มากที่สุด" ให้ 5 คะแนน ถ้าต้องการในระดับ "มาก" ให้ 4 คะแนน ลดลงตามลำดับ ส่วนข้อที่มีลักษณะเป็นนิเสธ คือ ข้อ 7 9 12 14 15 และ 17 ได้ค่าคะแนนกลับกันคือ ถ้าผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ข้อใดในระดับ "มากที่สุด" ให้ได้ 1 คะแนน ถ้าต้องการในระดับ "มาก" ให้ได้ 2 คะแนน เพิ่มขึ้นตามลำดับ

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจให้คะแนนเสร็จเรียบร้อยแล้วมารวมคะแนน โดยแยกคะแนนรวมไว้ตามลักษณะของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในแต่ละมิติ แล้วหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในแต่ละมิติโดยแยกออกตามตัวแปรต่าง ๆ

2.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 1 มาตรวจโดยแยกตามกลุ่มสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างโดยแยกเป็นกลุ่มตามทักษะในแต่ละมิติ และหาค่าร้อยละของแต่ละกลุ่มในแต่ละมิติตามตัวแปรต่าง ๆ มีทักษะต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา

2.4 ใช้ F - test ทดสอบความแตกต่างของตัวแปรจาก 3 กลุ่มตัวอย่าง คืออายุ วุฒิ และประสบการณ์การสอน

2.5 ใช้ t - test ทดสอบความแตกต่างของตัวแปรจาก 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ เพศ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Science) โดยกำหนดโปรแกรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยและสอดคล้องกับการจำแนกและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีผู้นำสองมิติ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อสามารถสื่อความหมายได้
เข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้นำสัญลักษณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N แทน จำนวนคน

$\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution

F แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ จำแนกตามเพศ

อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 1

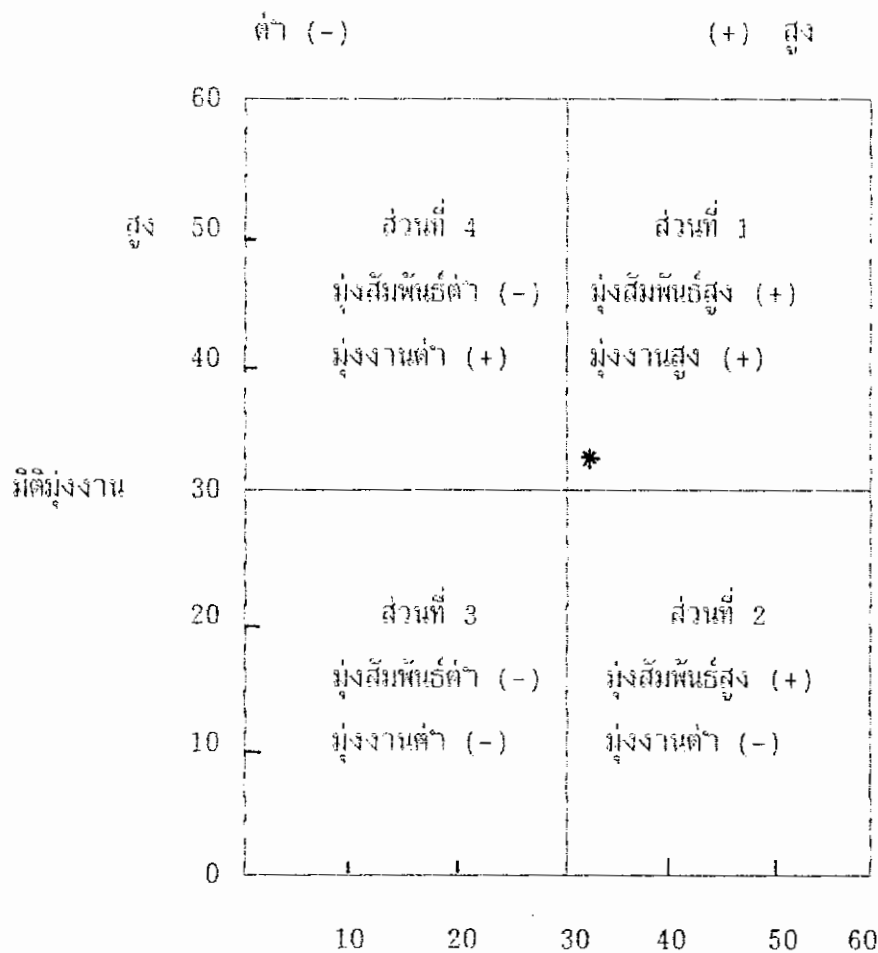
ตาราง 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสตรีศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ จำแนก ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
และประสบการณ์ในการสอน

จำแนกตาม	N	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสตรีศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา			
		ระดับของมิติมุ่งงาน		ระดับของมิติมุ่งสัมพันธ์	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
เพศ					
ชาย	61	3.2754	0.7459	3.3355	0.8028
หญิง	138	3.1773	0.6630	3.2179	0.7817
อายุ					
30 ปีลงมา	34	3.2980	0.5775	3.3176	0.7719
30 ปี - 45 ปี	138	3.1768	0.7144	3.2092	0.8395
45 ปีขึ้นไป	27	3.2494	0.6969	3.4025	0.7571
วุฒิการศึกษา					
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	9	3.0074	0.7390	3.0370	0.9759
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	171	3.1996	0.6880	3.2511	0.8098
ตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่า ขึ้นไป	19	3.3719	0.6785	3.3825	0.8258
ประสบการณ์ในการสอน					
5 ปี ลงมา	36	3.3463	0.5918	3.3333	1.1952
6 ปี - 10 ปี	51	3.1490	0.6085	3.1961	1.0958
10 ปี ขึ้นไป	112	3.1893	0.7494	3.0804	1.2602

จากตาราง 2 ผู้ได้บังคับบัญชาโดยส่วนรวมมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน
โสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่า
ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาใส่ใจเรื่องงาน ความสำเร็จของงานเพื่อสมควร มีการติดต่อกับ
ลูกน้อง กล่าวคือกล้าทำ มีระเบียบแบบแผนพอใช้ มีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในขั้นใช้ได้ให้ความไว้วางใจ
และยอมรับนับถือพอสมควร

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาจากแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ
ประสบการณ์ในการสอน พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามี
พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Curve
แบบผู้นำที่แบ่งโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ จากแนวคิดของฮัลบี

มิติมุ่งสัมพันธ์



ผลการวิจัยจากตารางที่ 2 เมื่อเทียบกับตารางแล้วอยู่ตรงกลางซึ่งคะแนนพฤติกรรมทั้งสองใกล้เคียงกัน ในระดับปานกลาง เป็นพื้นที่ให้ความสนใจทั้งความต้องการของบุคคลและผลของงานในระดับปานกลางพอ ๆ กัน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ความทุกข์ทรมานสองมิติ จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏดังตาราง 3 ถึง 10

ตาราง 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา จำแนกตามเพศ

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t
ชาย	61	3.2754	0.7459	0.356
หญิง	138	3.1773	0.6630	

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันไม่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมีค่านองานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t
ชาย	61	3.3355	0.8928	0.350
หญิง	138	3.2179	0.7817	

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.4560	0.2280	0.6209
ภายในกลุ่ม	196	93.5598	0.4773	
รวม	198	94.0158		

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	1.0101	0.5051	0.4714
ภายในกลุ่ม	196	131.1087	0.6680	
รวม	198	132.1188		

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกันมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 7 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.8847	0.4423	0.3959
ภายในกลุ่ม	196	93.1312	0.4752	
รวม	198	94.0159		

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.7386	0.3693	0.5773
ภายในกลุ่ม	196	131.3802	0.6703	
รวม	198	132.1188		

จากตาราง 8 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 9 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.9051	0.4325	0.3873
ภายในกลุ่ม	196	93.1108	0.4738	
รวม	198	94.0159		

จากตาราง 9 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	2	0.2195	0.1098	0.8496
ภายในกลุ่ม	196	131.8993	0.6730	
รวม	198	132.1188		

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกันมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ ซึ่งจะกล่าวถึงความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า วิธีดำเนินการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการค้นคว้า อภิปรายผลการค้นคว้า และข้อเสนอแนะโดยจะกล่าวตามลำดับต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำแนกโดย เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู - อาจารย์ ของโรงเรียนโสตศึกษาสังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2537 จาก 14 โรงเรียน จำนวน 360 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 60 ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า เป็นแบบสอบถามเมื่อต้องการทราบทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในการแสดงพฤติกรรมผู้นำสองมิติคือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามชนิดแบบสำรวจรายการ สอบถามถึงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอน
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่า 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สอบถามเกี่ยวกับทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในลักษณะพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ คือ มิติ

ม่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แบบสอบถามชุดนี้แปลมาจากแบบสอบถาม LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9231

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ได้รับแบบสอบถามส่งคืน 199 คน จากจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 93

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทางสถิติเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. หาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. หาค่าความแตกต่างระหว่าง 3 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ F-test และ 2 กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ t-test

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาตามพหุภูมิตำสองมิติ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศต่างกันมีความเห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
3. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุต่างกัน มีความเห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
4. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความเห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน
5. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน มีความเห็น ว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการค้นคว้า

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ มีประเด็นที่น่าสนใจควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบ (5,5) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งความต้องการของบุคคล และผลของงานในระดับปานกลางพอ ๆ กันหรืออาจเรียกว่า เป็นผู้นำแบบเดินสายกลาง ตามทฤษฎีตารางจัดการของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 28) และการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยกระบวนการบริหารเน้นกระบวนการกลุ่ม โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้วย สมยศ นาวิก (2525 : 1) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วินิจ คริสต์ไทย (2528 : บทคัดย่อ) พบว่า อาจารย์วิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก มีความเห็นว่า อธิการวิทยาลัยครูกลุ่มภาคตะวันตก มีพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพัฒนชัย บัณฑิต (2531 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของคณบดี และผู้อำนวยการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สะอาด แสงรัตน์ (2520 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับ วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนราษฎร์ในเขตกรุงเทพมหานคร มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ในเกณฑ์สูง

เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลางตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Hoy and Miskel, 1982 : 226 - 227) อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ใฝ่ใจเรื่องงานความสำเร็จของงานมีพอสมควร มีการติดต่อกับลูกน้อง ติดตามผลงาน กล้าคิด กล้าทำ มีความเข้มแข็ง และมีระเบียบแบบแผนพอใช้ มีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในขั้นใช้ได้ ให้ความไว้วางใจ และยอมรับนับถือพอสมควร หากผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาได้พยายามปรับปรุง พฤติกรรมผู้นำของตนทั้งสองมิติด้านมุ่งงานในเรื่องการสั่งงาน ติดตามผล และประสานงานให้

มากกว่านี้ จะเป็นผู้บริหารชั้นยอดคนหนึ่ง ในด้านมุ่งสัมพันธ์พยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ให้มีความจริงใจ สนิทสนม เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน จะเป็นผู้บริหารที่จะเป็นที่รัก และคิดถึงของลูกน้องตลอดไปหรือหากเป็นไปได้ก็ควรปรับปรุงทั้งสองด้านให้อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ซึ่งจัดว่าเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมคือ พฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติพร้อม ๆ กันไป ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน จะมีความคิดริเริ่มสร้างแบบแผนขององค์การ การกิจขององค์การช่องทางการติดต่อสื่อสาร วิธีปฏิบัติงานพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเป็นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์จะแสดงความเป็นกันเอง ต้องการมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างสมาชิก และตนเอง มีความรักใคร่กลมเกลียวระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา น่าจะเป็นผลดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาให้ประสบความสำเร็จที่ดีได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิจิตร วรุฒบางกูร (2525 : 45) ที่กล่าวว่า การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงาน และผลงานเท่าเทียมกันย่อมเป็นจุดพอดีของการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกเพศ ทุกระดับอายุ ทุกวุฒิการศึกษา และทุกประสบการณ์ในการสอน โดยส่วนใหญ่มองเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเป็นผู้ที่มีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี และมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับผิดชอบพอสมควร ดังความเห็นของ บุญทัน ดอกไธสง (2530 : 138) ได้เสนอแนวคิดว่า นักบริหารหรือผู้นำนั้นจำเป็นต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ คือ ต้องมีความรู้ความสามารถ เพื่อช่วยเหลือแนะนำผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้พวกเขารู้จักแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับสิ่งที่ผู้นำได้คาดหวังจากเขา รวมทั้งเครื่องมือ และทรัพยากรที่อยู่ในองค์การ และยังให้ความสำคัญเห็นว่า บุคคลในโลกนี้ ไม่ว่าชาติไหน ภาษาไหน คนไหนไหนในโลกนี้ ย่อมมีความต้องการพื้นฐานอย่างเสมอกัน และมีปัจจัยเกื้อหนุน และปัจจัยผลักดันนักบริหารต้องทอ้งคว่า ระบบคุณธรรม และแนวคิดของ วิจิตร ศรีสอ้าน (2520 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะต้องใช้ความหมายที่จะทำให้เกิด

การดำเนินงานร่วมกันระหว่างบุคคลขององค์การเพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2521 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดหมาย ช่วยให้หน่วยงานคงอยู่ต่อไปได้ และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งที่ตนปรารถนา นอกจากนี้แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เป็นผู้นำให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน และความสัมพันธ์ภาพอันดีต่อผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Hoy and Miskel. 1982 : 226 - 227) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าคะแนนพฤติกรรมทั้งสองใกล้เคียงกันในระดับปานกลาง ก็ควรปรับปรุงทั้งสองด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งงาน และพฤติกรรมผู้นำด้านมิติมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองมิติพร้อม ๆ กันไป ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างแบบแผนขององค์การ ภารกิจขององค์การช่องทางการติดต่อสื่อสาร วิธีการปฏิบัติงานพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเป็นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตาม กณฑ์มาตรฐาน และวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์จะแสดงความเป็นกันเอง ต้องการมิตรภาพ ความไว้วางใจระหว่างกัน ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

2. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเพศชาย และเพศหญิงมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ข้อ 1 ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มังซูร์ (Mansour. 1969 : 526A) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับครู พบว่า ความแตกต่างด้านเพศของครู มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความคาดหวังของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 279) ได้ให้ข้อสังเกตในความแตกต่างระหว่างผู้หญิงกับผู้ชายไว้ว่า ผู้ชายให้ความสำคัญต่อโอกาสความก้าวหน้า เงินเดือน วิธีการจัดการ และการปฏิบัติงานมากกว่าผู้หญิง และอุทัย พิริญโต (2524 : 74) กล่าวว่า ผู้หญิงกับผู้ชายมีแนวโน้มทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน คือ ผู้หญิงมักยึดมั่นในประเพณี เครื่องศาสนา มีระเบียบวินัย และรักสวयรักงาม แต่ผู้ชายมักสนใจในเรื่องอำนาจ วาสนา การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอายุ 30 ปีลงมา, ที่มีอายุ 31 ปี - 45 ปี และที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้าข้อ 2 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขง ไชยชัย ไกรนรา (2528 : 76) ที่พบว่า ครูที่มีอายุต่างกัน มีทักษะต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพโรจน์ อ้วนวังโส (2530 : 57) พบว่า ความต้องการผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตยกับแบบประชาธิปไตยของสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมาที่มีอายุน้อย และอายุมากมีความแตกต่างกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอายุมากมีชีวิตอยู่ในสังคมมากกว่า ย่อมทำให้มีประสบการณ์มากกว่าผู้ที่มีอายุน้อย ความคิดเห็นจึงแตกต่างกัน (ปราโมทย์ จิตบรรจง. 2522 : 66) นอกจากนี้ อุทัย ทิรัญโต (2524 : 73 - 74) กล่าวว่า วัยของบุคคลนั้นแปร่งแต่งความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ทักษะคิด บุคลิกภาพของคนให้แตกต่างกัน สิ่งที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น เด็กจะมีความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ และความรู้ที่แตกต่างจากผู้ใหญ่ คนที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์มากกว่าคนที่อายุน้อย และอาจมีเหตุผลมากกว่า และกลีเซลลี (Gliselli) ได้กล่าวไว้ว่า อายุเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน บุคลากรที่มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย และจินตนา เวบลูละ (2521 : บทคัดย่อ) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทยที่มีอายุต่างกันแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานแตกต่างกัน

4. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีวุฒิการศึกษามัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า วุฒิมัธยมศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และวุฒิการศึกษาดั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้าข้อ 3 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จำลอง ยาห้องภาค (2524 : 49) พบว่า การบริหารงานทางวิชาการของครูใหญ่ปัจจุบันตามทักษะของครูวุฒิปริญญาตรีกับครูวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีไม่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ไชยชัย ไกรนรา (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วน พงศ์ สุทธิภักดี (2531 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูอาจารย์ที่มีวุฒิต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารงานโรงเรียนที่ลาดบัวขาว ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมมาตร แก้วลาย (2528 : บทคัดย่อ) พบว่า ครูประจำการที่มีวุฒิต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานวิชาการ และงานบุคลากรแตกต่างกัน ดังที่ วิจิตรพาณี วัฒนสินธุ์ และจำเริญ ช่างโชติ (2519 : 120) กล่าวว่า ระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคลจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงย่อมสัมพันธ์กับความต้องการของประสบการณ์ทางการศึกษาที่ได้รับ และความแตกต่างกันทางสติปัญญา ยังเกี่ยวข้องกับความแตกต่างของจำนวน เวลาที่ได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการในโรงเรียนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มังซูร์ (Mansour, 1969 : 526-A) พบว่า ระดับการศึกษาถืออิทธิพลต่อทัศนะ และความต้องการของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร

5. จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์ 5 ปีลงมา ที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี และที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาที่พฤติกรรมผู้นำทั้งมีดีทั้งงาน และมีดีมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า ข้อ 4 แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์ (2527 : 102) ที่พบว่า เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสริมสุข สุวรรณกิจ (2531 : 130) ที่พบว่า ระดับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการเป็นครูต่ำกว่า 12 ปี กับตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อนันต์ ศรีไผ่ผา (2527 : 1) การเสาะแสวงหาความรู้ของคนเราโดยอาศัยประสบการณ์มีขอบเขตจำกัด เพราะว่าประสบการณ์ของคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางครั้งจะพบว่า คนสองคนที่อยู่ในสถานการณ์เดียวกัน แต่มีประสบการณ์ที่แต่ละคนแต่ละได้รับแตกต่างกันจะทำให้ความรู้ความจริงที่เขาค้นพบแตกต่างไปด้วย แต่ขัดแย้งกับในปัจจุบันครู - อาจารย์โรงเรียนโสตศึกษาได้รับการส่งเสริมให้การศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ทั้งด้านการศึกษาต่อฝึกอบรมครู - อาจารย์ ประชุมสัมมนา หาความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอให้ทันกับความเจริญก้าวหน้า

ของเทคโนโลยี และโลกทำให้ครู - อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนคติต่อผู้บริหาร
โรงเรียนโสตศึกษาเป็นไปในแนวเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะในสองลักษณะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำในมิติ
มุ่งงานและวิสัยทัศน์สัมพันธในระดับปานกลาง จะเห็นจึงเห็นควรเสนอให้กรมสามัญศึกษา โดย
กองการเจ้าหน้าที่ และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ควรได้จัดโครงการฝึกอบรม การ
ประชุมสัมมนา เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะในการเป็นผู้นำ และมีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน
สามารถแสดงพฤติกรรมได้อย่างสมบูรณ์เหมาะสมกับทุกสถานการณ์

1.2 ควรมีกการฝึกอบรมแนวทางในการพัฒนาหรือเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง
ทางด้านผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นทักษะเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีวินัยและความ
รับผิดชอบ หลักมนุษยสัมพันธ์ ความรู้ในระบบบริหารการศึกษาและนโยบายการจัดการศึกษา
การบริหารงานบุคลากร การวางแผนและงบประมาณ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
หรือสั่งการ การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมและภาวะผู้นำ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสต
ศึกษา ในทัศนะผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติที่ประกอบด้วย ครู - อาจารย์ โรงเรียน
โสตศึกษาเท่านั้น จะนั้นเพื่อให้ผลการวิจัยมีความชัดเจน และเป็นทัศนะของบุคคลทุกกลุ่มที่
เกี่ยวข้องกับผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา วิจัยทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชากลุ่มอื่นด้วย

2.2 เนื่องจากการวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเท่านั้น จะนั้น
จึงควรศึกษาต่อเนื่องจาก พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแบบใดที่มีความสัมพันธ์กับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.3 โรงเรียนอื่น ๆ ในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ ควรทำการศึกษาพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิตติมา ปรีดีลภ. ทฤษฎีบริหารองค์การ. ม.ป.ท., 2524. อัดสำเนา.
- จินตนา เวบละ. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย.
ปริญดาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2521. อัดสำเนา.
- จำลอง ยาท้องกาศ. การบริหารงานวิชาการของครูใหญ่ตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ
หิ้งประสงค์ ในทัศนะของครูใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดการบริหาร
ส่วนจังหวัดพิษณุโลก. ปริญดาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2524. อัดสำเนา.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2523.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2519.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. เอกสารประกอบการสอนวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ :
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.
อัดสำเนา.
- โชคชัย ไกรนรา. ทัศนะของครูต่อบทบาทการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช.
ปริญดาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก,
2528. อัดสำเนา.
- เชื้อ สาริมาณ. หลักการศึกษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2507.
- ณรงค์ สิทธิภักดิ์. การศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญดาณิพนธ์ กศ.ม.
สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2530.

- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. "หลักการบริหารงานทั่วไป," ใน เอกสารการอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. ม.ป.ท., 2519.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. "ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ," ใน หลักและระบบบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 9 - 10. หน้า 7. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์การพิมพ์, 2523.
- ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกระทรวงศึกษาธิการ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524. อัสสาเนา.
- นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- บัญชา แก้วเกตุทอง. ผู้นำการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เรือนแก้ว, 2523.
- บันลือ พุกกะวัน. การประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2532.
- บุญทัน ดอกไธสง. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทการพิมพ์จำกัด, 2530.
- ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.
- ประภม แสงสว่าง. "คุณลักษณะของครูใหญ่ที่ดี," เอกสารการอบรมครูใหญ่ประธานกลุ่มโรงเรียน. เล่ม 1. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2519.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. พิษณุโลก : โครงการตำรา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2526.
- พัฒนชัย บัณฑิตเวช. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัสสาเนา.

- ไพโรจน์ ลิตปรีชา. "เรื่องของหัวหน้างาน," วารสารข้าราชการ. 1 : 39 - 45 ;
พฤษภาคม 2512.
- ไพโรจน์ อ้วนังโส. การศึกษาแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช.
ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา,
2530. อัดสำเนา.
- ผดุง อารยะวิญญู. การศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
บรรณกิจ, 2533.
- ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
วัฒนาพานิช, 2519.
- _____. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2523.
- เมธี บิลันธนานท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : พัทธอักษรการพิมพ์, 2525.
- โยธิน คັນแสนุทธ. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2525.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : ทวิกิจการพิมพ์, 2524.
- วิจิตร ธีระกุล "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 28 : 19 - 21 ; สิงหาคม 2518.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ. ม.ป.ท., 2525. อัดสำเนา.
- วิจิตร ศรีสอาน. หลักและระบบบริหารการศึกษา. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2520.
- วิจิตรพาลี วัฒนสินธุ์ และจำเนียร กิจโชติ. จิตวิทยาความแตกต่างระหว่างบุคคล.
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519.
- วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ
ครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริชญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.
- วีระ บุญยะกาญจน. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : จินตทัศน์การพิมพ์, 2516.

ศิริ เจริญวัย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลงานของวิทยาลัยครูในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์, 2523.

สมใจ จุฑาทุติกุล. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารบุคลากรของผู้บริหาร

โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา. ปรินซ์นิพนธ์

กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

อัดสำเนา.

สมมาตร แก้วลาย. การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. สงขลา :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.

สะอาด แสงรัตน์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของ

ครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และเทศบาลในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา, กรม กองการมัธยมศึกษา. พฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4.

กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2534.

_____. ข้อมูลโรงเรียนปีการศึกษา 2536. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2536.

สิทธิพร นิยมศรีสวัสดิ์. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัดนครนายก. ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527. อัดสำเนา.

สมบูรณ์ พรธนาภพ. หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์

การพิมพ์, 2521.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2528.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

ธรรมศาสตร์, 2525.

- สุชา จันทน์เอม. "ผู้นำที่ดี," ประชาศึกษา, 19 : 616 - 618 ; มิถุนายน 2511.
- สุดใจ ทองอ่อน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและเพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี. ปรินญาณิพันธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522. อัดสำเนา.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2527.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิชิต, 2522.
- เสริมสุข สุวรรณกิจ. กระบวนการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสตูล ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์. ปรินญาณิพันธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531. อัดสำเนา.
- หาญชัย สงวนใจ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การ. ปรินญาณิพันธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- อรอนงค์ สุวรรณกุล. การจัดและบริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการศึกษาพิเศษ คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, 2524.
- อนันต์ ศรีโสภณ. หลักการวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- _____. สารานุกรมศัพท์รัฐประศาสตร์ (การบริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อเนกศิลป์การพิมพ์, 2527.
- อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลป์ : ศิลป์ของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์, 2524.

- Adelman, Edward A. "An Analysis of Principal Behavior Leadership Styles As Perceived by Elementary and Secondary School Principals and Teachers," Dissertation Abstracts International. 42(2) : 464 - A; August, 1981.
- Allred, Clifton D. "The Relationship Between Teacher Morale and the Principal's Administrative Leadership Style," Dissertation Abstracts International. 41(10) : 4218-A; April, 1981.
- Getzels, Jacob W. and Egon G. Buba. School Review. No. 65 : 3742-A ; December, 1957.
- Halpin, Andrew W. Administrative Theory in Education. London : Daville, Illinois : The Interstate Printers and Publishers, 1958.
- Hersey, Pual and Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1982.
- Hoy, Wayne K. and Cecill G. Miskel. Educational Administration. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Kast, Fremont and Jame E. Rosenwieg. Organizational and Management. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Book Company, 1974.
- Khabamu, Sariya. "Investigation of Principal's Leadership Behavior Perceived by Secondary School Principals and Teachers in Nakorn Pathom, Thailand," Dissertation Abstracts International. 41(7) : 2873-A; January, 1981.
- Mansour, Joseph M. "Leadership Behavior and Principal Teacher Interpersonal Relation," Dissertation Abstracts International. 30 : 526 - A; July, 1969.
- Owens, Roberts B. Organizational Behavior in Schools. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1987.
- Paul, Annette J. "An Analysis of the Perceived Leadership Behavior of Middle and Menior High School Principals of East Baton Rough Parish," Dissertation Abstracts International. 41(9) : 3817 - A; March, 1981.
- Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. New York : McGraw - Hill Book Company, 1961.
- Thomson, Kenneth Ervin. "The Relationship of Leadership Behavior of Educational Experiential Variables," Dissertation Abstracts International. 41(10) : 4926 - A; 1981.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

(สำเนา)

กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือ กทม. 10300

15 พฤษภาคม 538

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกองการศึกษาพิเศษ

ด้วยนางลำพึง ศรีมีชัย นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของ
 ผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลของ

ศ.ดร.ผดุง อารยะวิญญู ประธาน

ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการ

จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษที่เป็น
 โรงเรียนโสตศึกษาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ครูอาจารย์ในโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ
 ที่เป็นโรงเรียนโสตศึกษาตอบแบบสอบถามดังที่แนบมา ขอบพระคุณอย่างสูงในความกรุณาของท่าน
 มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางลำพึง ศรีมีชัย)

กลุ่มพัฒนาการศึกษา

โทร 2826744

(สำเนา)

กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือ กทม. 10300

17 พฤษภาคม 538

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของนักศึกษาปริญญาโท

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา
ในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ด้วยนางลำพอง ศรีมีชัย นิสิตปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสาธมิตร ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้
บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ โดยมี นายไพฑูรย์ คงคำสุริยฉาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาใน
การทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ครู-อาจารย์ในโรงเรียนของท่าน
ตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ แล้วกรุณาส่งคืน นายไพฑูรย์ คงคำสุริยฉาย กองการศึกษาพิเศษ
กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ คู่มือ กทม. 10300 ภายในวันที่ 15 มิถุนายน 2538

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ครู-อาจารย์ในโรงเรียนของท่านตอบแบบสอบถาม
ดังกล่าว และหวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายไพฑูรย์ คงคำสุริยฉาย)

หัวหน้ากลุ่มพัฒนาการศึกษา

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจคุณภาพเครื่องมือ

รศ. ศรียา	นิยมธรรม	รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ผศ. จิราภรณ์	บุญส่ง	สำนักทดสอบ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
อาจารย์ไพฑูรย์	คงคาสุริยฉาย	นักวิชาการศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา
อาจารย์เรณู	เดือนดาว	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสอนคนตาบอดกรุงเทพฯ

ภาคผนวก ค

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ
กรมสามัญศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.	โรงเรียนเศรษฐเสถียร	เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร	10300
2.	โรงเรียนโสตศึกษาทุ่งมหาเมฆ	เขตสาทร กรุงเทพมหานคร	10120
3.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี	อำเภอบางบัวทอง นนทบุรี	11110
4.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา	อำเภอหาดใหญ่ สงขลา	90110
5.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก	อำเภอเมือง ตาก	63000
6.	โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร	อำเภอเมือง เชียงใหม่	50300
7.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น	อำเภอเมือง ขอนแก่น	40000
8.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี	อำเภอเมือง ชลบุรี	20130
9.	โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช	อำเภอทุ่งสง นครศรีธรรมราช	80110
10.	โรงเรียนศึกษาพิเศษสุรินทร์	อำเภอบราสาท สุรินทร์	32140
11.	โรงเรียนโสตศึกษาเทพรัตน์	อำเภอบางสะพาน ประจวบคีรีขันธ์	77000
12.	โรงเรียนศึกษาพิเศษลพบุรี	อำเภอเมือง ลพบุรี	15000
13.	โรงเรียนศึกษาพิเศษมุกดาหาร	อำเภอเมือง มุกดาหาร	49000
14.	โรงเรียนศึกษาพิเศษพิษณุโลก	อำเภอเมือง พิษณุโลก	65000

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตศึกษาในทัศนะของ
ผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ผู้วิจัย

นางลาพิง ศรีมชัย

นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการศึกษาพิเศษ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ผดุง อารยะวิญญู ประธานกรรมการ

ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการ

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 คือการทราบสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียง และดัดแปลงจากแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเรียกย่อว่า แบบสอบถาม

2. โปรดตอบทุกข้อ กรุณาอย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง มิฉะนั้นแบบสอบถามจะไม่สมบูรณ์

3. แบบสอบถามฉบับนี้ ไม่มีคำตอบถูกหรือผิด ท่านสามารถตอบได้อย่างอิสระ ตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเท่านั้น ที่จะทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์แท้จริง โดยผู้วิจัยจะนำผลการวิจัยครั้งนี้ เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูล และแนวทางในการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในโอกาสต่อไป

4. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในส่วนรวม (ทุกโรงเรียน) ดังนั้นผลการวิจัยที่ บรากรูออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแต่อย่างใด

5. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ จะนำมาใช้เพื่อ การวิเคราะห์หาผลรวม สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และเพื่อความมั่นใจท่านไม่ต้อง เขียนชื่อ หรือหน่วยงานของท่านลงในแบบสอบถามฉบับนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ

() 1.1 ชาย

() 1.2 หญิง

[]

2. อายุ

() 2.1 30 ปี ลงมา

() 2.2 31 ปี - 45 ปี

() 2.3 45 ปี ขึ้นไป

[]

3. วุฒิการศึกษา

() 3.1 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า

() 3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() 3.3 ตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป

[]

4. ประสบการณ์ในการสอน

() 4.1 5 ปี ลงมา

() 4.2 6 - 10 ปี

() 4.3 10 ปี ขึ้นไป

[]

ตอนที่ 2 แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้
บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

แบบสอบถามตอนที่ 2 นี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบพฤติกรรมผู้นำที่มีผลงาน
และมีสัมพันธภาพของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชาตามทฤษฎีผู้นำ
สองมิติ

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียดแล้วพิจารณาว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในลักษณะนี้ มีมาก/น้อยเพียงใด แล้วทำ
เครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น โดยกำหนดระดับคะแนนไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านนี้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านนี้มาก
- 3 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านนี้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านนี้น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเห็นว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านนี้น้อยที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถามตอนที่ 2

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					รหัส สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
0	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาให้ความช่วยเหลือใน เรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา	..	..	..	..	./	[]
00	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแสดงถึงหลักการ และเหตุผลที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน	..	..	./	..	..	[]

คำอธิบาย

จากตัวอย่างในข้อ 0 ถ้าท่านหาเครื่องหมาย / ลงในช่องมากที่สุด แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา แสดงแบบผู้นำในลักษณะดังกล่าวมากที่สุด ข้อ 00 ถ้าท่านหาเครื่องหมาย/ ในช่องปานกลาง แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา แสดงแบบผู้นำในลักษณะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					รหัส สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
1	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาให้ความช่วยเหลือ ในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
2	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแสดงถึงหลักการ และเหตุผลที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน						[]
3	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาพยายามกระทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสบาย สบายใจ ในการปฏิบัติงาน						[]
4	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเป็นบุคคลที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้ง่าย						[]
5	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษานำความคิด ใหม่ ๆ มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
6	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษามักหาโอกาสที่ จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
7	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาปกครองผู้ใต้ บังคับบัญชาด้วยมาตรการที่เด็ดขาด						[]
8	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาวิพากษ์วิจารณ์ ผลงานที่บกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					รหัส สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
9	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มักจะปฏิบัติงาน ตามลาพัง						[]
10	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เอาใจใส่ดูแล สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคน						[]
11	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา สามารถพูดจา ปราศรัยได้อย่างชัดเจนรัดกุมโดยปราศจาก ข้อสงสัยของผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
12	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ไม่อธิบายถึงวิธี การปฏิบัติงานของตนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบ						[]
13	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา เลือกใช้คนได้ อย่างเหมาะสมกับงาน						[]
14	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ปฏิบัติงานได้ โดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา						[]
15	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ปฏิบัติงาน โดยไม่มีการวางแผน						[]
16	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา กำหนด มาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่าง แน่นอน						[]
17	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ไม่ค่อย ยอมรับฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ						[]

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					รหัส สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
18	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเน้นการ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา						[]
19	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาปฏิบัติต่อ ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนโดยเท่าเทียมกัน						[]
20	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเสริมให้ผู้ได้ บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน						[]
21	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเต็มใจที่จะ ให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายใน โรงเรียน						[]
22	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาย้ำให้ผู้ได้ บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา						[]
23	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเป็นผู้มี โมตรจิตและนำเข้าใกล้						[]
24	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาขอร้องให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ						[]
25	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาพยายาม ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเป็น กันเองเมื่อได้ร่วมงาน						[]
26	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษายอมรับและ ปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชา						[]

ข้อที่	พฤติกรรมผู้นำ	ระดับความคิดเห็น					รหัส สำหรับผู้วิจัย
		1	2	3	4	5	
27	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาแจ้งให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาได้ทราบถึงความคาดหวัง ที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา						[]
28	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาสอดคล้องดูแล ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยเต็มความ สามารถ						[]
29	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น						[]
30	ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาพยายาม ประสานงานการปฏิบัติงานของผู้ใต้ บังคับบัญชา						[]

ขอขอบพระคุณที่ให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแต่ละข้ออยู่ในมิติดังนี้

ข้อ 1.	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 16	มิติมุ่งงาน
ข้อ 2.	มิติมุ่งงาน	*ข้อ 17	มิติมุ่งสัมพันธ์
ข้อ 3.	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 18	มิติมุ่งงาน
ข้อ 4.	มิติมุ่งงาน	ข้อ 19	มิติมุ่งสัมพันธ์
ข้อ 5.	มิติมุ่งงาน	ข้อ 20	มิติมุ่งงาน
ข้อ 6.	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 21	มิติมุ่งสัมพันธ์
*ข้อ 7.	มิติมุ่งงาน	ข้อ 22	มิติมุ่งงาน
ข้อ 8.	มิติมุ่งงาน	ข้อ 23	มิติมุ่งสัมพันธ์
*ข้อ 9.	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 24	มิติมุ่งงาน
ข้อ 10	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 25	มิติมุ่งสัมพันธ์
ข้อ 11	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 26	มิติมุ่งสัมพันธ์
*ข้อ 12	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 27	มิติมุ่งงาน
ข้อ 13	มิติมุ่งงาน	ข้อ 28	มิติมุ่งงาน
*ข้อ 14	มิติมุ่งสัมพันธ์	ข้อ 29	มิติมุ่งสัมพันธ์
*ข้อ 15	มิติมุ่งงาน	ข้อ 30	มิติมุ่งงาน

* หมายเหตุ ข้อที่มีเครื่องหมายดอกจัน จะให้คะแนนข้อนั้นทางลบ เช่น ถ้าตอบในช่อง
ที่ 5 จะได้คะแนน 1 ตามลำดับ

ภาคผนวก จ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	$\bar{X}$	S.D.	ข้อที่	$\bar{X}$	S.D.
1	2.6429	1.0959	16	2.9643	1.2317
2	3.2857	1.1501	17	2.3929	1.1655
3	2.9286	1.3313	18	3.5714	1.0338
4	2.5357	1.1380	19	2.3214	1.1236
5	2.9643	1.1049	20	3.0000	1.2172
6	2.7857	1.3705	21	3.3571	1.3935
7	3.6786	1.0560	22	3.1429	1.1774
8	3.2143	0.8759	23	3.0357	1.3189
9	2.3929	1.0659	24	3.7857	1.0666
10	2.8929	1.1001	25	3.2143	1.3154
11	2.9643	1.0709	26	2.4286	1.1996
12	2.3214	1.1564	27	2.6786	0.9833
13	2.6429	1.0616	28	3.0000	1.4657
14	2.5414	1.2301	29	2.7500	1.4305
15	2.1429	1.2084	30	3.0000	1.2172

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9231

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวพิง ชื่อสกุล ศรีมีชัย

เกิดวันที่ 4 เดือนมกราคม พุทธศักราช 2506

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 59/152 หมู่บ้านสุขทวี ซอยพลอยแก้ว ถนนบรมราชชนนี
แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2517 ระดับประถมศึกษา โรงเรียนวัดบางพลัด
พ.ศ. 2522 ระดับมัธยมศึกษา (ม.ศ. 5) โรงเรียนวิมุตยารามพิทยากร
พ.ศ. 2526 ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ) วิชาเอกการศึกษาพิเศษ
วิทยาลัยครูสวนกุหลาบ
พ.ศ. 2539 การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) วิชาเอกการศึกษาพิเศษ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

ปัจจุบันนักวิชาการศึกษา สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ

บทคัดย่อ

ของ

ลำพึง ศรีมัย

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการศึกษาพิเศษ

กุมภาพันธ์ 2539

การวิจัยครั้งนี้มีงสำรวจพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษาในทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ตามทฤษฎีผู้นำสองมิติ โดยประกอบด้วย ครู-อาจารย์ โรงเรียนโสตศึกษา จำนวน 14 โรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างรวม 199 คน จาก 216 คน คิดเป็นร้อยละ 93

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีข้อความจำนวน 30 ข้อ และมีค่าความเชื่อมั่นเป็น 0.9231 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่า F-test และค่า t-test

ผลการวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชาโดยรวม มีความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา ทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการสอนต่างกัน โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนโสตศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่แตกต่างกัน

LEADER BEHAVIOR OF SOTSUKSA SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER TWO -
DIMENTIONAL THEORY AS PERCEIVED BY THE SUBORDINATES

AN ABSTRACT

BY

LAMPHUNG SRIMEECHAI

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

February 1996

The purpose of the study was to survey the Sotsuksa School Administrators under Two-Dimensional Theory as Perceived by subordinates viewed by their subordinates who were used as the subjects of the study. The sample consisted of 199 subordinates from 216 teachers in 14 the Sotsuksa School.

The instrument used for collecting the data was the 30 item Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) whose reliability was .9231. The statistics used for analyzing the data were means, standard deviation, percentage, F-test and t-test.

The research findings were as follows.;

1. All subordinates viewed the Sotsuksa School Administrators under Two - Dimensional Leader behavior of both Initiating Structure and Consideration Aspects at the moderate level.

2. The majority of subordinates of both sexes, educational levels, and working experiences viewed that the Sotsuksa School Administrators of both Initiating Structure and Consideration Leader Behavior insignificantly different.