

การศึกษความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

บทคัดย่อ
ของ
นางเนาวรัตน์ แก้วสว่าง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มีนาคม 2547

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษา : อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบความเป็นผู้นำคือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ การใช้ทักษะการบริหารคือ ทักษะทางความรู้ ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 226 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก โดยมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่นๆ รองลงมาคือ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุน ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากและมีการใช้ทักษะการบริหารแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่นๆ รองลงมาคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

3. แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE TYPES OF LEADERSHIP
AND ADMINISTRATIVE SKILLS OF PRIVATE ELEMENTARY SCHOOL
ADMINISTRATORS IN THANYABURI DISTRICT,
PATHUMTHANI PROVINCE

AN ABSTRACT
BY
MRS.NAOVARAT KAEWSAWANG

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
March 2004

Naovarat Kaewsawang. (2004). *A study of the Relationship between the Types of Leadership and Administrative Skills of Private Elementary School Administrators in Thanyaburi District, Pathumthani Province*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Lect. Supepun Phatanapanit.

The purposes of the study were to study the types of leadership, i.e. directive, supportive, participative, and achievement oriented leadership, and administrative skills, i. e. cognitive, technical, educational and instructional, human, and conceptual skills of private elementary school administrators in Thanyaburi District, Pathumthani Province. The samples consisted of 226 teachers in private elementary schools in Thanyaburi District, Pathumthani Province. The instrument used for collecting the data was a five-point rating scale questionnaire. The statistics used in the analysis of the data were mean ($\bar{x}$), standard deviation, Cronbach's alpha coefficient, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The major findings were as follows:

1. The private elementary school administrators in Thanyaburi District, Pathumthani Province had each leadership type at the high level and they had higher degree of the participative leadership followed by the achievement oriented, directive, and supportive leadership respectively.
2. The private elementary school administrators in Thanyaburi District, Pathumthani Province used the administrative skills as a whole at the high level and they used each type of the administrative skills at the high level. The conceptual skills were more highly used followed by the cognitive, educational and instructional, human, and technical skills respectively.
3. There were positive relationships at the $p < .01$ level of significance between the types of leadership and the administrative skills usage of the private elementary school administrators in Thanyaburi District, Pathumthani Province.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ โดยได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายท่าน ดังนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา ให้ความเมตตา และให้กำลังใจพร้อมทั้งกรุณาเอาใจใส่ตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและตัวผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาที่ได้รับในครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์ดี กรรมการสอบปากเปล่าที่กรุณาให้คำแนะนำต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ ทำให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ พร้อมทั้งให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์ดี นางรัชนีพรรณ เปาทอง และ นายบริตร แก้วสว่าง ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ผู้มีส่วนสำคัญที่สุดของการทำวิจัยให้สำเร็จได้ ก็คือ ครูโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอระลึกถึงพระคุณของคุณพ่อนมูญ - คุณแม่เตี้ย จันทรแพทย์รักษ์ ผู้ให้ชีวิตและกำลังใจ ในการมุ่งมั่นที่จะศึกษาจนสำเร็จ และที่จะขาดมิได้ ก็คือ ขอขอบคุณ นายปราชัย แก้วสว่าง เด็กชายปราชญ์ และเด็กหญิงปลื้มกมล แก้วสว่าง ที่คอยช่วยเหลือให้กำลังใจอย่างดียิ่งมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ พันจ่าอากาศเอกชิตชนก และนางนิตยา เล็งวงษ์ ตลอดจนเพื่อน ๆ รุ่น 4 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ไม่ได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาแด่ บิดา - มารดา ครู - อาจารย์ ตลอดจนญาติพี่น้อง และมีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่านที่ช่วยให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษา

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของเนื้อหา.....	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า.....	9
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
โรงเรียนเอกชน.....	12
การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน.....	13
บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน.....	14
การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน.....	16
การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน.....	17
สภาพทั่วไปของอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.....	21
โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี.....	23
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ.....	23
ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership).....	24
แบบของผู้นำ.....	27
ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ.....	35
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	52
ความหมายของทักษะและทักษะการบริหาร.....	52
ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร.....	53
ประเภทของทักษะการบริหาร.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหาร.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
งานวิจัยเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำ.....	70
งานวิจัยเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหาร.....	75
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	84
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
5 สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	108
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	108
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	110
อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	124
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก.....	139
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	160

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.....	83
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายแบบ.....	89
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบบงการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ.....	90
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบให้การสนับสนุนของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ.....	91
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ.....	92
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบมุ่งความสำเร็จของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ.....	93
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมทุกด้าน.....	94
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนก รายข้อ.....	95
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนกรายข้อ.....	96
10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนก รายข้อ.....	98
11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนกรายข้อ.....	100
12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดของ ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนก รายข้อ.....	101

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 13 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน และคำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน
อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.....103
- 14 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแบบเป็นผู้นำแบบบงการกับการใช้
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.....104
- 15 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแบบเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน
กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี.....105
- 16 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแบบเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับการใช้
ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี.....106
- 17 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแบบเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับ
การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี.....107

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับ
 การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอชัยบุรี
 จังหวัดปทุมธานี.....11
- 2 แบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์.....50
- 3 ทักษะทั้ง 5 ด้าน ในการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเดรกและโรว์.....56

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี โดยเฉพาะการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งเป็นกระแสของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารเคลื่อนไหลอย่างรวดเร็วและแพร่กระจาย ถ้าคนในสังคมสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้คนในสังคมพัฒนาคุณภาพของตนให้ดีขึ้นคือ ปัจจัยด้านการศึกษาซึ่งการศึกษาจะฝึกคนให้มีความรู้มีทักษะในการทำงาน สามารถนำความรู้ไปปรับใช้ในการประกอบอาชีพและดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เป็นปัญหาต่อสังคม ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 1 มาตรา 6 ที่กำหนดว่า “การจัดการศึกษาต้องเปลี่ยนไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และหมวด 4 มาตรา 22 ได้กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 5 - 12)

ในปัจจุบันการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนมีสถานภาพอยู่ในระดับที่แตกต่างกันมาก โรงเรียนเอกชนบางแห่งได้รับความศรัทธาจากผู้ปกครองด้วยความมั่นใจในคุณภาพอย่างแท้จริง และบางโรงเรียนเคยได้รับความศรัทธาในอดีต แต่ปัจจุบันความศรัทธาลดน้อยลงเนื่องมาจากการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ จึงต้องหามาตรการในการที่จะกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้น โดยใช้กระบวนการ “การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน” ที่เป็นกระบวนการมุ่งให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักใช้ทักษะการบริหาร รู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับทีมงานหรือครู และผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ ปฏิบัติงานทุกอย่างให้บรรลุตามเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 31 – 32) ดังนั้น การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีความชำนาญในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือ มีความรู้ความสามารถ มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และรู้จักใช้ทักษะการบริหารในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ดังคำกล่าวของ วิจิตร ศรีสอาน (2523 : 46) ที่ว่าผู้บริหารมีภารกิจสำคัญหลายด้านโดยต้องทำงานกับสิ่งของและทำงานกับคนซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม และการที่จะกระทำภารกิจได้ตามประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี และต้องรู้จักใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อำเภอธัญบุรี เป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดปทุมธานี ปัจจุบันสภาพเศรษฐกิจ และสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และการเพิ่มประชากรอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีโรงงานอุตสาหกรรม หมู่บ้านจัดสรร โรงเรียนในภาครัฐ และโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นเกือบทุกพื้นที่ ซึ่งจากการสำรวจของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอธัญบุรี (2546 : 2) ที่พบว่า โรงเรียนเอกชนในอำเภอธัญบุรี มีจำนวน 22 โรงเรียน นับว่ามีจำนวนมากกว่าอำเภออื่น ๆ ในจังหวัดปทุมธานี และมีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น จากสภาพของอำเภอธัญบุรีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพดังกล่าวด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาทางด้านวิชาการ และการให้บริการต่าง ๆ ของโรงเรียนเอกชน ในการที่จะทำให้ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นและศรัทธา นำบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเพิ่มขึ้น

ดังนั้น สมรรถนะความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเป็นรูปแบบการทำงานร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกันระหว่างบุคคลและโรงเรียน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นและนำมาใช้เพื่อชักจูงให้บุคคลร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของผู้ร่วมงานโดยเฉพาะครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ช่วยกันทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (ชาญชัย อาจันสมาจาร. 2541 : 172) และ สอดคล้องกับ รุ่งเรือง สุขารมย์ (2544 : 8 – 9) ที่กล่าวว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่ช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจัดการสูง มีประสบการณ์มานานและมีผลงานที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งความเป็นผู้นำจะต้องสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการ รู้จักใช้ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารและมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อผลของงานบรรลุเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีพฤติกรรมที่สามารถเชื่อมอำนาจต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางที่เป็นเป้าหมายขององค์การให้ประสบความสำเร็จด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clearifying the Path to the Goal) เป็นอย่างดี (พยอม วงศ์สารศรี. 2533 : 206 ; อ้างอิงจาก House. 1971 : 320 – 338) โดยการกำหนดบทบาทความเป็นผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบงการ (Directive) แบบให้การสนับสนุน (Supportive) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้แบบความเป็นผู้นำได้หลายแบบพร้อมกัน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยเฉพาะตัวรวมทั้งอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในศตวรรษที่สังคมมีความคาดหวังต่อการศึกษามากมาย โดยเฉพาะผู้บริหารยุคใหม่จะต้องมีลักษณะคิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ และการที่จะบริหารงานให้มีคุณภาพ สิ่งสำคัญที่สุด คือ ตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพ ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะแบบความเป็นผู้นำที่ดีและมีความสามารถในการใช้ทักษะการบริหารได้เป็นอย่างดี (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2545 : 13) ซึ่งทักษะที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษานั้น เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 30) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 5 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) ทักษะทางมนุษย (Human Skills) ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนี้ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีและใช้ไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแต่ละคนที่จะแสวงหามาเพื่อทำให้สภาพการเป็นผู้บริหารสมบูรณ์แบบที่สุด และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1 – 6) ได้สนับสนุนทักษะทั้งห้านี้ว่า สามารถยอมรับได้ สำหรับการบริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมไทย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีลักษณะความเป็นผู้นำและรู้จักใช้ทักษะการบริหารเป็นอย่างดี ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษแห่งโลกาภิวัตน์ของการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนก็จะสามารถปรับตัวและนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาที่เกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เทนเนอร์ (ไวโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 107; อ้างอิงจาก Tanner. 1981 : 135) ได้ศึกษาและพบว่าแบบของความเป็นผู้นำกับบรรยากาศของสถานศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของสถานศึกษา และการศึกษาของกานัน (ไวโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 108 ; อ้างอิงจาก Gaban.

1982 : 185) ที่พบว่า สมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาจะช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน ในจำนวนนี้มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารอยู่หลายด้านที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษา นอกจากนี้การวิจัยของ เลวิส (Lewis. 1984 : 199 – 204) ที่ได้ศึกษาแบบของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 แบบ ได้แก่ แบบของผู้นำทางวิชาการที่ยึดตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง แบบที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง แบบที่มีการกระจายอำนาจ และแบบที่ยึดการกำกับดูแล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมีผลโดยตรงจากแบบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร จึงนับได้ว่าความเป็นผู้นำในแต่ละแบบกับทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารใน 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรค และ โรว์ ที่กล่าวมาแล้วนั้น ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งผลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในการนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานและพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาปรับเปลี่ยนแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน และคุณภาพของนักเรียนต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในการนำพฤติกรรมของความเป็นผู้นำในแบบต่าง ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับทักษะการบริหารของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานและพัฒนาตนเอง และนำผลการวิจัยไปใช้วางแผนพัฒนาปรับเปลี่ยนแบบความเป็นผู้นำในแบบเชิงชี้แนะ เชิงสนับสนุน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและมุ่งความสำเร็จให้สอดคล้องไปในทิศทางที่สัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้มากยิ่งขึ้นและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนและคุณภาพของนักเรียนยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ขอบเขต เนื้อหา

1.1 ศึกษาแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามแนวคิดทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ เฮาส์ (House. 1971 : 320 – 338) ที่แบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1.1.1 แบบบงการ (Directive)
- 1.1.2 แบบให้การสนับสนุน (Supportive)
- 1.1.3 แบบมีส่วนร่วม (Participative)
- 1.1.4 แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented)

1.2 ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยยึดแนวคิดของ เดรก และ โรว (Drake and Roe. 1986 : 29 - 30) ซึ่งได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 5 ด้าน คือ

- 1.2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills)
- 1.2.2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)
- 1.2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)
- 1.2.4 ทักษะทางมนุษย (Human Skills)
- 1.2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต จังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 550 คน จาก 22 โรงเรียน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต จังหวัดปทุมธานี กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์จากตารางสำเร็จของ เคร็จซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 226 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งใช้โรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต จังหวัดปทุมธานี แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

- 3.1.1 แบบบงการ (Directive)
- 3.1.2 แบบให้การสนับสนุน (Supportive)
- 3.1.3 แบบมีส่วนร่วม (Participative)
- 3.1.4 แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต จังหวัดปทุมธานี แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ

- 3.2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills)
- 3.2.2 ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills)
- 3.2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills)
- 3.2.4 ทักษะทางมนุษย (Human Skills)
- 3.2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills)

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต จังหวัดปทุมธานี ครั้งนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. **แบบความเป็นผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารแสดงออกต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ โดยพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกจะเป็นไปในทางกระตุ้น พร้อมทั้งสนับสนุนและ

เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดแบบความเป็นผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

1.1 แบบบงการ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้บอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยแนะนำแบบชี้แจงและไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด การกำหนดมาตรฐานและกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา การทำตนเป็นบุคคลที่น่าเกรงขามเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กัน การประเมินผลงานตามมาตรฐาน โดยกำหนดแผนการทำงานตามตารางการทำงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

1.2 แบบให้การสนับสนุน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้แสดงความเป็นกันเอง มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความเป็นอยู่รวมทั้งความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา การเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับทุกคนได้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม

1.3 แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การขอความเห็นและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มพร้อมเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงาน การระดมความคิดกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ การตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอความเห็นชอบของกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม

1.4 แบบมุ่งความสำเร็จ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ทำหายและชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น และสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด การแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเน้นความเป็นเลิศของผลงาน การสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน โดยตัดสินใจตามข้อมูลที่มีผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก

2. การใช้ทักษะการบริหารงาน หมายถึง การนำความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ความคล่องแคล่วว่องไว และประสบการณ์มาปรับใช้กับการบริหารงานในโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จึงจะก่อให้เกิดความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการบริหารงาน ในการศึกษาครั้งนี้ได้จำแนกทักษะการบริหารของผู้บริหารออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด หมายถึง การใช้ความรู้ความชำนาญที่เกิดจากพื้นฐานทางความรู้ความคิด สติปัญญา และวิสัยทัศน์ เพื่อใช้ในการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติโดยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะทางเทคนิค หมายถึง การใช้ความรู้ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน พร้อมทั้งสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ ประกอบด้วย การจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน การใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ การใช้ภาษาสื่อสารเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน การใช้วิธีประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ และใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน หมายถึง การใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา และการเป็นผู้มีภูมิรู้ รวมทั้งการเป็นนักวิชาการที่ดี ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาและการสอนถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ชีวิตและชุมชน ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การจัดตารางการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตร และเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีสอนแบบนักเรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ การนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและนำผลการวัดผลของนักเรียนมาใช้ปรับปรุงหลักสูตร

2.4 ทักษะทางมนุษย์ หมายถึง การใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการ

ของมนุษย์ พร้อมทั้งรู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน ประกอบด้วย การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทุกโอกาส การใช้หลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก การประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง การใช้ความสามารถในการมองเห็นภาพและเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เข้าใจโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง พร้อมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของโรงเรียนได้ การวางแผนพัฒนาการศึกษาได้ครอบคลุมทุกด้าน การจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก สามารถวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้กับครูได้อย่างเหมาะสม การนำนโยบายของรัฐและแผนการศึกษามากำหนดเป็นแผนงาน สามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประจำปีการศึกษา 2546

4. โรงเรียนเอกชน หมายถึง โรงเรียนที่เปิดดำเนินการให้การศึกษาแก่นักเรียนซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินการและจัดตั้งขึ้นโดยบุคคลทั่วไป มูลนิธิ สมาคม หรือนิติบุคคลที่มีคุณสมบัติตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ประกอบด้วย โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 หรือ โรงเรียนที่เปิดสอนตั้งแต่อนุบาลถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 และโรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะชั้นอนุบาล 1 - 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

กรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

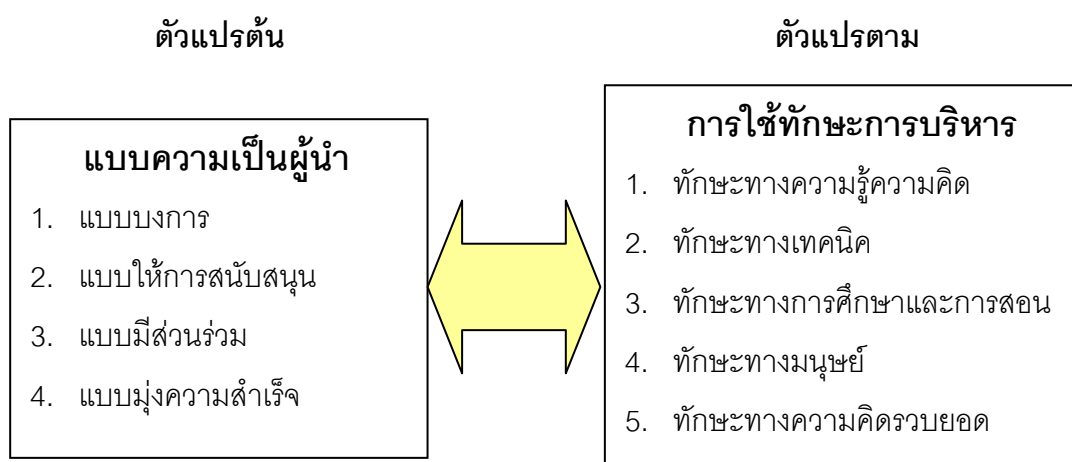
ในการศึกษาแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ เฮาส์ (House. 1971 : 320 – 338) ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถบริหารงานไปสู่จุดหมายปลายทางในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยเฮาส์ (House) ได้กำหนดแบบความเป็นผู้นำไว้ 4 แบบ คือ 1. แบบบังการ ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2. แบบให้การสนับสนุน ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะให้ความเป็นกันเอง ให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความเป็นอยู่รวมทั้งความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. แบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะแสวงหาข้อคิดข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ และ 4. แบบมุ่งความสำเร็จ ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะมุ่งสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีแบบความเป็นผู้นำอยู่ในตัว การที่จะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบสำหรับการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักแสดงแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งรู้จักใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารให้สอดคล้องกัน ซึ่ง ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541: 174) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั้นคือ การใช้ทักษะในการปฏิบัติงานนั่นเอง ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงานจำเป็นต้องรู้จักใช้ทักษะการบริหาร จึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี

นอกจากนี้ การใช้ทักษะการบริหารยังเป็นการใช้ทักษะซึ่งสามารถใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว อาจกล่าวได้ว่า การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร เป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานอย่างชำนาญจนเกิดประสิทธิภาพ การใช้ทักษะการบริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว โดยทักษะที่สำคัญต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29 – 30) มี 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแนวคิดทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้านนี้ มีความสำคัญสอดคล้องกับแบบความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบในการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง

จะเห็นได้ว่า ทั้งแบบความเป็นผู้นำและการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารพบว่า แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และการใช้ทักษะ

การบริหารของผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นแบบความเป็นผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหาร ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จากแนวคิดของแบบความเป็นผู้นำ 4 แบบ กับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน ตามที่กล่าวมา ซึ่งสามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับปานกลาง
2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
3. แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชน
 - 1.1 การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน
 - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน
 - 1.3 การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน
 - 1.4 การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
 - 1.5 สภาพทั่วไปของอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
 - 1.6 โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 2.2 แบบของผู้นำ
 - 2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
 - 3.1 ความหมายของทักษะและทักษะการบริหาร
 - 3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร
 - 3.3 ประเภทของทักษะการบริหาร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การทางสังคม และโรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาของชาติมาเป็นเวลายาวนานตั้งแต่สมัยล้านนาไทยเป็นต้นมา ซึ่งการศึกษาเอกชนเป็นการจัดการศึกษาที่มีประวัติความเป็นมาอันนับร้อยปี โดยเอกชน คณะบุคคล หรือมูลนิธิลงทุนจัดตั้งขึ้นและใช้ทรัพยากรหลักที่เป็น คน พุทธทรัพย์และวัสดุอุปกรณ์

ของภาคเอกชน จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ของบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 2)

โรงเรียนเอกชนมีการจัดการศึกษาและบทบาทหน้าที่ รวมทั้งการบริหารงานที่สำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

ตามประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน แต่เดิมในสมัยสุโขทัยไม่ได้มีรูปแบบที่แน่นอน สถานที่สอนจะใช้วัด วัง บ้าน โดยผู้เรียนจะเป็นกุลบุตร กุลธิดา ในวงศ์ตระกูลที่มียศฐาบรรดาศักดิ์ (ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี. 2543 : 19) ต่อมาในสมัยกรุงศรีอยุธยาได้มีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันเข้ามาเผยแพร่ศาสนา และสอนหนังสือให้กับประชาชนที่สนใจ จึงทำให้เกิดเป็นโรงเรียนเซนต์ดอมินิก และเป็นพี่กล่าวถึงของชาวไทยเป็นอย่างดี ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการนำระบบการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทย โดยเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และในต้นรัชกาลที่ 6 “โรงเรียนเซนต์ดอมินิก” ได้ถูกเปลี่ยนมาเป็น “โรงเรียนบุคคล” ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี พ.ศ. 2461 ได้เปลี่ยนเป็น “โรงเรียนราษฎร์” และมีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรกของไทยขึ้นด้วย ต่อมารัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับที่ 2 จนกระทั่งปี พ.ศ.2525 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน ซึ่งเป็นกฎหมายฉบับที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและเรียกชื่อเป็น “โรงเรียนเอกชน” แทน “โรงเรียนราษฎร์” มาจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2539 : 1 - 2)

จะเห็นได้ว่า ภาคเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทยและมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐบาลโดยตลอด แม้ว่าในช่วงแรกกลุ่มเอกชนที่เข้ามาจัดการศึกษาเป็นบุคคลทั่วไปที่สนใจมาลงทุนและดำเนินการในเชิงธุรกิจมากกว่าการมีกุศลเจตนา และกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการก็เปิดกว้างครอบคลุมถึงประชาชนโดยทั่วไป จึงทำให้การศึกษาของเอกชนได้มีบทบาทสำคัญต่อชุมชนต่าง ๆ หลายประการ อาทิเช่น บทบาทในการช่วยจัดการศึกษาทดแทนในส่วนที่รัฐจัดไม่ได้ บทบาทช่วยตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง เช่น การเน้นด้านระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม หรือความสามารถทางด้านภาษาและอาชีพต่าง ๆ นอกจากนั้นโรงเรียนเอกชนก็ยังมีความสำคัญในการช่วยอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนในฐานะโรงเรียนใกล้บ้านในระดับต่าง ๆ และเป็นผู้นำความรู้ด้านวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้จัดการเรียนการสอน เช่น ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งโรงเรียนเอกชนบางโรงก็สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพิเศษจนเป็นผู้นำทางการศึกษา หรือเป็นตัวอย่างให้แก่โรงเรียนรัฐบาลด้วย โดยมีความ

พร้อมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ (ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี. 2543 : 19)

1.2 บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาของประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเอกชนได้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประชากรควบคู่กับรัฐอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการกำกับดูแลการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีคุณภาพนั้น รัฐได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติของโรงเรียนราษฎร์ เพื่อให้ในการควบคุมดูแล และ พ.ศ.2476 ได้ประกาศจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร์สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการขึ้น มีหน้าที่ควบคุม ดูแล กำกับ ติดตาม และพัฒนาโรงเรียนราษฎร์ทั่วประเทศ และในปี พ.ศ.2518 ได้ปรับปรุงกองโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเป็นหน่วยงานระดับกรม คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้โรงเรียนดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ซึ่งได้แก่ สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าชั้นปริญญาตรี ให้แก่นักเรียนทุกฝ่ายรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้จัดตั้งโรงเรียนอาจจะเป็นบุคคลทั่วไป หรือนิติบุคคล (บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ สมาคม หรือสหกรณ์) ก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 และมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 (ประทีน วิเศษสุวรรณ. 2545 : 17)

การที่รัฐตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เพราะการศึกษาถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาประเทศในทุก ๆ ด้าน แต่ด้วยข้อจำกัด รัฐจึงมีนโยบายให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ได้กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ดูแลและจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี โดยมีรูปแบบการเรียนการสอน 2 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ (กิติ เกียรติกนก. 2542 : 15 - 16)

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทและระดับดังนี้

1.1 ประเภทสามัญศึกษา

1.1.1 ระดับก่อนประถมศึกษา

1.1.2 ระดับประถมศึกษา

1.1.3 ระดับมัธยมศึกษา

1.2 ประเภทอาชีวศึกษา

1.2.1 ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ

1.2.2 ระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งประเภทการศึกษาและระดับ ดังนี้

2.1 ประเภทอาชีวศึกษา

2.1.1 ระดับมัธยมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ

2.1.2 ระดับอุดมศึกษา หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

2.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน

2.3 โรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญาหรือจิตใจ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือผู้เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ

การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน ถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการจัดการศึกษาของชาติ โดยมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ดังนี้ (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 25-26)

1. เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาแก่เยาวชน โดยเฉพาะประเภทสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา ทั้งนี้เพราะหากรัฐเป็นผู้รับภาระจัดการศึกษาในส่วนนี้ รัฐต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก

2. เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน เพราะโรงเรียนเอกชนส่วนมากมักตั้งอยู่ใกล้แหล่งชุมชน

3. ให้บริการเป็นพิเศษ เป็นการสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น บริการพาหนะในการรับส่ง หอพัก และการจัดหลักสูตรพิเศษ

4. เป็นคู่แข่งของโรงเรียนรัฐบาล โดยเฉพาะโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพและมีมาตรฐานการศึกษาสูง จะเป็นสิ่งชักจูงให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานมาเข้าเรียน จึงเป็นตัวกระตุ้นให้โรงเรียนรัฐบาลมีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

5. มีความคล่องตัวในการจัดการ สามารถนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือนโรงเรียนรัฐบาล

6. มีความคล่องตัวในการบริหารสูงกว่าโรงเรียนรัฐบาล เนื่องจากเป็นการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการตัดสินใจ

การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากร และทรัพยากรที่จะอำนวยความสะดวกต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่

1.3 การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาและดำเนินการสอนวิชาสามัญในระดับการศึกษาต่าง ๆ ตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ หรือได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนชั้นอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งจัดโดยเอกชนทั่วไป มูลนิธิ สำนักพระราชวัง เป็นผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ โรงเรียนเพื่อการกุศล และโรงเรียนของวัดในพระพุทธศาสนา ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับดูแล โรงเรียนเอกชนทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของรัฐ และกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 1)

กล่าวคือ เอกชนเป็นผู้บุกเบิกการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน และมีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการจัดการศึกษาของรัฐมาโดยตลอด เนื่องจากในอดีตรัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุนให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ดังนั้น การศึกษาเอกชนจึงได้มีบทบาทสร้างสรรค์และพัฒนาประชากรส่วนหนึ่งของประเทศให้มีความรู้ ความสามารถ ผลผลิตด้านทรัพยากรบุคคลที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเอกชนจำนวนมากได้เป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนา สร้างความก้าวหน้าให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การเมืองการปกครองเป็นที่ประจักษ์อย่างชัดเจน ในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศชาติตลอดมา จนกระทั่งในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้ให้ความสำคัญแก่โรงเรียนเอกชน โดยได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาด้วย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 12 ให้เอกชนมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรา 45 ระบุให้รัฐกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542 : 8 - 23)

จากการที่รัฐเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนจึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จะต้องมีการจัดระบบการบริหารที่ดีเพื่อการจัดการศึกษาจะได้มีประสิทธิภาพ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนเป็นผู้ควบคุมดูแล สนับสนุนส่งเสริมให้การบริหารงาน

ของโรงเรียนเอกชนสามารถดำเนินไปด้วยดี โดยอาศัยพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 เป็นหลักในการบริหารโรงเรียนเอกชน และมาตรา 24 ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 กำหนดให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกใบอนุญาตให้โรงเรียนลักษณะใด ประเภทใด หรือระดับใด โดยต้องมีคณะกรรมการอำนวยการทำหน้าที่ควบคุมดูแลการบริหารงานโรงเรียน มาตรา 25 ให้คณะกรรมการอำนวยการตามมาตรา 24 ประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาตหรือผู้แทนของนิติบุคคลที่ได้รับอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนเป็นประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหนึ่งคนและบุคคลอื่น ซึ่งผู้รับใบอนุญาต แต่งตั้งจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 8 คน ในจำนวนนี้อาจอย่างน้อยต้องเป็นผู้แทนครูในโรงเรียนนั้นหนึ่งคน และผู้แทนผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนนั้นหนึ่งคนเป็นกรรมการ และให้ครูใหญ่เป็นกรรมการ และเลขานุการ จากมาตราทั้งสองพบว่าผู้รับใบอนุญาตมีตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการ จึงมีโอกาสจะปรึกษางานต่าง ๆ ของโรงเรียนกับคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 28 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2536 : 9)

1. ควบคุมดูแลโรงเรียนให้ปฏิบัติตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525
2. พิจารณาวินิจฉัย คำร้องทุกข์ของนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียน
3. เสนอความเห็น ให้คำแนะนำแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบายการดำเนินงานของโรงเรียน

การบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชนจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากภาครัฐหลายประการ เช่น การลงทุน ลักษณะการจัดตั้ง การดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร ระดับชั้นที่เปิด และโดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่อยู่ในส่วนภูมิภาค ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 มาตรา 4 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเป็นผู้อนุญาตเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน และด้านวิชาการในท้องถิ่นให้ประสานงานกับผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 12 เขตการศึกษา ในการจัดโครงการและการฝึกอบรมจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการศึกษาในแต่ละเขต (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 12)

1.4 การบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งวิธีการปฏิบัติให้ได้ขึ้นอยู่กับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารในแต่ละวันมีความสำคัญ มีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบ

ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน นอกจากนี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ยังมีหน้าที่ผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีหลักในการบริหารจัดการเพื่อรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544 : 196 – 198)

1.4.1 ความสำคัญกับคน

ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่คัดเลือก สรรหา บำรุงรักษา พัฒนา ให้ประโยชน์ จนกระทั่งเกษียณออกจากโรงเรียน ยิ่งโรงเรียนได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมาทำงานยิ่งทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้า เพราะคนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดใน

การพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความเป็นกันเอง จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีให้พร้อม เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นการทำงานไปพร้อม ๆ กันมากกว่าการสั่งการตามลำดับ

1.4.2 เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและประหยัดที่สุด เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ พยายามใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทุกครั้ง โดยนำข้อมูลสารสนเทศ หรือเทคโนโลยี มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนำ ข้อมูลจากการวิจัยมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงานให้มากที่สุด

1.4.3 ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม

การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนเป็นเรื่องที่ผู้ได้รับประโยชน์ และผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมิใช่เป็นเรื่องของโรงเรียนเพียงฝ่ายเดียว เพราะโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม และพัฒนาบุคลากรของพวกเขาเหล่านั้นให้มีความรู้ลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่ชุมชน สังคม และประเทศชาติต้องการ โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งคณะกรรมการโรงเรียน นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสื่อมวลชน

1.4.4 ต้องยุติธรรมและโปร่งใส

การทำงานทุกอย่างในโรงเรียนเอกชนต้องเน้นความยุติธรรมและโปร่งใส มีความเที่ยงตรงและสามารถตรวจสอบได้ในทุกประเด็น ผู้บริหารโรงเรียนควรประพฤติตน และปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หรือใช้ตำแหน่งหน้าที่

การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง มีการกำหนดขอบเขตบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเข้าใจตรงกัน

1.4.5 คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณ

การบริหารเป็นเรื่องคุณภาพ คุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนและองค์การ ถ้าคนในองค์การขาดคุณภาพ ส่งผลให้ระบบต่าง ๆ มีปัญหา การจัดการศึกษาในโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องนำระบบการประกันคุณภาพ และการรับรองคุณภาพการศึกษามาใช้อย่างเป็นรูปธรรมจริงจัง ตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนหรือธรรมนูญโรงเรียน (กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ) นำแผนปฏิบัติงานไปใช้ให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการติดตามตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนและมีการประเมินตนเอง รวมทั้งพร้อมให้หน่วยงานภายนอกมาตรวจสอบคุณภาพ ในที่สุดก็จะได้โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ

1.4.6 ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์

การทำงานทุกอย่างต้องเน้นการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ไม่มัวแต่ทำตามความเคยชิน ซึ่งทำให้เกิดประโยชน์น้อย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย รู้จักคิดวิเคราะห์ สามารถเลือกองค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ริเริ่มงานใหม่ ๆ หรือสอนแนะบุคลากรในโรงเรียน และเชื่อว่า

“ เราสามารถทำโรงเรียนให้มีคุณภาพได้ดีขึ้นในทุก ๆ วัน ”

“ การหยุดนิ่ง คือ การถอยหลัง เพราะฉะนั้นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ”

จากที่กล่าวมาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์ และศิลป์ ในการโน้มน้าวจูงใจบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ ปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือความเจริญรุ่งเรืองของโรงเรียนเอกชนก็อยู่ที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารจัดการในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย บุคคลที่ได้รับอนุญาตแต่งตั้งจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ให้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่โรงเรียนเอกชนไว้ในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย จรรยา มารยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่โรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

2536 : 12)

1. ผู้รับใบอนุญาต มีหน้าที่

1.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินการของโรงเรียนในการดำรง หรือเล็กน้อย
กิจการในโรงเรียน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ

1.2 ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางการร้องขอ

1.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าศึกษาต่อตาม
โอกาสอันสมควร

1.4 สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์
ที่ครูใหญ่หรือครูควรได้รับ

1.5 ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นใน
การดำเนินการของโรงเรียน

2. ผู้จัดการ มีหน้าที่

2.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นไปตาม
กฎหมายระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

2.2 เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอน
และการประเมินผลหลักสูตร เครื่องใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาให้เหมาะสมกับความจำเป็น
ของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน

2.3 เสนอแนะให้ผู้รับใบอนุญาตทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่เกี่ยวข้อง
กับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคาร และอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้มีสถานที่ใช้ในการ
ทำกิจกรรมได้ดีและปลอดภัย

2.4 สนับสนุนและส่งเสริมโดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่ หรือ
ครูได้รับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร

2.5 ควบคุมดูแลระมัดระวังมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อน
รำคาญแก่ผู้อื่น

2.6 สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน เพราะ
การสอนนักเรียนให้ได้ผลดีเกิดจากความร่วมมือกันทั้งโรงเรียนและทางบ้าน

3. ครูใหญ่ มีหน้าที่

3.1 ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติกิจการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎ
ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และนโยบายของทางราชการ

3.2 ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์
เป็นประมุข

3.3 อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปณุกฝังวัฒนธรรม ค่านิยมเอกลักษณ์ไทย

3.4 ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครูและนักเรียน

3.5 เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้ง

หน้าที่การงาน

3.6 ช่วยเหลือกิจการของโรงเรียน และรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

3.7 ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียน และคู่มือการเรียน

การสอนตามหลักสูตร

3.8 แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ

3.9 เอาใจใส่ดูแลอาคารสถานที่ในด้านความสะอาด และความเป็นระเบียบ

เรียบร้อย

1.5 สภาพทั่วไปของอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

จังหวัดปทุมธานี มีสภาพทั่วไปดังนี้ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี. 2545 : 2) จังหวัดปทุมธานี มีพื้นที่ 1,527,762 ตารางกิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอสสามโคก อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอธัญบุรี อำเภอหนองเสือ อำเภอคลองหลวง และอำเภอลำลูกกา มีการบริหารส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งเป็นเทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 11 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 52 แห่ง จังหวัดปทุมธานี มีประชากร 721,689 คน เป็นชาย 349,925 คน หญิง 371,764 คน มีหลังคาเรือน 314,669 หลัง (กรมการปกครอง : 2 กรกฎาคม 2546 : www.dola.go.th)

การจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมที่สำคัญมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาคนให้เป็นคนดีมีคุณธรรม ซึ่งรัฐได้เปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาจัดการศึกษาในทุกพื้นที่ภายใต้แนวนโยบายการศึกษาเดียวกัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในข้อ 18 ที่กล่าวว่า “ส่งเสริมให้เอกชนจัดการศึกษาทุกระดับเพิ่มขึ้น ให้มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารและการจัดการสามารถพึ่งตนเองได้ โดยรัฐให้ดำเนินงานและการรับรองมาตรฐาน” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 21) จังหวัดปทุมธานี ได้ดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยมีโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนทุกระดับชั้น จำนวน 66 แห่ง ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนเอกชนแยกตามอำเภอต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี. 2545 : 3)

1. อำเภอเมืองปทุมธานี	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	13	แห่ง
2. อำเภอสสามโคก	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	1	แห่ง
3. อำเภอลาดหลุมแก้ว	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	1	แห่ง

4. อำเภอธัญบุรี	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	22	แห่ง
5. อำเภอหนองเสือ	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	1	แห่ง
6. อำเภอคลองหลวง	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	8	แห่ง
7. อำเภอลำลูกกา	มีโรงเรียนเอกชน	จำนวน	20	แห่ง

อำเภอธัญบุรี ซึ่งเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดปทุมธานี มีสภาพทั่วไปพอสังเขปดังนี้ (พยน สุวรรณทรัพย์. 2545 : 106 – 117) อำเภอธัญบุรี ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกของแม่น้ำเจ้าพระยา ห่างจากจังหวัดปทุมธานี 26 กิโลเมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร 45 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 112,124 ตารางกิโลเมตร ลักษณะของพื้นที่เป็นที่ราบลุ่ม มีคลองรังสิตประยูรศักดิ์ตัดผ่านกลางพื้นที่ ทำให้แบ่งพื้นที่ออกเป็นสองข้าง ๆ ละ 40 เส้น สองฝั่งคลองรังสิตประยูรศักดิ์มีคลองซอยห่างกันคลองละ 60 เส้น ตั้งแต่คลอง 1 ถึง คลอง 14

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปเหมาะในการทำเกษตรกรรม และบางพื้นที่ทำการอุตสาหกรรม ซึ่งพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่พักอาศัยและหมู่บ้านจัดสรรซึ่งกำลังขยายตัว อย่างรวดเร็วตามสภาพสังคมและเศรษฐกิจ ด้านการปกครองแบ่งการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. 2475 ออกเป็น 6 ตำบล 28 หมู่บ้าน ได้แก่

1. ตำบลประชาธิปไตย	ประกอบด้วย	6	หมู่บ้าน
2. ตำบลบึงยี่โถ	ประกอบด้วย	4	หมู่บ้าน
3. ตำบลรังสิต	ประกอบด้วย	4	หมู่บ้าน
4. ตำบลลำผักกูด	ประกอบด้วย	4	หมู่บ้าน
5. ตำบลบึงสนั่น	ประกอบด้วย	4	หมู่บ้าน
6. ตำบลบึงน้ำรักษ์	ประกอบด้วย	6	หมู่บ้าน

จำนวนประชากรของอำเภอธัญบุรี ที่สำรวจเมื่อวันที่ 31 มิถุนายน 2544 มีทั้งสิ้น 131,398 คน เป็นชาย 63,198 คน และหญิง 68,200 คน ด้านการศึกษามีสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนที่เปิดดำเนินการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนในอำเภอธัญบุรีและพื้นที่ใกล้เคียง โดยแบ่งเป็นการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งการศึกษาในระบบแบ่งออกเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ 11 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 22 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษา 3 โรงเรียน ส่วนการศึกษานอกระบบโรงเรียน ดำเนินการจัดการศึกษาโดยศูนย์บริการการศึกษา นอกโรงเรียน แบ่งออกเป็น ศูนย์อบรมวิชาชีพพระยาสัน 30 กลุ่ม ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน 3 แห่ง ห้องสมุดประชาชน 1 แห่ง และกลุ่มสนใจ 4 กลุ่ม

จะเห็นได้ว่าอำเภอรัญบุรี เป็นเมืองที่มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเพิ่มประชากรอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นให้โรงเรียนเอกชนต้องมีการปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังกล่าว

1.6 โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี

โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จัดตั้งตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของกองนโยบายและแผนงาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็น 3 ขนาด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2536 : 28)

1. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีลักษณะดังนี้

- 1.1 เปิดสอนระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา มีนักเรียน 1 – 300 คน
- 1.2 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษา มีนักเรียน 1 – 390 คน
- 1.3 เปิดสอนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีนักเรียน 1 – 570 คน
- 1.4 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

มีนักเรียน 1 – 690 คน

2. โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีลักษณะดังนี้

- 2.1 เปิดสอนระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา มีนักเรียน 301 – 600 คน
- 2.2 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษา มีนักเรียน 391 – 780 คน
- 2.3 เปิดสอนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีนักเรียน 571 - 840 คน
- 2.4 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

มีนักเรียน 691 – 1,140 คน

3. โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีลักษณะดังนี้

- 3.1 เปิดสอนระดับประถมศึกษา หรือมัธยมศึกษา มีนักเรียน 600 คนขึ้นไป
- 3.2 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา และประถมศึกษา มีนักเรียน 780 คนขึ้นไป
- 3.3 เปิดสอนระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีนักเรียน 840 คนขึ้นไป
- 3.4 เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

มีนักเรียน 1,140 คนขึ้นไป

จากการสำรวจโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี ปีการศึกษา 2546 (สำนักงานศึกษาธิการอำเภอรัญบุรี 2546 : 2) มีโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 22 โรงเรียน จัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 12 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 5 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่ 5 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียนในแต่ละโรงเรียนทั้ง 22 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 9,776 คน และมีครูที่บรรจุทำการสอน 550 คน

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม ผู้นำนับว่าเป็นตัวจักรอันสำคัญต่อการบริหาร ดังนั้นการที่หน่วยงานหรือองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หรือหัวหน้า ที่ทำให้สมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือปฏิบัติงานได้สำเร็จ (กวี วงศ์พุดผ. 2542 : 95) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆที่จะช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ และสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการได้เป็นอย่างดี ซึ่งความหมายของความเป็นผู้นำ แบบของผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ มีดังต่อไปนี้

2.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีนักวิชาการให้คำจำกัดความในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้ เทอร์รี่ (Terry. 1960 : 5) อธิบายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อบรรลุจุดหมายของกลุ่ม

คุนตซ์ และ โดนเนลล์ (Koontz and Donnell. 1964 : 517) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์ แต่ขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง

ฮาลพิน (Halpin. 1966 : 27 – 28) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 3 อย่าง ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 : 98 - 99) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2542 : 34) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้

สมพิศ นันทศิริพร (2545 : 15) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชนหมู่มากให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเองในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการแบบใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้เห็นได้ชัดเจนว่าเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

ส่วนความหมายของความเป็นผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการให้คำจำกัดความในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้

สต็อกคิลล์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 42 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 73 – 97) กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 8 – 9 ; อ้างอิงจาก Sergiovani and Moore. 1989 : 213) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม อาจเป็นการให้รางวัลหรือให้คุณประโยชน์แก่ผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม อย่างดียิ่ง

แบส (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 8 ; อ้างอิงจาก Bass. 1981 : 7 – 14) ได้รวบรวมความหมายของความเป็นผู้นำ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวไว้ โดยจำแนกความหมายของความเป็นผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ
3. ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
4. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ

5. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจ หรือดลใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

7. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ความเป็นผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

สำหรับความเป็นผู้นำ กล่าวอีกความหมายหนึ่งว่า หมายถึง ลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ผ่านมา ดังที่ พวงทิพย์ นวลขาว (2538 : 23) ได้สรุปว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กวี วงศ์พุด (2542 : 95) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าที่ทำให้สมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมาย

สุกัญญา วรรณบุตร (2543 : 8) ได้สรุปความหมายความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา และการที่ผู้นำจะมีความเป็นผู้นำในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะการทำงาน บุคลิกภาพของสมาชิก เป็นต้น

เมอริฟีลด์ (ผะดากุล บัณฑิตยนาถ. 2544 : 20 – 21 ; อ้างอิงจาก Merrifield. 1976 : 100 – 104) ได้สรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait Within Individual Leader) ซึ่งสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือลักษณะความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่ง ๆ จะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) นอกจากความเป็นผู้นำจะขึ้นกับลักษณะของแต่ละบุคคลและบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มแล้ว สถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ขณะนั้นก็ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้

จากความหมายความเป็นผู้นำดังกล่าวมาสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง การให้พฤติกรรมของแต่ละคนซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือกระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ความสามารถกระบวนการเทคนิคในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะผู้นำ ที่ดี คือ มีคุณลักษณะทางกายภาพที่ดี ทางสังคมที่ดี สติปัญญาที่ดี และบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง กริยามารยาทเรียบร้อย มีความกระตือรือร้นอดทน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีระเบียบวินัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ตรงต่อเวลา และมีมนุษยสัมพันธ์ อย่างดีเยี่ยม

2.2 แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจะมีหลาย รูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในการจำแนกแบบของผู้นำได้มีผู้ทำการศึกษาและจำแนกแบบของผู้นำไว้ ดังนี้

ไฮด์จ และ จอห์นสัน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 51 – 52 ; อ้างอิงจาก Hodge and Johnson. 1970 : 267 – 268) ได้ทำการศึกษาและสรุปแบบของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ มี 2 แบบ คือ

1.1 ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำชนิดนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชี้นำให้เห็นเหตุ และผลของการทำงาน ปกติจะใช้บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิด ความเลื่อมใสศรัทธา

1.2 ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้เชื่อว่า ถ้าตนเองมีอำนาจ ผู้อื่น จะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้น โดยใช้อำนาจบังคับข่มขู่ ใช้วิธีทำโทษ แต่เป็นการเสียที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่ม บุคคลที่ ครองตำแหน่งใหม่ ๆ จะเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ครองตำแหน่งมานาน หากเกิด ความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มี ลักษณะบางประการด้อยกว่าลูกน้อง เช่น มีความรู้ ด้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่าก็ มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง

2. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่ มี 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำชนิดนี้คล้าย ๆ เป็นรูปเคารพ อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สถิติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรม ข้อสำคัญ คือ มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัย ต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้น

2.2 ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำชนิดนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะใน องค์กรหรือในหน่วยงาน โดยมียศ มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจตามหน้าที่ และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ

2.3 ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย ตามที่ได้วางไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งตั้งอยู่ได้โดยไม่ล้ม ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใด อย่างหนึ่งใน 3 ประการนี้ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำตามหน้าที่ได้

สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 8 – 13) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำว่ามีหลายแบบและได้ จำแนก ดังนี้

1. จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้จะพยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวผู้นำ

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเต็มที่ในการตัดสินใจ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบ

2. จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน มี 2 แบบ คือ

2.1 ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้ว่าการคืออะไร และผู้นำวิชาชีพนี้จะมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้น ๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้บริการในฐานะผู้นำ การที่ได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ทำให้ต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่ภาระผูกพัน เป็นที่คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

2.2 ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่คาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

3. จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำ เป็นการจำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี 5 แบบ คือ

3.1 ผู้นำริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ ๆ (Innovator Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาดพิกลเป็นคนบ้า ๆ บอ ๆ หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่เชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

3.2 ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leader) ผู้นำชนิดนี้จะเป็นผู้นำอาสาสมัครงานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

3.3 ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leader) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็น

ความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสาขามากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือน เป็นผู้คอยให้การสนับสนุน คอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงดลใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

3.4 ผู้นำสถาบัน (Institute Leader) ผู้นำชนิดนี้มักได้แก่ผู้นำผลประโยชน์พิเศษที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่องและถาวร

3.5 ผู้นำชุมชน (Community Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่กล่าวมาเพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่ว ๆ ไปของประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วาลิช ประทุมพันธ์ (2545 : 15) ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่ โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ 3 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้าโดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic leaders) ผู้นำลักษณะนี้มี ความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่าอธิบดีแต่ละคนนั้น แม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มีได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้าแต่ละคนเป็นสำคัญ

3. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ทำการศึกษาแบบของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมพอที่จะทำการรวบรวมเพื่อประกอบการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

เรตติน (Reddin. 1970 : 215 – 234) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ 4 แบบ

1. แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

1.1 แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้งในการปฏิบัติงาน

และการสร้างสัมพันธภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวัน ๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร และนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้ว ยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่สนับสนุนให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นผู้ที่ทำงานจับจดปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ จะคำนึงถึงสัมพันธภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานว่าจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้จึงมุ่งที่จะเอาใจ

ลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขัดใจลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการไม่เด็ดขาด เพราะพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ

1.3 แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มีความมั่นใจตนเองสูง โดยคิดว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการโดยลำพัง ไม่ให้โอกาสลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งสัมพันธภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถจะปฏิบัติตามทฤษฎีได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ซึ่งไม่ต้องการทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใด จึงใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อผลสำเร็จของงาน

2. แบบที่มีประสิทธิผลมาก ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

2.1 แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะก็คล้ายกับแบบผู้หนึ่งงาน คือ ไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ มากนัก ผู้นำที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดียวนี้อาจทำตาม กฎ ข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานตามหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นด้วย ซึ่งผู้นำ

แบบนี้เป็นผู้ที่ปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแนบแน่น และสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญในด้านการสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก ผู้เผด็จการที่มีศิลปะนี้มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี ฐานในหน้าที่ของตนดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จ ของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ

กวี วงศ์พุด (2542 : 23 – 30) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแบบของผู้นำ โดยได้พิจารณาจำแนกแบบของผู้นำ จากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ กับพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ดังนี้

1. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ผู้นำใน 3 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leaders) หรือเรียกว่า “ แบบอัตตาธิปไตย ” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1.1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น

1.1.2 การตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ

1.1.3 การตัดสินใจและแก้ปัญหา มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้าง

ความสำคัญให้ตนเอง

1.1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเมื่อเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีความจำเป็นขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

1.1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรการการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นเพียงพิธีเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการโดยการติดต่อสื่อสารมีจากเบื้องบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

1.1.6 มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

1.1.7 คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จเท่านั้น

1.1.8 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้มาต้องผ่านหลายชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัย สั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้า และคั่งค้าง

1.1.9 ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติงานเสียเวลาเหมือนเป็นเคลื่อนกระทบบ้าง

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้น่าจะเรียกว่า Free-rein-leaders การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่จะลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากความเป็นผู้นำแบบนี้ยากมาก การบริหารจะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

1.2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการได้ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

1.2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างหลักเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่

1.2.3 หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมติฐานเท่านั้น

1.2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้

ตามที่คุณบังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติ หรือตามที่คุณบังคับบัญชา
ชั้นสูงสั่งลงมา

1.2.5 ขาดความคิดริเริ่มและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิด
หาผลงานเพื่อแก้ไข

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดี
ว่าดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ
ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่ม
เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะ
เน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่
ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะการบริหารงานทั่ว ๆ ไป
ของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการดำเนินงาน
เสมอโดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

1.3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

1.3.2 ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ร่วมงาน
และผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือก
วิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

1.3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่
กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

1.3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมี
ความร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

2. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งได้แก่ผู้นำใน 4 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) การปฏิบัติของผู้นำมักถือระเบียบ
แบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบอิตินิยม
การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีการ
ปฏิบัติงานแบบนี้ ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้
ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเอง
ขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอิตินิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวแจ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอิตินิยม ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยาการของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้นำมักนิยมใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนี้แล้ว

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปแล้วจะไม่มีผู้นำคนใดที่มีลักษณะแบบใดแบบหนึ่งโดยเคร่งครัดเพียงแบบเดียว แต่มักจะเป็นผู้นำที่ผสมผสานหลาย ๆ แบบเข้าไว้ด้วยกัน หรือไม่ก็แสดงลักษณะของผู้นำแต่ละแบบตามแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น การใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสมกับภาวะและเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องย่อมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความฉลาดและความสามารถของผู้นำนั้น ๆ

2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำตามที่ผู้นำต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 437)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

รายละเอียดของทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทั้ง 3 กลุ่ม สามารถอธิบายได้ ดังนี้
(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 437 – 250)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่าการที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอ หรือ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

1.1 เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

2.2 เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่าง

ระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

สต็อกคิลล์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2538 : 46 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974 : 196 – 198)

ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

- 1.1 ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)
- 1.2 การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)
- 1.3 พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษามลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
- 1.4 การมีอำนาจ (Dominance)
- 1.5 มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)

- 1.6 ความมีอิสระ (Independence)
- 1.7 ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- 1.8 การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Interrity)
- 1.9 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

2. ความสามารถ ประกอบด้วย

- 2.1 สติปัญญา (Intelligence)
- 2.2 การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)
- 2.3 ความรู้ (Knowledge)
- 2.4 ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)

3. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย

- 3.1 ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
- 3.2 ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
- 3.3 ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
- 3.4 ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
- 3.5 ความสามารถทางสังคม (Sociability)
- 3.6 การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
- 3.7 การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

กีเซลลี (พยอม วงศ์สารศรี. 2538. 196 – 198 ; อ้างอิงจาก Ghiselli. 1971 : 78) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ 6 ด้าน ต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับผู้เป็นผู้นำ ได้แก่

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็นการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงานของผู้อื่น

2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จ

3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด

4. การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

5. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) เป็นความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

6. ความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำหรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงคือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิฟฟิท

และ ไวท์ (Lippitt and White) เลวิน (Lawin) เฮมพิล และ คูนส์ (Hemphill and Coons) ฮาลพิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer) และ ลิเคิร์ต (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 22 – 30)

2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก

เป็นผลงานการวิจัยของ ลิพพิท และไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัย ไอโอวา เมื่อปี ค.ศ.1940 ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐาน หรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออก ได้เป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตนนิยม (Autocratic Leader) หมายถึง

ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าการออกคำสั่งการใช้ระเบียบวินัย การควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้คนให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการโดยมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or

Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

2.1.3 ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้

อำนาจควบคุมบังคับบัญชาถูกน้อยน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ

ประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน

เป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานออกเป็น 4 แบบ

2.2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้ก่อน การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

2.2.2 ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

2.2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการทำงาน การพิจารณาแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

2.2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory)

เป็นพฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบายมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ.1957 เฮมพิล และคุนส์ (จุฬาร เทพนฤมิตร. 2545 : 23 – 24 ; อ้างอิงจาก Hemphill and Coons. 1949) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพ ได้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ ดังนี้

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อน

ร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

2. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจ

การเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

3. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและ

คุณภาพ (Production)

4. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ

(Representation)

5. ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

(Fraternization)

6. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

(Evaluation)

7. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม

(Initiation)

8. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น

(Domination)

9. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

และในปีเดียวกัน ฮาลพิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของ เฮมฟิล และคุนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 มิติให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

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

ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ดังนั้น

ฮาลพิน (ประพันธ์ ทรรศนียากร. 2540 : 88 ; อ้างอิงจาก Halpin. 1966) จึงได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบ โดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสีย แล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ แล้วยังพบว่า พฤติกรรม 2 ด้าน หรือ 2 มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกันและแยกจากกันอย่างชัดเจน (Two-Dimensional View) พฤติกรรมจะอยู่บนแนวต่อเนื่อง 2 แกน มากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแกนเดียว หมายความว่า ผู้คนที่มีความสูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มี 2 มิติ คือ ทดสอบพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน 15 ข้อ ทดสอบพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ์ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้ได้ถูกนำไปทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1. มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2. มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้นอกเหนือใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องและความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาเดียวกันได้มีกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่บ่งบอกประสิทธิภาพ โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อน ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอไอโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

2.4.1 แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

2.4.2 แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกน ๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมี 2 แบบใหญ่ ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งตัวคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

2.5 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ

ลิเคอร์ท (จรินทร์ พักประไพ. 2543 : 29 ; อ้างอิงจาก Likert. 1961) ได้ทำการศึกษาในมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำซึ่งเน้นถึงกลุ่มและองค์การมากกว่าที่มุ่งถึงคน โดยแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์การออกเป็น 4 ระบบ ที่อาจแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามามี

ส่วนร่วมด้วย ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitative Authoritative) ตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบจะเชื่อและไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง และจำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ระบบนี้การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะและวิธีการมากขึ้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษเป็นครั้งคราว ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน ยอมรับเรื่องและมอบหมายงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้เน้นการปรึกษาหารือโดยผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ได้ไว้ใจหรือเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์แบบพยายามใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารภายใน

ทั้งแบบบนลงล่าง และแบบล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไป การตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำแต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้นำในระบบนี้มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสมบูรณ์แบบ การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยการส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

จากการศึกษาของ ลิเคอร์ท (Likert) พบว่า แผนงานต่าง ๆ ขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ต่ำนั้น จะมีผู้บังคับบัญชาที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้าม แผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์การจะใช้แบบความเป็นผู้นำแบบการปรึกษาหารือ หรือการให้เข้ามามีส่วนร่วม นั่นคือ ลิเคอร์ท (Likert) มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การทำงานสูงสุด คือ แบบให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือแบบประชาธิปไตย ดังนั้น ลิเคอร์ท (Likert) จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 นี้ ถือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร (Employee Centered Organization) หรือระบบยึดคนเป็นหลัก

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ คือ ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นความเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ กล่าวคือ ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็ตามขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้น ที่จะกำหนดว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้มีดังนี้

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 22 – 23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิผลความเป็นผู้นำของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) มีหลักการว่าประสิทธิผลความเป็นผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติ และแรงจูงใจ องค์ประกอบที่สอง คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุม และใช้อิทธิพลให้ส่งผลกระทบต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

3.1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation)

หมายถึงผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ หรือ ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้า กันได้อย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ ชอบพอของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

3.1.2 ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง งานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็ จะเป็นการง่ายต่อการที่ผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมี ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

3.1.3 อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็น ทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นั้นก็ย่อมที่จะมีอิทธิพล ต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำก็คือความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไก เกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

3.2 ทฤษฎีผู้นำสามมิติของเรดติน (3 D Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 22 – 23 กล่าวว่าทฤษฎีสามมิติของ เรดติน เกิดจากแนวความคิดที่ว่าในการบริหารหรือการจัดการองค์การหรือในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามงานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือ ทำอย่างไรหน่วยงานของตนจึงจะบรรลุประสิทธิผล ทฤษฎีสามมิติเห็นว่าประสิทธิผลเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหารหรือ การจัดการ และ ก่อให้เกิดประสิทธิผล จึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงาน ตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เขาถืออยู่ แต่แบบความเป็นผู้ที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานมุ่งสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบความเป็นผู้นำ กับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบของความเป็นผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์ เราเรียกว่ามีประสิทธิผล หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่าไม่มีประสิทธิผล จาก แนวความคิดดังกล่าว เรดติน (Redin) ได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิมนับแต่ที่มีทฤษฎีผู้นำสองมิติ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ประกอบ กับ

แนวคิดในเรื่องการบริหารตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) กลายเป็นทฤษฎีสามมิติ ซึ่งได้แก่

1. มิติมุ่งคน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงาน หรือความสำเร็จของงาน
3. มิติประสิทธิผล คือ การพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การ

ตามเป้าหมายที่วางไว้

ตามแนวคิดผู้นำสามมิติของเรดติน (3D Theory) สามารถแบ่งลักษณะความเป็นผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มยังสามารถแบ่งแบบความเป็นผู้นำได้เป็น 4 แบบ ดังนี้ (กวี วงศ์ พุฒ. 2542 : 103)

3.2.1 ความเป็นผู้นำแบบพื้นฐาน ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม
การบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.2.1.1 แบบสัมพันธ เป็นผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างคนแต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ

3.2.1.2 แบบประสาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกลัวถูกบีบบังคับ

3.2.1.3 แบบปลีกตัว เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ปล่อยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2.1.4 แบบบุกงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทผู้ถือคติตนให้แก่งาน

3.2.2 ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม
การบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.2.2.1 แบบนักบริหาร เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

3.2.2.2 แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากรสูงและให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่ให้กระทบกระทั่งถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.2.4 แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งด้านงานและบุคลากรทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

3.2.3 ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรม
การบริหาร 4 แบบ ได้แก่

3.2.3.1 แบบผู้สานประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่อง

ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

3.2.3.2 แบบนักบุญ เป็นผู้นำประเภทที่คิดว่า ความไม่ขัดแย้ง คือ คำตอบในทุก ๆ เรื่อง

3.2.3.3 แบบผู้เผด็จการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา และรูปแบบที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.3.4 แบบผู้ทอดทิ้งงาน ผู้นำที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

ส่วนในเรื่องสถานการณ์นั้น เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (อรุณ รักธรรม. ม.ป.ป. : 244 – 245 ; อ้างอิงจาก Hersey and Blanchard. 1988 : 187) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มีทั้งสิ้น 6 ประการ คือ เทคโนโลยี ทรัพยากร องค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้วิจารณญาณ พิจารณาว่าจะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ตัวใดเป็นหลักในการใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.3 ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2537 : 138) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House) เป็นทฤษฎีที่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบฉบับของผู้นำตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ นักทฤษฎีนี้กล่าวว่ามันเป็นกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบ เพื่อสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดได้ โดยบรรจุในเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเป็นโอกาสในการก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบรรดาสมาชิกของตน โดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้ก็คือ เป็นทฤษฎีเป้าหมายรองรับหรือตอบแทนของสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผลการดำเนินงานกับผลตอบแทนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีแบบฉบับความเป็นผู้นำเพียงแต่ได้มีการขัดเกลาขึ้น นั่นคือเป้าหมายเปรียบเสมือนมิติของการมุ่งงานในแง่ขององค์การ และมิติของความสัมพันธ์หรือความพึงพอใจในแง่สมาชิกขององค์การ ส่วนแนวทางเปรียบเสมือนกลไกหรือสิ่งจูงใจที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำสมาชิกสู่เป้าหมาย เช่น ระดับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีความต้องการทางด้านผลตอบแทนสูง เป้าหมายคือการบรรลุผลสำเร็จในงานขององค์การที่กำหนด และก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานเหล่านั้น ส่วนสิ่งจูงใจ ก็คือ การให้ผลตอบแทนซึ่งเป็นกลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำบรรดาพนักงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย อย่างไรก็ตามการที่จะ

ประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการกำหนดโครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนหรือลักษณะของงานที่ทำเป็นงานไม่จำเเนาเปื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็ยังมีมาก กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็ง่ายขึ้น ในทำนองตรงกันข้ามหากโครงสร้างของงานขาดความชัดเจน หรือลักษณะงานที่ทำเป็นงานจำเเนา น่าเปื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็มัน้อยลง กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็จะยากหรือมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

เฮาส์ (House, 1971 : 320 - 338) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ไปสู่จุดหมายได้ด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิผลจากแนวคิดของเฮาส์ (House) ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path to the Goal) ซึ่งกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

3.3.1 ผู้นำแบบบงการ (Directive) ผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้บอกหรือเป็นผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำให้คำแนะนำที่ชี้แจงจะจงกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน รวมทั้งการวางแผนงานซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมีมาตรฐานการประเมินผลงาน โดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ผู้นำลักษณะนี้คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงาน หรือมุ่งโครงสร้างของงาน

3.3.2 ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในลักษณะนี้จะแสดงความเห็นอกเห็นใจ มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายคล้ายกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

3.3.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำลักษณะนี้ จะแสวงหาข้อคิดข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยขอความเห็นของกลุ่ม ใช้วิธีกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3.3.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเลิศของผลงาน คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด และแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงโดยมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และนำพาหน่วยงานสู่ความสำเร็จอย่างมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

จากแนวความคิดของ เฮาส์ (House) ดังกล่าว จะพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น แบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้น จึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 206)

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุมหรือต้องการแสดงความสามารถและทักษะของตน

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ซึ่งได้แก่ ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่าง ๆ

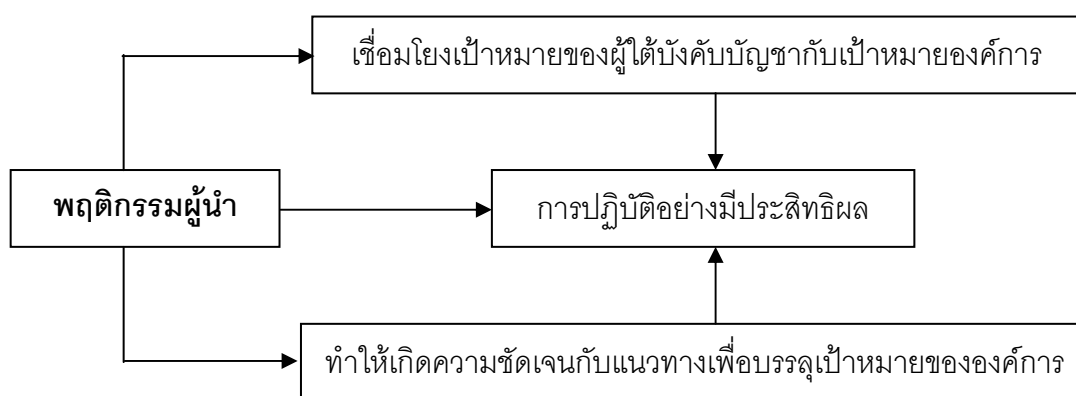
ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เฮาส์ (House) ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับผู้นำ ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมและประสบการณ์ของตนเอง โดยใช้การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนงาน ตลอดจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วลัยธร อติพัฒน์ (2542 : 46 – 46) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสามารถใช้แบบของผู้นำต่าง ๆ พร้อม ๆ กันได้ ทั้งนี้ก็จะแบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

1. ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต

2. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดแนะแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่

ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

นอกจากนั้น เฮาส์ (เกริก วัฒนานนท์. 2539 : 224 ; อ้างอิงจาก House. 1971 : 320 – 338) ได้สร้างแบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายไว้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์

ที่มา : House. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. P. 320 – 338.

แบบจำลองของเฮาส์ (House) แสดงถึงการเลือกใช้ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำสามารถเลือกใช้พร้อมกันก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป้าหมายขององค์การให้เข้าด้วยกันได้ ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุผลตามเป้าหมาย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับและพอใจในรูปแบบความเป็นผู้นำเมื่อเขาได้ตระหนักว่าผู้นำจะสามารถนำเขาไปสู่เป้าหมายได้

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจากทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มใหญ่ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการกระทำของผู้นำ ซึ่งความเป็นผู้นำนั้นย่อมแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ยังหาข้อสรุปไม่ได้ เนื่องจากไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีที่ถูกต้องที่สุด และในขณะเดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์ในตัวทฤษฎีเอง สำหรับในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีวิถีทาง

เป้าหมายของ เฮาส์ (House) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงกับแนวคิดของ พยอมน วงศ์สารศรี (2538 : 206) โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างแบบฉบับของผู้บริหารตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ภายใต้บริบทของ พฤติกรรมความเป็น ผู้นำ 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และ แบบมุ่งความสำเร็จ สามารถสรุปแต่ละแบบได้ดังนี้

1. แบบบงการ (Directive) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้บอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำในสิ่งที่ต้องการ โดยแนะนำแบบชี้แจงและจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด การกำหนดมาตรฐาน และกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา การทำตนเป็นบุคคลที่น่าเกรงขามเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กัน การประเมินผลงานตามมาตรฐานโดย กำหนดแผนการทำงานตามตารางการทำงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

2. แบบให้การสนับสนุน (Supportive) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้แสดงความเป็นกันเอง มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความเป็นอยู่รวมทั้งความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา การเป็นบุคคลที่เข้าใจง่ายไม่ถือตัวเข้ากับทุกคนได้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม

3. แบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะจะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การขอความเห็นและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม พร้อมเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงาน การระดมความคิดกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะการตัดสินใจสิ่งการในเรื่องที่จะต้องขอความเห็นชอบ โดยมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม

4. แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งความสำเร็จของงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น และสามารถ

ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การคาดหวังให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด

การแสดงความมั่นใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเน้นความเป็นเลิศของผลงาน การสนองตอบต่อความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน โดยตัดสินใจตามข้อมูลที่มีผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่าแบบความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ เฮาส์ (House) ดังที่กล่าวมา เป็นพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งผู้นำแสดงออกต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมา ใน 4 แบบนี้ จะเป็นไปในทางการชี้แนะ พร้อมทั้งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในสิ่งนั้น และพัฒนาสมรรถภาพรวมทั้งทักษะในการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วย ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไรงั้น ๆ ดังนั้น ทักษะการบริหารจึงเป็นความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในการบริหารด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 2)

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่มีภารกิจในการบริหารงานโรงเรียนทั้งงานนโยบาย งานในหน้าที่ประจำ งานเฉพาะกิจ และงานความสัมพันธ์ชุมชน การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีบุคลิกลักษณะที่ดีมีสุขภาพแข็งแรง มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีไหวพริบดี และจำเป็นต้องพัฒนาฝึกฝนตนเองให้เกิดความชำนาญ มีทักษะการบริหารและสามารถประยุกต์ใช้ทักษะในการบริหารงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 11) ซึ่งความหมาย ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารและประเภทของทักษะการบริหารมีดังต่อไปนี้

3.1 ความหมายของทักษะและทักษะการบริหาร

ความหมาย คำว่า “ทักษะ” และ “ทักษะการบริหาร” มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการทำอะไอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมบัติ โสมิตวานิช (2542 : 29) ให้ความหมายของทักษะหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่กระทำการหนึ่งสิ่งใดได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง เหมาะสม โดยแสดงออกมาทางร่างกายหรือสติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือมีความชำนาญเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างคล่องแคล่ว ว่องไว ถูกต้อง โดยเป็นรูปของการกระทำและเป็นที่ยอมรับของทุกคน

ส่วนคำว่า “การบริหาร” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 21) ให้ความหมายของการบริหารหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใด หรือหลายอย่างร่วมกัน

ดำรงค์ ชลสุข (2537 : 57) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะหรือกระบวนการของการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น

อรพิน พรหมตัน (2537 : 10) ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นการอำนวยความสะดวกของผู้บริหารเพื่อให้กลุ่มบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุริย์ สุเมธินฤมิตร (2538 : 6) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกันตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2540 : 18) ได้ให้ความหมายของการบริหารหมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การควบคุมดูแล และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การโดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

จากความหมายของทักษะ และการบริหารสรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์หรือเป็นกระบวนการในการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งกิจกรรมนั้น ๆ มาจากบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันจัดทำขึ้น และอีกนัยหนึ่ง “ทักษะการบริหาร” ก็หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุด

3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหาร

การประสบความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษานั้น สามารถ

พิจารณาได้จากประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้น ๆ องค์ประกอบของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารประการหนึ่ง ได้แก่ ทักษะการบริหาร ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ความชำนาญมาดำเนินการจนเกิดประสิทธิผล โดยแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารได้มีนักวิชาการ อธิบายไว้ดังนี้

แคทซ์ (Katz, 1974 : 90) กล่าวว่า ทักษะการบริหารประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทางมนุษยสัมพันธ์ และทางเทคนิค ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะอะไรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงาน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์การ และจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารในระดับต้นนี้ได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่ทักษะทางเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมากทักษะทางเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ทางเทคนิคแทน

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์การ และมนุษยสัมพันธ์ จะมีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 18 - 19) กล่าวว่า การเป็นนักบริหารต้องอาศัยการแต่งตั้ง เลือกตั้งจากผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มสมาชิกในองค์การให้เป็น ดังนั้น ก่อนได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เราควรเตรียมตัวให้พร้อม โดยการสร้างตนเอง ฝึกฝนตนเองจนเข้าหลักเกณฑ์ และมีความสามารถพอที่บุคคลอื่นจะเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร และสิ่งหนึ่งที่ต้องฝึกฝน คือ การพัฒนาความรู้ทางทักษะเพื่อเข้าสู่อาชีพนั้น

วิรัตน์ บัวขาว (2538 : 15) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้

มากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถหรือทักษะในการบริหารงานนั้นด้วย ซึ่งความสำคัญของทักษะการบริหารนี้ จะแตกต่างกันออกไปตามระดับความรับผิดชอบในการบริหารของผู้บริหาร ทักษะไม่จำเป็นจะต้องมีมาแต่กำเนิด แต่อาจจะพัฒนาทักษะการบริหารให้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

จันทรานี สงวนนาม (2545 : 14-15) กล่าวว่า การบริหารงานโดยทั่วไปนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่าง ๆ สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาอาจมาจากการขาดทักษะในการบริหารงานของผู้บริหาร การขาดประสบการณ์และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อันเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากการประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

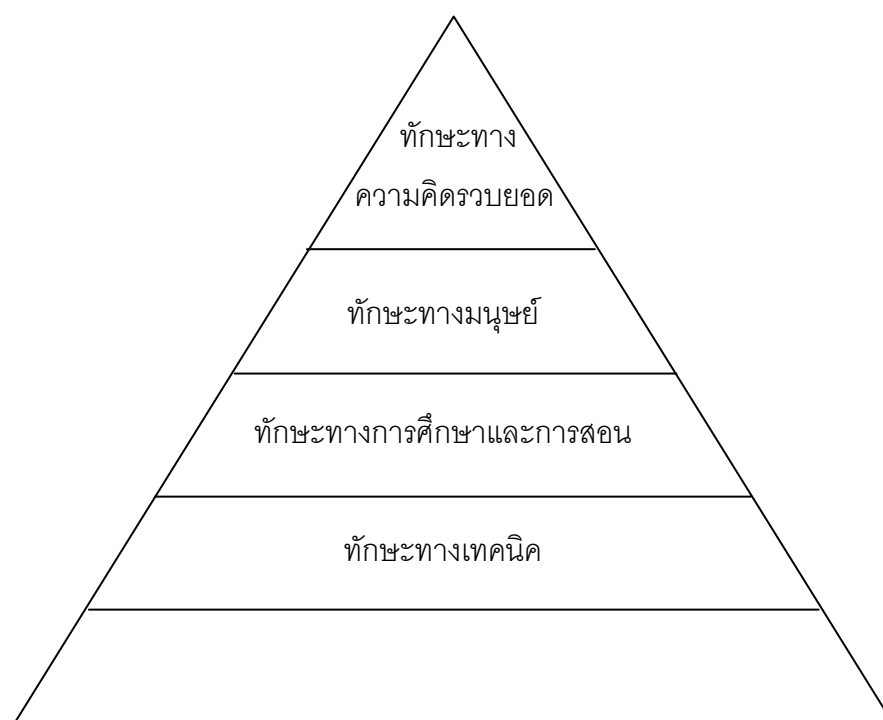
2. ทักษะทางมนุษย (Human Skill) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ความเป็นผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านนี้เป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์การ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารที่จำเป็นและสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารในระดับบริหารงานในองค์การได้ประสบความสำเร็จ แต่มีนักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นว่าผู้บริหารควรมีทักษะเพิ่มเติมจาก 3 ด้านนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษา ควรมีทักษะที่จำเป็นเพิ่มอีก 2 ด้าน ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1 – 6) แสดงทัศนะว่าแต่เดิมเป็นที่ยอมรับกันว่าทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 3 ด้าน ตามแนวคิดของแคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย ทักษะทางความคิดรวบยอด แต่ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารนั้นมีใช้ 3 ด้านนี้เท่านั้น อาจมีทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นอีก แต่ควรมีน้อยที่สุด 3 ด้าน สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีหน้าที่บริหารการเรียนการสอน จัดทำหลักสูตรโปรแกรมการศึกษาและการพัฒนาการเรียน รวมทั้งการประเมินผลการสอนควรมีทักษะที่จำเป็น 2 ด้าน เพิ่มอีกคือ ทักษะทางความรู้ความคิดและทักษะทางการศึกษาและการสอน ซึ่ง เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) ได้

ขยายแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของ แคทซ์ (Katz) ออกไป ทักษะทั้ง 5 ด้านนี้ ได้แก่

1. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive Skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด มีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์
 2. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีในการทำกิจกรรม
 3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเรียนการสอนต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี
 4. ทักษะทางมนุษย (Human Skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ
 5. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถที่จะประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่นอย่างไรบ้าง
- ทักษะทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของเดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 30) สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 3



ทักษะทางความรู้ความคิด

ภาพประกอบ 3 ทักษะทั้ง 5 ด้าน ในการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์

ที่มา : Drake and Roe. (1986). *The Principalsip*. P. 30

3.3 ประเภทของทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหารใน 5 ด้าน ตามที่นักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ คือ ทักษะทางความรู้ ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแต่ละทักษะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.3.1 ทักษะทางความรู้ความคิด

ผู้บริหารนับว่าเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารการศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดีนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร สามารถใช้ทักษะทางความรู้ความคิดมาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมีนั้น ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมายการศึกษา ด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร (เกศนา พันทาเดช. 2543 : 34)

เดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 30) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับทักษะทางความรู้ ความคิดว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิดมีสติปัญญา และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งทักษะทางด้านนี้เป็นทักษะพื้นฐานของผู้บริหาร

เชดส์คอร์ต โฆวาลินส์ (2540 : 9) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของการคิด (Cognitive) ว่าการคิดเป็นกระบวนการทางสมองทั้งในส่วนที่เป็นศักยภาพของสมรรถภาพสมอง ในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ มาประมวลผลเบื้องต้น แล้วใช้วิธีการคิดที่มีอยู่หรือเคยได้รับการฝึกฝนมาประมวลสรุปเพื่อแสดงออกเป็นผลผลิตของการคิด

ทิสนา แหมมณี และคนอื่น ๆ (2540 : 45 – 47) กล่าวว่า ในการคิด บุคคลจำเป็นต้องมีทักษะพื้นฐานหลายประการในการดำเนินการคิด เช่น ความสามารถในการจำแนก ความสามารถในการจัดกลุ่ม ความสามารถในการสังเกต การรวบรวมข้อมูล และการตั้งสมมติฐานซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน และทักษะการคิดขั้นสูง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะการคิดขั้นพื้นฐานที่สำคัญ คือ ทักษะการสื่อสาร ได้แก่ การฟัง การจำ การอ่าน การรับรู้ การเก็บความรู้ การดึงความรู้ การจำได้ การใช้ความรู้ การอธิบาย การทำความเข้าใจ การบรรยาย การพูด การเขียน และการแสดงออก ซึ่งทักษะที่เป็นแกนหรือทักษะขั้นพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ การสังเกต การสำรวจ การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การระบุ การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การอ้างอิง การแปลความ การขยายความ และการสรุปความ

2. ทักษะการคิดขั้นสูง ที่สำคัญคือ การนิยาม การผสมผสาน การสร้าง การปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์ การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์ การประยุกต์ การทดสอบสมมติฐาน และ การพิสูจน์

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 62) กล่าวว่า ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวัน เพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนดและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้ต้องคิด ก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

ทักษะทางความรู้ความคิดนี้เป็นทักษะระดับต้น ๆ ของผู้บริหาร ซึ่งบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับทักษะทางความรู้ความคิดนี้ ได้มีนักวิชาการให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะด้านนี้ ได้แก่

จำรัส นองมาก (2537 : 262 – 271) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีความรู้ในเรื่องระเบียบและกฎหมายการศึกษา ซึ่งระเบียบและกฎหมายการศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องติดตามอยู่เสมอ เพราะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนอยู่มากและเกี่ยวข้องกับบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่าย ซึ่งต่างก็มีความจำเป็นต้องศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ระเบียบและกฎหมายการศึกษาที่ควรทราบ ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และจรรยาบรรณครู เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานของผู้บริหาร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 11) กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีการใช้หลักการและทฤษฎีการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีทางการบริหาร เพื่อเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงาน โดยนำหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนได้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน เช่น ผู้บริหารใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีวิธีการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานได้เหมาะสมกับความสามารถ รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ

ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นอกจากนั้นผู้บริหารเป็นบุคคลที่รู้จักการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี
หมั่นค้นคว้าแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

จันทน์ สงวนนาม (2545 : 139 – 157) กล่าวว่าผู้บริหารควรมีความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ได้แก่ ผู้บริหารมีความรู้และเข้าใจในขอบข่ายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม นอกจากนี้ต้องมีความสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เหมาะสมสามารถ
แนะนำให้ผู้มีความเข้าใจ รวมทั้งจัดทำแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตรและเป้าหมายของ
โรงเรียน

สรุปได้ว่า ทักษะทางความรู้ความคิด หมายถึง ความรู้ความชำนาญที่เกิดจากพื้นฐาน
ทางความรู้ ความคิด สถิติปัญญา และวิสัยทัศน์ เพื่อการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ
ซึ่งประกอบด้วย การใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของ
ชุมชนและสังคม การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานอย่างต่อเนื่อง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
โดยแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การบริหารงานอย่างเป็นระบบ การกระจาย
อำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารเวลาได้อย่าง
มีประสิทธิภาพ

3.3.2 ทักษะทางเทคนิค

ทักษะทางเทคนิค หรือ เทคนิคการบริหารงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร
เพราะจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องรู้และฝึกฝนจนเกิดความ
ชำนาญ ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23 - 24) ได้กล่าวไว้มี 8 เทคนิคด้วยกัน คือ

1. เทคนิคในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องให้การตัดสินใจอย่างรอบคอบ
โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผลในการบริหารงาน
2. เทคนิคในการสั่งการ ผู้บริหารต้องสั่งอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตาม
กาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชา
สามารถแสดงความคิดเห็นได้ และควรวิเคราะห์พิจารณาความคิดเห็นก่อนจะนำไปใช้
4. เทคนิคในการติชม ผู้บริหารควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่อง
ผลงานโดยยึดหลักดีเพื่อก่อ และชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ
5. เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความ
เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการ

ในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย

6. เทคนิคในการวางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง แจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ควรสนิทสนมกับผู้ใดโดยเฉพาะ

7. เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

8. เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งรวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) ได้กล่าวถึงทักษะทางเทคนิคไว้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม

ไปเซ (Paisey. 1992 : 96) ได้แสดงทัศนะต่อทักษะทางเทคนิคว่า เป็นเรื่องของการรู้งาน และสามารถปฏิบัติงานได้โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านการเคลื่อนไหวและพฤติกรรม ความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทาง และการทำงานร่วมกัน โดยวิธีการทางเทคนิคเฉพาะและได้จำแนกรายละเอียดเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคของผู้บริหารควรรู้ 4 เรื่อง คือ ด้านการศึกษา ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการพัฒนากำลังคน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 2) ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ และความชำนาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง มีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีในการทำกิจกรรมให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2540 : 4) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543 : 20 - 21) ให้ความเห็นว่าทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคอาศัยความรู้การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้ถึงจะมีความจำเป็นน้อยมากสำหรับผู้บริหารเพราะไม่จำเป็นต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะเกี่ยวกับการใช้ความรู้ กระบวนการและเครื่องมือที่

จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การฝึกอบรม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน พร้อมทั้งสามารถแนะนำหรือชี้แนะให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ซึ่งทักษะทางนี้ ประกอบด้วย การจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของหน่วยงาน การใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ การใช้ภาษาสื่อสารเข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ใช้วิธีประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ และใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน

งานที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะทางการศึกษาและการสอน คือ งานวิชาการ เพราะเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียน ซึ่งมาตรฐานและคุณภาพของโรงเรียนพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน จากการศึกษาของสมิธ และคนอื่น ๆ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2539 : 99 ; อ้างอิงจาก Smith and others. 1961) ในด้านการใช้เวลาในการบริหารงานและการให้ความสำคัญของงานในสถานศึกษา พบว่า งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้น งานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญและคิดเป็นร้อยละ 40 ของงานทั้งหมดของผู้บริหาร จึงเห็นได้ว่าทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของเดรก และโรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) ได้ให้ความหมายของทักษะทางการศึกษาและการสอนเพิ่มเติมว่า เป็นทักษะจำเป็นสำหรับผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้เป็นนักวิชาการที่ดี และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 19) กล่าวว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอนนั้น เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าใจการศึกษาก็ย่อมจะบริหารงานให้มีประสิทธิผลได้ยาก ซึ่งสถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างจากองค์การประเภทอื่น นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้นำทางการสอน (Instructional Leader) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายจะต้องมีทักษะการศึกษาและการสอนเป็นอย่างดี นอกจากนั้น มารศรี สุธานิธิ (2540 : 38) ได้สนับสนุนอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ โดยต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน มีการติดตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูได้อย่างเหมาะสม

วีระ สุภากิจ (2540 : 1 - 3) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุมดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดการเรียน การจัดการตาราง การเรียน การสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูทางด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและประเมินผลการเรียนและงานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียน รวมทั้งการประเมินผลงานทางวิชาการ แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนนั้น งานด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นงานที่มีความสำคัญ ผู้บริหารควรเอาใจใส่งานในด้านนี้ ซึ่งในการจัดการเรียนการสอนผู้บริหารต้องจัดให้มีการทำแผน การสอน และโครงการสอนเป็นรายวิชา จัดให้ครูทำบันทึกการสอน จัดหาบำรุงรักษา และส่งเสริม การผลิตสื่อการสอนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการจัดหาและใช้ทรัพยากร แหล่งวิทยาการ สถานประกอบอาชีพอิสระ จัดห้องสมุด และส่งเสริมให้ครู-นักเรียนได้ใช้ห้องสมุดให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และจัดทำแผนการใช้อุปกรณ์ภายในโรงเรียน

มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันในเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน เช่น งานวิจัยของ จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ที่แสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสามารถแยกโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นออกจากโรงเรียนประถมศึกษาธรรมดาได้ และงานวิจัยของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : บทคัดย่อ) ยืนยันว่าพฤติกรรมของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดตัวหนึ่งในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน

นอกจากนั้นผลการวิจัยของ ทิพากร นิตยสมบุรณ์ (2539 : 105) เรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าในการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ ด้านการวัดผลและประเมินผล และด้านการบริหารหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับพิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง คือ การวางแผนการบริหารงานวิชาการ การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การนิเทศการศึกษา และการวัดผลประเมินผลการศึกษา

แคมป์เบลล์ และคณะ (จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 125 ; อ้างอิงจาก Campbell and

others. 1983) ชี้ให้เห็นว่างานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คือ การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน นับว่าเกี่ยวข้องกับทักษะทางการศึกษาและการสอนอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรทำหน้าที่ 6 ประการ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน
 2. จัดโปรแกรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์
 3. จัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนการสอนและโปรแกรมการสอนต่าง ๆ
 4. สร้างและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนในการนำโปรแกรมหรือแผนงานไปปฏิบัติ
 5. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งในด้านกระบวนการและผลผลิต
 6. เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนการสอนกับชุมชน
- สรุปได้ว่า ทักษะทางการศึกษาและการสอน เป็นทักษะที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษาและการเป็นผู้มีภูมิรู้ รวมทั้งการเป็นนักวิชาการที่ดีใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่มีอยู่ ถ่ายทอดแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจและนโยบายการศึกษาของรัฐ รวมทั้งมีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ชีวิตและชุมชน ประกอบด้วย การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การจัดตารางการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตร และเหมาะสมตามวัยของผู้เรียน การส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนแบบนักเรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ การนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน และนำผลการสอนของนักเรียนมาใช้ปรับปรุงหลักสูตร

3.3.4 ทักษะทางมนุษย์

ทักษะทางมนุษย์ มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผู้บริหารที่ใช้ทักษะทางมนุษย์จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ได้แก่ ยกย่องให้ความสำคัญและความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์ พร้อมกับเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วยความถนัดและความสามารถในทุกด้าน ตลอดจนเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2535 : 26 – 27) นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 55) กล่าวว่า ความสามารถในการใช้ทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหาร

ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นได้แก่ การใช้ความสามารถในการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับการใช้ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การใช้ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนมีความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธา และความไว้วางใจ

แคทซ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 4 ; อ้างอิงจาก Katz. 1974 : 94) ใช้คำว่า ทักษะทางมนุษย์ (Human Skills) ไม่ใช่ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ดังนั้น ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่ทักษะที่จำเป็นตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) แต่ทักษะจำเป็นตามแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) คือ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งทักษะทางมนุษยสัมพันธ์กับทักษะทางมนุษยศาสตร์คล้ายกันอยู่บ้างแต่ไม่เหมือนกันทั้งหมด

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 20) กล่าวว่า ทักษะทางมนุษย์เป็นการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก อาศัยการรู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ผู้บริหารรู้จักประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครู และบุคคลอื่นในโรงเรียนและในสังคมโดยทั่วไป

แฮริส (สมบัติ โขษิตวานิช. 2542 : 37 ; อ้างอิงจาก Harris. 1963 : 15 - 16) ได้ขยายความในรายละเอียดของทักษะการบริหาร 3 ด้าน ของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะทางมนุษย์ไว้ว่า ทักษะด้านนี้จะประกอบด้วยความเข้าใจ การรู้จักสัมผัสภาวะ การรู้จักสังเกต ความสามารถในการนำอภิปราย ความสามารถในการสะท้อนความรู้สึก และการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและการแสดงบทบาทสมมติได้

นอกจากนั้นงานวิจัยจำนวนมากที่พบว่าทักษะทางมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ดังที่ สุนทร สุนสิน (2543 : 80) ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี และพบว่า ผู้บริหารมีทักษะการบริหารงานด้านทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สุรินทร์ สมศรี (2542 : 71) ที่ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยรวมให้ความสำคัญกับทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก

จะเห็นว่าบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับทักษะทางมนุษย์นี้ประกอบด้วย การที่ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานและสามารถสร้างขวัญ กำลังใจ พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ

ของความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคีในโรงเรียนได้ ผู้บริหารรู้จักควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาในทุกสถานการณ์ มีการสนับสนุนให้ชุมชนและบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนเป็นอย่างดี และทักษะทางมนุษย์นี้ยังเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่ง ปราศรัย แก้วสว่าง (2546 : 30) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมย่อมนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะทางมนุษย์ เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับคน และการใช้คนเพื่อปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์พร้อมทั้งรู้จักและเลือกใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือของทีมงาน ประกอบด้วย การสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ การใช้หลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก การประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ

3.3.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด

ความคิดรวบยอด มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual หมายถึง ความเข้าใจทั้งหมดที่มีต่อสิ่งของหรือสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เมื่อพูดถึงโรงเรียนจะนึกถึงสถานที่แห่งหนึ่งที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากที่อื่นๆ ความคิดรวบยอดอยู่ในรูปของนามธรรมเกิดจากผลสรุปของการรับรู้ลักษณะของสิ่งอื่น ๆ (นวลจิตต์ เชาวเกียรติพิงค์. 2537 : 55)

นักวิชาการหลายท่าน ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะทางความคิดรวบยอดไว้มากมาย สรุปได้ดังนี้

เดรก และ โรว์ (Drake and Roe. 1986 : 29) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และสามารถมองเห็น องค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง

ซิทเทอร์ลี (Sitterly. 1993 : 23) ได้กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นว่าในองค์การประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่งเปลี่ยนแปลง จะมีผลกระทบกับส่วนอื่น ๆ

สุริย์ สุเมธินฤมิตร (2538 : 58) กล่าวว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงาน กับกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับองค์การอื่น ๆ ทักษะนี้ เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าจะขาดเสียมิได้ในการบริหารงาน เพราะในการบริหาร มีกิจกรรม มากมายที่ใช้ทักษะนี้ เช่น การแก้ปัญหาและการขจัดความขัดแย้ง ผู้บริหารต้องได้ใช้ ทักษะทางด้านนี้ ช่วยในการจัดกิจกรรมดังกล่าว

หฤทัย ปุตรระเศรณี (2539 : 16) ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอดว่า เป็นทักษะหรือความสามารถในการคิด วิเคราะห์เหตุการณ์ และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สมยศ นาวิการ (2540 : 25) ได้ให้ความหมายของทักษะทางความคิดรวบยอด คือ ความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน และการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ ผลประโยชน์ และกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดขององค์การ ทักษะทางความคิดรวบยอดเป็นความสามารถ ของผู้บริหารในการมององค์การโดยส่วนรวม และมีความเข้าใจว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การขึ้นอยู่กับส่วนอื่น ๆ อย่างไร และการเปลี่ยนแปลงส่วนใดจะมีผลกระทบต่อองค์การโดยรวม ผู้บริหาร ต้องการทักษะทางความคิดรวบยอดที่เพียงพอในการพิจารณาว่าปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งมีความเกี่ยวพันระหว่างกันอย่างไร เพื่อให้การกระทำของผู้บริหารเป็นผลดีกับ องค์การ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543 : 20) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุดต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่าย และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ดังนั้น ความรู้ที่ผู้บริหารจะได้จากทักษะนี้ ก็คือ ต้องศึกษาวิชา สามัญเพื่อแนะนำและถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

จันทราณี สงวนนาม (2545 : 15) ให้ความหมายของทักษะคตินิยมหรือทักษะ ทางความคิดรวบยอดไว้ว่า เป็นความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้ องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม ด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับ องค์การ

นอกจากนี้ มีงานวิจัยหลายเรื่องที่สำคัญกับทักษะทางความคิดรวบยอด ว่ามีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น ผลการวิจัยของ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : 77 - 81)

ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีความต้องการในการจัดระบบงานและโครงสร้างของงานการแก้ปัญหาของโรงเรียน ความรอบรู้ต่อสถานการณ์เศรษฐกิจสังคมและการเมือง ซึ่งเป็นงาน ที่เกี่ยวกับทักษะทางความคิดรวบยอดทั้งสิ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร ควรประกอบกิจ (2536 : 64) ซึ่งศึกษาสมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ที่พบว่าสมรรถภาพการบริหารงาน หรือในที่นี้จะหมายถึง ทักษะการบริหารในทางความคิดรวบยอดของผู้บริหารมีอยู่ในระดับสูงเพราะผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเข้าใจระบบการบริหารงานของโรงเรียน เข้าใจโครงสร้าง และเข้าใจนโยบายของการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า ทักษะทางความคิดรวบยอด เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการใช้ความสามารถมองเห็นภาพและเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เข้าใจโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง พร้อมทั้งสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของโรงเรียนได้ การวางแผนพัฒนาการศึกษาได้ครอบคลุมทุกด้าน การจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก สามารถวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้กับครูได้อย่างเหมาะสม การนำนโยบายของรัฐและแผนการศึกษามากำหนดเป็นแผนงาน และสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรก และ โรว์ (Drake and Roe) คือ ทักษะทางความรู้ ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด สำหรับใช้ในการบริหารโรงเรียน และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะส่งผลให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้มีความเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นผู้นำที่ใช้กระบวนการและอิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งในการจูงใจให้ผู้อื่นยินยอมและปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล เพราะความเป็นผู้นำมีลักษณะที่เด่น มีความคิด การทำงาน การประเมินผลที่เป็นธรรม ทำให้ครองจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี (ทัศนาศาสตร์, 2542 : 49) ผู้บริหารในฐานะที่

เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างต้องรับรู้รูปแบบและบทบาทของความเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องอาศัยแบบความเป็นผู้นำนี้ กระตุ้นจิตใจให้บุคลากรในองค์กรช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำ และสามารถใช้ทักษะการบริหารที่มีอยู่ในตัวเองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด (สมหมาย พรหมทอง. 2545 : 6) สอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์รัตน์ เกษรแพทย์ (2543 : 83) ที่กล่าวว่าผู้นำต้องมีบทบาทในการสร้างคนให้มีปัญญา (Wisdom) มีความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) มีความรู้ (Knowledge) และมีทักษะ (Skills) รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละคนเพื่อการพัฒนา ผู้นำจะต้องรับผิดชอบงานในด้านการวางแผน การจัดการ ภายในองค์กรและเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งหลายขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม สิ่งสำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การดำเนินงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เพราะถ้าองค์กรนั้นขาดผู้นำที่มีคุณภาพแล้ว ความสำเร็จในองค์กรก็จะไม่เกิดผล

ในการบริหารโรงเรียนให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 243 – 244) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร การทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542 : 115 – 116) ให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ผู้บริหารจะได้รับการคาดหวังว่าการบริหารงานจะมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อม และจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด การนำแนวคิดของ เฮาส์ (พยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 206 ; อ้างอิงจาก House. 1971 : 320 - 338) มาประกอบการศึกษา แสดงให้เห็นถึงแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จด้วยการทำความเข้าใจ ในวิถีทางสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path to the Goal) โดยกำหนดแบบความเป็นผู้นำไว้ 4 แบบ คือ แบบบงการ (Directive) แบบให้การสนับสนุน (Supportive) แบบมีส่วนร่วม (Participative) และแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ซึ่งแบบความเป็นผู้นำที่กล่าวมาจะมีผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1 – 6) กล่าวว่าในการบริหารงาน นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำ และรู้จักใช้ทักษะการบริหาร ทักษะ (Skill) จึงเป็นความชำนาญหรือ

ความเชี่ยวชาญในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ทักษะทั้งห้าด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด เพื่อการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น สมหวัง พินยานุวัฒน์ และคณะ (2543 : 13 – 20) ได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์คืออย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ ย่อมแสดงว่า ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะผลักดัน กิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างดี ทักษะการบริหารเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ออกมาในรูปของการกระทำและสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน และความเป็นผู้นำในแต่ละแบบของผู้บริหาร ก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ที่มีอยู่ใช้อย่างเต็มที่ สามารถคิดพิจารณาใช้เหตุผลในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกในแบบต่าง ๆ ของผู้บริหารอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนของเอกชนหรือของรัฐ ต่างก็เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว การที่จะบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำให้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งรู้จักใช้ความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งก็คือ การใช้ทักษะการบริหารให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีผลงานการวิจัยหลายเรื่องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่แสดงให้เห็นว่าแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับทักษะการบริหาร ซึ่งต้องใช้ควบคู่เป็นแนวร่วมกัน เช่น งานวิจัยของ เลวิส (จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 137 ; อ้างอิงจาก Lawis. 1984 : Abstracts) ที่ได้ศึกษาวิจัยแบบของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 4 แบบ ได้แก่ แบบของผู้นำทางวิชาการที่ยึดตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง แบบที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง แบบที่มีการกระจายอำนาจ และแบบที่ยึดการกำกับดูแล ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานมีผลโดยตรงจากแบบของผู้นำทางวิชาการ ซึ่งก็หมายถึง ด้านการเรียนการสอนนั่นเอง สอดคล้องกับ ดาเวนพอร์ท (จันทราณี สงวนนาม. 2545 : 138 ; อ้างอิงจาก Davenport. 1984 : Abstracts) ที่ศึกษาในเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ และงานที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเกิดจากการจัดการเรียนการสอนทางโปรแกรมวิชาการของโรงเรียน นอกจากนี้ ผลการวิจัยของจักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 28 – 29) พบว่า คุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหารและด้านวิชาชีพ แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความเป็นผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ในที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ และจากการนำเสนอของ แคทซ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2539 : 2 อ้างอิงจาก Katz. 1974 : 90) ว่า ผู้นำควรมีทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางเทคนิคในการปฏิบัติงาน ผู้นำคนใดจะมีทักษะด้านใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับและแบบของความเป็นผู้นำในแต่ละคนสอดคล้องกับแนวคิดของ สุ่มธ สมนิมนวล (2540 : 46 : 52) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำของนักบริหารยุคใหม่ต้องมีทักษะ 3 ด้าน ดังที่ แคทซ์ กล่าวไว้เช่นกัน

จะเห็นได้ว่าแบบความเป็นผู้นำในพฤติกรรมต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้จักเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์ผสมผสานกับการใช้ทักษะการบริหาร ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารทั้ง 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จกับการใช้ทักษะการบริหาร 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบความเป็นผู้นำ

งานวิจัยในประเทศ

ธงชัย แก้วมดัย (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 1 ตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสถานการณ์ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องกัน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

อิทธิชัย ธนเศรษฐ์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำมากที่สุดเป็นแบบให้มีส่วนร่วม อันดับสองเป็นแบบเสนอความคิด อันดับสามเป็นแบบสั่งการ และไม่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบมอบหมาย ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพเพราะสามารถปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผ่องศรี แด่มทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า แบบผู้นำที่ใช้มากที่สุด คือ แบบนักพัฒนา ส่วนแบบผู้ทนทำ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอมไม่มีผู้บริหารโรงเรียนใช้เป็นแบบผู้นำในการบริหาร และแบบผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงาน และการนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัชณี ประภาสพงศ์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำหลัก รองลงมาคือ แบบขายความคิด แบบมีส่วนร่วม และแบบมอบหมายงานความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ทั้งโดยรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน

รัตนไทร พรหมพวก (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครู กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี โดยศึกษาจากพฤติกรรมใน 6 ด้าน คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านการยอมรับความคิดเห็นของครู ด้านการเน้นเป้าหมายของงาน ด้านการอำนวยความสะดวกในเรื่องงาน ด้านการแสดงความสามารถ และด้านการนำโดยอาศัยความร่วมมือ ซึ่งแบ่งโรงเรียนในการศึกษาออกเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับบ่อยครั้ง โดยพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงมากที่สุด สอดคล้องกันในโรงเรียนทั้ง 4 ขนาด คือ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุรพล ศรแสง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดที่ใช้มากที่สุด คือ ผู้สอนแนะ และแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรในโรงเรียนทั้งสามขนาด ในแต่ละแบบผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญเรือน ชโลธร (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดในโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครู ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมาคือ แบบการขยความคิด แบบการมอบหมายงาน และแบบการสั่งงาน ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ใช้แบบภาวะผู้นำแบบการขยความคิดมากที่สุด รองลงมาคือ แบบการให้มีส่วนร่วม แบบการสั่งงาน และแบบการมอบหมายงานตามลำดับ

วิชัย ศรีเสนอ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายแบบของภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบขยความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการ และมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง

พระมหาไสว พาสีชา (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้แบบทดสอบภาวะผู้นำของ เรดดิน (Reddin) กับแบบทดสอบการแก้ไขความขัดแย้งของ เคเมลเกอร์ (Kemelger) พบว่าผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำ

แบบผู้หนึ่งงานมากที่สุด รองลงมาคือ แบบผู้ทำตามคำสั่ง แบบนักพัฒนา แบบนักบุญ แบบเผด็จการ ที่มีศิลปะ แบบผู้เผด็จการ ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ แบบนักบริหารกับแบบผู้ประนีประนอม ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหาร มีความเห็นว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารใช้วิธีการร่วมมือมากที่สุด รองลงมาคือ การยอมให้ การเอาชนะ การหลีกเลี่ยง ตามลำดับ น้อยที่สุดคือ การประนีประนอม และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโดยภาพรวมแล้วมีความเห็นว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน

เอนก กลิ่นฟุ้ง (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารและการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า ระดับคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชูชัย โพธิ์ช่วย (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงาน ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แบบผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและชายความคิดตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในงานตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่
2. การเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งในสถานศึกษา
3. การมีส่วนร่วมในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรในปีที่ผ่านมา
4. ผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่คาดหวัง
5. ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางตรงตามความต้องการ
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
7. การได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน ณ สถานศึกษา
8. การได้รับเงินเดือนเพิ่มในปีที่ผ่านมา
9. การได้รับการยกย่องจากผู้บริหารบ่อย ๆ

วาณิช ประทุมนันท์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ในระดับมากที่สุดทั้งห้าด้านคือ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ยกเว้นด้านมีภาวะผู้นำ ซึ่งกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีภาวะผู้นำในระดับมาก

วิชัย อุดมกุศลศรี (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง อยู่ในระดับสูงทุกด้านทั้งสองกลุ่ม ส่วนภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและที่ไม่ได้ป้ายทองด้านความจำเป็นพื้นฐานและด้านความยืนหยัดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ได้ป้ายทองสูงกว่า และภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารด้านหลักในการทำงานและหลักการปกครองสามารถจำแนกโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง โดยมีความสามารถในการจำแนกโรงเรียนทั้งสองกลุ่มได้ถูกต้องร้อยละ 65

สมศรี สุ่มมาตย์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ ด้านสติปัญญา ซึ่งความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มากที่สุด” คือ ด้านคุณธรรม และความคิดเห็นอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสุขภาพ ด้านสติปัญญา

สุชาติ เต่าสุวรรณ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะในภาพรวมของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีคะแนนเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และด้านความรู้ความสามารถ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คุณลักษณะที่มีคะแนนสูงสุดแต่ละระดับ คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัว ได้แก่ มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานและ

บุคคลภายนอก และด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ มีความสามารถในการบริหารเวลา

งานวิจัยต่างประเทศ

ทิชชี และ เดวานน่า (Tichy and Devanna. 1986 : 17 – 32) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า การเป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริงเชื่อมั่นคนอื่นว่ามีความสามารถ ชี้ให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย สร้างแรงผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และเป็นผู้มีทัศนภาพที่ดี

เอฟเวอร์ส (สุรพล ศรแสง. 240 : 45 ; อ้างอิงจาก Evers. 1987 : 4249 – A) วิจัย ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรม ผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมมุ่งงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เชื่อถือผู้นำระดับสูงและระดับต่ำ และผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสภาพการณ์ที่เชื่อถือผู้นำระดับปานกลาง

เฮเตอร์และแบส (Hater and Bass. 1988 : 695 – 702) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมิน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่ น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารนั้น 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน เป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

อิรริตา (ลัดดาวัลย์ สวัสดิ์รักษ์กุล. 2545 : 39 ; อ้างอิงจากIrrita. 1994 : Abstract) ได้ศึกษา ถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพโดยใช้กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็น ผู้บริหารระดับสูงขององค์การพยาบาลในประเทศออสเตรเลีย จำนวน 32 คน พบว่า การฝึกตนเอง ให้มีคุณลักษณะของผู้นำและความสามารถในการเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการมีค่านิยม ของตนเอง ต่อวิชาชีพพยาบาลและองค์การ โดยมีความเชื่อว่าสามารถทำสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดี ที่สุดได้ และการยึดมั่นผูกพันต่อองค์การช่วยทำให้เป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาผลงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแบบความเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าแบบความเป็นผู้นำต้องมีการผสมผสานด้วยพฤติกรรมความเป็นผู้นำใน

แบบต่าง ๆ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาซึ่งถ้าแต่ละแบบที่กล่าวมาได้รับการพัฒนามากก็จะทำให้มีค่าความเป็นผู้นำมากขึ้น ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการบริหาร

งานวิจัยในประเทศ

ณรงค์ แยมประดิษฐ์ (2541 : 80 - 84) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่าผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะ

ทางความคิดรวบยอด โดยรวมอยู่ในระดับมากและแต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีต่อทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ส่วนที่แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษา และผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารในด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการอยู่ในระดับมาก หัวหน้าสถานศึกษากับผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษามีความต้องการทักษะการบริหาร 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปมีความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้านไม่แตกต่างกัน

สุรัชดา ศาสตร์สุข (2541 : 81 - 85) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บังคับบัญชาในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านเทคนิค คือ ระดับการศึกษา ลักษณะส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านมนุษย์ คือ ตำแหน่ง และลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะด้านเทคนิค คือ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคและ

ตำแหน่ง และเมื่อตรวจสอบค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ พบว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าระดับกลางและผู้บังคับบัญชาระดับต้นตามลำดับ เมื่อตรวจสอบความแตกต่างโดยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยคะแนนการใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความคิดรวบยอดของผู้บังคับบัญชาทั้ง 3 ระดับในสำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

สมบัติ โขจิตวานิช (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเองและของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเอง และของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ในทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และ ทักษะด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตามการรับรู้ของตนเอง กับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พบว่า การใช้ทักษะการบริหารงานของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ทั้ง 3 ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมภูมิ รวิวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหารใช้ทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย ด้านเทคนิคและเมื่อเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่มีขนาดของโรงเรียนต่างกัน พบว่าทักษะทั้ง 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกศนา พันทาเดช (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยศึกษาทักษะ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ เดรก และโรว์ (Drake and Roe) คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ มีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการในการพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน ซึ่งมีทักษะการบริหารงานโดยรวมและทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางมนุษยไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทักษะทางความรู้ความคิดและผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทักษะทางความคิด

รวบยอดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารมีบุคลิกภาพต่างกันมีทักษะทางเทคนิคแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความต้องการพัฒนาทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอนไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารอยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความต้องการในการพัฒนา ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางการบริหารงานโดยรวม ส่วนผู้บริหารมีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด และผู้บริหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน มีความต้องการพัฒนาทักษะทางความรู้ความคิดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุนทร สุนสิน (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีการปฏิบัติทักษะการบริหารงานในด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษย์ ด้านเทคนิค โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ทักษะด้านมนุษย์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิค โดยมีรายชื่อที่ปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และรายชื่อที่ปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดทำเอกสารทางวิชาการ ออกเผยแพร่ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติทักษะการบริหารงานทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารในภาพรวมมีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทักษะการบริหารงาน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด ทั้งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้อำนวยการมีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาพรวมมีองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการตระหนักรับรู้อารมณ์ตน ด้านการบริหารจัดการอารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และด้านการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทักษะการบริหารงาน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทักษะการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหาร หรือผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียนต่างก็มีความรู้และความชำนาญในการใช้ทักษะพื้นฐานในการบริหารงานนั้นด้วยเป็นอย่างดี

งานวิจัยต่างประเทศ

คินเดรค (สุนทร สุนสิน. 2543 : 38 ; อ้างอิงจาก Kindred. 1975 : 295) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ส่วนใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารขาดทักษะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ใน โรงเรียน ในการวิจัยนี้ได้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาดี กลุ่มที่ได้รับการศึกษาน้อย ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่ต่างผิว เป็นต้น และพบว่าถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง และทักษะทางมนุษยก็จะทำให้เกิดปัญหาดังกล่าว จากการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางมนุษย จะเห็นว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด และศึกษาอำเภอ ให้ความเห็นชอบว่ามีความจำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอย่างยิ่ง

โสมทิพย์ (เกศนา พันทาเดช. 2543 : 56 – 57 ; อ้างอิงจาก Sometip. 1985 : 2724 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความสำคัญของทักษะทางการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้ทำการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาพบว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมี 4 ประเภท คือ ทักษะการจัดดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและวิธีการบริหาร ทักษะในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ทักษะด้านองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรบุคคล และทักษะในการพัฒนาโครงการจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

คัตเลอร์ (Cutler. 1995 : Abstract) ได้วิจัยเรื่องการมีและการใช้อำนาจ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา พบว่า ที่มาของอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงอำนาจที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถพัฒนาเพื่อให้มีอำนาจด้วยปรัชญา ศีลธรรม คุณค่า และทักษะ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

เอ็มซอลลา (Msolla. 1995 : 15 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของผู้บริหารวิทยาลัยในแทนซาเนีย พบว่า

การปฏิบัติภาระงานทั้งหมดของผู้บริหารมีปัญหอยู่ในขั้นต่ำ และภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อม และอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักเรียน ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการวางแผนและการพัฒนา ซึ่งในการประเมิน พบว่า งานที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดเรียงตามลำดับ คือ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านบริหารบุคลากร และด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ทิลลอสัน (Tillotson. 1996 : 64 - A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษา ระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personal Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาทักษะตามทฤษฎีของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์การ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

ฮัตชีสัน (Hutchision. 1997 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารในการศึกษาระดับสูง : ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของความตั้งใจในการพัฒนา ความชำนาญทางการบริหารกลยุทธ์และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในวิทยาลัยชุมชน โดยลักษณะงานของผู้บริหาร จากการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาทักษะ ไม่ใช่เป็นตัวทำนายที่ดีถึงความพึงพอใจในงานและตั้งใจในการพัฒนาความชำนาญทางการบริหาร แต่การสนับสนุนจากองค์การ ทำให้ผู้บังคับบัญชามององค์การในมุมกว้าง สามารถคาดการณ์ผลงานได้

แจคสัน (Jackson. 1997 : 3417 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของโครงสร้างองค์การที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุใหม่ที่เป็นสมาชิกข้าราชการของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย DACUHO ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ขนาดขององค์การ สายการบังคับบัญชา และขอบข่ายของการควบคุมโดยยึดตามทักษะการบริหารงาน 7 ประการ ของ จอร์แดน (Jordan. 1980) ซึ่งได้แก่ ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางการสื่อสารและสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางการตัดสินใจ ทักษะทางความเป็นผู้นำ ทักษะทางกระบวนการจัดการ และทักษะทางการวางแผน ผลการวิจัยพบว่า ขนาดขององค์การและสายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารที่บรรจุใหม่ และในภาควิชาที่มีผู้บริหาร 4 คน ขึ้นไป มีการพัฒนาทักษะการบริหารทั้ง 7 ประการ

มากกว่าภาควิชาที่มีผู้บริหาร จำนวน 1 – 3 คน

พาร์สัน (Parsons. 1997 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ ประสิทธิภาพ และ ความชำนาญของผู้บริหาร จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการบริหารจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ซึ่งมีทักษะที่สำคัญดังนี้ คือ ความรู้ในด้านเทคนิค การตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

ซิคเซอร์ (สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์. 2546 : 55 ; อ้างอิงจาก Zektser. 1997 : Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การระบุทักษะ ทักษะคนดี และประสิทธิภาพที่จำเป็น เพื่อเพิ่มโอกาสของสตรีในการจ้างให้เป็นผู้บริหารระดับกลาง ผลการวิจัยโดยการทดสอบโดย Kendall's Tau พบว่า สตรีควรมีทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับคน จูงใจคน เป็นผู้ฟังที่กระตือรือร้น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งผลที่จะได้รับคือ สิ่งที่มีมองเห็นได้ และการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า งานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า นักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำการวิจัยโดยใช้แนวคิดของแคทซ์ (Katz) และของเดรดและโรว์ (Drake and Roe) ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสำคัญของทักษะการบริหาร และผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานควรมีทักษะที่สำคัญคือ ทักษะทางมนุษย ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค โดยเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีทักษะที่สำคัญเพิ่มอีก 2 ด้าน คือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน และทักษะทางความรู้ ความคิด เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้า ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 550 คน จาก 22 โรงเรียน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์จากตารางสำเร็จของเคริจี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งใช้โรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียนได้กลุ่มตัวอย่างดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี

ที่	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	กานต์บดี	26	11
2	แก้วสว่างวิทยา	13	5
3	ดวงกมล	15	6
4	ทิพากรวิทยาการ	75	31
5	ธัญวิทย์	40	16
6	บวรจรัล	32	13
7	พิทยนันท์ศึกษา	17	7
8	มูลนิธิธัญวิทยา	62	25
9	รัตนโกสินทร์-รังสิต	28	12
10	รสสุคนธ์อากาศ	3	2
11	วนิษา	25	10
12	ศิริศึกษา	12	5
13	ศิริเสนา	5	2
14	อุดมวิทยา	85	35
15	อนุบาลธราดล	3	2
16	อนุบาลธัญวิทยา	45	18
17	อนุบาลบ้านบึงจิต	10	4
18	อนุบาลบ้านวังทอง	10	4
19	อนุบาลปิยะรัตน์	7	3
20	อนุบาลฟ้าสิรินทร์	18	7
21	อนุบาลรังสิต	5	2
22	อนุบาลรังษฤษฏี	14	6
รวม		550	226

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้น เพื่อสอบถามเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำและการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยแบ่งแบบความเป็นผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งความสำเร็จ ซึ่งแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างมาจากแนวคิดทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ เฮาส์ (House, 1971 : 320 – 338) นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิดและนิยามศัพท์เกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยแบ่งการใช้ทักษะการบริหารออกเป็น 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

แบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 1 – 6) เกศนา พันทาเดช (2543 : 34 – 46) และ สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์ (2546 : 41 – 46) ที่ได้ศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนใน 5 ด้าน แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมตามกรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีการสร้างเครื่องมือ

เพื่อให้ได้เครื่องมือสมบูรณ์และมีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบความเป็นผู้นำและการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน กำหนดเป็นนิยามศัพท์ และกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า
2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำ คือ

แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ โดยแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 32 ข้อ

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหาร คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ

4. เขียนนิยามสิ่งที่ต้องการวัด และศึกษาเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม ไว้ในแบบสอบถามแต่ละตอน

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องครบถ้วนตามขอบเขตที่กำหนด ตรวจสอบจำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามและปรับปรุง

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ได้แก่

6.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.4 นางรัชนีพรพรรณ เปาทอง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเศรษฐสุบุตรบำเพ็ญ กรุงเทพมหานคร

6.5 นายปริตร แก้วสว่าง ครูใหญ่โรงเรียนแก้วสว่างวิทยา จังหวัดปทุมธานี

7. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนอำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ จำนวน 50 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) เป็นรายข้อของแบบสอบถาม โดยวิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำเท่ากับ 0.95 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารเท่ากับ 0.97 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ครูตอบแบบสอบถาม
2. นำหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยของบัณฑิตวิทยาลัยไปพบผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เพื่อขออนุญาตให้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละโรงเรียนตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามและเก็บด้วยตนเอง จากแบบสอบถามทั้งสิ้น 226 ฉบับ ได้รับกลับคืนครั้งแรก จำนวน 215 ฉบับ และเมื่อติดตามครั้งที่สองได้รับคืนอีก 11 ฉบับ รวมเป็น 226 ฉบับ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา โดยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ทั้งหมดมาให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

ถ้าตอบในช่อง “มากที่สุด”	ให้	5	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง “มาก”	ให้	4	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง “ปานกลาง”	ให้	3	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง “น้อย”	ให้	2	คะแนน
ถ้าตอบในช่อง “น้อยที่สุด”	ให้	1	คะแนน

ต่อจากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

SPSS For Window และดำเนินการดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ และรายแบบ แปลความหมายของค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งใช้เกณฑ์ของ วิเชียร เกตุสิงห์ (2538 : 9) ตามค่าความหมายของคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม แปลความหมายของค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งใช้เกณฑ์ของวิเชียร เกตุสิงห์ (2538 : 9) ตามค่าความหมายของคะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ด้วยการหา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยรวมและเป็นรายแบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์และแปลความหมาย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X	แทน	แบบความเป็นผู้นำ
X ₁	แทน	แบบบงการ
X ₂	แทน	แบบให้การสนับสนุน
X ₃	แทน	แบบมีส่วนร่วม
X ₄	แทน	แบบมุ่งความสำเร็จ
Y	แทน	การใช้ทักษะการบริหาร
Y ₁	แทน	ทักษะทางความรู้ความคิด
Y ₂	แทน	ทักษะทางเทคนิค
Y ₃	แทน	ทักษะทางการศึกษาและการสอน
Y ₄	แทน	ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
Y ₅	แทน	ทักษะทางความคิดรวบยอด
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์แบบความเป็นผู้นำ

เป็นการวิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ และรายแบบ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารงาน

เป็นการวิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม

ตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) โดยรวม และเป็นรายแบบ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน 4 แบบ ได้แก่ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ จำแนกเป็นรายแบบ และรายข้อดังปรากฏผลในตาราง 2 - 6

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายแบบ

แบบความเป็นผู้นำ		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นผู้นำ
แบบบงการ	(X ₁)	3.90	.48	มาก
แบบให้การสนับสนุน	(X ₂)	3.87	.57	มาก
แบบมีส่วนร่วม	(X ₃)	4.07	.47	มาก
แบบมุ่งความสำเร็จ	(X ₄)	3.95	.47	มาก

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบ พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือ แบบมุ่งความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.95$) แบบบงการ ($\bar{X} = 3.90$) และแบบให้การสนับสนุน ($\bar{X} = 3.87$) ตามลำดับ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบบงการของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ

ข้อ	แบบบงการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นผู้นำ
1	ผู้บริหารปกครองครูด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด	3.57	.72	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูไว้ อย่างเคร่งครัด	3.83	.67	มาก
3	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนด เวลา	4.09	.71	มาก
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูที่ทำให้ครูรู้สึก ว่าน่าเกรงขาม	3.86	.73	มาก
5	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูเข้าใจในบทบาทของตน ในการปฏิบัติงาน	4.09	.63	มาก
6	ผู้บริหารกำหนดให้ครูปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้	4.01	.66	มาก
7	ผู้บริหารกำหนดแผนการทำงานให้ครูทราบ	3.98	.78	มาก
8	ผู้บริหารประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	3.80	.72	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบบงการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา และผู้บริหารชี้แจงให้ครูเข้าใจในบทบาทของตนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.09$) ผู้บริหารกำหนดให้ครูปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.01$) ผู้บริหารกำหนดแผนการทำงานให้ครูทราบ ($\bar{X} = 3.98$) ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูที่ทำให้ครูรู้สึกที่น่าเกรงขาม ($\bar{X} = 3.86$) ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูไว้อย่างเคร่งครัด ($\bar{X} = 3.83$) ผู้บริหารประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.80$) และผู้บริหารปกครองครูด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบให้การสนับสนุนของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ

ข้อ	แบบให้การสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นผู้นำ
9	ผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือแก่ครูและนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ	4.05	.74	มาก
10	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการจัดสวัสดิการแก่ครู	3.75	.73	มาก
11	ผู้บริหารยกย่องให้กำลังใจแก่ครูที่สามารถ ปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.88	.73	มาก
12	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและช่วยเหลือ เมื่อครูและนักเรียนประสบปัญหา	3.93	.68	มาก
13	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ไม่ถือตัว และเข้ากับทุกคนได้	3.99	.77	มาก
14	ผู้บริหารแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของครู	3.69	.77	มาก
15	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน กับครู	3.96	.69	มาก
16	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม	3.75	.79	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือแก่ครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.05$) ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผยเข้าใจง่ายไม่ถือตัวและเข้ากับทุกคนได้ ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานกับครู ($\bar{X} = 3.96$) ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและช่วยเหลือเมื่อครูและนักเรียนประสบปัญหา ($\bar{X} = 3.93$) ผู้บริหารยกย่องให้กำลังใจแก่ครูที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการจัดสวัสดิการแก่ครู และผู้บริหารปฏิบัติต่อครูเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 3.75$) และผู้บริหารแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของครู ($\bar{X} = 3.69$) ตามลำดับ

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ

ข้อ	แบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นผู้นำ
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.13	.63	มาก
18	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	4.10	.66	มาก
19	ผู้บริหารเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงานตามความคิดเห็นของส่วนรวม	3.90	.71	มาก
20	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอมติเห็นชอบ	3.96	.69	มาก
21	ผู้บริหารจัดประชุมครูเพื่อรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม	4.11	.60	มาก
22	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน	4.06	.63	มาก
23	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	4.00	.61	มาก
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม	4.27	.60	มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.27$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.13$) ผู้บริหารจัดประชุมครูเพื่อรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม ($\bar{X} = 4.11$) ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.10$) ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$) ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการตัดสินใจสั่งการเรื่องที่จะต้องขอมติเห็นชอบ ($\bar{X} = 3.96$) และผู้บริหารเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงานตามความคิดเห็นของส่วนรวม ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นผู้นำในแบบมุ่งความสำเร็จของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำแนกรายข้อ

ข้อ	แบบมุ่งความสำเร็จ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นผู้นำ
25	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.17	.67	มาก
26	ผู้บริหารสนองตอบต่อความต้องการของครูที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน	3.79	.56	มาก
27	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย	3.87	.62	มาก
28	ผู้บริหารมีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง	3.85	.69	มาก
29	ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเป็นหลัก	3.98	.64	มาก
30	ผู้บริหารเน้นความเป็นเลิศของผลงาน	4.00	.67	มาก
31	ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่าครูจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้	4.09	.60	มาก
32	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทายต่อความสำเร็จของครู	3.88	.61	มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.17$) ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่าครูจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ ($\bar{X} = 4.09$) ผู้บริหารเน้นความเป็นเลิศของผลงาน ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเป็นหลัก ($\bar{X} = 3.98$) ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทายต่อความสำเร็จของครู ($\bar{X} = 3.88$) ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.87$) ผู้บริหารมีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.85$) และผู้บริหารสนองตอบต่อความต้องการของครูที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 3.79$) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยรวม และจำแนกเป็นรายด้าน ดังปรากฏผลในตาราง 7 - 12

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมทุกด้าน

การใช้ทักษะการบริหาร		$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
ทักษะทางความรู้ความคิด	(Y ₁)	3.96	.52	มาก
ทักษะทางเทคนิค	(Y ₂)	3.89	.48	มาก
ทักษะทางการศึกษาและการสอน	(Y ₃)	3.96	.45	มาก
ทักษะทางมนุษย	(Y ₄)	3.94	.53	มาก
ทักษะทางความคิดรวบยอด	(Y ₅)	4.01	.47	มาก
รวม (Y)		3.95	.42	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีการใช้ทักษะความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ ($\bar{X} = 4.01$) รองลงมาคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ($\bar{X} = 3.96$) ทักษะทางมนุษย ($\bar{X} = 3.94$) และทักษะทางเทคนิค ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนกรายข้อ

ข้อ	ทักษะทางความรู้ความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
1	ผู้บริหารใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ หลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของ ชุมชนและสังคม	3.87	.65	มาก
2	ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงาน โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.02	.67	มาก
3	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในการ บริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ	4.00	.66	มาก
4	ผู้บริหารนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	4.01	.60	มาก
5	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนา ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม	4.02	.69	มาก
6	ผู้บริหารดำเนินการบริหารงานในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ	3.81	.69	มาก
7	ผู้บริหารได้บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	3.93	.70	มาก
8	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ให้ครูตามความเหมาะสม	4.03	.69	มาก
รวม		3.96	.52	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้
ทักษะทางความรู้ความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า
ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียง
ตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ครูตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.03$)
ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริม
หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.02$) ผู้บริหารนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้
ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.01$) ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในการบริหารงานของโรงเรียนให้มี
ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารได้บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.93$) ผู้บริหารใช้
ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม ($\bar{X} = 3.87$)
และผู้บริหารดำเนินการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางเทคนิคของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวม และจำแนกรายข้อ

ข้อ	ทักษะทางเทคนิค	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
9	ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน	3.96	.65	มาก
10	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน	3.81	.67	มาก
11	ผู้บริหารนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.85	.66	มาก
12	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	3.94	.68	มาก
13	ผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูให้เข้าใจง่าย ทั้งการพูดและการเขียน	3.96	.68	มาก
14	ผู้บริหารใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย	3.91	.63	มาก
15	ผู้บริหารใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	.64	มาก
16	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน	3.81	.64	มาก
รวม		3.89	.48	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางเทคนิคโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางเทคนิคอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูให้เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน ($\bar{X} = 3.96$) ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการและนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.91$) ผู้บริหารนำเทคนิคกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.85$) ผู้บริหารใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

($\bar{X} = 3.84$) ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน และ
ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.81$) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอนของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวม และจำแนกรายข้อ

ข้อ	ทักษะทางการศึกษาและการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
17	ผู้บริหารจัดตารางการเรียนการสอนได้ สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนดไว้	3.90	.66	มาก
18	ผู้บริหารจัดตารางการเรียนการสอนได้ เหมาะสมตามวัยของผู้เรียน	3.94	.66	มาก
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนแบบ เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ	4.11	.60	มาก
20	ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอน ของครูอย่างสม่ำเสมอ	3.88	.66	มาก
21	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมี ความก้าวหน้าทางวิชาการ	4.15	.64	มาก
22	ผู้บริหารใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเรียนการสอนที่มีอยู่ถ่ายทอดแนะนำ ให้ครูเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น	3.96	.67	มาก
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน	3.99	.71	มาก
24	ผู้บริหารนำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้ ปรับปรุงหลักสูตร	3.78	.66	มาก
รวม		3.96	.45	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้
ทักษะทางการศึกษาและการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) และเมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอนอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน
โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ
($\bar{X} = 4.15$) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.11$)
ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน ($\bar{X} = 3.99$) ผู้บริหารใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
การเรียนการสอนที่มีอยู่ถ่ายทอดแนะนำให้ครูเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.96$)
ผู้บริหารจัดตารางการเรียนการสอนได้เหมาะสมตามวัยของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารจัดตาราง

การเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 3.90$) ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศ
การเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.88$) และผู้บริหารนำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้
ปรับปรุงหลักสูตร ($\bar{X} = 3.78$) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวม และจำแนกรายข้อ

ข้อ	ทักษะทางมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
25	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้เกิด ความร่วมมือในกลุ่มผู้ร่วมงาน	3.82	.68	มาก
26	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	4.01	.65	มาก
27	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิด กับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้	3.97	.73	มาก
28	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	4.03	.60	มาก
29	ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนให้ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.84	.72	มาก
30	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ครูทุกคนทุกโอกาส	3.97	.72	มาก
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ เอื้อต่อการทำงาน	3.95	.67	มาก
32	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับ ปัญหาต่าง ๆ	3.93	.75	มาก
รวม		3.94	.53	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.03$) ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.01$) ผู้บริหารสนับสนุนแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ และผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ครูทุกคนทุกโอกาส ($\bar{X} = 3.97$) ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.95$) ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดีเมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.93$) ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 3.84$) และผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 3.82$) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวม และจำแนกรายข้อ

ข้อ	ทักษะทางความคิดรวบยอด	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร
33	ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการปฏิบัติงาน	3.91	.60	มาก
34	ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของ โรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน	3.94	.64	มาก
35	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ได้ครอบคลุมทุกด้าน	3.92	.64	มาก
36	ผู้บริหารจัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก	4.12	.56	มาก
37	ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้ สอดคล้องกับความสามารถของครูได้อย่าง เหมาะสม	4.04	.59	มาก
38	ผู้บริหารนำนโยบายของรัฐ และแผนการ ศึกษาที่กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน	4.12	.62	มาก
39	ผู้บริหารวิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา	4.00	.67	มาก
40	ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ	4.04	.62	มาก
รวม		4.01	.47	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ ทักษะทางความคิดรวบยอดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ย เรียงตามลำดับดังนี้ ผู้บริหารจัดระบบโครงสร้างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นหลัก และผู้บริหารนำนโยบายของรัฐและแผนการศึกษาที่กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.12$) ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้องกับความสามารถของครูได้อย่าง เหมาะสม และผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.04$) ผู้บริหาร

วิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.00$) ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนได้ครอบคลุมทุกด้าน ($\bar{X} = 3.92$) และผู้บริหารวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมและจำแนกเป็นรายแบบ
ดังปรากฏผลในตาราง 13 - 17

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่าง
แบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₁	1.000	.382**	.404**	.620**	.741**	.529**	.480**	.493**	.305**	.291**	.484**
X ₂		1.000	.579**	.459**	.781**	.408**	.427**	.328**	.577**	.429**	.507**
X ₃			1.000	.677**	.827**	.595**	.526**	.552**	.571**	.545**	.646**
X ₄				1.000	.849**	.594**	.601**	.601**	.477**	.479**	.635**
X					1.000	.658**	.632**	.608**	.610**	.545**	.707**
Y ₁						1.000	.784**	.756**	.611**	.625**	.875**
Y ₂							1.000	.717**	.612**	.652**	.869**
Y ₃								1.000	.629**	.695**	.872**
Y ₄									1.000	.775**	.845**
Y ₅										1.000	.865**
Y											1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 13 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างแบบความเป็นผู้นำ
ได้แก่ แบบบงการ (X₁) แบบให้การสนับสนุน (X₂) แบบมีส่วนร่วม (X₃) และแบบมุ่งความสำเร็จ
(X₄) มีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สันอยู่ระหว่าง .45 ถึง .67 สำหรับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่าง
การใช้ทักษะการบริหาร ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด (Y₁) ทักษะทางเทคนิค (Y₂) ทักษะ
ทางการศึกษาและการสอน (Y₃) ทักษะทางมนุษย (Y₄) และทักษะทางความคิดรวบยอด (Y₅) มี
ความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันอยู่ระหว่าง .62 ถึง .77 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำ
(X) กับการใช้ทักษะการบริหาร (Y) ของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเท่ากับ .70 และแบบความเป็นผู้นำมี
ความ

สัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบบงการกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร	X ₁	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₁	1.000	.529**	.480**	.493**	.305**	.291**	.484**
Y ₁		1.000	.784**	.756**	.611**	.625**	.875**
Y ₂			1.000	.717**	.612**	.652**	.869**
Y ₃				1.000	.629**	.695**	.872**
Y ₄					1.000	.775**	.845**
Y ₅						1.000	.865**
Y							1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบบงการ (X₁) กับการใช้ทักษะการบริหาร (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .48

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบบงการ (X₁) กับการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน (Y₁ ถึง Y₅) มีค่าอยู่ระหว่าง .29 ถึง .52 โดยความเป็นผู้นำแบบบงการ (X₁) มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิด (Y₁) มากที่สุด

ตาราง 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร	X ₂	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₂	1.000	.408**	.427**	.328**	.577**	.429**	.507**
Y ₁		1.000	.784**	.756**	.611**	.625**	.875**
Y ₂			1.000	.717**	.612**	.652**	.869**
Y ₃				1.000	.629**	.695**	.872**
Y ₄					1.000	.775**	.845**
Y ₅						1.000	.865**
Y							1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (X₂) กับการใช้ทักษะการบริหาร (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .50

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (X₂) กับการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน (Y₁ ถึง Y₅) มีค่าอยู่ระหว่าง .32 ถึง .57 โดยความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน (X₂) มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางมนุษย (Y₄) มากที่สุด

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร	X ₃	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₃	1.000	.595**	.526**	.552**	.571**	.545**	.646**
Y ₁		1.000	.784**	.756**	.611**	.625**	.875**
Y ₂			1.000	.717**	.612**	.652**	.869**
Y ₃				1.000	.629**	.695**	.872**
Y ₄					1.000	.775**	.845**
Y ₅						1.000	.865**
Y							1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X₃) กับการใช้ทักษะการบริหาร (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .64

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X₃) กับการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน (Y₁ ถึง Y₅) มีค่าอยู่ระหว่าง .52 ถึง .59 โดยความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (X₃) มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิด (Y₁) มากที่สุด

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร	X ₄	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₄	1.000	.594**	.601**	.601**	.477**	.479**	.635**
Y ₁		1.000	.784**	.756**	.611**	.625**	.875**
Y ₂			1.000	.717**	.612**	.652**	.869**
Y ₃				1.000	.629**	.695**	.872**
Y ₄					1.000	.775**	.845**
Y ₅						1.000	.865**
Y							1.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 17 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (X₄) กับการใช้ทักษะการบริหาร (Y) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .63

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (X₄) กับการใช้ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน (Y₁ ถึง Y₅) มีค่าอยู่ระหว่าง .47 ถึง .60 โดยความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (X₄) มีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางเทคนิค (Y₂) และทักษะทางการศึกษาและการสอน (Y₃) มากที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้สรุปวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า และผลการค้นคว้า ดังหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. เครื่องที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
7. อภิปรายผล
8. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อศึกษาแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2546 จำนวน 550 คน จาก 22 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 226 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จของเคร์จีซี และมอร์แกน (Krejcie and

Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 226 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ซึ่งใช้โรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ ดังนี้คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับการใช้ทักษะการบริหาร ดังนี้คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ลักษณะแบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำนวน 226 คน ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยส่งแบบสอบถามไปจำนวน 226 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 226 ฉบับ และมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows Version 10.0 ตามตัวแปรที่กำหนดไว้ และทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ใน 4 แบบ ได้แก่ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นราย

ข้อ และรายแบบ นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ใน 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษา และการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวม นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาค้นคว้า สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบพบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น ๆ รองลงมาคือ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุนตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความเป็นผู้นำเป็นรายแบบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 แบบบงการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบบงการอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา และผู้บริหาร ชี้แจงให้ครูเข้าใจในบทบาทของตนในการปฏิบัติงาน

1.2 แบบให้การสนับสนุน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารเอาใจใส่ช่วยเหลือแก่ครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

1.3 แบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม

1.4 แบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหาร กระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหาร อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และ ทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาการใช้ทักษะการบริหารเป็นรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ครูตามความเหมาะสม

2.2 ทักษะทางเทคนิค พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางเทคนิคโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางเทคนิคอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน และผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูที่เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน

2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอนอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ

2.4 ทักษะทางมนุษย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางมนุษยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางมนุษยอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิตบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นเดียวกัน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารจัดระบบโครงสร้างการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก และผู้บริหารนำนโยบายของรัฐและแผนการศึกษามากำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน

3. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิตบุรี จังหวัดปทุมธานี ที่มีความเป็นผู้นำใน 4 แบบ ได้แก่ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ กับการใช้ทักษะการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำในแต่ละแบบกับการใช้ทักษะการบริหาร สามารถอธิบายได้ดังนี้

3.1 ความเป็นผู้นำแบบบงการกับการใช้ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความเป็นผู้นำแบบบงการมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดมากที่สุด

3.2 ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนกับการใช้ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด

3.3 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมกับการใช้ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดมากที่สุด

3.4 ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จกับการใช้ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางการศึกษาและการสอนมากที่สุด

อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิตบุรี จังหวัดปทุมธานี มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมา

อภิปรายดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำทุกแบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี จำเป็นต้องนำพาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าเท่าทันความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของอำเภอธัญบุรี ซึ่งเป็นเมืองที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีความเป็นผู้นำในการปฏิบัติการกิจที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ซึ่งเป็นเป้าหมายอันสูงสุดของโรงเรียน สามารถพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพที่เชื่อถือได้ และมีมาตรฐานการศึกษาที่สูงขึ้นเพื่อเข้าสู่กระบวนการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องใช้ความพยายามและใช้ความสามารถ ตลอดจนใช้แบบความเป็นผู้นำในการสร้างขวัญ กำลังใจ ประสานความคิด เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานทุกอย่างของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่มีการแข่งขันด้านการลงทุนของโรงเรียนเอกชนสูง และให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษแห่งโลกาภิวัตน์ของการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำต้องมีความสามารถปรับตัวและนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับ ทศนา แสงศักดิ์ (2542 : 49) ที่ให้ความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่ใช้กระบวนการและอิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งในการจูงใจให้ผู้อื่นยินยอมและปฏิบัติตาม และความเป็นผู้นำมีความสำคัญในการบริหารงานโดยมีลักษณะที่เด่น คือ มีความคิด การทำงาน การประเมินผลที่เป็นธรรมทำให้ครองจิตใจของผู้นับถือได้เป็นอย่างดี ดังนั้นสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : 172) ที่ให้ความสำคัญของผู้บริหารในเรื่องการปฏิรูปการศึกษาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาในอนาคตฝากไว้ที่ผู้บริหารเพราะผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ และความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาว่าร้อยละ 50 เป็นผลเนื่องมาจากผู้บริหาร มีความเป็นผู้นำที่ดีและเหมาะสม

นอกจากนั้นผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิติชัย ธนเศรษฐ์ (2536 : 87) ที่ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำหลัก

เป็นแบบมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรินทร์ กาญจนระวีกุล (2541 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุพรรณบุรี และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางใช้แบบภาวะผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสภาพปัจจุบันอยู่ในสังคมประชาธิปไตย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีบทบาทและหน้าที่ต้องปฏิบัติตามระบอบประชาธิปไตย โดยเน้นที่กระบวนการบริหารแบบร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องรู้ว่าเมื่อใดตนเองจะตัดสินใจและเมื่อใดจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยที่ผู้ร่วมงานจะเอาตัวไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของหน่วยงานนั้นด้วย ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการบริหารก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารงานภายในหน่วยงานมีความราบรื่น และประสบความสำเร็จ จึงนับได้ว่าในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในแบบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1.1 ความเป็นผู้นำแบบบงการ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบบงการอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ รัชณี ประภาสพงศ์ (2538 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบสั่งการเป็นแบบภาวะผู้นำหลัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองสูง มีความมุ่งมั่นมานะพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ และตัดสินใจสั่งการโดยลำพัง สามารถใช้ความเป็นผู้นำแบบบงการได้เหมาะสมและสามารถนำครูในโรงเรียนให้ทำงานร่วมกับผู้บริหารได้ ซึ่งใช้วิธีการสั่งงานอย่างมีศิลปะ ทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่าผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา และชี้แจงให้ครูเข้าใจในบทบาทของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน มากกว่าข้ออื่น ๆ อาจแสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายตรงตามกำหนดเวลา เพื่อไม่ให้เกิดสิ่งผิดพลาดและงบประมาณ และงานที่สำเร็จมีคุณภาพเป็นที่พอใจแก่ทุกฝ่าย ดังที่สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 18) ให้ความเห็นว่า การบริหารงานโรงเรียนนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ

และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับครูผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะความร่วมมือร่วมใจจะทำให้ครูปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับ สมหมาย พรหมทอง (2545 : 52 ; อ้างอิงจาก เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2544) ได้สนับสนุนว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน การเป็นผู้กระตุ้น การวางแผน การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง การประสานงาน การสื่อสาร และการแก้ความขัดแย้ง เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

1.2 ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องแสดงความเป็นกันเอง มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบให้การสนับสนุนจะคล้ายกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีความเป็นกันเอง ไว้เนื้อเชื่อใจ เห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ ยกย่อง จริงใจกับผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของฮาลปิน (Halpin. 1963 : 86) ที่ให้ความหมายของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นพฤติกรรมแสดงออกถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจและความนับถือซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือน ชโลธร (2541 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูจำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือแก่ครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอมากกว่าข้ออื่น ๆ อาจแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือเป็นการสร้างขวัญให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสิดพัณฑ์ จันทน์เสนะ (2544 : 24) กล่าวสนับสนุนว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดสภาพในโรงเรียนจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกัน มีความไว้วางใจและให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงานและความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ร่วมงานสูงขึ้นเพื่อผลดีของการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 9 – 17) ที่กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีต้องแสดงความใส่ใจในความเป็นอยู่ของลูกน้องเป็นอย่างดี

1.3 ความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับมาก และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความเป็นผู้นำในแบบนี้มากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องให้ผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมในการตัดสินใจ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ใช้วิธีระดมสมองในการทำงาน เพราะขอบข่ายของการทำงานเกิดจากความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน โดยมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อร่วม ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย ศรีเสนห์ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระดับมาก และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมผู้บริหาร ดีเด่นแสดงออกอยู่ในลำดับสูงสุด

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมมากกว่าข้ออื่น ๆ อาจเป็นเพราะการสร้างทีมงานเป็นเทคนิคที่จะช่วยให้กลุ่มทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุมณ อมรวิวัฒน์ และคณะ (2538 : 48 – 66) ที่ว่าการทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานโดยกลุ่มคน ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ดังนั้น ความราบรื่นในการทำงานรวมทั้งความสำเร็จของงาน จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานทุกคนและผู้นำทีมจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จของทีม ทีมใดมีหัวหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ทีมนั้นย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มุ่งสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งคาดหวังให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด และแสดงความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงโดยมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 28 ; อ้างอิงจาก Peter Drucker. 1983) ที่ศึกษาการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นหลักของการบริหารที่จัดให้แต่ละบุคคล ได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ มีทิศทางในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยพฤติกรรมของผู้บริหารแบบมุ่งความสำเร็จนี้ ผู้บริหารจะกำหนดจุดหมายที่ท้าทายมีการคาดหวังให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และเชื่อมั่นในตนเองสูง ซึ่ง

สอดคล้องกับบทความของ อรรถนันท เทียนทอง (2535 : 22 – 26) ในเรื่อง หลักการบริหารสำหรับ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ว่าด้วยภาวะผู้นำที่ว่า หน้าที่ของผู้นำคือ เป็นผู้วางนโยบายในการทำงาน และเป็น ผู้วางแผนให้งานสำเร็จ และเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2537 : 26 – 20) สนับสนุนว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นผู้นำขององค์การนั้น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างของงาน รวมทั้งการใช้อำนาจและใช้เทคนิคการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้น ความสำเร็จของงานเป็นหลัก

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มากกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานบางครั้งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานแต่ละระดับได้ใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน สอดคล้องกับ สุดา ทัพสุวรรณ (2541 : 8) ให้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะมีความมุ่งมั่นมานะ พยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ สามารถใช้ทักษะและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกับ ผู้บริหารได้ โดยอาศัยความชำนาญในการสั่งงานและกระตุ้นอย่างมีศิลปะ มีวาทศิลป์ มีความ นุ่มนวล ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นขยันหมั่นเพียร ผู้นำลักษณะนี้จะต้องเป็นผู้ที่มี ประสิทธิภาพทั้งเรื่องงานและปกครองคน และไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2545 : 13) ที่สนับสนุนว่า การบริหารงานให้มี คุณภาพ สิ่งสำคัญคือตัวผู้บริหารต้องมีคุณภาพพัฒนาตนเองให้เป็น ผู้บริหารยุคใหม่ที่มีลักษณะคิดกว้างมองไกลใฝ่สูงและมุ่งความสำเร็จ

สรุปผลการวิเคราะห์แบบความเป็นผู้นำ ตามความมุ่งหมายข้อที่ 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนมีความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากทุกแบบ แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเกิดจาก การผสมผสานพฤติกรรมในแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายดัง รายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะใน 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์และ ทักษะทางความคิดรวบยอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเห็นความสำคัญในการที่จะแสวงหาความรู้ความชำนาญในการที่จะ พัฒนาทักษะต่าง ๆ ของตนเองเพื่อให้มีศักยภาพในการที่จะบริหารโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้อง กับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539 : 2) ที่ให้เห็นว่าในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่ บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ และความเข้าใจในสิ่งที่ตนบริหาร มีการพัฒนาสมรรถภาพและพัฒนา ทักษะในการบริหารโรงเรียนด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนทร สุนสิน (2543 : 1) ที่ได้ศึกษา

ทักษะการบริหารงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีการปฏิบัติทักษะการบริหารงานในระดับมาก กับงานวิจัยของ สุทธาทิพย์ รุทธิฤทธิ์ (2546 : 95) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารในภาพรวมมีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน

นอกจากนั้น ผลการศึกษายังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมภูมิ ธีรวรรณ (2542 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากที่สุด และใกล้เคียงกับงานวิจัยของ เกศนา พันทาเดช (2543 : 93) ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยศึกษาทักษะ 5 ด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความคิดรวบยอด และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ มีทักษะการบริหารงานทั้ง 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านในระดับดีมากเกือบทุกด้าน สอดคล้องกับการศึกษาของ คิดเดรค (สุนทร สุนสิน. 2543 : 38 ; อ้างอิงจาก Kindred. 1975 : 295) ที่ศึกษาทักษะของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ทักษะการบริหารมีความจำเป็นและมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 6) ให้ความเห็นว่าในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ทักษะทางความรู้ความคิด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางความรู้ความคิดในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้และมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารสามารถใช้ทักษะทางความรู้ความคิดมาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรมี ได้แก่ ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ด้านระเบียบและกฎหมายการศึกษา และด้านหลักการและทฤษฎีการบริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 62) ที่ให้ความสำคัญกับทักษะความรู้ความคิดว่าในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์ และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากการที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงาน เพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนด และการเปลี่ยนแปลง

ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ต้องคิดก้าวไปไกลกว่านั้น เพื่อให้งานสัมพันธ์กับระบบดังกล่าว

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่าผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ครูตามความเหมาะสม มากกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 62) ที่กล่าวถึงการให้หลักการและทฤษฎีการบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีทางการบริหารเพื่อเป็นเครื่องมือชี้แนะแนวทางการปฏิบัติงานโดยนำหลักการและทฤษฎีไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียน เช่น ผู้บริหารใช้บทบาทหน้าที่ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีวิธีการสรรหาบุคลากรเข้าทำงานได้เหมาะสมกับความสามารถ รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่รู้จักการบริหารเวลาได้เป็นอย่างดี หมั่นค้นคว้าแนวคิดกลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

2.2 ทักษะทางเทคนิค ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางเทคนิคอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2543 : 20 – 21) ที่ให้ความเห็นว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540 : 4) ได้กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางเทคนิคมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์กรและจำเป็นต่อประสิทธิภาพการบริหารงานระดับต้น แต่การบริหารของผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้า ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็ลดความสำคัญลงแต่ก็ยังมีความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางเทคนิค โดยผู้บริหารจะหาผู้ที่มีทักษะ

ทางด้านนี้มาทำงานแทน สำหรับผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมากทักษะทางเทคนิคแทบไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมที่ปรึกษาและมอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ด้านเทคนิคแทน

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่าผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูให้เข้าใจง่ายทั้งการพูดและการเขียน มากกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 89 – 91) ที่กล่าวถึง การวางแผนว่าเป็นการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายหรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย และสอดคล้อง

กับแนวคิดของ นางลักษณ สุทธิวัฒนพันธ์ (2539 : 103 – 106) สนับสนุนว่าการวางแผนเป็นการกำหนด วัตถุประสงค์ที่จะต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว และกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งการพิจารณาว่าหน่วยงานจะต้องจัดสรรทรัพยากร คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์อย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และผลการศึกษาในเรื่องผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูให้เข้าใจง่ายทั้งการพูด และการเขียน ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเหลือ เมธโยดม (2545 : 27) ที่กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของการบริหารงานในองค์กร การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต้องรับทราบนโยบายระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสาร เพื่อจะได้นำวิธีการ และหลักการไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

2.3 ทักษะทางการศึกษาและการสอน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางการศึกษาและการสอนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ทิพากร นิตยสมบุญ (2539 : 105) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก และสอดคล้องกับ พิมลพร รอดเรืองศรี (2539 : 65) ที่ศึกษาการบริหารงานวิชาการของ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ และพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารด้านการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทักษะทางการศึกษาและการสอนนั้น เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารโรงเรียนไม่เข้าใจการศึกษาก็น่าจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการ โดยต้องมีทักษะทางการศึกษาและการสอน มีการติดตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างใกล้ชิดและสามารถใช้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูอย่างเหมาะสม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามต้องการ

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการมากกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ วีระ สุภากิจ (2540 : 1 – 3) ที่ว่าผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบควบคุมดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การ

จัดการเรียนการสอน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมนักเรียน การวัดและการประเมินผลการเรียน และงานวิชาการอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือกำหนดให้เป็นหน้าที่ของโรงเรียนรวมทั้งการประเมินผลงานทางวิชาการ

2.4 ทักษะทางมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สุนทร สุนสิน (2523 : 80) ที่ได้ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะการบริหารในด้านทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับ สุรินทร์ สมศรี (2542 : 71) ที่ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยรวมให้ความสำคัญกับทักษะทางมนุษย์อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ

ทักษะทางมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพทุกระดับทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผู้บริหารที่ใช้ทักษะทางมนุษย์จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งทักษะทางมนุษย์เป็นการรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอก ซึ่งอาศัยการรู้จักที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มากกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปราศรัย แก้วสว่าง (2546 : 30) ที่ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมย่อมนำไปสู่การดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และ พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 55) ได้ให้แนวคิดในเรื่องความสามารถในการใช้ทักษะทางมนุษย์ของผู้บริหาร ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การใช้ความสามารถในการประสานงานกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับ การใช้ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี การใช้ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงาน

2.5 ทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอ

ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดอยู่ในระดับมาก และโดยรวมของการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร ควรประกอบกิจ (2536 : 64) ซึ่งศึกษาสมรรถภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ทักษะการบริหารงานด้านความคิดรวบยอดของผู้บริหารมีอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับการศึกษาของ มานิตย์ รัตนปัญญา (2541: 77 – 781) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1 มีความต้องการในการจัดระบบงานและโครงสร้างของงานการแก้ปัญหาของโรงเรียน ความรอบรู้ต่อสถานการณ์ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะของความคิดรวบยอดทั้งสิ้น นอกจากนั้นสอดคล้องกับ สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์ (2546 : 107) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่าทักษะทางความคิดรวบยอดของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันผู้บริหารจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทักษะด้านนี้จึงมีความสำคัญสำหรับการประสาน สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันและเป็นทักษะที่จะช่วยให้สามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่ง ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึงการพึ่งพาอาศัยกันของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบถึงส่วนอื่น ๆ อย่างไรบ้าง สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ผู้บริหารจัดระบบโครงสร้างการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลักและผู้บริหารนำนโยบายของรัฐ และแผนการศึกษามากำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน มากกว่าข้ออื่น ๆ สอดคล้องกับ จำรัส นองมาก (2537 : 262 – 271) ที่ให้ความเห็นว่าผู้บริหารต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอในเรื่องระเบียบและกฎหมายการศึกษา ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และจรรยาบรรณครู เป็นต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้ บทบาทหน้าที่ในการทำงานของผู้บริหาร และสอดคล้องกับ จันทราณี สงวนนาม (2545 : 139 – 157) ที่กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถประสานสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทั้งในด้านหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายของหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม สามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้เหมาะสม สามารถแนะนำแผนการ

ปฏิบัติงานให้แก่ครู รวมทั้งจัดทำแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับหลักสูตร ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของทักษะทางความคิดรวบยอด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจต่อสภาวะการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบ เพื่อที่จะวางแผนในการบริหารภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

สรุปผลการวิเคราะห์การใช้ทักษะการบริหารตามความมุ่งหมายข้อที่ 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีการใช้ทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหารทุกด้านเช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ดังรายละเอียดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

3. แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาเวนพอร์ท (จันทร์านิ สงวนนาม. 2545 : 138 ; อ้างอิงจาก Davenport. 1984 : Abstracts) ที่ศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และพบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหาร และงานในความรับผิดชอบที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จเกิดจากโปรแกรมทางวิชาการของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 28 – 29) ที่ศึกษาคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า และพบว่า คุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเป็นผู้นำในแบบต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารงานสูงต้องรู้จักเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำในแต่ละสถานการณ์ ผสมผสานกับการใช้ทักษะการบริหารผู้บริหารโรงเรียนจึงนับว่าเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัว รวมทั้งรู้จักใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารงานให้สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างแบบความเป็นผู้นำแต่ละแบบกับการใช้ทักษะการบริหารทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารมี

ค่าเท่ากับ .70 แสดงให้เห็นว่าความเป็นผู้นำในแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับการใช้ทักษะการบริหาร ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในปัจจุบัน มีความรอบรู้จากข้อมูลสารสนเทศและจากการปฏิรูปการศึกษาทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความเป็นผู้นำและทักษะการบริหารว่ามีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารงานในโรงเรียน จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของความเป็นผู้นำในแต่ละแบบและการใช้ทักษะการบริหารของตนให้สูงขึ้น

สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหาร ตามความมุ่งหมายข้อที่ 3 พบว่าแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหาร แสดงให้เห็นว่า ในปัจจุบันความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองอย่างเต็มที่ สามารถคิดพิจารณาใช้เหตุผลเพื่อการบริหารงานภายในโรงเรียนได้เหมาะสมและสอดคล้องกับการใช้ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางหรือเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการที่จะศึกษา และพัฒนาตนเองเรื่องการแสดงความเป็นผู้นำในแต่ละแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยผู้บริหารควรจะมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง นอกจากนั้นควรจะเพิ่มความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนให้มากขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจแก่บุคลากรภายในโรงเรียนอันจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานของโรงเรียนเอกชนต่อไป
2. เพื่อเป็นแนวทางหรือเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในการที่จะศึกษาและพัฒนาตนเองเรื่องการใช้ทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการณ์ โดยผู้บริหารควรจะใช้ทักษะทางความคิดรวบยอด สำหรับการบริหารงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ นอกจากนั้นควรจะเพิ่มการใช้ทักษะทางเทคนิคให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและใช้สารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานของโรงเรียนยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นแนวทางหรือเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่จะศึกษาและทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำในแต่ละแบบกับการใช้ทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ และพัฒนาความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับการใช้ทักษะการบริหารอย่างเหมาะสม ซึ่งส่งผลต่อ

การพัฒนาผู้เรียน พัฒนาโรงเรียน และพัฒนาตนเองไปสู่ผู้บริหารมืออาชีพ สามารถที่จะบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารในโรงเรียนสังกัดรัฐบาล ซึ่งเปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารในระดับเขตพื้นที่การศึกษาอื่น และระดับภาคอื่น ๆ
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารโดยใช้เครื่องมืออื่น ๆ เช่น แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบสำรวจ เป็นต้น
4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารในเชิงคุณภาพด้วยการใช้วิธีจัดกลุ่มสนทนา (Focus group)

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรมการปกครอง. (2546). [On-line]. Available : <http://www.dola.go.th> [2 กรกฎาคม 2546].
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : ครูสภา.
- กวี วงศ์พัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กิติ เกียรติถนอม. (2542). *สภาพปัญหาและความต้องการความช่วยเหลือของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. รายงานการวิจัยอิสระ. กรุงเทพฯ : กลุ่มงานนิเทศการศึกษาเอกชน สำนักพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 12. ถ่ายเอกสาร.
- เกศนา พันทาเดช. (2543). *การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตกำแพงนครเวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกริก วยัฒมานนท์. (2539). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : ศูนย์คอมพิวเตอร์วิทยาการจัดการ.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2537, พฤษภาคม-ตุลาคม). "ภาวะผู้นำกับการบริหาร," *วารสารมนุษยศาสตร์ - สังคมศาสตร์*. 12(1) : 26 – 29.
- จรินทร์ พักประไพ. (2543). *การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย กรณีศึกษาจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม (พัฒนาลังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- จักรพรรดิ วัฒนา. (2538). *คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2533). *คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา*. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- _____. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์.

- จำรัส นองมาก. (2537). “กฎหมายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา,”
ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา. หน่วยที่ 7-15. หน้า 262 –
271. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2541). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ชูชัย โพธิ์ช่วย. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ
ในงาน ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์
ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.
- เชิดศักดิ์ โฆวาลินธุ์. (2540, มกราคม-เมษายน). “ การพัฒนาคุณภาพความคิด, ” วารสารการวัดผล
การศึกษา. 18(54) : 1 - 20
- ณรงค์ แย้มประดิษฐ์. (2541). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ดำรงค์ ชลสุข. (2537, กันยายน-ตุลาคม). “ นักบริหารกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน, ”
วารสารข้าราชการครู. 39(5) : 57 - 68.
- ทัศน์า แสงศักดิ์. (2542). การเป็นผู้นำชุมชน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพากร นิตยสมบุญ. (2539). การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน
กรุงเทพมหานคร. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ทิตินา เข้มมณี และคนอื่นๆ. (2540, กรกฎาคม-ตุลาคม). “ การเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด, ”
วารสารครูศาสตร์. 26(1) : 35 - 36.
- ธงชัย แก้วมาตย์. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์
ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2538). พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2539). *การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำและผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : แม็คเน็ตพรินติ้ง เซ็นเตอร์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2535, พฤษภาคม). “หลักการบริหารการศึกษาเพื่อช่วยพัฒนาความเข้าใจระหว่างครูกับผู้บริหาร,” *วารสารการศึกษา กทม.* 16(2) : 20 - 27.
- นวลจิตต์ เขาวีรติพงศ์. (2537, ตุลาคม - ธันวาคม). “ความคิดรวบยอดกับการเรียนการสอน,” *สารพัฒนาหลักสูตร*. 14(119) : 55 - 60.
- บุญเรือน ชลธรร. (2541). *ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญเหลือ เมธโยดม. (2545). *ความต้องการการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2539). *นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์
- ประทีน วิเศษสุวรรณ. (2545). *ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประพันธ์ ทรรศนียากร. (2540). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในอำเภอเมืองเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- ปราศรัย แก้วสว่าง. (2546). *การศึกษาการตัดสินใจแบบให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อกรุงเทพฯ.
- ผ่องศรี แท้มทอง. (2538). *แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ผะดากุล ปั่นลายนาค. (2544). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร*.
 ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2544, กุมภาพันธ์). “หัวใจปฏิรูปการศึกษา,” *วารสารวิชาการ*. 4(2). 1 – 7.
- พยน สุวรรณทรัพย์. (2545). “ธัญบุรี...วันนี้” ใน *100 ปี เมืองธัญบุรี 2545*. หน้า 106 – 117.
 ปทุมธานี : หอสมุดการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2533). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ
 วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
 _____. (2538, ตุลาคม - ธันวาคม). “ความเข้าใจพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี,”
กฎหมายธุรกิจ. 1(2) : 54-56.
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 ของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม*. ปรินญานิพนธ์ สศ.ม.
 (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
 ถ่ายเอกสาร.
- พวงรัตน์ เกษรแพทย์. (2543). *การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พิมลพร รอดเรืองศรี. (2539). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
 กรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
 กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2545, มกราคม – เมษายน). “คุณภาพเริ่มจากผู้บริหาร,” *วารสารบริหาร
 การศึกษา มศว*. 1(1) : 12 – 13.
- ภคินีสุนิตย์ ราชจำปี. (2543). *การบริหารบุคลากรโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัด
 อัครสังฆมณฑลท่าแร่ -หนองแสง*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
 มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- มานิตย์ รัตนปัญญา. (2541). *ความต้องการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 เขตการศึกษา 1*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มารศรี สุธานี. (2540, ธันวาคม). “วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน,” *วารสารการศึกษา กทม*.
 21 (3) : 17 – 20.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2542). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : บางกอกการพิมพ์.

- รัชนี้ ประภาสพงศ์. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพร้อมของครูและ
การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหาร
การศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.*
- รัตนไตร พรศพวก. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูกับพฤติกรรม
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์
กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.*
- รุจา เทพนฤมิตร. (2545). *พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา ศึกษา
เฉพาะกรณี : สาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม.(บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- รุ่งเรือง สุขารมย์. (2544, กุมภาพันธ์). “ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ, ”
วารสารวิชาการ. 4(2) : 8 –14.
- ลัดดาวัลย์ สวัสดิวัฑฒ์กุล. (2545). *ศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาพยาบาลตำรวจใน
วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วรินทร์ กาญจนระวีกุล. (2541). *ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำตามสถานการณ์ผู้บริหาร
โรงเรียนกับระดับวุฒิภาวะของครูตามทฤษฎีของเฮอเชอร์ และบลันชาร์ดกับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วลัญชร อติพัฒน์. (2542). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภา
คริสตจักรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.*
- วาณิช ประทุมนันท์. (2545). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์
ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
ถ่ายเอกสาร.*
- วิจิตร ศรีสอาน. (2523). “ ลักษณะทั่วไปของการบริหาร, ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาหลักและ
ระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 2 หน้า 46 – 50. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- วิชัย ศรีเสนห์. (2542). *ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี*. รายงานการศึกษาค้นคว้าการอิสระ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา) มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย อุดมกุศลศรี. (2545). *ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียนประถม ศึกษาที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์.
- วิเชียร ควรประกอบกิจ. (2536). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา*. ปรินญาณินท์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัตน์ บัวขาว. (2538, พฤษภาคม - มิถุนายน). “เส้นทางสู่ผู้บริหารมืออาชีพอย่างไร, ” *เพิ่มผลผลิต*. 33(9) : 13 - 17.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหารโรงเรียนแบบกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2542). *การบริหารหลักการทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์.
- วีระ สุภากิจ. (2540). “การบริหารงานวิชาการ (Academic Administration), ” ในเอกสาร *ประกอบการสอนวิชา ยุทธศาสตร์การศึกษา (บห 513)*. หน้า 99 – 100. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีระวัฒน์ ปันติตามัย. (2537, กันยายน – ตุลาคม). “ว่าด้วยภาวะผู้นำ” *วารสารข้าราชการ*. 39(3) : 9 – 17.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. (2539). “แนวคิดในการบริหารสถาบันการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ, ” ใน *ครุศาสตร์ดุริยบัณฑิต และครุศาสตร์มหาบัณฑิต*. หน้า 99 – 100. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2542). *ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- สิตพัฒน์ จันทน์เสนะ. (2544). *ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประถมศึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหาร*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- สมบัติ โขษิตวานิช. (2542). การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารของหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่ตาม การรับรู้ของตนเอง และของผู้อำนวยความสะดวกการศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สมพิศ นันทศิริพร. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของ ผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด นครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมภูมิ รวีวรรณ. (2542). การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สามัคคีสาร (ดอกหญ้า).
- สมศรี สุ่มมาตย์. (2545). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตาม แนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมหมาย พรหมทอง. (2545). บรรณนิทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2543). รายงานการวิจัยเอกสารเรื่องใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- สุกัญญา วรรณบุตร. (2543). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา ตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติ เต่าสุวรรณ. (2545). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาตามทัศนะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติพิทย์ รุทธิฤทธิ์. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). "ผู้นำ," ใน เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา.

หน้า 8 – 13. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุนทร สุนลิน. (2543). ศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม.

(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ถ่ายเอกสาร.

สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ. (2538, กันยายน). "การทำงานเป็นทีม," ในเอกสารประกอบการสอน

เรื่องคุณธรรมและสมรรถภาพของนักวิชาการประถมศึกษา. หน้า 48 – 66.

กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุเมธ แสงนิมิต. (2540). ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : บิ๊กแบงค์.

สุรพล ศรแสง. (2540). แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุรัชดา ศาสตร์สุข. (2541). การศึกษาเปรียบเทียบการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารใน

สำนักงานกลางการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.

สุรินทร์ สมศรี. (2542). ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.

สุรีย์ สุเมธีนิมิต. (2538). ประมวลศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2535). "นโยบายการศึกษา," ในเอกสารการประชุม

สัมมนาทางวิชาการเรื่องการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2536). คู่มือปฏิบัติงานโรงเรียนเอกชน.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. (2539). 24 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนบนเส้นทางการปฏิรูปการศึกษา.

กรุงเทพฯ : ศุภสมาคมราชว.

_____. (2542). เอกสารสรุปภารกิจ นโยบาย และผลงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2544). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชน เพื่อขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี. (2545). *ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดปทุมธานี*. ปทุมธานี : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี.
- สำนักงานศึกษาธิการอำเภอดุสิต. (2546). *ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนเอกชน อำเภอดุสิต*. ปทุมธานี : สำนักงานศึกษาธิการอำเภอดุสิต.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2538). *ประมวลสาระชุดวิชา ประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา (Graduate Professional Experience in Educational Administration)*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2539). “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา,” ในเอกสาร *ประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก*. หน้า 1 – 6. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- _____. (2540). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ไสว พาสีชา, พระมหา. (2543). *แบบภาวะผู้นำกับการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.
- หฤทัย ปุตรระเศรณี. (2539). *Pocket MBA ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.
- อรพิน พรหมตัน. (2537). *ความต้องการการพัฒนาการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- เอนก กลิ่นฟุ้ง. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- อรรถนนท์ เทียนทอง. (2535, เมษายน). “หลักการบริหารสำหรับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ว่าด้วยภาวะผู้นำ,” *วารสารกำนันผู้ใหญ่บ้าน*. 43(4) : 22 – 26.
- อรุณ รักธรรม และคณะ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการนำค่านิยมที่พึงประสงค์ไปสู่การปฏิบัติกลุ่มนักบริหาร*. ม.ป.ป.

- อิทธิชัย ธนเศรษฐ์. (2536). *การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- Cronbach, Lee J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd New York : Harper & Row Publisher.
- Cutler, Herky. (1995, August). "The Acquisition and Utilization of Power : Critical Skills for the Educational Administrator," *Dissertation Abstracts International*. Dai-A 33(04 : 1036).
- Drake, Thelbert L. and Roe, William H. (1986). *The Principalship*. New York : Macmillan.
- Evers, A.S. (1987, June). "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," *Dissertation Abstracts International*. 47(2) : 4249-A.
- Fiedler, Fred E. (1958). *Interpersonal Perception and Group Effectiveness*. In Person Perception and Interpersonal Behavior. R. Tagiuri and L. Petzullo. California : Stanford.
- Halpin, Andrew W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan Company, Inc.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988, February). "Superior Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformation and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 73(4) : 695 – 702.
- House, Robert J. (1971, September). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*. (3) : 321 – 338.
- Hutchison, Kae R. (1997, October). "Management Development in Higher Education : A Study of the Relationship of Managerial Skills Development Intentions, Strategies, and Institutional Support to Community College Administrators," *Job Performance And Job Satisfaction (Technical College)*. Dai – A 58(04) : 1162.
- Irurita, F.V. (1994, September). "Optimism, Values and Commitment as forces in Nursing Leadership," *Journal of Nursing Administration*. 24(9) : 61 – 70.
- Jackson, Thomas Raymond, Jr. (1997, February). "Effects of Organizational Structure on New Housing Professionals' Development of Effective Mid – level Administrative Skills," *Dissertation Abstracts International - A*. (CD - ROM). 57(08) : 1995.

- Kaijai, Jimmy. (1987, April). " School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward," *Dessertation Abstracts International*. 48 : 329-A.
- Katz, Robert L. (1974, September-October). " Skill of An Effective Administrator, " *Harvard Business Review*. 5(3) : 90 - 102.
- Kindred, Leslie. W. (1975). *School Public Relations*. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall.
- Koontz, Harold and Cyril O,Donnell. (1964). *Principles of Management*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Krejcie, Robert V. and Morgan Duryle W. (1970, Autum). " Determining Sample Size for Research Activities, " *Educational and Psychological Measurement*. 30(6) : 608 - 610.
- Lewis, Norma A. (1984, January). " Instructional Leadership Styles of Effectives Elementary School Principal in Texas, " *Dissertation Abstracts International*. 45(3) : 709-A.
- Msolla, Joyce. Jeremian. (1995, February). " Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teacher' College Principals in Tanzania, " *Dissertation Abstracts International –A* (CD-ROM). 33(01) : 1993. Available : UMI ; Disertation Abstracts.
- Paisey, Alan. (1992). *Organization and Management in Schools Perspectives for Practising Teachers and Governors*. 2nd ed. London : Longman.
- Parsons, John Kracht. (1997, September). "Perceptions of Aspiring and Experienced Principals of the Skills Used by Principals," *Leadership Effective Schools*. Dai – A 58 (30) : 680.
- Reddin, William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : Mc Graw-Hill Book Co.
- Sitterly, Connie, (1993). *The Woman Manager : How to Develop Essential Skills for Success*. London : Kogan Page.
- Sometip, Talerngsok. (1985, March). " A Study of the Perceived Importance of Managerial Skill of Educational Administrators, " *Dissertation Abstracts International - A*. (CD-ROM). 45(09) : 1984. Available : UMI ; Dissertation Abstracts.
- Stogdill, Ralph M. (1974). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press.

- Terry, George R. (1960). *Principles of Management*. Illinois : Richard D. Erwin.
- Tichy, N.M., and Devanna. M.A. (1986, July). " The Transformaional Leader, " *Tranining and Development Journal*. 40(7) : 27 – 32.
- Tillotson, Elizabeth Ann. (1996, July). " An Analysis of Technical, Human and Conceptuel Skills Among Student Affairs Administrators in Higher Education, " *Dissertation Abstracts International-A*. (CD-ROM). 57(01) : 64. Available : UMI ; Dissertation Abstracts.
- Zektser, Jessica Lynn. (1997, April). "Identification of the Critical Skills, Attitudes, and Experiences which would Increase the Probability of Women being Hired As a Middle School Principal," *Hiring Women Administrators*. Dai-A 57(10) : 4223.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทศนา แสงศักดิ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. อาจารย์รัชนิพรพรณ เปาทอง อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
กรุงเทพมหานคร
4. อาจารย์ปรีตร แก้วสว่าง ครูใหญ่โรงเรียนแก้วสว่างวิทยา
อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจงทั่วไป

1. แบบสอบถามนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของครูผู้สอน
2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเป็นผู้นำในแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
3. ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นไปในภาพรวม โดยไม่มีผลกระทบต่อท่าน
4. โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์โดยรวมต่อโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอรัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ในการร่วมกันส่งเสริม สนับสนุนปรับปรุงให้โรงเรียนเอกชนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

นางเนาวรัตน์ แก้วสว่าง

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามระดับความเป็นผู้นำในแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามซึ่งเกี่ยวข้องกับแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความเป็นผู้นำว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีแบบความเป็นผู้นำเหล่านี้ในระดับใด

หมายเหตุ

1. คำว่า “แบบบงการ” หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ
2. คำว่า “แบบให้การสนับสนุน” หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมีความเป็นกันเองให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน
3. คำว่า “แบบมีส่วนร่วม” หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้แสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ
4. คำว่า “แบบมุ่งความสำเร็จ” หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งผลสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ข้อ	แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความเป็นผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>แบบบงการ</u> ผู้บริหารปกครองครูด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด					
2	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูไว้อย่างเคร่งครัด					
3	ผู้บริหารเน้นการปฏิบัติงานของครูให้เสร็จทันกำหนดเวลา					
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูที่ทำให้ครูรู้สึกว่าน่าเกรงขาม					
5	ผู้บริหารชี้แจงให้ครูเข้าใจในบทบาทของตนในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความเป็นผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	ผู้บริหารกำหนดให้ครูปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่วางไว้					
7	ผู้บริหารกำหนดแผนการทำงานให้ครูทราบ					
8	ผู้บริหารประเมินผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้					
9	<u>แบบให้การสนับสนุน</u> ผู้บริหารเอาใจใส่ ช่วยเหลือแก่ครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
10	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลการจัดสวัสดิการแก่ครู					
11	ผู้บริหารยกย่องให้กำลังใจแก่ครูที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด					
12	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและช่วยเหลือเมื่อครูและนักเรียนประสบปัญหา					
13	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ไม่ถือตัว และเข้ากับทุกคนได้					
14	ผู้บริหารแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ของครู					
15	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานกับครู					
16	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม					
17	<u>แบบมีส่วนร่วม</u> ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน					
18	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
19	ผู้บริหารเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงานตามความคิดเห็นของส่วนรวม					

ข้อ	แบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความเป็นผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการตัดสินใจสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอมติเห็นชอบ					
21	ผู้บริหารจัดประชุมครูเพื่อรับฟังความคิดเห็นของกลุ่ม					
22	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม					
25	<u>แบบมุ่งความสำเร็จ</u>					
	ผู้บริหารกระตุ้นครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
26	ผู้บริหารสนองตอบต่อความต้องการของครูที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน					
27	ผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ครูสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมาย					
28	ผู้บริหารมีการปรับปรุงการทำงานของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง					
29	ผู้บริหารตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลที่มีงผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเป็นหลัก					
30	ผู้บริหารเน้นความเป็นเลิศของผลงาน					
31	ผู้บริหารแสดงความมั่นใจว่าครูจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้					
32	ผู้บริหารตั้งเป้าหมายที่ท้าทายต่อความสำเร็จของครู					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร และทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับของการใช้ทักษะการบริหารว่าผู้บริหารของท่าน มีการใช้ทักษะเหล่านี้ในระดับใด

หมายเหตุ

1. คำว่า “ทักษะทางความรู้ความคิด” หมายถึง การใช้ความรู้ความชำนาญทางความรู้ ความคิดจากสติปัญญาและวิสัยทัศน์ในการบริหารของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. คำว่า “ทักษะทางเทคนิค” หมายถึง การใช้ความรู้ วิธีการ กระบวนการ และเครื่องมือที่จำเป็น เพื่อผลสำเร็จของงานมีระเบียบในการทำกิจกรรมและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คำว่า “ทักษะทางการศึกษาและการสอน” หมายถึง การใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในการสอนและการเรียน เป็นผู้มีความรู้และเป็นนักวิชาการที่ดี สามารถใช้ภูมิรู้ที่มีเพื่อการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. คำว่า “ทักษะทางมนุษย” หมายถึง การใช้ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนและการใช้คนเพื่อปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย เข้าใจสภาพธรรมชาติความต้องการของมนุษย์ พร้อมทั้งรู้จัก และเพื่อใช้วิธีจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม
5. คำว่า “ทักษะทางความคิดรวบยอด” หมายถึง การใช้ความสามารถในการมองเห็นภาพรวม และเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน สามารถเข้าใจโครงสร้างภารกิจของการบริหารงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้หน่วยงานมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวม

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<u>ทักษะทางความรู้ความคิด</u> ผู้บริหารใช้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำ หลักสูตรได้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชน และสังคม					
2	ผู้บริหารนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์เพื่อใช้ในการบริหารงาน ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ					
4	ผู้บริหารนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้					
5	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อพัฒนา ผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม					
6	ผู้บริหารดำเนินการบริหารงานในโรงเรียนอย่าง เป็นระบบ					
7	ผู้บริหารได้บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ครู ตามความเหมาะสม					
9	<u>ทักษะทางเทคนิค</u> ผู้บริหารใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการ บริหารงาน					
10	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ในการบริหารได้ เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน					
11	ผู้บริหารนำเทคนิคกระบวนการบริหารมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
12	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการ และนวัตกรรมใหม่ ๆ แก่ ครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	ผู้บริหารใช้ภาษาสื่อสารแก่ครูให้เข้าใจง่าย ทั้งการพูดและการเขียน					
14	ผู้บริหารใช้วิธีประชาสัมพันธ์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย					
15	ผู้บริหารใช้เทคนิคการพัฒนางานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ					
16	ผู้บริหารนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน					
17	<u>ทักษะทางการศึกษาและการสอน</u> ผู้บริหารจัดตารางการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับหลักสูตรที่กำหนดไว้					
18	ผู้บริหารจัดตารางการเรียนการสอนได้เหมาะสมตามวัยของผู้เรียน					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาวิธีการสอนแบบเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ					
20	ผู้บริหารจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ					
21	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาการ					
22	ผู้บริหารใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนการสอนที่มีอยู่ถ่ายทอดแนะนำให้ครูเกิดความเข้าใจในการเรียนการสอนยิ่งขึ้น					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน					
24	ผู้บริหารนำผลการทดสอบนักเรียนมาใช้ปรับปรุงหลักสูตร					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	<u>ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์</u> ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความร่วมมือในกลุ่มผู้ร่วมงาน					
26	ผู้บริหารปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม					
27	ผู้บริหารแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้					
28	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ดีในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก					
29	ผู้บริหารประสานความร่วมมือกับชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา					
30	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแก่ครูทุกคนทุกโอกาส					
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน					
32	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ดี เมื่อเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ					
33	<u>ทักษะทางความคิดรวบยอด</u> ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
34	ผู้บริหารวิเคราะห์จุดแข็งและจุดด้อยของโรงเรียนเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน					
35	ผู้บริหารวางแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนได้ครอบคลุมทุกด้าน					
36	ผู้บริหารจัดระบบโครงสร้างการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก					

ข้อ	ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับการใช้ทักษะการบริหาร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
37	ผู้บริหารวิเคราะห์งานเพื่อมอบหมายให้สอดคล้อง กับความสามารถของครูได้อย่างเหมาะสม					
38	ผู้บริหารนำนโยบายของรัฐ และแผนการศึกษามา กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน					
39	ผู้บริหารวิเคราะห์งานของหน่วยงานอื่น เพื่อนำมา เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา					
40	ผู้บริหารวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบก่อน ตัดสินใจ					

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ	นางเนาวรัตน์ แก้วสว่าง
วันเดือนปีเกิด	7 กุมภาพันธ์ 2505
สถานที่เกิด	39/7 หมู่ 3 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	90/113 ซอยรังสิตนครนายก 19 ตำบลประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่	ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนแก้วสว่างวิทยา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนแก้วสว่างวิทยา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2522	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสุรนนท์ศึกษา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2524	มัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2526	ประกาศนียบัตรพิเศษวิชาการศึกษา (พ.กศ.) กรมการฝึกหัดครู กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530	ประกาศนียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม (พ.ม.) กรมการฝึกหัดครู กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2538	ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอกการประถมศึกษา มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ. 2547	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ