การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

นันทา ลีนะเปสนันท์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการวัดผลการศึกษา
พฤษภาคม 2542

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการวัดผลการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชาวนา ชวลิตธำรง)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชาวนา ชวลิตธำรง)

.....กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)

.....กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม
(ดร. สุวพร เซ็มเฮง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการวัดผลการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 13 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2542

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของรองศาสตราจารย์ดร.ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เชาวนา ชวลิตธำรง กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ทุกขั้นตอนด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง รวมทั้ง รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ ดร.สุวพร เซ็มเฮง กรรมการสอบปากเปล่า ที่ได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทั้ง 4 ท่าน เป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ อาจารย์ระวีวรรณ พันธ์พานิช ดร.บุญชู ชลัษเฐียร ดร.เลอชัย ลวสุต อาจารย์มณฑา ลำเจียกหนู ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำเกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

รวมทั้งขอขอบคุณ พี่ๆ น้องๆ เอกการวัดผลการศึกษา ภาคพิเศษ รุ่นที่ 6 ที่ได้ให้การช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา จนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

นันทา ลีนะเปสนันท์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	2
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	2
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ	3
2	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	
	ความหมายของผู้นำ	5
	ทฤษฎีผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ	12
	ทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของเรดดิน	19
	การวิเคราะห์องค์ประกอบ	32
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ	34
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	36
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	
	ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	37
	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	39
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	41
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	43
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์	45
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45

บทที่ หน้า

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า..... 74
กลุ่มตัวอย่าง..... 74
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า..... 74
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล..... 74
การวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
อภิปรายผล..... 76
ข้อเสนอแนะ..... 80

บรรณานุกรม..... 81

ภาคผนวก..... 85

ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 111

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 ตัวบ่งชี้แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน..... 23
2 แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม 25
3 รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า..... 37
4 ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ..... 46
5 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตัวแปร 47
6 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารรวม)โดยวิธีแวริแมกซ์..... 48
7 ตัวแปรที่ปรากฏอยู่ในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์..... 51
8 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารรวม)โดยวิธีออบบลิมิน..... 51
9 ตัวแปรที่ปรากฏอยู่ในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีออบบลิมิน..... 54
10 เปรียบเทียบตัวแปรที่เหมือนกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมิน..... 54
11 เปรียบเทียบตัวแปรที่ไม่เหมือนกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมิน..... 55
12 องค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารรวม)..... 56
13 องค์ประกอบที่ 2 มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารรวม)..... 57
14 องค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารรวม)..... 57
15 องค์ประกอบที่ 4 มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารรวม)..... 58
16 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารหญิง) โดยวิธีแวริแมกซ์..... 59
17 องค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารหญิง)..... 62
18 องค์ประกอบที่ 2 มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารหญิง)..... 63
19 องค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารหญิง)..... 64
20 องค์ประกอบที่ 4 มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารหญิง)..... 65
21 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารชาย)..... 66
22 องค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารชาย)..... 69
23 องค์ประกอบที่ 2 มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารชาย)..... 70
24 องค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง (กลุ่มผู้บริหารชาย) 71

ตาราง หน้า

25 องค์ประกอบที่ 4 มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (กลุ่มผู้บริหารชาย)..... 72
26 ตัวแปรที่ปรากฏและอยู่ร่วมกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
พฤติกรรมผู้นำ..... 73

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม..... 16
2 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน..... 20
3 แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ..... 26
4 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและที่มีประสิทธิผลมาก..... 26
5 ลำดับขั้นการศึกษาค้นคว้า..... 39

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากเพราะเป็นผู้ก่อให้เกิดผลงาน ตลอดจนนำความสำเร็จมาสู่องค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นผู้คอยควบคุมดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้พฤติกรรมผู้นำในการกระตุ้นให้สมาชิกได้ร่วมมือร่วมใจผลักดันให้ภารกิจของกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2519 : 63 : 67; อ้างอิงมาจาก สมปราชญ์ จอมเทศ. 2516) อาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะสามารถจูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงไร ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัวและความเชื่อ จากสาเหตุเหล่านี้อาจจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป

เรดดิน (Reddin. 1970 : 11 - 17) มีความเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ส่วนที่แตกต่างกันคือแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนจะยึดมั่นแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบของผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลสูงแต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิผลต่ำ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์กร

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรประเภทที่ให้บริการสาธารณะแก่สังคมรูปแบบหนึ่ง โดยมีเป้าหมายหลักในการดำเนินงานที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และสำเร็จออกไปเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของสังคมต่อไป ดังนั้นการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย เป็นต้นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ตลอดจนชุมชน ในบรรดาบุคคลดังกล่าวนั้น ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2531 : ข) ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษา มิใช่ทำหน้าที่เพียงแต่บริหารโรงเรียนไปตามระเบียบราชการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพความเป็นผู้นำสูง ย่อมทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 15)

ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารของผู้บริหารโดยตรงแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความทุ่มเทความร่วมมือร่วมใจของคณะครู และผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม

อีกด้วย ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้คณะครูและผู้ร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ และมีความสุขอยู่กับหมู่คณะและอาชีพของตน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 80 - 87)

นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาแบบผู้นำหลายคนได้ยืนยันว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน (Fiedler and Matin. 1974 : 74 – 81) และมีการพัฒนาแนวคิดและความเชื่อออกไปอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น นอกจากจะยึดแบบที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์แล้ว ยังมีการนำเอาประสิทธิผลเข้ามาพิจารณาด้วย เรดดิน (Reddin.1970 : 46 – 47) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แบบผู้นำเพิ่มเติม และเสนอทฤษฎีของเขาที่ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ(3-D Theory)โดยเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้าไปร่วมวิเคราะห์แบบผู้นำด้วยอีกมิติหนึ่ง

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือมิติมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ว่าประกอบด้วยพฤติกรรมใดบ้าง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนที่จะนำมาพิจารณาปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตามแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และเป็นประโยชน์แก่การบริหารการศึกษา

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้นำผลไปปรับปรุงและพัฒนาพฤติกรรมผู้นำ ให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนใช้เป็นข้อเสนอแนะแก่สถาบันผู้ผลิตผู้บริหารการศึกษา นำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในการอบรมผู้บริหารการศึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร 9 กลุ่ม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่ม 4 จำนวน 14 โรงเรียน และกลุ่ม 5 จำนวน 22 โรงเรียน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยการสุ่ม

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำตามแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน

แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีของเรดดิน ดังนี้

แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (Separated Style)

แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง (Related Style)

แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (Dedicated Style)

แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (Integrated Style)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง วิธีการทางสถิติที่ช่วยจัดกลุ่มตัวแปรหลาย ๆ ตัว ที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจคุณลักษณะภายในของสิ่งที่ต้องการศึกษา

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งบริหารในโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชาทุกหมวดวิชา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

3. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียน ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4. แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน หมายถึงแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังนี้

4.1 แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง แบบผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสนใจในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ ชอบมององค์กรในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล ผู้นำแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด พฤติกรรมการทำงานจะทำงานอย่างระมัดระวัง เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการสื่อสาร ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น สุขุมรอบคอบ

4.2 แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง หมายถึง แบบผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารงานที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานสูงมากกว่าความสำเร็จของงาน ผู้บริหารแบบนี้จะตีค่าผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นลูกน้องเพียงใด พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนามีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ยอมรับความคิดเห็น และเห็นใจผู้ร่วมงาน

4.3 แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ หมายถึง แบบผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารงานที่ให้ความสัมพันธ์ในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ชอบใช้วิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ มากกว่าใช้คน ผู้บริหารแบบนี้ตีค่าลูกน้องจากการพิจารณาผลงาน และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะการใช้อำนาจ พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะมีความกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ และเชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลกับคนอื่น และลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลเหนือตน ผู้นำแบบนี้เต็มไปด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง มีความขยัน มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน มีความอิสระ มีความทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษ และถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น

4.4 แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง หมายถึง แบบผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้ชอบการมีส่วนร่วม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำแบบนี้ไม่หวงอำนาจ ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงานและประเมินผู้บริหารจากทักษะในทีมงาน พฤติกรรมผู้นำแบบนี้จะกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

5. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีคุณวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป สาขาการวัดผลการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา หรือจิตวิทยา ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 5 ท่าน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. ทฤษฎีผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของเรดดิน
4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ในองค์กรทางสังคมทุกประเภทจะประกอบด้วยบุคคลประเภทหนึ่ง ที่เรียกว่า "ผู้นำ" ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีพฤติกรรมและบทบาทแตกต่างไปจากกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ที่เรียกว่า "ผู้ตาม" ผลจากการศึกษาในเรื่องผู้นำจะพบบุคคลที่เป็นผู้นำอยู่ในกลุ่มของบุคคลประเภทต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มบุคคลที่มีสถานภาพโดยตำแหน่ง กลุ่มบุคคลที่มีอำนาจบารมีในชุมชน กลุ่มบุคคลที่อาสาสมัครช่วยงานสาธารณะบำเพ็ญประโยชน์ในชุมชน กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโดยความคิด บุคคลที่เป็นที่เคารพและคนอื่นให้ความนับถือ และกลุ่มบุคคลที่เป็นนักประดิษฐ์คิดค้นต่าง ๆ เป็นต้น (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526)

ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำสองคำนี้พอที่จะบอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด กล่าวคือ "ภาวะผู้นำ" หมายถึง กระบวนการ แต่ "ผู้นำ" เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2532 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Nath Bhanthumnavin. 1985 : 27)

ความหมายของ**ผู้นำ**มีนักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้

เบอร์บี (นิพนธ์ อุทก. 2536 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Burby. 1972 : 43 - 46) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา มีความสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ดันน์ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2526 : 3 ; อ้างอิงมาจาก Dunn. 1973 : 178) ให้นิยามว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮอร์เซย์ และ บลันชาร์ด (พิชญาภรณ์ อิงคามระธร. 2532 : 19 - 20 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard. 1988 : 83) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ พฤติกรรมการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มหรือบุคคลในการใช้ความพยายามให้บรรลุถึงเป้าหมายในสภาพการณ์ที่กำหนดให้

ในทัศนะของนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2523 : 344 - 345) ให้คำนิยามความหมายของผู้นำ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter Personal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 2) ให้นิยาม ผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ และผู้นำอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ ผู้นำและผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยตำแหน่ง อาจเป็นบุคคลคนเดียวกันก็ได้ คือ มีทั้งตำแหน่ง พฤติกรรม และความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจมิใช่ผู้บริหารที่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เขามีบทบาท หน้าที่ มีความสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้นำในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จได้ ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 : 18) ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดัน

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะพิเศษ บุคคลหนึ่งที่มีความสามารถ มีอิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น โดยใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเปรียบเสมือนแกนนำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มยกให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล มีบทบาทในการโน้มน้าวจิตใจ หรือชักจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ และสมาชิกในกลุ่มก็ทำงานด้วยความเต็มใจ ตลอดจนเป็นบุคคลที่สามารถทำให้สมาชิกมีความพอใจต่องานและต่อทีมงาน

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อีกทั้งผู้นำต้องรับผิดชอบต่องานของผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานผู้นำจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำจูงใจผู้ร่วมงานได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหาร

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9 - 10) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความพอเหมาะพอดีของรูปร่างเครื่องแต่งกาย ท่วงทีกริยาท่าทางและวาจา การเป็นผู้มีภูมิฐานนั้น หมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงใจ ยำเกรง และมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ รวมทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะภูมิฐานและมีวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็จะไม่มีประโยชน์อันใด เพราะได้นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตน และพวกพ้องยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่าง ๆ ในหน่วยงานทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่รังเกียจของสังคมโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความจัดเจนในศิลปะ ลำพังภูมิฐาน ภูมิวุฒิและภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งสามอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกันก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้นำนั่นเอง ผู้บริหารที่ดี มีประสิทธิภาพย่อมจะต้องเป็นผู้ที่จัดเจนทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ถ้าขาดความจัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว

ผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้นความจัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

หวน พินธุ์พันธ์ (2525 : 20) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของ CHESTER I BARNARD คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งขาดเสียมิได้ 5 ประการคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปริปากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นคนมีความรู้ รู้งาน รู้นโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนวิธีบริหารการงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหูสูตร คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

สมาน เกตุทัต (2525 : 21 - 24) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. Quality คือ คุณภาพของงาน ผู้นำต้องมีความระมัดระวัง ทำงานให้เกิดผลดี ถูกต้องและเรียบร้อยตลอดเวลา

2. Ability คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีความตั้งใจทำงานโดยรวดเร็ว ให้สำเร็จตามกำหนด ถูกต้องและได้ปริมาณงานมาก

3. Knowledge and Skill ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และความจัดเจนในหน้าที่การงาน มีความปรีชาสามารถ รอบรู้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีประสบการณ์และความชำนาญ รู้จักควบคุมติดตามงานให้งานดำเนินไปบนมาตรฐานอันดี

4. Reliability ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือได้ทั้งในหน้าที่การงานและส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

5. Commencement or Initiative มีความคิดริเริ่ม ไม่อยู่นิ่งเฉยกับที่ ต้องคิดพัฒนาที่มีการเริ่มต้นในเกณฑ์ดี หรือแค่พอใช้ก็ยังดี

6. Ability of self - Adjustment คือ ความสามารถในการปรับปรุงตัว ต้องทำตัวให้เข้ากับคนอื่นหรืองานอื่น ๆ ได้ โดยให้มีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและกาลเวลา

7. Sense of duty มีความสำนึกในหน้าที่ สนใจในงาน กล้ารับผิดชอบ มีแก่ใจให้ความช่วยเหลือ แม้จะไม่ใช่งานในหน้าที่โดยตรง

8. Co - Operation and Connection มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานทุกชั้น แม้กับแผนกอื่น ๆ หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายนอก ต้องทำตัวให้เข้ากันได้ ให้ความร่วมมือ มีการประสานงานและการติดต่อที่ดี

9. Decision or Judgement คือ จะต้องเป็นตัวของตัวเองในการทำงานเกี่ยวกับการเสี่ยง การรับผิดชอบ การช่วยเหลือ ตลอดจนการเข้าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าทุกประการ ต้องใช้การตัดสินใจเด็ดเดี่ยวและรวดเร็ว ไม่มีการลังเล

10. Health สุขภาพจะต้องดีทั้งร่างกาย จิตใจ และสมอง

11. Personality ต้องมีบุคลิกภาพดี เหมาะสมกับการเป็นหัวหน้า มีการแต่งกายดี มีความสง่าผึ่งผาย พูดจาต้องมีเสียงดัง ฉาดฉาน ไม่เหนียมอายหรือตื่นเต้นประหม่า

12. Character คืออุปนิสัยใจคอต้องเป็นคนมีเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี มีการเสียสละกล้าได้กล้าเสีย รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว หรือเห็นแก่ได้ มีความเข้มแข็งตามกรณีอันควร มีคุณธรรมประจำใจ

13. Adaptation การวางตัว ต้องให้เป็นไปพอเหมาะสมตามกาลเทศะ เป็นไปในทางที่ถูกที่ควร ให้เป็นไปตามธรรมชาติอย่าฝืนตัวเอง ไม่วางมาดเหนือผู้อื่น

14. Prudence ความรอบคอบ ผู้นำที่ดีต้องมีความสุขุมรอบคอบ มีใจหนักแน่นและเยือกเย็น มีความระมัดระวัง ทำงานทุกอย่างด้วยความรัดกุม ไม่ประมาท ไม่ตื่นเต้นหวั่นไหว

15. Self - Confidence คือความเชื่อมั่นตัวเอง ต้องเป็นตัวของตัวเองตลอดเวลา กล้าตัดสินใจด้วยความมั่นใจ ไม่มีการโลเลเหลาะแหละ

มนูญ วงศ์นารี(2529 : 35 - 36) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ๆ 4 อย่าง คือ

1. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง (Capability) คือ เป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และศิลป์ (ความฉลาดทำ) นัยหนึ่งก็คือ "เป็นคนเก่ง"

1.1 เก่งในเรื่องงาน

1.2 เก่งในเรื่องคน

1.3 เก่งในเรื่องการทำงานเป็นทีม

1.4 เก่งในเรื่องการบริหาร/การจัดการทั้งใน เรื่องงาน เรื่องคนและเรื่องทีม

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้มีความประพฤติการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมดีและมีมนุษยสัมพันธ์ดี นัยหนึ่งก็คือ"เป็นคนดี"

2.1 ดีในเรื่องกายวาจา

2.2 ดีในเรื่องกิริยาท่าทาง/อ่อนน้อมถ่อมตน

2.3 ดีในเรื่องยิ้มแย้มแจ่มใส/ให้ความเป็นมิตร/ไม่มีอคติ

2.4 ดีในเรื่องจิตใจ/เสียสละและเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์ นัยหนึ่งก็คือ "เป็นคนขยัน"

3.1 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อตัวเอง

3.2 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ

3.3 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่องาน/หน่วยงาน

4. เป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือ เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์ ไม่เสียอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ นัยหนึ่งก็คือ "เป็นคนมั่นคง"

4.1 มั่นคงในเรื่องการใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง

4.2 มั่นคงในเรื่องการกล้าพูด กล้าตัดสินใจ/ไม่วิตกโลเล

4.3 มั่นคงในเรื่องความอดทน อดกลั้นต่อการทำความถูกต้อง/ความดี

4.4 มั่นคงในเรื่องการกล้าเผชิญกับความเป็นจริง/สิ่งที่จำเป็นต้องเผชิญ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49 - 50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ

2. สติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล

3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้

4. มีความสามารถในการวินิจฉัย เป็นการรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. จดจำได้ โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยให้สัญญาไว้

6. มีความรอบรู้ เป็นการใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะปัญหา นำมาวิเคราะห์วินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหูตาจะกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้

7. ยืดหยุ่น เป็นการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัวเป็นหลัก

8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย ด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้างและไม่เข้าข้างตัวเอง

9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงและทำอะไรที่ดีและเป็นประโยชน์หรือประสิทธิผล

10. เชื่อมั่นตัวเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่ใช่ประเภทไม่ฟังความคิดเห็นของใคร

11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหาตามสภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่างได้ผล

12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง

13. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

14. สอนงานคนอื่นได้เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

15. เป็นนักฟังที่ดี เพื่อรับข้อมูลจากผู้อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เรารับฟังสิ่งที่ เขาพูด

16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

17. น่าเชื่อถือเลื่อมใส เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเอง และให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย

18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตามมีความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลให้เกิดความคิดริเริ่ม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2539 : 13 - 16) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น ศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยานสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การรู้จักบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักโอกาสที่จะ "ชู" ภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่านของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้ "คน" ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ได้กล่าวมาแล้ว ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ทฤษฎีผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน เช่น รอส และเฮนดรี (สุวัฒน์ ประเสริฐสม. 2531 : 10 ; อ้างอิงมาจาก Rose and Hendry. 1958 : 100 - 107) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน ซึ่งสมัยก่อนเชื่อกันว่าความเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สิ่งที่ทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำนั้น เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของแต่ละคน

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าลักษณะของแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทัศนคติ ความต้องการส่วนตัวติดมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำอย่างมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์การนั้น ๆ

ฟิดเลอร์ (วิรัตน์ ภาจันทร์คู. 2532 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1958 : 243 - 257) ให้ทัศนะว่า ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม สถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) ของผู้นำ
2. ภารกิจของกลุ่ม (Task Structure)
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

เนปิเออร์ และ เกอร์เชนเฟลด์ (วรเชษฐ สุขแสวง. 2528 : 32 ; อ้างอิงมาจาก Napier and Gershenfeld. 1973. 136 - 151) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ 4 ประการคือ

1. Leadership - as Trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด

2. Leadership - as Position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

3. Leadership - as Situation ความเป็นผู้นำได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้ว ก็จะกลายเป็นผู้นำได้

4. Leadership - as Functional Roles of Members พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการและวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นไปในลักษณะใด

สต๊อกดิลล์ (ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533 : 14 - 15 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1969 : 91) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. Great Man Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิดเหมือนกับทฤษฎีว่าด้วย Trait Theory of Leadership

2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้น นอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตสิก (Sentiment) เชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมในทางที่ดีเหมาะกับสถานการณ์

5. Humanistic Theory เชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละบุคคลมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้น จะสามารถทำให้กลายเป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ด้วยผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐาน อันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสู้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลในด้าน ความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

"พฤติกรรมผู้นำ" คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Carter. 1953) หรือ "พฤติกรรมผู้นำ" เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle. 1956) แต่ฟิลเลอร์ เน้นว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชา และการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม การกระทำนี้อาจรวมไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่องชมเชยหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องสวัสดิภาพ และความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (Stogdill. 1974 : 10 - 11 ;citing Carter. 1953 ; Shartle. 1956 ; Fiedler. 1967) มีผู้ให้ความเห็นสอดคล้องกับฟิดเลอร์ในประเด็นที่ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม (Hoy and Miskel. 1982 : 236)

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

คำว่า "พฤติกรรมผู้นำ" (Leader Behavior) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

พัฒนชัย ปัทมเวณุ (2531 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 204) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำที่มีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรจะประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 20) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมการบริหารออกเป็นสองลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะหนึ่งเป็นการบอกให้ผู้ตามทำ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการแบ่งความรับผิดชอบร่วมกัน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามมีส่วนร่วมคิดเห็นในการวางแผนและการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำบางทฤษฎีที่สำคัญ ๆ เช่น ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ การวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน งานของลิเคอร์ท (Likert) พฤติกรรมผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The Managerial Grid) และ พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลล์ และกูบา (Getzels and Guba) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ ไวท์ และลิปปิท ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับรูปแบบพื้นฐานของภาวะผู้นำมี 3 แบบ (เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. 2532 : 46 - 47) คือ

1. ภาวะผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัย สั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจใด ๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ทั้งนี้ เพราะผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าการออกคำสั่ง การใช้ระเบียบวินัย การควบคุมอย่างเข้มงวด และ

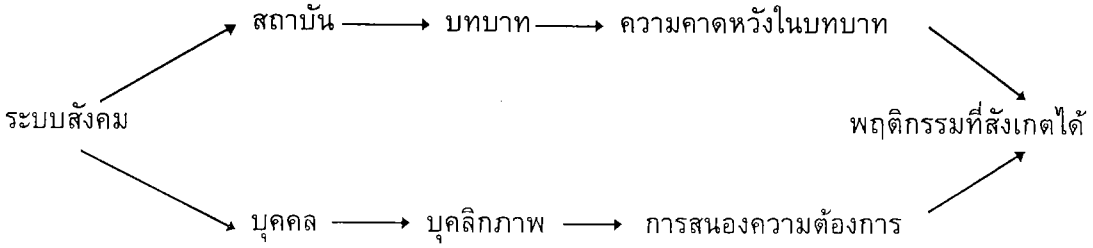
การให้คุณให้โทษอย่างเคร่งครัด จะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมิได้สนใจ ที่จะให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมการปฏิบัติงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ทั้งนี้ โดยผู้นำเป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากสมาชิก ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เช่น การแสดงความคิดเห็น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ทั้งนี้ โดยผู้นำเป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากสมาชิก ตลอดจนสนับสนุนและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพัน และรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็สูงตามไปด้วย

3. ภาวะผู้นำแบบเสรีหรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้องน้อยมาก หรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ให้ความช่วยเหลือ เมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ลิปปิทและไวท์ ตั้งข้อสังเกตว่าหากพิจารณาในแง่ปริมาณของผลงานแล้วภาวะผู้นำอัตนิยมอาจจะได้ผลดีกว่า ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะสูงกว่าในแง่คุณภาพของผลงาน แต่ความเป็นอัตนิยมอาจก่อให้เกิดความก้าวร้าวและความไม่พอใจขึ้นได้ในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน แม้จะไม่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบอัตนิยม ยังจะรู้สึกว่าต้องพึ่งพาหรือขึ้นกับผู้อื่น (Dependent) อยู่ตลอดเวลา

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 66 - 67) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของแบบผู้นำที่กล่าวนี้เกิดจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Jacob W. Getzels และ E.G. Guba ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าการบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนเอง ตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นและแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ดังภาพประกอบ 1

สถาบันมิติ



บุคคลมิติ

ภาพประกอบ 1 ทฤษฎีกระบวนการทางสังคม

ที่มา : สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 27

จากแนวคิดของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ได้มีการตั้งเป็นสมการ ดังนี้

$$B = f(R \times P)$$

B = พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้
R = บทบาทของสถาบันที่อยู่ภายใต้อิทธิพลของความคาดหวัง
P = บุคลิกภาพของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ

จากทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Getzels และ Guba นี้ ทำให้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิติมากกว่าบุคคลมิติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาท และความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ชอบอ้างระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ บริหารงานแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคล

ที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก ต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักถือหลักการที่ว่าการอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่า การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีบริหารแบบประสมประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Theories) ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดก็สุดแล้วแต่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532 :22-23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิผล ภาวะผู้นำของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967) มีหลักการว่า ประสิทธิผลภาวะผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติและแรงจูงใจ ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำ โดยกำหนดเป็นแบบของพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งถือว่า เป้าหมายสูงสุดก็คือ ผลสำเร็จของงาน อีกประเภทหนึ่งก็คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งถือว่าเป้าหมายที่สำคัญ คือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองก็คือสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสภาพการณ์ หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader - Member Relation) หมายถึง กลุ่มให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

2. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความชัดเจนในลักษณะงานหรือโครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมายมีอยู่เพียงใด

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง การใช้อำนาจของผู้นำที่จะให้รางวัลหรือการลงโทษผู้ร่วมงานมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory) พยอม วงศ์สารศรี (2533 : 206) กล่าวว่า โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาภาวะผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางในด้านการกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล พร้อมกันนี้ มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิผล

จากแนวความคิดของเฮาส์ ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จด้วยการทำความชัดเจนในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the Path to the Goal) การกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ให้คำแนะนำ (Directive) ผู้นำในลักษณะเช่นนี้จะเป็นผู้บอกหรือผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

2. ให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในกรณีนี้จะแสดงความเป็นกันเองให้ความสนใจเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. เปิดโอกาสให้ร่วมมือ (Participative) ผู้นำจะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

4. มุ่งงาน (Achievement Oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากแนวความคิดของเฮาส์ดังกล่าว จะพบว่าผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น แบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้นจึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านภาวะผู้นำ คือ

1. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุมหรือต้องการแสดงความสามารถและทักษะของตน

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

จากปัจจัย 2 ด้านนี้ เฮาส์ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในงาน และการยอมรับผู้นำ สำหรับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. <u>ทฤษฎีผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมิติของเรดดิน</u>

การศึกษาแบบผู้นำนับแต่อดีตที่ผ่านมา เริ่มโดยการค้นหาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีซึ่งเรียกว่า "คุณลักษณะอันเป็นสากล" (Universal Trait) แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อมามหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจังทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาผู้นำในสองมิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ต่อมาศูนย์วิจัยและสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน (1947) ได้วิจัยและจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกันคือ มิติมุ่งคนและมุ่งผลผลิต งานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (1950) ก็จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกันคือ แบบมุ่งงาน และมุ่งสังคมสัมพันธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งต่อมา เบลค และมูตัน ได้นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีข่ายการจัดการโดยให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกัน จะเห็นว่าการวิจัยภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมาเน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น ต่อมาเรดดิน (Reddin. 1970) ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดดิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory)

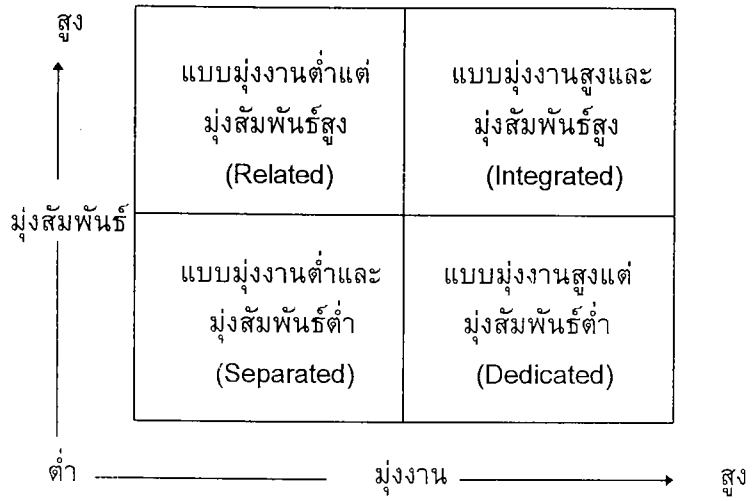
ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน แต่เรดดินมีความเห็นว่าควรจะพิจารณามิติมุ่งประสิทธิผลโดยยึดสถานการณ์เป็นหลักและจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎีสามมิติ พฤติกรรมผู้นำทั้งสามมิติมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. มิติมุ่งงาน (Task-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (People-Oriented Dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของ เรดดินกำหนดแบบผู้นำเป็น 4 แบบ เรียกว่าแบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ปรากฏดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน

แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 27)

แบบผู้นำพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ แต่ละแบบอธิบายได้ดังนี้

1. แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำหรือแบบปลีกตัว (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้วมาเรื่องนี้เคยทำอย่างไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวมๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้วิธีการแบบการประชุมสภา คือ ต้องปฏิบัติไปตามระเบียบวาระ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้นกับผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้วิธีการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกว่าผู้บริหารมีความตระหนักและให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวังเป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากัน ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการ

ยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับงานการบริหาร การบัญชี สถิติ งานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

2. แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง หรือแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำแกล้งปล่อยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลบความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นพึงพอใจ ในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งก็จะยอมทำตามคนอื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือการกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์คือการให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคน ไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

3. แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ หรือแบบมุ่งงาน (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุกงาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง ในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า "ทำเดี๋ยวนี้" และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยาการต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบบุกงานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ ในกรณีมีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่นและลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทบุกงานก็คือการปลดออกจากตำแหน่ง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบบุกงานลูกน้องมักร้องว่าขาดข่าวสารในการทำงาน

ผู้นำแบบนี้ตีค่าของคนต่ำ จุดอ่อนสำคัญของเขาก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบบุกงานถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนนี้กลัวที่สุด คือ กลัวว่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบมุ่งงานก็คือความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง ชอบคิดริเริ่ม มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษการควบคุม ถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทาง การบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง หรือแบบประสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way Communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีม ชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินผู้บริหารจากทักษะในทีมงาน ในคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งหมาย และการจูงใจทีมงาน ในเรื่องความขัดแย้งผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกดมันไว้ ในสถานการณ์รุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติง่าย ๆ หรือใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่ม จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับ โดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้ยึดอุดมคติในเรื่องการจูงใจ จึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้น การลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้จะทำได้มีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิผลน้อยลง สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตนเองจะไม่ได้เข้าไปมีส่วนในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก็คือ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสาน ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีสร้างการจูงใจ ฯลฯ ตัวบ่งชี้แบบผู้นำดังกล่าวสามารถแยกได้ตามตาราง 1

ตาราง 1 ตัวบ่งชี้แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูงแต่ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง
1. หน้าที่	การแก้ไขให้ถูก	การรับรอง	การครอบงำ	การเข้าร่วม
2. การสื่อสาร	เขียน	สนทนา	คำสั่ง	ประชุม
3. ทิศทางสื่อสาร	น้อยทุกทาง	จากล่างขึ้นบน	จากบนลงล่าง	ทั้งสองทาง
4. เรื่องเวลา	มองอดีต	ไม่คำนึงถึง	ทันทีทันใด	เพื่อนร่วมงาน
5.ให้ความสำคัญแก่	องค์กร	ผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชาและวิทยากร	เพื่อนร่วมงาน
6. เน้นในเรื่อง	รักษากรรมวิธีของระบบ	สนับสนุนระบบ	ติดตามระบบเทคโนโลยี	ประสานระบบเทคนิคสังคม
7. ตีค่าลูกน้อง	การปฏิบัติตามกฎ	การเข้าใจคน	ผลงาน	การเข้าร่วมทีม
8. ตีค่าผู้บริหาร	มันสมอง	ความอบอุ่น	อำนาจ	การทำงานเป็นทีม
9. กิจกรรมคณะกรรมการ	ทำให้กระจ่างแนะแนวช่องทาง	สนับสนุน ผสมผสาน	ริเริ่ม ประเมินชี้นำ	ทำมาตรฐานการทดสอบ การจูงใจที่ปรึกษา
10. งานเหมาะสมกับผู้นำแบบนี้	การบริหาร บัญชี สถิติ ออกแบบ	บริหารวิชาชีพ การฝึกฝนประสาน	งานผลิต งานขาย	ผู้จัดการ
11. งานที่ไม่เหมาะสม	ไม่ใช่งานประจำ	มีการติดต่อกับบุคคลน้อย	งานที่มีอำนาจต่ำ	งานประจำ
12. มุ่งให้ลูกน้อง	ปลอดภัย	ร่วมมือ	ปฏิบัติ	ทำงาน
13. ปฏิกิริยาต่อความขัดแย้ง	หลบหลีก	ทำให้ราบรื่น	ระงับ	ใช้ให้เป็นประโยชน์
14. ปฏิกิริยาต่อแรงกดดัน	ถอนตัวและอ้างกฎระเบียบ	ทำให้ไม่มีอิสระและเศร้าใจ	เข้าครอบงำ กล้าตัดสินใจ	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
15. การควบคุมในเชิงบวก	เหตุผล	การยกย่อง	รางวัล	อุดมคติ
16. การควบคุมในเชิงลบ	การโต้แย้ง	ไม่ยอมรับ	การลงโทษ	ประนีประนอม

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูงแต่ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์สูง
17. ลักษณะปัญหาของลูกน้อง	ขาดการรับรอง	ขาดทิศทาง	ขาดข่าวสาร	ขาดความเป็นอิสระ
18. การลงโทษ	ไม่ให้ทำหน้าที่	ไม่ให้ความสนใจ	ถอดออกจากตำแหน่ง	ลูกน้องไม่ให้ความนับถือ
19. ตีค่าต่ำในเรื่อง	การประดิษฐ์คิดค้น	จัดองค์การและเทคโนโลยี	ผู้บังคับบัญชา	ความเป็นอิสระ
20. จุดอ่อนสำคัญ	เป็นทาสของกฎระเบียบ	การแสดงความรู้สึก	ต่อสู้อย่างไม่จำเป็น	การมีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม
21. กลัวเกี่ยวกับตนเอง	อารมณ์ ความอ่อน ไม่อิสระ	ถูกกีดกันจากคนอื่น ๆ	สูญเสียอำนาจ	ไม่ได้มีส่วนร่วม
22. กลัวเกี่ยวกับคนอื่น	การออกนอกระบบ	ความขัดแย้ง	ผลงานน้อย	ความไม่พึงพอใจ
23. เทียบกับแบบที่มีประสิทธิผลมากของเรดดิน	แบบคุมกฎ	นักพัฒนา	ผู้เผด็จการมีศิลป์	นักบริหาร
24. เทียบกับแบบที่มีประสิทธิผลน้อยของเรดดิน	ผู้ทนทำหรือผู้หนีงาน	นักบุญ	ผู้เผด็จการ	ผู้ประนีประนอม

แหล่งที่มา : ปรับปรุงจากเรดดิน (Reddin. 1970 : 28-30)

จากตารางแบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือ เป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงสุด เกี่ยวกับปัญหานี้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูงโดยธรรมชาติ

ของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก เรดดินจึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวความคิดนี้เรดดินจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะเกิดประสิทธิผลน้อย แบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ คือ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมแล้วทำให้เกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สาม คือ ประสิทธิผล จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้งแปดแบบนี้ เรดดินถือว่าเป็นการเรียกชื่อให้แตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หาใช่เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

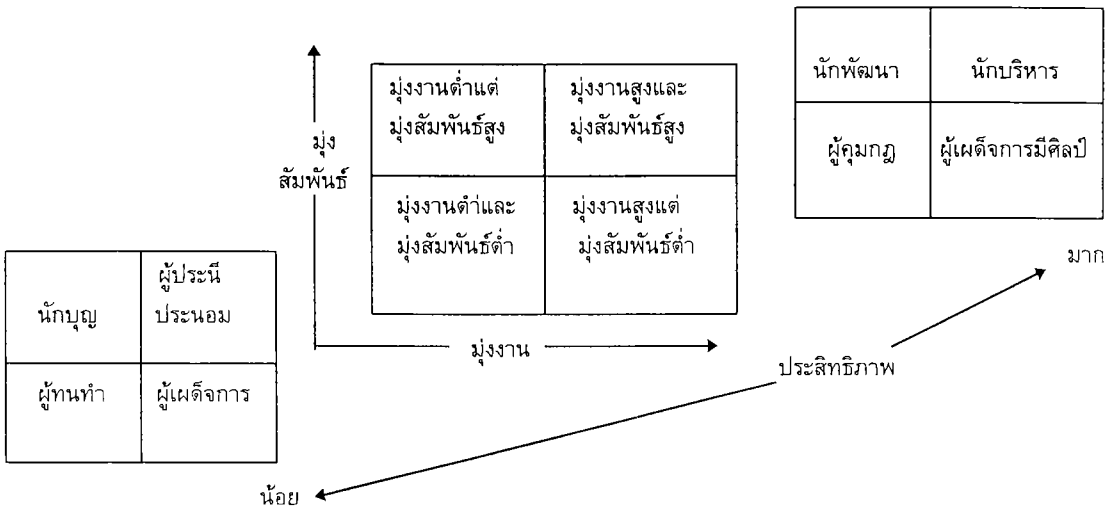
อนึ่ง ตามทฤษฎีสามมิตินี้เรดดินถือว่า คำว่า "แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก" (More Effectiveness) กับคำว่า "แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก" (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ อาจแยกเป็นคู่ ๆ โดยพิจารณาจากการนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 แบบผู้นำไปใช้อย่างเหมาะสมและไม่เหมาะสม

แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles)	เมื่อนำไปใช้ไม่เหมาะสม (ประสิทธิผลน้อย)	เมื่อนำไปใช้เหมาะสม (ประสิทธิผลมาก)
แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ (Separated)	แบบทนทำหรือหนีงาน (Deserter)	แบบคุมกฎ (Bureaucrat)
แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง (Related)	แบบนักบุญ (Misionary)	แบบนักพัฒนา (Developer)
แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (Dedicated)	แบบเผด็จการ (Autocrat)	แบบเผด็จการมีศิลป์ (Ben. Autocrat)
แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง (Integrated)	แบบประนีประนอม (Compromiser)	แบบนักบริหาร (Executive)

แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 40)

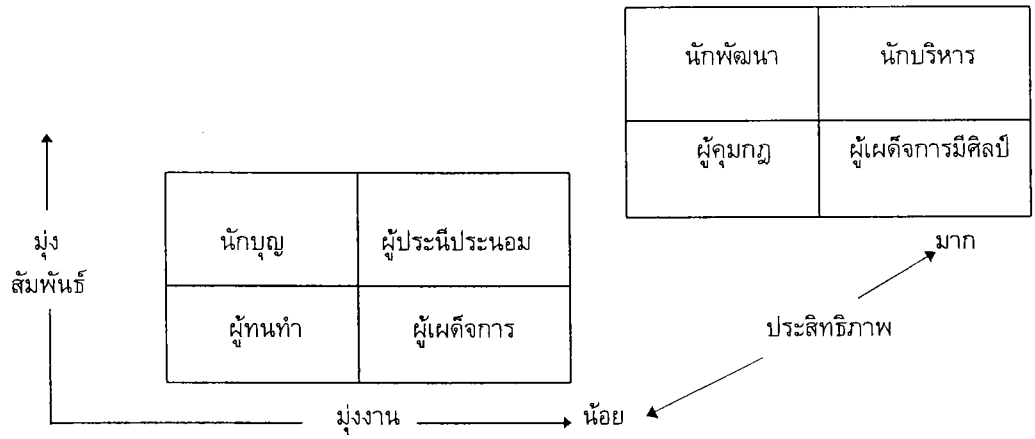
แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ

แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 41)

หากนำแบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อยและแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมากมาจับคู่กัน ก็จะปรากฏดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและที่มีประสิทธิผลมาก

แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 42)

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าว สามารถแยกเป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ แบบที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ แต่ละแบบอาจให้คำอธิบายได้ดังนี้

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

1. ผู้ทนทำหรือผู้หนีงาน (Deserter) เป็นแบบการบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงมีประสิทธิผลน้อย ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพของเพื่อนร่วมงาน งานของผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่เพราะขาดความสนใจอย่างเดียว แต่เกิดจากการกระทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่มีลักษณะของการทนทำหรือหนีงานอย่างเดียว แต่ยังกระทำการอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือหน่วงเหนี่ยวข่าวสาร ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่แล้วก็ทำลายงานนั้นเสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น หน่วงเหนี่ยวข่าวสารไม่ว่าจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน มีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้คนอื่นเสียขวัญ และกำลังใจ ผู้บริหารประเภทนี้พบมากในหน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

โดยสรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบผู้ทนทำหรือผู้หนีงานนี้คือ การบริหารตามระเบียบต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยาก ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความกระตือรือร้น

2. แบบนักบุญ (Missionary) เป็นแบบการบริหารที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธภาพ (Related) แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลน้อย ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้างสัมพันธภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารมัวแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น "คนดี" ทัศนคติเช่นนี้จึงป้องกันมิให้ผู้บริหารเลี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำแบบนักบุญเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงอาจทำให้หน่วยงานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสร เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น ในเมื่อยังเห็นว่างานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติผู้นำแบบนี้เป็นคนใจดีและสนุกสนานกับทุกคน ไม่เคยคิดที่จะทำการใดที่จะทำให้คนทั้งหลายต้องพลอยเดือดร้อน ผู้นำแบบนักบุญจะใช้เวลามากในการที่จะหาหนทางที่จะทำให้งานง่ายขึ้นสำหรับลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ลูกน้องต้องการคนช่วยหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัดหาให้ มีทัศนคติว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีในหน่วยงานหรือองค์การ และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้เกิดความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่ควรจะขัดแย้งกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ความรู้สึกที่ดีสูญเสียไป ผู้บริหารแบบนักบุญเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาร้อนแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญจะทำตนอยู่เหนือปัญหา

เปรียบเสมือนน้ำมันที่ลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งย่อมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหารคำนึงถึงคนเหนือสิ่งอื่น ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ ผู้นำแบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหายุ่งยากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองขั้น หรือขึ้นขั้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญพร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่าง ๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงของผู้บริหารแบบนี้ก็คือ การที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่านั่นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำประเภทนักบุญเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุก มีเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตกในเรื่องผลงาน หรือมาตรฐานและการควบคุม

3. ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิผลน้อยเพราะไม่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพเลย และเชื่อมั่นคนอื่นน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบมาก ๆ เท่านั้น ผู้นำของผู้นำแบบเผด็จการก็คือการทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบเผด็จการจะตีค่าเครื่องมือควบคุมเหล่านี้สูง คือ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำงานรายชิ้น ผู้นำแบบเผด็จการมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากทำได้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม และขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบเผด็จการจึงไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากร ไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบผู้เผด็จการมองคนเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบเผด็จการไม่รู้จักว่าการจูงใจคืออะไร ทัศนะเกี่ยวกับการ ทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่าย ๆ คือ เห็นว่าคนหนึ่งสั่งและอีกคนเชื่อฟังและทำตามคำสั่ง เท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือคณะกรรมการที่มีคน ๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการทำให้คนทำงานในทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือก ผู้นำแบบเผด็จการไม่เข้าใจความต้องการของคนในการที่ได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบเผด็จการจะจัดการกับการขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ๆ ก็จะแสดงให้เห็นอย่างชัดแจ้งว่า นั่นเป็นการท้าทายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเผด็จการส่งผลกระทำต่อองค์การแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้ เพราะผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและความน่ากลัวในองค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเผด็จการ คือ ผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารทางเดียว คือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัวเป็นต้น

4. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบประสาน แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำ ผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งทั้งด้านงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งทั้งสองด้าน อิทธิพลสำคัญที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือความกดดัน ในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้ประนีประนอมไม่สามารถจะทำงานอะไรให้ดีจริง ๆ ได้ ดูเพียงผิวเผินผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังเกี่ยวกับงานไว้สูงนัก ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมเห็นว่าการเล็งผลเลิศในผลงานเป็นเพียงความฝัน จะเห็นว่าแผนงานทุกอย่างเป็นเรื่องที่ต้องมีการประนีประนอม ในบางครั้งผู้ประนีประนอมใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบประนีประนอมอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ในบางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียวคือการมุ่งงาน ซึ่งหากใช้วิธีการของผู้เผด็จการซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจึงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่ายผู้ประนีประนอมจะเลือกใช้ทั้งสองทาง คือ มุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประสิทธิผลน้อย ผู้ประนีประนอมส่งผลเสียต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการทำงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำหรือผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไรโดยสรุป ผู้ประนีประนอมเป็นผู้นำที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมมากเกินไป และใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ไม่เหมาะสม

แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ

1. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบปลีกตัวแต่สามารถเลือกใช้การบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารปลีกตัว (Separated Behavior in a Separated Situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมากทั้งในเรื่องการงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุมกฎอาจถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่ง เพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกช่องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะดูมาตรฐานการดำเนินการในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตาม อย่างไรก็ตามหากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้นับว่าเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีประโยชน์สูง เพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ทั้ง ๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่งคำว่า ผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) นี้ กลายมาเป็นความหมายในทางลบในตำราส่วนใหญ่แต่จริง ๆ แล้วพฤติกรรมผู้นำ

แบบผู้คุมกฎนี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลขององค์กรสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือ ผู้บริหารแบบคุมกฎนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบคุมกฎเป็นผู้รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด ชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่น ชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. นักพัฒนา (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการบริหารไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาก็คือ นักพัฒนาสามารถจูงใจให้คนทำงานและสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่างานขั้นแรกของผู้บริหารก็คือการพัฒนาความสามารถของลูกน้องและช่วยสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมากและจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนักพัฒนาทราบดีว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนักพัฒนามีคติธรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและ แสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อว่า สติปัญญา จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวคนทุกคน มิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

โดยสรุป ผู้บริหารแบบนักพัฒนาจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์

3. ผู้เผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบุกงาน สามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะกับสถานการณ์ ผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้ที่เชื่อตนเอง และวิธีการทำงานของตนเป็นผู้ที่ห่วงใยในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดี ทักษะสำคัญของผู้นำแบบนี้ก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำ โดยลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกขัดเคือง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะของผู้เผด็จการอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า ผู้บริหารแบบนี้รู้จักกันอย่างกว้างขวางในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบเผด็จการมีศิลป์มักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้นำแบบที่มีศิลป์จะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดี ยืนอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี ในฐานะผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ทราบดีว่าการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอความคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้อง ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลง การบริหารแบบเผด็จการมีศิลป์ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผลเมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ มีอำนาจ

อย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าจะต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

โดยสรุป ผู้นำแบบผู้เผด็จการมีศิลป์เป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่น ๆ

4. นักบริหาร (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูง ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงานและการมุ่งสัมพันธภาพได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนักบริหารสามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและการทำงานไว้สูง แต่ในขณะเดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนักบริหารยินดีกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงาน และเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็นธรรมดาและเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดันและปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนักบริหารรู้จักงานของเขาดี และก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำหรือแบบผู้นำแบบนักบริหารเป็นการประสานการมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้ามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และยั่วยุให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในขณะเดียวกันก็สามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ดี รู้จักดึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

จากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีสามมิติของเรดดินได้พัฒนาแนวความคิดมาจากทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ทั้งทฤษฎี 2 มิติของโอไฮโอ ทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน และทฤษฎีอื่น ๆ ทฤษฎีสามมิตินับได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุด เพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานแล้ว ยังให้ความสำเร็จของงานและผลงานหรือประสิทธิผลของงาน อีกด้วย ทั้งนี้เพราะเรดดินถือว่าเป้าหมายที่พึงประสงค์อันแท้จริงของการบริหาร ไม่ว่าในหน่วยงานของเอกชนซึ่งเป็นองค์การที่แสวงกำไรหรือในหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นองค์การที่ไม่แสวงกำไรก็ตามต่างก็มีเป้าหมายที่สำคัญที่สุด คือ ประสิทธิผลนั่นเอง ทฤษฎีสามมิติอาจถือได้ว่าเป็นทฤษฎี ผู้นำที่สมบูรณ์ทฤษฎีหนึ่ง แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเพียง สองมิติเท่านั้น คือมิติมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ โดยจะศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนนั้นอยู่ในแบบใดของแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles) ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน โดยไม่ได้ศึกษามิติมุ่งประสิทธิผล ที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 178 - 179) ได้กล่าวเกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหรือเทคนิคหลายชุดหรือหลายด้าน (อาจใช้แบบทดสอบ แบบวัด แบบสำรวจ ฯลฯ อาจใช้ชุดเดียวแต่มีการแยกวัดเป็นหลายด้านหรือหลายชุดก็ได้) ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดในสิ่งเดียวกัน หรือที่เรียกว่าวัดองค์ประกอบร่วมกันหรือไม่ มีกี่องค์ประกอบ เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจะพิจารณาผลการวิเคราะห์แล้วใช้หลักเหตุผลระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communality ซึ่งเขียนแทน ด้วย h^2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละด้านแบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนที่ชี้ถึงว่าแต่ละด้านวัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด ค่า Eigen Value เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือเป็นองค์ประกอบหนึ่ง ๆ ที่แท้จริง FactorLoading เป็นค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่แต่ละด้านวัดในองค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยอาจต้องการทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้น วัดอะไรร่วมกันบ้าง (มีองค์ประกอบอะไรบ้าง) หรือผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดตามทฤษฎีหรือแนวคิดอย่างหนึ่ง ต้องการทราบว่าเมื่อนำไปใช้วัดจริงจะปรากฏผลตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้นหรือไม่ก็สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์ (2535) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ มักจะทำใน 2 ลักษณะ คือ

1. ค้นหาว่ามีกี่องค์ประกอบ อะไรบ้าง (Exploratory)
2. ยืนยันหรือทดสอบสมมุติฐานว่า มีองค์ประกอบนั้น ๆ ในคุณลักษณะ (Trait) นั้นจริงหรือไม่ (Confirmatory)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535 : 182 - 183) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการวิจัยที่ใช้เทคนิคในการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

1. ผู้วิจัยอาจเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นจุดเด่นของการวิจัย แล้วเสริมด้วยจุดประสงค์อื่น เช่น เปรียบเทียบความสามารถแต่ละฉบับ (แต่ละด้าน) ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ตามตัวแปรอิสระ เช่น ระหว่างเพศชาย หญิง ฯลฯ หรือวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือ หรือเทคนิคในการวัดเป็นสำคัญ แล้วมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดเหล่านั้นว่าสามารถวัดองค์ประกอบตามที่มุ่งหวังจริง

2. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จะปรากฏค่าต่าง ๆ ซึ่งยังไม่สมบูรณ์ เพราะบอกแต่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ไม่ได้บอกว่าองค์ประกอบที่ 1,2,3..(ถ้ามี) นั้นคือองค์ประกอบอะไร ผู้วิจัยต้องพิจารณาโดยใช้หลักเหตุผล ว่าฉบับใดบ้างที่วัดองค์ประกอบนั้นมาก กลุ่มนั้นควรเป็นเรื่องของอะไร แล้วตั้งชื่อองค์ประกอบเอง

3. สามารถนำเทคนิคนี้ไปวิจัยได้อีกอย่างกว้างขวาง โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมีการวัดหลาย ๆ ด้าน

วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ

อุทุมพร ทองอุไทย (2523 : 19 - 20) ได้สรุปเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ตามขั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. สกัดตัวประกอบจากเมตริกสหสัมพันธ์
2. ทำการหมุนแกนตัวประกอบที่สกัดได้ ซึ่งอาจทำได้โดยจัดให้ตัวประกอบเป็นอิสระต่อกัน หรืออาจทำโดย ให้ตัวประกอบสัมพันธ์กันได้ แล้วแต่ธรรมชาติของตัวประกอบ
3. ทำการแปลความหมายตัวประกอบที่ได้รับ

ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์ (2535) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ดังนี้

1. การเตรียมข้อมูล
2. การสร้างเมตริกสหสัมพันธ์หรือเมตริกความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม
3. การสกัดตัวประกอบ
4. การหมุนแกน
5. การสร้างมาตรางค์ประกอบ (Factor Scale)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ

กรองเงิน วีระวงศ์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่างเป็นเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2538 โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ จำนวน 934 คน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบวัดความเป็นผู้นำ จำนวน 81 สถานการณ์ ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดมีค่าเท่ากับ 0.8915 ผลการวิจัยพบว่า ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง และด้านความใจกว้าง คะแนนองค์ประกอบของนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จต่ำกว่าคะแนนของนักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติ ด้านความยุติธรรม พบว่าคะแนนองค์ประกอบของนักเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะสูงกว่าคะแนนของนักเรียนที่ไม่ประสบผลสำเร็จทางการเรียน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติ

เกรียงศักดิ์ คมคาย (2530 : 119 - 120) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ในด้านวิชาการ การบริหารบุคคล ฯลฯ พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

นิพนธ์ อุทก (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 105 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความเป็นผู้นำในทางการบริหาร สร้างโดย วิลเลี่ยม เจ เรดดิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 และผู้บริหารชาย ใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก ระดับสูงกว่าผู้บริหารหญิงในสัดส่วนร้อยละ 59.00 และ 50.00 เมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย และแบบที่มีประสิทธิผลมาก และทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหารพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผ่องศรี แต้มทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 29 คน และครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 281 คน รวม 310 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบทดสอบที่พัฒนาจาก แบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน และความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ.98 ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในด้านการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหน่วยงานและการนิเทศงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัฒนชัย ปัทมเวณุ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการกับบรรยากาศองค์การในแต่ละคณะ สถาบัน และสำนักของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) และแบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (OCDQ) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงานเป็นส่วนใหญ่ พฤติกรรมผู้นำของคณบดีและผู้อำนวยการทั้งด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การคณะ สถาบัน และสำนัก ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค และมิติห่างเหิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับมิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปราณี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดีฝ่ายต่าง ๆ รองอธิการบดีวิทยาเขต คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ช่วยรองอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาเขต และหัวหน้าภาค รวม 94 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบทดสอบความเป็นผู้นำในทางการบริหาร สร้างโดย วิลเลี่ยม เจ เรดดิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าผู้บริหารหญิง และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าผู้นำที่มีประสบการณ์น้อย

วัชรินทร์ นุชนาคา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กลุ่มผู้บริหารแบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ และผู้นำทีม จะทำให้มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด กลุ่มผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารแบบบุกงาน นักเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรองลงมา กลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบผู้นำแบบผู้ยอมความและแบบผู้เอาใจ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ และกลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหาร แบบผู้นำจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำที่สุด

สุรพล ศรแผลง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 เครื่องมือในการใช้รวบรวมข้อมูลแบบผู้นำของผู้บริหารได้พัฒนาจากแบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน และแบบวัดประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล ซึ่งพัฒนาจากแบบวัดประสิทธิผลของเชมเมอร์และอายแมน (Chemers and Ayman 1989 : 362-363) ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ใน 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ แต่ละแบบผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีมากกว่าแบบมุ่งงาน

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

3. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูสูงกว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

อารีรัตน์ หิรัญโต (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบนักพัฒนา และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง ผู้นำแบบแนะส่งผลต่อประสิทธิผลและความพอใจในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

สมมุติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1.องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ

2. องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ

3. องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีมากกว่า 1 องค์ประกอบ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2541 จำนวน 9 กลุ่มโรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2541 กลุ่มที่ 4 จำนวน 14 โรงเรียน และกลุ่มที่ 5 จำนวน 22 โรงเรียน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นหน่วยในการสุ่ม ดังรายละเอียดแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

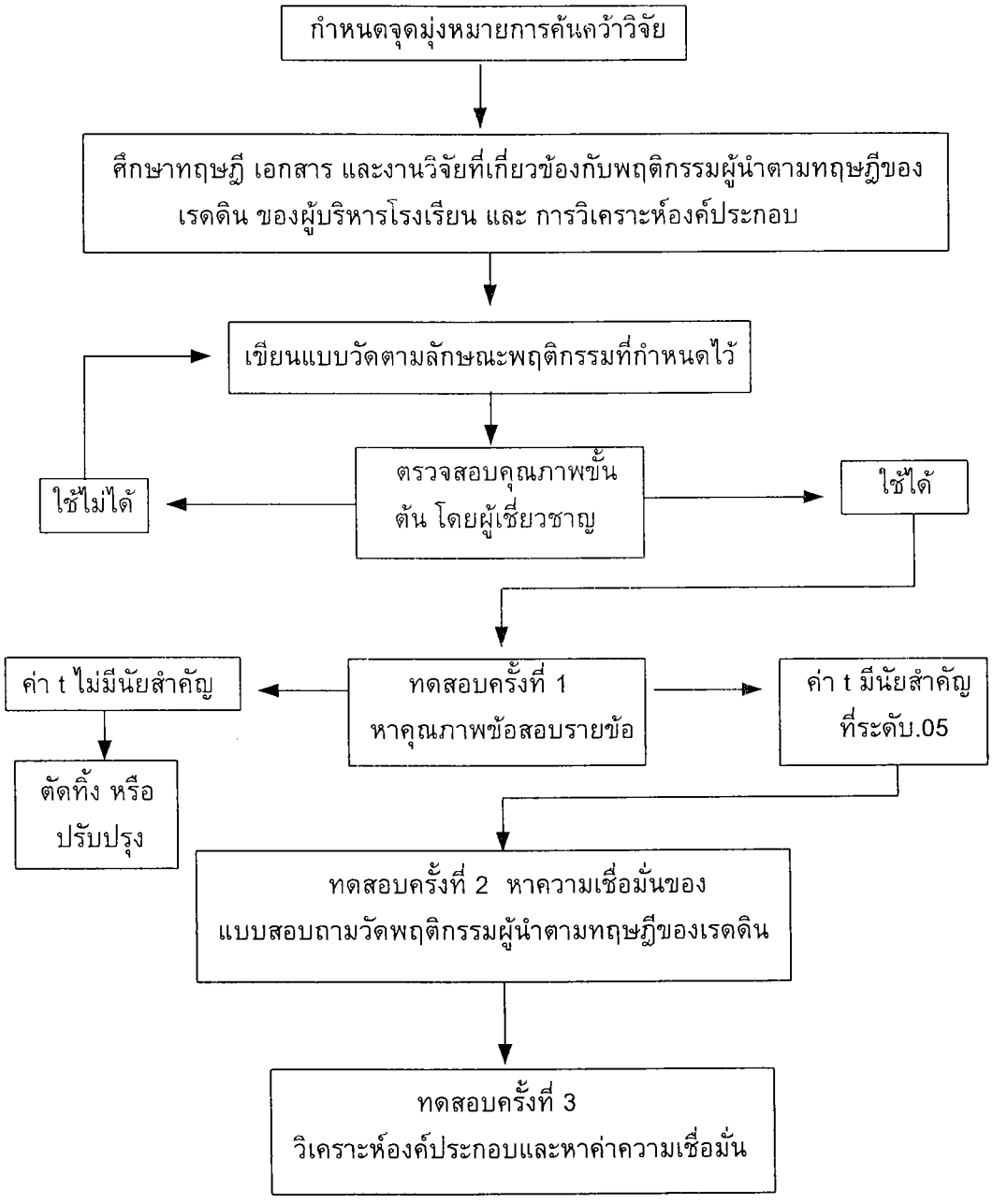
รายชื่อโรงเรียน	
กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
1. ราชดำริ	1. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)
2. กุนนทีรุทธารามวิทยาคม	2. บางกะปิสุขุมนวพันธ์อุปถัมภ์
3. จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	3. เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
4. เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ	4. เทพลีลา
5. ปทุมคงคา	5. เทพศิรินทร์ร่มเกล้า
6. ประชาราษฎร์อุปถัมภ์	6. นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
7. พระโขนงพิทยาลัย	7. นวมินทราชินูทิศบดินทรเดชา
8. พิบูลประชาสรรค์	8. นวมินทราชินูทิศเบญจมราชาลัย
9. มัธยมวัดธาตุทอง	9. นวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา 2
10. วชิรธรรมสาธิต	10. นวมินทราชินูทิศ กรุงเทพมหานคร

ตาราง 3 (ต่อ)

รายชื่อโรงเรียน	
กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5
11. ศรีพฤฒา	11. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 2
12. สายน้ำผึ้ง	12. บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4
13. สิริรัตนาธร	13. บางกะปิ
14. สุรศักดิ์มนตรี	14. โรงเรียนพรตพิทยพยัต
	15. โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง
	16. โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก
	17. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช ลาดกระบัง
	18. โรงเรียนลาดปลาเค้าพิทยาคม
	19. โรงเรียนเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
	20. โรงเรียนสตรีวิทยา 2
	21. โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ม-ต้น
	22. โรงเรียนสตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ
รวมทั้งหมด	647 คน

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าวิจัยเรื่ององค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ตามลำดับขั้นตอน ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 ลำดับขั้นการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร

2. ศึกษาทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน

3. นิยามพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน ในรูปนิยามเชิงปฏิบัติการ และเขียนแบบสอบถามวัดตามลักษณะพฤติกรรมที่นิยามไว้ในแต่ละด้าน แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ถามเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน 4 แบบ แบบละ 20 ข้อ รวม 80 ข้อ และกำหนดระดับการกระทำหรือความรู้สึกไว้ 4 ระดับ ให้ผู้ตอบเลือกแสดงความคิดเห็นเพียงระดับเดียวในแต่ละข้อ ดังนี้

ข้อความทางบวก

บ่อยที่สุด	ให้	4	คะแนน
บ่อย	ให้	3	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	ให้	2	คะแนน
ไม่เคย	ให้	1	คะแนน

ข้อความทางลบ

บ่อยที่สุด	ให้	1	คะแนน
บ่อย	ให้	2	คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	ให้	3	คะแนน
ไม่เคย	ให้	4	คะแนน

4. ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ แก้ไข ปรับปรุง

5. ทดสอบครั้งที่ 1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 80 ข้อ ไปสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ระหว่างวันที่ 7 - 20 มกราคม 2542 เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ t - test และคัดเลือกข้อสอบที่มีค่าอำนาจจำแนกที่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ไว้จำนวน 60 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.6935 ถึง 4.6773

6. ทดสอบครั้งที่ 2 นำแบบสอบถามจำนวน 60 ข้อ ที่คัดเลือกและปรับปรุงจากการทดสอบครั้งที่ 1 ไปสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน ระหว่างวันที่ 22 มกราคม ถึง 5 กุมภาพันธ์ 2542 ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9340

7. ทดสอบครั้งที่ 3 นำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อมั่นจากการทดสอบครั้งที่ 2 ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 12 กุมภาพันธ์ ถึง 5 มีนาคม 2542 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบและหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

8. วิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ spss/pc+ ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้หน่วยวิเคราะห์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน ประกอบด้วยกี่องค์ประกอบ สกัดองค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component Analysis (PC.) และหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax) และวิธี ออบบลิมิน (Oblimin)

8.1 คัดเลือกจำนวนองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigan Values) เท่ากับหรือมากกว่าหนึ่ง

8.2 คัดเลือกข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับหรือ มากกว่า .3 และจำนวนข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบต้องมีอย่างน้อย 3 ข้อขึ้นไป จึงถือว่าเป็น 1 องค์ประกอบ (ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์ 2535)

9. ตั้งชื่อองค์ประกอบ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำตามแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีของเรดดิน จำนวน 60 ข้อ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ตอนที่ 1

ข้อมูลส่วนตัว เพศ ❍ ชาย
❍ หญิง

ตอนที่ 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 60 ข้อ เป็นแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ คำตอบที่ท่านตอบไม่มีข้อใดถูกหรือผิด และจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน หรือการทำงานใด ๆ ทั้งสิ้น

2. การตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านตอบตามที่ท่านรู้สึกหรือปฏิบัติจริง ๆ

3. เมื่ออ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว ขอให้ท่านตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกหรือตรงกับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ

ตัวอย่าง

ข้อความ	บ่อยที่สุด	บ่อย	นานๆครั้ง	ไม่เคย
แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ				
1. ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ลูกน้องพูดจากันในขณะปฏิบัติงานยกเว้นเกี่ยวกับงานเท่านั้น	.....	.....	.....	.....
2. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลามาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้	.....	.....	.....	.....
แบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ				
1. เมื่อข้าพเจ้าออกคำสั่ง ข้าพเจ้าจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ	.....	.....	.....	.....
2. ข้าพเจ้าถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่ได้รับการยอมรับในความคิดที่ข้าพเจ้าเป็นคนต้นคิด	.....	.....	.....	.....
แบบมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง				
1. ข้าพเจ้ายอมให้มีการอภิปรายนอกประเด็นได้บ้าง	.....	.....	.....	.....
2. ถ้าลูกน้องไม่มีความสุข ข้าพเจ้าจะพยายามช่วยเหลือ	.....	.....	.....	.....
แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง				
1. ข้าพเจ้าจะดูแลลูกน้องผู้ที่ล้าหลัง และทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด	.....	.....	.....	.....
2. ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	.....	.....	.....	.....

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรถึงกรมสามัญศึกษา เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 4 และ 5

2. ผู้วิจัยนำหนังสือ และแบบสอบถามไปขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 4 และ 5 ทั้งหมด 36 โรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยขอให้แจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในระดับหัวหน้าหมวดวิชาขึ้นไป และไปรับคืนด้วยตนเอง

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. วิเคราะห์ข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ t-test เทคนิค 25 % ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ (ล้วน และอังคณา สายยศ. 2536 : 84 - 87)

$$t = \frac{\bar{X}_h - \bar{X}_l}{\sqrt{\frac{S_h^2 + S_l^2}{n}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบ

$\bar{X}_h$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง

$\bar{X}_l$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ

S_h^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนสูง

S_l^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มที่ได้คะแนนต่ำ

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

3. ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC^{+} เพื่อ

3.1 หาค่าความเชื่อมั่นของสอบถาม (Reliability) โดยวิธีหาค่าของสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) (ล้วน และ อังคณา สายยศ. 2536 : 170 - 171)

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1-\frac{\sum s_i^2}{s_t^2}\right]$$

α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบทดสอบ

$\sum s_i^2$ แทน ผลรวมคะแนนความแปรปรวนรายข้อ

s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3.2 วิเคราะห์หาจำนวนองค์ประกอบของแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินและสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคแกนสำคัญ PC (Principal Component Analysis) และใช้หมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) โดย วิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) และวิธีออบบลิมิน (Oblimin Method) หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

N แทน จำนวนผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่าง

$\overline{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

t แทน ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

r_{tt} แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

PC. แทน การสะกัดตัวประกอบด้วยวิธีเทคนิคแกนสำคัญ (Principal Component Analysis)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 การสร้างแบบทดสอบ

1.1 ตรวจสอบคุณภาพขั้นต้น

1.2 หาค่าอำนาจจำแนก

1.3 หาค่าความเชื่อมั่น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

2.3 ค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจำนวน 80 ข้อ

1.1 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีวุฒิปริญญาโทขึ้นไปในสาขาการวัดผลการศึกษา จำนวน 3 ท่านและสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน พิจารณาแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเป็นรายข้อเพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามได้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ผ่านการพิจารณาและปรับแก้ไขแล้วจำนวน 80 ข้อ

1.2 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ผ่านการพิจารณาจำนวน 80 ข้อ ไปทำการทดสอบกับผู้บริหารจำนวน 100 คน แล้วนำผลการทดสอบมาหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยใช้ t - test เพื่อคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกที่มีนัยสำคัญ .05 ได้จำนวน 60 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก

1.3 นำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่คัดเลือกจากข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกที่มีนัยสำคัญ .05 จำนวน 60 ข้อ ไปทำการทดสอบกับผู้บริหารจำนวน 100 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.9340

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 60 ข้อ ไปสอบถามผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่ม 4 และ กลุ่ม 5 36 โรงเรียน จำนวน 647 คน ได้รับคำตอบที่สมบูรณ์จำนวน 513 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.29 นำผลจากการใช้แบบสอบถาม คำนวณค่าสถิติพื้นฐานและวิเคราะห์องค์ประกอบดังนี้

2.1 ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ

2.1.1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จากผลการวัดด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งฉบับหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ

เพศ	N	$\overline{X}$	S.D.
หญิง	282	3.0592	0.3527
ชาย	231	3.0527	0.3528
รวม	513	3.0563	0.3513

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0563 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .3513 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารหญิง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0592 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .3527 และพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารชาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0527 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .3528

2.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ จากผลการวัดเป็นรายข้อหรือเป็นรายตัวแปรหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.	ตัวแปร	$\overline{X}$	S.D.
1	2.8194	0.8609	31	2.8149	0.9379
2	2.5576	1.1066	32	2.6546	0.9467
3	1.9910	0.6793	33	2.0293	0.7255
4	1.7427	0.6177	34	1.7178	0.6482
5	1.4898	0.5916	35	1.5982	0.6210
6	1.5688	0.5838	36	1.7065	0.6089
7	2.1219	0.8367	37	1.8691	0.6666
8	1.8849	0.7105	38	1.7765	0.6571
9	2.7765	0.9356	39	1.5553	0.6043
10	2.7043	1.0380	40	1.7494	0.6150
11	2.1512	0.8494	41	1.5982	0.5950
12	2.3634	0.9471	42	1.8646	0.6089
13	2.4515	0.8234	43	1.8713	0.5935
14	2.7269	1.0485	44	1.9955	0.7338
15	2.9774	0.8611	45	2.3318	0.9028
16	1.8420	0.6433	46	2.0790	0.6994
17	3.2438	0.9145	47	2.5869	0.9017
18	1.4673	0.5713	48	1.6433	0.5934
19	1.6027	0.5904	49	1.5734	0.6061
20	1.5350	0.5868	50	1.7698	0.6999
21	1.6095	0.5815	51	1.5869	0.6335
22	1.8804	0.6322	52	1.8081	0.6904
23	1.9549	0.6644	53	1.6343	0.6395
24	2.0767	0.7329	54	1.7585	0.6713
25	2.0181	0.6988	55	1.5937	0.5957
26	1.9774	0.6306	56	1.5553	0.5967
27	2.2709	0.7980	57	1.6479	0.6074
28	1.8871	0.7556	58	1.7788	0.7312
29	1.7630	0.6593	59	1.5666	0.6216
30	1.6411	0.6590	60	1.7517	0.6141

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.4673 ถึง 3.2438 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.5713 ถึง 1.1066

2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC^{+} ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ 3 ครั้ง คือวิเคราะห์โดยรวม หญิง และชายดังนี้

2.2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 513 คน ได้องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่ง จำนวน 12 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนสะสมทั้ง 12 องค์ประกอบเท่ากับ 60.773 ของความแปรปรวนทั้งหมดแล้วหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) และ วิธีออบบลิมิน (Oblimin Method) เฉพาะ 4 องค์ประกอบแรกเนื่องจากค่าไอเกนขององค์ประกอบที่ 5-12 ใกล้เคียงกันมากมีแนวโน้มที่จะไม่ใช่องค์ประกอบที่ชัดเจน และเมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ของ 4 องค์ประกอบของการหมุนทั้ง 2 วิธีได้ผลดัง ตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1	-	-	-	.466
2	-	-	-	.331
3	-	.620	-	-
4	-	.546	-	-
5	.303	.519	-	-
6	-	.447	.412	-
7	-	.351	.371	-
8	-	.507	-	-
9	-	-	-	.485
10	-	-	-	.597
11	-	.485	-	.346
12	-	-	-	.403

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
13	-	-	-	.432
14	-	-	-	.469
15	-	-	-	.541
16	-	-	.674	-
17	-	-	-	.640
18	.371	-	.553	-
19	-	-	.622	-
20	.367	-	.589	-
21	.507	-	-	-
22	.305	-	.525	-
23	-	.340	.479	-
24	-	-	.574	-
25	-	-	.577	-
26	-	-	.656	-
27	-	-	.499	.356
28	.373	-	.405	-
29	.383	-	.458	-
30	.410	-	.348	-
31	-	-	-	.663
32	-	-	-	.663
33	.446	.377	-	-
34	.451	.486	-	-
35	.518	.534	-	-
36	.354	.579	-	-
37	.325	.510	-	.300
38	-	.569	.301	-
39	.453	.377	-	-
40	.390	.581	-	-

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
41	.446	.502	.333	-
42	.355	.452	.329	-
43	-	.578	-	-
44	.354	.397	-	-
45	-	.314	-	.392
46	-	.334	-	-
47	-	-	-	.514
48	.615	.324	-	-
49	.738	-	-	-
50	.668	-	-	-
51	.666	-	-	-
52	.607	-	-	-
53	.562	.372	-	-
54	.649	-	-	-
55	.684	-	-	-
56	.705	-	-	-
57	.428	.327	-	-
58	.543	-	-	-
59	.623	-	-	-
60	.535	-	-	-

จากตาราง 6 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) วิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) แล้วพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ไม่ว่าจะมีเครื่องหมาย + หรือ – ก็ตามเลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ)ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ จะเลือกน้ำหนักสูงสุดบน องค์ประกอบนั้น และหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักใกล้เคียงกันหลายค่าบนองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ ถือว่าเป็นตัวแปรซับซ้อน ต้องปรับปรุงใหม่ พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรดังตาราง 7

ตาราง 7 ตัวแปรที่ปรากฏอยู่ในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์

องค์ประกอบ	ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ
1	21, 33, 39, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
2	3, 4, 5, 8, 11, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 46
3	16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29
4	1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32, 47

จากตาราง 7 แสดงตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของการหมุนโดยวิธีแวริแมกซ์ ของกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตาราง 8 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีออบบลิมิน

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1	-	.459	-	-
2	-	.315	-	-
3	-	-	.613	-
4	-	-	-.517	-
5	-	-	-.488	-
6	-	-	-.375	.436
7	-	-	-	.392
8	-	-	-.465	-
9	-	.493	-	-
10	-	.596	-	-
11	-	.314	-.463	-
12	-	.390	-	-
13	-	.427	-	-
14	-	.473	-	-

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
15	-	.550	-	-
16	-	-	-	.736
17	-	.651	-	-
18	-	-	-	.555
19	-	-	-	.660
20	-	-.309	-	.598
21	.499	-	-	-
22	-	-	-	.525
23	-	-	-	.490
24	-	-	-	.606
25	-	-	-	.601
26	-	-	-	.714
27	-	.318	-	.507
28	-	-	-	.378
29	-	-	-	.428
30	.345	-	-	.304
31	-	.659	-	-
32	-	.664	-	-
33	.447	-	-	-
34	.447	-	-.389	-
35	.504	-	-.427	-
36	-	-	-.478	-
37	-	-	-.398	-
38	-	-	-.471	-
39	.402	-	-	-
40	.331	-	-.480	-
41	.364	-	-.367	-
42	-	-	-.318	-

ตาราง 8 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
43	-	-	-.490	-
44	-	-	-	-
45	-	.363	-	-
46	-	-	-	-
47	-	.509	-	-
48	.626	-	-	-
49	.753	-	-	-
50	.708	-	-	-
51	.691	-	-	-
52	.605	-	-	-
53	.546	-	-	-
54	.668	-	-	-
55	.689	-	-	-
56	.746	-	-	-
57	.392	-	-	-
58	.553	-	-	-
59	.637	-	-	-
60	.552	-	-	-

จากตาราง 8 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบหลังจากการหมุนโดยวิธีออบบลิมิน (Oblimin Method) แล้วพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ไม่ว่าจะมีเครื่องหมาย + หรือ – ก็ตามเลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ) ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ จะเลือกน้ำหนักสูงสุดบนองค์ประกอบนั้น และหากตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักใกล้เคียงกันหลายค่าบนองค์ประกอบมากกว่า 1 องค์ประกอบ ถือว่าเป็นตัวแปรซับซ้อน ต้องปรับปรุงใหม่ พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปร ดังตาราง 9

ตาราง 9 ตัวแปรที่ปรากฏอยู่ในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีออบบลิมิน

องค์ประกอบ	ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ
1	21, 33, 39, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
2	1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32, 45, 47
3	3, 4, 5, 8, 11, 36, 37, 38, 40, 42, 43
4	7, 16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

จากตาราง 9 แสดงตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของการหมุนโดยวิธีออบบลิมิน ของกลุ่มตัวอย่าง (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตาราง 10 เปรียบเทียบตัวแปรที่เหมือนกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ(กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมิน

การหมุนโดยวิธีแวริแมกซ์	การหมุนโดยวิธีออบบลิมิน	ตัวแปรที่เหมือนกัน
องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 1	21, 33, 39, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60
องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 2	1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32, 47
องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 3	3, 4, 5, 8, 11, 36, 37, 38, 40, 42, 43
องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 4	16, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29

จากตาราง 10 จะเห็นว่าการหมุนโดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมินของกลุ่มผู้บริหารรวม จะมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่ที่เหมือนกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบตัวแปรที่ไม่เหมือนกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ(กลุ่มผู้บริหารรวม) โดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมิน

การหมุนโดยวิธีแวริแมกซ์	การหมุนโดยวิธีออบบลิมิน	ตัวแปรที่ไม่เหมือนกัน
องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 2	46
องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 3	7
องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 4	45

จากตาราง 11 จะเห็นว่าการหมุนโดยวิธีแวริแมกซ์และออบบลิมินของกลุ่มผู้บริหารรวม จะมีตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไม่เหมือนกันเพียง 3 ตัวแปรเท่านั้น คือในองค์ประกอบที่ 3 โดยวิธีแวริแมกซ์และในองค์ประกอบที่ 2 โดยวิธีออบบลิมิน ตัวแปรที่ไม่เหมือนกันคือ ตัวแปรที่ 46 ในองค์ประกอบที่ 4 โดยวิธีแวริแมกซ์และในองค์ประกอบที่ 3 โดยวิธีออบบลิมิน ตัวแปรที่ไม่เหมือนกันคือ ตัวแปรที่ 7 และในองค์ประกอบที่ 2 โดยวิธีแวริแมกซ์และในองค์ประกอบที่ 4 โดยวิธีออบบลิมิน ตัวแปรที่ไม่เหมือนกันคือ ตัวแปรที่ 45

จะเห็นว่าลักษณะการจัดองค์ประกอบของการหมุนทั้ง 2 วิธี จะมีตัวแปรส่วนใหญ่อยู่บนองค์ประกอบเหมือนกัน ดังนั้นการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มผู้บริหารโดยรวมและแยกเพศหญิง ชาย จะใช้วิธีแวริแมกซ์ เนื่องจากการวิเคราะห์แบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) จะให้โครงสร้างองค์ประกอบที่ง่าย และแปลผลได้ง่ายกว่า (ส.วาสนา ประวาลพฤกษ์. 2535) จึงนำผลจากตาราง 6 ที่หมุนโดยวิธีแวริแมกซ์ มาพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ไม่ว่าจะมีเครื่องหมาย + หรือ – ก็ตาม เลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ)ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ถือว่าเป็นตัวแปรซับซ้อน ต้องปรับปรุงใหม่ จะเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักอยู่บนองค์ประกอบเดียว

พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 จะมี 11 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 21, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59 และ 60

องค์ประกอบที่ 2 จะมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 3, 4, 8, 43, 46

องค์ประกอบที่ 3 จะมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 16, 19, 24, 25, 26

องค์ประกอบที่ 4 จะมี 12 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32 และ 47

พิจารณาลักษณะองค์ประกอบทั้ง 4 โดยพิจารณาจากตัวแปรที่ปรากฏในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

ตาราง 12 องค์ประกอบที่ 1 (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
21.	ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา	.507
49.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.738
50.	ข้าพเจ้าอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งได้	.668
51.	ความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ควรสนใจ	.666
52.	ข้าพเจ้านำปัญหาขององค์กรมากำหนดเป้าหมายในการทำงาน	.607
54.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	.649
55.	ข้าพเจ้าดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นขององค์กร	.684
56.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามความสามารถ	.705
58.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานที่ยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด	.543
59.	ข้าพเจ้าพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากผลงานและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ	.623
60.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยที่ข้าพเจ้าไม่ต้องคอยควบคุม	.535

จากตาราง 12 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 21, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59 และ 60 รวม 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .507 ถึง .738 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็น การมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 13 องค์ประกอบที่ 2 (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
3.	ข้าพเจ้ากำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีระเบียบแบบแผน	.620
4.	ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน	.546
8.	ข้าพเจ้ากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ระเบียบหรือแบบแผนเดียวกันในการปฏิบัติงาน	.507
43.	ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.578
46.	ข้าพเจ้าจะดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ที่ล้าหลัง และทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด	.334

จากตาราง 13 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 3, 4, 8, 43 และ 46 รวม 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .334 ถึง .620 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็น การมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

ตาราง 14 องค์ประกอบที่ 3 (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
16.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	.674
19.	ข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	.622
24.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน	.574
25.	ข้าพเจ้าสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น	.577
26.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคนใดไม่มีความสุขข้าพเจ้าจะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือ	.656

จากตาราง 14 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 16, 19, 24, 25 และ 26 รวม 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .574 ถึง .674 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็น การมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 15 องค์ประกอบที่ 4 (กลุ่มผู้บริหารรวม)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1.	ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในขณะปฏิบัติงาน	.466
2.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลามาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้	.331
9.	ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ	.485
10.	หน้าที่ของข้าพเจ้าคือการดูแลงานให้เรียบร้อย ส่วนการนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด	.597
12.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง	.403
13.	ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำตามนั้น	.432
14.	ข้าพเจ้าจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลางาน	.469
15.	ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไปชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม	.541
17.	ข้าพเจ้ายึดถือหลักความถูกใจแทนความถูกต้อง	.640
31.	ข้าพเจ้าจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ ถ้าจะทำให้งานประสบความสำเร็จโดยไม่สนใจความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	.663
32.	ข้าพเจ้าถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่ได้รับการยอมรับในความคิดที่ข้าพเจ้าเป็นคนต้นคิด	.663
47.	ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	.514

จากตาราง 15 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32 และ 47 รวม 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .331 ถึง .663 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็น การมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษีของเรดดินของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282คน ได้องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่ง จำนวน 15 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนสะสมทั้ง 15 องค์ประกอบเท่ากับ 68.896 ของความแปรปรวนทั้งหมด แล้วหมุนแกนแบบออโธกอนอลโดยวิธีแวริเมกซ์ (Varimax Method) เฉพาะ 4 องค์ประกอบแรก และเมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .3 ขึ้นไปได้ผลดังตาราง 16

ตาราง 16 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารหญิง) โดยวิธีแวริแมกซ์

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1	-	-	-	.411
2	-	-	.464	-
3	-	.611	-	--
4	-	.568	.317	-
5	.351	.474	-	--
6	-	.464	.400	-
7	-	.436	-	-
8	-	.554	-	-
9	-	-	-	.563
10	-	.380	-	.523
11	-	.495	-	.311
12	-	.312	-	-
13	-	-	-	.418
14	-	-	-	.506
15	-	-	-	.638
16	-	.335	.524	-
17	-	-	-	.624
18	.443	-	.435	-
19	-	-	.493	-
20	.518	-	.423	-
21	.531	-	-	-

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
22	-	-	.552	-
23	-	.317	.557	-
24	-	-	.566	-
25	-	-	.422	-
26	-	-	.590	-
27	-	-	.414	.418
28	-	-	.523	.350
29	.359	.339	.391	-
30	.496	-	-	-
31	-	-	-	.624
32	-	-	.338	.566
33	.407	.456	-	-
34	.342	.412	-	.360
35	.536	.501	-	-
36	.419	.651	-	-
37	-	.528	-	.382
38	-	.590	-	-
39	.554	-	-	-
40	.329	.596	-	-
41	.447	.539	-	-
42	.377	.534	-	-
43	-	.666	-	-
44	.315	.423	.316	-
45	-	.404	-	-
46	-	.391	.328	-
47	-	-	-	.506
48	.572	.307	-	-
49	.639	-	.409	-

ตาราง 16 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
50	.610	-	-	-
51	.600	-	.334	-
52	-	-	.519	-
53	.339	.369	.473	-
54	.354	-	.509	-
55	.622	.312	.326	-
56	.683	-	-	-
57	.352	.421	.326	-
58	.543	-	-	-
59	.695	-	-	-
60	.527	-	-	-

จากตาราง 16 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) วิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) แล้ว พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ไม่ว่าจะมีเครื่องหมาย + หรือ – ก็ตาม เลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ)ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ถือว่าเป็นตัวแปรซับซ้อนต้องปรับปรุงใหม่ จะเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักอยู่บนองค์ประกอบเดียว

พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 จะมี 7 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 21, 30, 50, 56, 58, 59 และ 60

องค์ประกอบที่ 2 จะมี 7 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 3, 7, 8, 12, 38, 43 และ45

องค์ประกอบที่ 3 จะมี 7 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 2, 19, 22, 24, 25, 26 และ 52

องค์ประกอบที่ 4 จะมี 8 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 1, 9, 13, 14, 15, 17, 31 และ 47

พิจารณาลักษณะองค์ประกอบทั้ง 4 โดยพิจารณาจากตัวแปรที่ปรากฏในในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 17 องค์ประกอบที่ 1 (กลุ่มผู้บริหารหญิง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
21.	ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา	.531
30.	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทุกครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขอไป	.496
50.	ข้าพเจ้าอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งได้	.610
56.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามความสามารถ	.683
58.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานที่ยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด	.543
59.	ข้าพเจ้าพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากผลงานและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ	.695
60.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยที่ข้าพเจ้าไม่ต้องคอยควบคุม	.527

จากตาราง 17 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 4, 30, 50, 56, 58, 59 และ 60 รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .496 ถึง .695 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 18 องค์ประกอบที่ 2 (กลุ่มผู้บริหารหญิง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
3.	ข้าพเจ้ากำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีระเบียบแบบแผน	.611
7.	ข้าพเจ้าทำตน(เหมือนกับ)เป็นตัวแทนของครูในโรงเรียน	.436
8.	ข้าพเจ้ากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ระเบียบหรือแบบแผนเดียวกันในการปฏิบัติงาน	.554
12.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง	.312
38.	ข้าพเจ้ากำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบให้ชัดเจน	.590
43.	ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.666
45.	เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและ/หรือปริมาณงานในหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่ดีข้าพเจ้าจะแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่พอใจและขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น	.404

จากตาราง 18 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 3, 7, 8, 12, 38, 43 และ45 รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .312 ถึง .666 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

ตาราง 19 องค์ประกอบที่ 3 (กลุ่มผู้บริหารหญิง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
2.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลามาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้	.464
19.	ข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	.493
22.	ข้าพเจ้า(พยายาม)แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	.552
24.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน	.566
25.	ข้าพเจ้าสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น	.422
26.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคนใดไม่มีความสุขข้าพเจ้าจะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือ	.590
52.	ข้าพเจ้านำปัญหาขององค์กรมากำหนดเป้าหมายในการทำงาน	.519

จากตาราง 19 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 2, 19, 22, 24, 25, 26 และ 52 รวม 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .422 ถึง .590 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 20 องค์ประกอบที่ 4 (กลุ่มผู้บริหารหญิง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
1.	ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในขณะปฏิบัติงาน	.411
9.	ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ	.563
13.	ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำตามนั้น	.418
14.	ข้าพเจ้าจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลางาน	.506
15.	ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไปชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม	.638
17.	ข้าพเจ้ายึดถือหลักความถูกใจแทนความถูกต้อง	.624
31.	ข้าพเจ้าจะทำการตัดสินใจโดยอิสระถ้าจะทำให้งานประสบความสำเร็จโดยไม่สนใจความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	.624
47.	ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	.506

จากตาราง 20 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 1, 9, 13, 14, 15, 17, 31 และ 47 รวม 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .411 ถึง .638 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารชาย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 231 คน ได้องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่ง จำนวน 15 องค์ประกอบ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนสะสมทั้ง 15 องค์ประกอบเท่ากับ 70.309 ของความแปรปรวนทั้งหมดแล้วหมุนแกนแบบออโธกอนอลด้วยวิธีแวริเมกซ์ (Varimax Method) เฉพาะ 4 องค์ประกอบแรก และเมื่อพิจารณาข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ .3 ขึ้นไปได้ผลดังตาราง 21

ตาราง 21 น้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .3 ขึ้นไป (กลุ่มผู้บริหารชาย)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
1	-	-	.429	.493
2	-	-	450	.378
3	.400	-	.445	-
4	-	.346	.333	-
5	-	-	.512	-
6	-	.529	-	-
7	-	.432	-	-
8	-	-	.433	-
9	-	-	-	.396
10	-	-	-	.670
11	-	-	.429	-
12	-	-	-	.527
13	-	-	-	.504
14	-	-	-	.497
15	-	-	-	.447
16	-	.686	-	-
17	-	-	-	.617
18	.310	.594	-	-.327
19	-	.720	-	-
20	-	.647	-	-
21	.529	-	-	-
22	-	597	-	-
23	-	.400	.498	-
24	-	.527	-	-
25	-	.560	-	-
26	-	.544	-	-
27	.310	.560	-	-
28	.380	.488	-	-
29	.472	.535	-	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
30	.570	.371	-	-
31	.303	-	-	.651
32	-	-	-	.719
33	.448	-	.302	-
34	-	-	.623	-
35	.454	.341	.585	-
36	.351	.428	.512	-
37	.340	.408	.443	-
38	-	.538	.421	-
39	.314	.492	.424	-
40	-	-	.611	-
41	.418	.406	.509	-
42	.366	.441	.385	-
43	-	.434	.467	-
44	.366	-	.441	-
45	.367	-	-	.501
46	.350	.328	-	-
47	-	-	-	.500
48	.555	-	.384	-
49	.669	-	-	-
50	.648	-	-	-
51	.586	-	-	-
52	.710	-	.345	-
53	.661	-	-	-
54	.748	-	-	-
55	.667	-	-	-
56	.630	-	.482	-
57	.480	-	-	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
58	.555	-	-	-
59	.616	-	-	-
60	.541	-	-	-

จากตาราง 21 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) แล้ว พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป ไม่ว่าจะมีเครื่องหมาย + หรือ – ก็ตาม เลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ)ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ถือว่าเป็นตัวแปรซับซ้อนต้องปรับปรุงใหม่ จะเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักอยู่บนองค์ประกอบเดียว

พบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 จะมี 11 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 21, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 58, 59 และ 60

องค์ประกอบที่ 2 จะมี 9 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 6, 7, 16, 19, 20, 22, 24, 25 และ 26

องค์ประกอบที่ 3 จะมี 5 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 5, 8, 11, 34 และ 40

องค์ประกอบที่ 4 จะมี 9 ตัวแปร คือตัวแปรที่ 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 32 และ 47

พิจารณาลักษณะองค์ประกอบทั้ง 4 โดยพิจารณาจากตัวแปรที่ปรากฏในในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ตาราง 22 องค์ประกอบที่ 1 (กลุ่มผู้บริหารชาย)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
21.	ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา	.529
49.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.669
50.	ข้าพเจ้าอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งได้	.648
51.	ความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ควรสนใจ	.586
53.	ข้าพเจ้าแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายของการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน	.661
54.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	.748
55.	ข้าพเจ้าดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบายและความจำเป็นขององค์กร	.677
57.	ข้าพเจ้าปรึกษาหารือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานเรื่องสำคัญ ๆ	.480
58.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานที่ยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด	.555
59.	ข้าพเจ้าพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งจากผลงานและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ	.616
60.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยที่ข้าพเจ้าไม่ต้องคอยควบคุม	.541

จากตาราง 22 องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 21, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 58, 59 และ 60 รวม 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .480 ถึง .748 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 23 องค์ประกอบที่ 2 (กลุ่มผู้บริหารชาย)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
6.	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.529
7.	ข้าพเจ้าทำตน(เหมือนกับ)เป็นตัวแทนของครูในโรงเรียน	.432
16.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	.686
19.	ข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	.720
20.	ข้าพเจ้าแสดงออกถึงความห่วงใยและไม่นิ่งดูดายเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรือความเดือดร้อน	.647
22.	ข้าพเจ้า(พยายาม)แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	.597
24.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน	.572
25.	ข้าพเจ้าสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น	.560
26.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคนใดไม่มีความสุขข้าพเจ้าจะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือ	.544

จากตาราง 23 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 6, 7, 16, 19, 20, 22, 24, 25 และ 26 รวม 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .432 ถึง .720 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง

ตาราง 24 องค์ประกอบที่ 3 (กลุ่มผู้บริหารชาย)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
5.	ข้าพเจ้ายึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าวัตถุประสงค์ส่วนตัว	.512
8.	ข้าพเจ้ากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ระเบียบหรือแบบแผนเดียวกันในการปฏิบัติงาน	.433
11.	ข้าพเจ้าคอยระมัดระวังอยู่เสมอ มิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามาทำงานสายหรือขาดงาน	.429
34.	ข้าพเจ้าตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและมุ่งสัมฤทธิผลของงาน	.623
40.	ข้าพเจ้าติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ	.611

จากตาราง 24 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 5, 8, 11, 34 และ 40 รวม 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .429 ถึง .623 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

ตาราง 25 องค์ประกอบที่ 4 (กลุ่มผู้บริหารชาย)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
9.	ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ	.396
10.	หน้าที่ของข้าพเจ้าคือการดูแลงานให้เรียบร้อย ส่วนการนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด	.670
12.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง	.527
13.	ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำตามนั้น	.504
14.	ข้าพเจ้าจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลางาน	.497
15.	ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไปชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม	.447
17.	ข้าพเจ้ายึดถือหลักความถูกใจแทนความถูกต้อง	.617
32.	ข้าพเจ้าถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่ได้รับการยอมรับในความคิดที่ข้าพเจ้าเป็นคนต้นคิด	.719
47.	ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	.500

จากตาราง 25 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถามที่ 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 32 และ 47 รวม 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .396 ถึง .719 องค์ประกอบนี้มีลักษณะเป็นการมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

2.2.4 การพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 3 ครั้ง จะมีตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในตาราง 26 ดังนี้

ตาราง 26 ตัวแปรที่ปรากฏและอยู่ร่วมกันในแต่ละองค์ประกอบของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

องค์ประกอบ	ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ			ตัวแปรที่อยู่ร่วมกัน
	กลุ่มผู้บริหารรวม	กลุ่มผู้บริหารหญิง	กลุ่มผู้บริหารชาย	
มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง	21, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 58, 59, 60	21, 30, 50, 56, 58, 59, 60	21, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, 58, 59, 60	21, 50, 58, 59, 60
มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	3, 4, 8, 43, 46	3, 7, 8, 12, 38, 43, 45	5, 8, 11, 34, 40	8
มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง	16, 19, 24, 25, 26	2, 19, 22, 24, 25, 26, 52	6, 7, 16, 19, 20, 22, 24, 25, 26	19. 24, 25, 26
มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ	1, 2, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 31, 32, 47	1, 9, 13, 14, 15, 17, 31, 47	9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 32, 47	9, 13, 14, 15, 17, 47

จากตาราง 26 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวม แยกเพศหญิงและชายมีพฤติกรรมผู้นำ 4 องค์ประกอบเท่ากัน และมีตัวแปรที่ประกอบในแต่ละองค์ประกอบร่วมกัน

3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในการคำนวณเพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 513 คน มีค่าเท่ากับ 0.8672

3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิง จำนวน 282 คน มีค่าเท่ากับ 0.8431

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาย จำนวน 231 คน มีค่าเท่ากับ 0.8733

บทที่ 5
สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2541 กลุ่มที่ 4 จำนวน 14 โรงเรียน และกลุ่มที่ 5 จำนวน 22 โรงเรียน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำตามแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีของเรดดิน จำนวน 60 ข้อ

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง ดังนี้

1. นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่สร้างขึ้นจำนวน 80 ข้อ ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 100 คน แล้วนำผลการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ เพื่อปรับปรุงและคัดเลือกข้อคำถามได้จำนวน 60 ข้อ
2. นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำจำนวน 60 ข้อ ที่คัดเลือกจากการทดสอบครั้งที่ 1 ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 100 คน แล้วนำผลการทดสอบมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น
3. นำแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำจำนวน 60 ข้อ ที่ได้จากการหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่น ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 513 คน นำผลการทดสอบมาหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ และวิเคราะห์องค์ประกอบ 3 ครั้ง ดังนี้

3.1 วิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 1 จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 513 คน

3.2 วิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 2 จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารหญิง จำนวน 282 คน

3.3 วิเคราะห์องค์ประกอบครั้งที่ 3 จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชาย จำนวน 231 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การสร้างแบบทดสอบ

1.1 ตรวจสอบคุณภาพขั้นต้น

1.2 หาค่าอำนาจจำแนก

1.3 หาค่าความเชื่อมั่น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

2.1 ค่าสถิติพื้นฐานพฤติกรรมผู้นำ

2.2 วิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

2.3 ค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. จากการทดสอบครั้งที่ 1 เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามแต่ละข้อปรากฏว่า แบบสอบถามจำนวน 80 ข้อ มีแบบสอบถามที่คัดเลือกและปรับปรุงเหลือ 60 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.6935 ถึง 4.6773

2. จากการทดสอบครั้งที่ 2 เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนำแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9340

3. จากการทดสอบครั้งที่ 3 เพื่อศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหาค่าสถิติพื้นฐานและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

3.1 หาค่าสถิติพื้นฐานของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

3.1.1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรวม จำนวน 513 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0563 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.3513

3.1.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารหญิง จำนวน 282 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0592 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.3527

3.1.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารชาย จำนวน 231 คน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.0527 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.3528

3.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบทำการวิเคราะห์ 3 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 วิเคราะห์องค์ประกอบจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารรวม จำนวน 513 คน ปรากฏว่าได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง มีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 60.77% ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1

ครั้งที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารหญิง จำนวน 282 คน ปรากฏว่าได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง มีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 68.90% ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2

ครั้งที่ 3 วิเคราะห์องค์ประกอบจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารชาย จำนวน 231 คน ปรากฏว่าได้องค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง มีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 70.31% ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 3

3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปรากฏผล ดังนี้

3.3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหารรวม จำนวน 513 คน มีค่าเท่ากับ 0.8672

3.3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหารหญิง จำนวน 282 คน มีค่าเท่ากับ 0.8431

3.3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของกลุ่มผู้บริหารชาย จำนวน 231 คน มีค่าเท่ากับ 0.8733

อภิปรายผล

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 513 คน พบว่าเมื่อทำการสกัดองค์ประกอบจำนวนองค์ประกอบที่ได้มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่งถึง 12 องค์ประกอบ ความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 60.77% ของความแปรปรวนทั้งหมด หมายความว่า 60.77 % ของความแปรปรวนระหว่างตัวแปร 60 ตัวแปร สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 12 องค์ประกอบ แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มผู้บริหารรวมมีความแปรปรวนระหว่างตัวแปรที่ใช้อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของความแปรปรวนทั้งหมด จึงนับได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 282 คน พบว่าเมื่อทำการสกัดองค์ประกอบจำนวนองค์ประกอบที่ได้มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่งถึง 15 องค์ประกอบ ความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 68.90 % ของความแปรปรวนทั้งหมด หมายความว่า 68.90 % ของความแปรปรวนระหว่างตัวแปร 60 ตัวแปร สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 15 องค์ประกอบ แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารหญิงโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแปรปรวนระหว่างตัวแปรที่ใช้อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของความแปรปรวนทั้งหมด จึงนับได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 231 คน พบว่าเมื่อทำการสกัดองค์ประกอบจำนวนองค์ประกอบที่ได้มีค่าไอเกนมากกว่าหนึ่งถึง 15 องค์ประกอบ ความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 70.31 % ของความแปรปรวนทั้งหมด หมายความว่า 70.31 % ของความแปรปรวนระหว่างตัวแปร 60 ตัวแปร สามารถอธิบายได้ด้วยองค์ประกอบทั้ง 15 องค์ประกอบ แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารชายโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความแปรปรวนระหว่างตัวแปรที่ใช้อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่าครึ่งหนึ่งของความแปรปรวนทั้งหมด จึงนับได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

4. จำนวนองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกนแบบออโธกอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวริแมกซ์ (Varimax Method) แล้วพิจารณาคัดเลือกเฉพาะค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ .3 ขึ้นไป และการกำหนดองค์ประกอบต้องมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ในแต่ละองค์ประกอบปรากฏว่าองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าวิเคราะห์โดยรวมหรือแยกเพศมีจำนวนองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ เท่ากัน คือ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ซึ่งในการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลงานขององค์กรตามที่ต้องการนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติตนดุจตัวจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแสดงพฤติกรรมออกมา ในสองลักษณะควบคู่กันไป คือลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก (วิจิตร ธีระกุล. 2518 : 21) ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมทั้งสองด้านน้อยหรือขาดด้านใดด้านหนึ่งย่อมจะเป็นผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับพนัส หันนาคินทร์ (2526 : 26) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำ และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่อำนวยการคอยกระตุ้นและช่วยปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูให้ปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และงานจะมีประสิทธิผลได้นั้นครูจะต้องทำงานด้วยความ

สบายใจและพอใจ ที่จะทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ย่อมมีผลต่อขวัญ กำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของครู ในการที่จะร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่การงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะพฤติกรรมย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารนั้นมีคุณสมบัติและความสามารถที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมาย และบรรลุผลสำเร็จได้เพียงใด จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าองค์ประกอบที่ได้มา 4 องค์ประกอบจากกลุ่มผู้บริหารรวม แยกเพศหญิงและชายนั้นครอบคุมลักษณะพฤติกรรมพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน ดังแสดงไว้ในตาราง 26

5. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละครั้ง ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวม และแยกเพศจะมีจำนวนตัวแปรที่ปรากฏในแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน และในแต่ละองค์ประกอบของกลุ่มผู้บริหารรวม กลุ่มผู้บริหารหญิง และกลุ่มผู้บริหารชายจะมีตัวแปรบางตัวที่ร่วมกัน ทั้งการวิเคราะห์ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรที่ 21 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา" ตัวแปรที่ 50 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งได้" ตัวแปรที่ 58 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้ามอบหมายงานที่ยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด" ตัวแปรที่ 59 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากผลงานและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ"และ ตัวแปรที่ 60 ซึ่งมีข้อความว่า"ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยที่ข้าพเจ้าไม่ต้องคอยควบคุม" จะอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่ามุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ตัวแปรที่ 8 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้ากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ระเบียบหรือแบบแผนเดียวกันในการปฏิบัติงาน" จะอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่ามุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ตัวแปรที่ 19 ซึ่งมีข้อความว่า"ข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน" ตัวแปรที่ 24 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน" ตัวแปรที่ 25 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น" และ ตัวแปรที่ 26 ซึ่งมีข้อความว่า "เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคนใดไม่มีความสุข ข้าพเจ้าจะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือ" จะอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่ามุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง ตัวแปรที่ 9 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้อง เข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ" ตัวแปรที่ 13 ซึ่งมีข้อความว่า "ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำตามนั้น" ตัวแปรที่ 14 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลางาน" ตัวแปรที่ 15 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไปชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม" ตัวแปรที่ 17 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้ายึดถือหลักความถูกใจแทนความถูกต้อง" และ ตัวแปรที่ 47 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล" จะอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่ามุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

ตัวแปรบางตัวจะอยู่ร่วมกันเพียง 2 กลุ่ม และตัวแปรบางตัวมีเพียงกลุ่มเดียว ที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากข้อคำถามของตัวแปรเหล่านั้นมีคุณลักษณะที่ต้องการวัดเกี่ยวพันกันในด้านของมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ในพฤติกรรมทั้ง 4 แบบ จะแตกต่างกันเพียงมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูงหรือต่ำเท่านั้น

6. จาการวิเคราะห์องค์ประกอบแต่ละครั้ง ตัวแปรบางตัวที่อยู่ในองค์ประกอบของผู้บริหารหญิงและชายไม่เหมือนกัน เช่น ตัวแปรที่ 7 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าทำตน(เหมือนกับ)เป็นตัวแทนของครูในรงเรียน " ในเพศหญิงตัวแปรจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่ เพศชายจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง ตัวแปรที่ 12 ซึ่งมีข้อความว่า "ข้าพเจ้าเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง" ในเพศหญิงตัวแปรจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่ เพศชายจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ตัวแปรที่ 13 ซึ่งมีข้อความว่า "ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาไปทำตามนั้น" ในเพศหญิงตัวแปรจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ แต่ เพศชายจะปรากฏอยู่ในองค์ประกอบที่ชื่อว่า มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากข้อคำถามของตัวแปรเหล่านั้นมีความเกี่ยวพันกันทั้งในมิติที่มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ในพฤติกรรมพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน ในแต่ละแบบจะแตกต่างกันเฉพาะส่วนที่จะมุ่งด้านใดสูง หรือต่ำเท่านั้น และเพศก็มีส่วนเกี่ยวพันในการตอบแบบสอบถามเหล่านั้นด้วย แสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรเหล่านั้นถ้าผู้ตอบเพศต่างกันก็จะตีความหมายเป็นคุณลักษณะที่ต่างกัน โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ กับแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ในเพศหญิงและชาย จะสลับกันในด้านมุ่งงาน เช่นในตัวแปรที่ 12 กับ 13 ซึ่งแสดงว่าข้อคำถามหรือตัวแปรมีความลำเอียงกับเพศของ ผู้ตอบด้วย

7. เหตุผลในการตั้งชื่อองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ 1 ให้ชื่อว่า มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ชอบการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบ 2 ให้ชื่อว่า มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ มีความกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง

องค์ประกอบ 3 ให้ชื่อว่า มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน มากกว่าความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบ 4 ให้ชื่อว่า มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่ให้ความสนใจในเรื่องกฎ ระเบียบแบบแผน ยึดความถูกต้องแน่นอน ทำงานอย่างระมัดระวัง

ข้อเสนอแนะ

1. ควรจะมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ประกอบเช่น ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และศึกษาเพิ่มในมิติประสิทธิผลของงาน

2. ควรมีการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำในกลุ่มอื่น ๆ เช่น นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

3. ควรนำพฤติกรรมผู้นำที่ได้จากการวิเคราะห์เป็นแนวทางในการอบรมผู้บริหารของสถาบันการศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กรองเงิน วีระวงศ์สุวรรณ. การวิเคราะห์องค์ประกอบบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.

เกรียงศักดิ์ คมคาย. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก , 2530. อัดสำเนา.

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์. "ภาวะผู้นำ (Leadership)," เพิ่มผลผลิต. 28: 46 - 52; ตุลาคม - ธันวาคม 2532.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535.

นิพนธ์ อุทก. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

มนูญ วงศ์นารี. "มุ่งคนหรือมุ่งงาน," วารสารข้าราชการ. 31: 61 - 65 ; มิถุนายน 2529.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยเล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น , 2535.

บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ประชุม รอดประเสริฐ. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526.

ผ่องศรี แต้มทอง. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.

พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต , 2533.

_____. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต , 2534.

พิชญ์ อิงคามระธร. ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอในงาน ของหัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาควิชา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

พัฒนชัย ปัทมเวณุ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

พัฒนา สงวนกล่ำจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีของเรดดิน. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2523.

ล้วน สายยศ. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ , 2536.

วรเชษฐ สุขแสวง. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนภูมิภาคที่ได้รับพระราชทานรางวัล สังกัดกรมสามัญศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.

วัชรินทร์ นุชนาคา. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

วิจิตร ธีระกุล. "พฤติกรรมผู้นำ," วิทยาสาร. 28 : 19-21 ; สิงหาคม 2518.

วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิรัตน์ ภาจันทร์ดู. ความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532. อัดสำเนา.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. คู่มือปฏิบัติการพัฒนาและการดำเนินการการสัมภาษณ์งานแบบมีโครงสร้าง. กรุงเทพฯ : สมาคมจิตวิทยาแห่งประเทศไทย , 2539.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

ส. วาสนา ประวาลพฤกษ์. คำบรรยายวิชาการวิเคราะห์องค์ประกอบ. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.

ส. สมบัติ มีสุนทร. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญานิพนธ์. กศ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2533. อัดสำเนา.

สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมาน เกตุทัต. "คุณสมบัติผู้นำ," นิตยสารการท่าเรือ. 29(299) : 21 - 24 ; ธันวาคม 2525.

สท้าน พันธุ์เพชร. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกาจังหวัดพิษณุโลก. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2535. อัดสำเนา.

สามัญศึกษา,กรม. ประกาศกรมสามัญศึกษา เรื่องทิศทางในการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา 2531. ลงวันที่ 6 ธันวาคม, 2531.

สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ "เน้นพฤติกรรมมนุษย์". กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ, 2536.

สุวัฒน์ ประเสริฐสม. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินและแผนพัฒนาผู้นำ: ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

สุรพล ศรแผลง. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาคาร , 2527.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. "ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร," กรมบัญชีกลาง. 22(5) : 9 – 10 ; กันยายน – ตุลาคม 2524.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อารีรัตน์ หิรัญโต. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.อัดสำเนา.

อุทุมพร ทองอุไทย. วิธีวิเคราะห์ตัวประกอบ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2523.

หวน พินธุ์พันธ์. "การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน," มิตรครู. 24(15) : 9 ; สิงหาคม 2525.

Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book, Co., 1967.

Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effectiveness Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1974.

Halpin, A.W. Manual for Leader Behavior Description. Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.

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

Lewin , lippit and White. Autoocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York: Harper and Row Publishers , 1960.

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

_____. "Management Style Diagnosis Test," The 3-D Theory. n.d.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.

White, R.K. and R. Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper , 1960.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ตอนที่ 1

ข้อมูลส่วนตัว เพศ ◯ ชาย

◯ หญิง

ตอนที่ 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 60 ข้อ เป็นแบบสอบถามที่ถามความคิดเห็น ความรู้สึก หรือพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ คำตอบที่ท่านตอบไม่มีข้อใดถูกหรือผิด และจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวท่าน หรือการทำงานใด ๆ ทั้งสิ้น
2. การตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านตอบตามที่ท่านรู้สึกหรือปฏิบัติจริง ๆ
3. เมื่ออ่านข้อความแต่ละข้อแล้ว ขอให้ท่านตอบโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความรู้สึกหรือตรงกับพฤติกรรมที่ท่านปฏิบัติ

ข้อ	ข้อความ	พฤติกรรม			
		บ่อยที่สุด	บ่อย	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
1.	ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดคุยกันในขณะปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....
2.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่า การใช้เครื่องบันทึกเวลามาทำงาน จะช่วยลดเรื่องการมาสายได้	.....	.....	.....	.....
3.	ข้าพเจ้ากำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีระเบียบแบบแผน	.....	.....	.....	.....
4.	ข้าพเจ้าพยายามทำให้ทุกคนและทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน	.....	.....	.....	.....
5.	ข้าพเจ้ายึดมั่นที่จะให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากกว่าวัตถุประสงค์ส่วนตัว	.....	.....	.....	.....
6.	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....
7.	ข้าพเจ้าทำตน(เหมือนกับ)เป็นตัวแทนของครูในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....
8.	ข้าพเจ้ากำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ระเบียบหรือแบบแผนเดียวกันในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....
9.	ข้าพเจ้าคิดว่าไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจว่าพวกเขาจะต้องทำงานนั้น ๆ	.....	.....	.....	.....
10.	หน้าที่ของข้าพเจ้าคือการดูแลงานให้เรียบร้อย ส่วนการนำความคิดใหม่ ๆ มาใช้เป็นเรื่องของผู้บริหารสูงสุด	.....	.....	.....	.....
11.	ข้าพเจ้าคอยระมัดระวังอยู่เสมอ มิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามาทำงานสายหรือขาดงาน	.....	.....	.....	.....
12.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการลงโทษทางวินัยมีประโยชน์ในการป้องกันมิให้คนอื่น ๆ เอาเยี่ยงอย่าง	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ข้อความ	พฤติกรรม			
		บ่อยที่สุด	บ่อย	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
13.	ในกรณีงานเร่งด่วนข้าพเจ้าจะตัดสินใจเองแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำตามนั้น	.....	.....	.....	.....
14.	ข้าพเจ้าจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อหมดเวลางาน	.....	.....	.....	.....
15.	ข้าพเจ้าตัดสินใจที่จะดำเนินการใด ๆ โดยอิสระแล้วค่อยนำความคิดนั้นไปชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตาม	.....	.....	.....	.....
16.	ข้าพเจ้าเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้	.....	.....	.....	.....
17.	ข้าพเจ้ายึดถือหลักความถูกใจแทนความถูกต้อง	.....	.....	.....	.....
18.	ข้าพเจ้าพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรม	.....	.....	.....	.....
19.	ข้าพเจ้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	.....	.....	.....	.....
20.	ข้าพเจ้าแสดงออกถึงความห่วงใย และไม่นิ่งดูดายเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาหรือความเดือดร้อน	.....	.....	.....	.....
21.	ข้าพเจ้าให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพวกเขา	.....	.....	.....	.....
22.	ข้าพเจ้า(พยายาม)แก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....
23.	ข้าพเจ้าพยายามหาทางปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่พึงปรารถนา	.....	.....	.....	.....
24.	ข้าพเจ้าส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงานเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ข้อความ	พฤติกรรม			
		บ่อยที่สุด	บ่อย	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
25.	ข้าพเจ้าสนใจในการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานและหน่วยงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าความรู้นั้นจะยังไม่จำเป็นสำหรับงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะนั้น	.....	.....	.....	.....
26.	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าคนใดไม่มีความสุข ข้าพเจ้าจะพยายามทำอะไรบางอย่างเพื่อช่วยเหลือ	.....	.....	.....	.....
27.	ข้าพเจ้าแสดงความสนใจชีวิตส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแสดงความเป็นกันเอง	.....	.....	.....	.....
28.	ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับการเพิ่มพูนผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....
29.	ข้าพเจ้าสามารถเข้าสังคมได้ทุกระดับโดยไม่เคอะเขิน	.....	.....	.....	.....
30.	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ทุกครั้งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขอไป	.....	.....	.....	.....
31.	ข้าพเจ้าจะทำการตัดสินใจโดยอิสระ ถ้าจะทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยไม่สนใจความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....
32.	ข้าพเจ้าถือเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับการที่ได้รับการยอมรับในความคิดที่ข้าพเจ้าเป็นคนต้นคิด	.....	.....	.....	.....
33.	เมื่อข้าพเจ้าออกคำสั่ง ข้าพเจ้าจะกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ	.....	.....	.....	.....
34.	ข้าพเจ้าตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและมุ่งสัมฤทธิผลของงาน	.....	.....	.....	.....
35.	ข้าพเจ้ามีความกล้า และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ข้อความ	พฤติกรรม			
		บ่อยที่สุด	บ่อย	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
36.	ข้าพเจ้ามีการริเริ่มและพัฒนาเพื่อผลงาน	.....	.....	.....	.....
37.	ข้าพเจ้ากำหนดการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ เพื่อสัมฤทธิผลของงาน	.....	.....	.....	.....
38.	ข้าพเจ้ากำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบให้ชัดเจน	.....	.....	.....	.....
39.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน	.....	.....	.....	.....
40.	ข้าพเจ้าติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ ๆ	.....	.....	.....	.....
41.	ข้าพเจ้าวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า	.....	.....	.....	.....
42.	ข้าพเจ้ามีความรอบรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....
43.	ข้าพเจ้าสามารถตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....
44.	ข้าพเจ้าได้จัดให้มีการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	.....	.....	.....	.....
45.	เมื่อปรากฏว่าคุณภาพและ/หรือปริมาณงานในหน่วยงานของข้าพเจ้าไม่ดี ข้าพเจ้าจะแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของข้าพเจ้าว่าคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไม่พอใจ และขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงคุณภาพของงานให้ดีขึ้น	.....	.....	.....	.....
46.	ข้าพเจ้าจะดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ที่ล้าหลังและทำงานไม่ดีอย่างใกล้ชิด	.....	.....	.....	.....
47.	ข้าพเจ้าเห็นชอบกับวิธีจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยจ่ายเงินเพิ่มพิเศษตามผลงานที่ทำเพิ่มขึ้นจากมาตรฐานเป็นรายบุคคล	.....	.....	.....	.....
48.	ข้าพเจ้าตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการทำงาน	.....	.....	.....	.....
49.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....

ข้อ	ข้อความ	พฤติกรรม			
		บ่อยที่สุด	บ่อย	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคย
50.	ข้าพเจ้าอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้งได้	.....	.....	.....	.....
51.	ความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ควรสนใจ	.....	.....	.....	.....
52.	ข้าพเจ้านำปัญหาขององค์กรมากำหนดเป้าหมายในการทำงาน	.....	.....	.....	.....
53.	ข้าพเจ้าแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายของการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน	.....	.....	.....	.....
54.	ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร	.....	.....	.....	.....
55.	ข้าพเจ้าดำเนินการให้มีแผนปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับนโยบาย และความจำเป็นขององค์กร	.....	.....	.....	.....
56.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนตามความสามารถ	.....	.....	.....	.....
57.	ข้าพเจ้าปรึกษาหารือคณะกรรมการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานเรื่องสำคัญ ๆ	.....	.....	.....	.....
58.	ข้าพเจ้ามอบหมายงานที่ยากแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ ความชำนาญและมีประสบการณ์มากที่สุด	.....	.....	.....	.....
59.	ข้าพเจ้าพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากผลงานและความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ	.....	.....	.....	.....
60.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานให้เป็นที่พอใจได้โดยที่ข้าพเจ้าไม่ต้องคอยควบคุม	.....	.....	.....	.....

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือ

ภาคผนวก ข

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม จำนวนองค์ประกอบ ค่าความร่วมกัน ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละของความแปรปรวนสะสม

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้ t - test

ค่าเฉลี่ยกลุ่มสูง ($\overline{X}_h$) กลุ่มต่ำ ($\overline{X}_l$) และรวม ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)และค่าอำนาจจำแนก (t) รายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ข้อที่	$\overline{X}_h$	$\overline{X}_l$	$\overline{X}$	S.D.	t	หมายเหตุ
1	2.8235	1.7059	2.40	0.8081	4.1564	คัดเลือกไว้
2	2.5294	1.7059	2.32	0.9355	2.6455	คัดเลือกไว้
3	2.1765	1.4706	1.94	0.6824	3.1086	คัดเลือกไว้
4	1.9412	1.4706	1.76	0.6565	2.1542	คัดเลือกไว้
5	1.7059	1.2353	1.60	0.6999	2.0206	คัดเลือกไว้
6	1.6471	1.2941	1.62	0.5675	1.8690	คัดเลือกไว้
7	1.8824	1.4706	1.84	0.6503	1.9029	คัดเลือกไว้
8	1.7059	1.2941	1.66	0.5573	2.2204	คัดเลือกไว้
9	2.3529	1.8824	2.24	0.8221	1.7202	คัดเลือกไว้
10	2.5294	1.5882	2.16	0.9337	3.0293	คัดเลือกไว้
11	2.1765	1.2941	1.90	0.8631	3.0722	คัดเลือกไว้
12	2.0588	1.2353	1.90	0.9313	2.6574	คัดเลือกไว้
13	2.2353	1.3529	2.00	0.8081	3.2813	คัดเลือกไว้
14	2.7647	1.5882	2.38	1.1045	3.2010	คัดเลือกไว้
15	2.8824	2.1176	2.68	1.1507	1.9971	คัดเลือกไว้
16	1.4706	1.5294	1.72	0.6713	-0.2633	ตัดออก
17	3.2353	3.1765	3.36	0.7494	0.2359	ตัดออก
18	2.5882	3.0588	2.90	0.7890	-1.7924	ตัดออก
19	3.2353	3.2941	3.34	0.7453	-0.2372	ตัดออก
20	3.3529	3.1176	3.30	0.8391	0.8427	ตัดออก
21	2.5882	2.5882	2.66	0.7722	0.0000	ตัดออก
22	2.2941	2.4118	2.38	0.9234	-0.3829	ตัดออก
23	2.7059	2.3529	2.56	0.8609	1.2320	ตัดออก
24	2.2941	1.8823	2.16	0.8418	1.4700	ตัดออก
25	2.2941	1.6471	2.12	0.6893	2.8210	คัดเลือกไว้
26	2.8235	2.1765	2.66	0.9817	1.9808	คัดเลือกไว้
27	1.8824	1.4706	1.80	0.7559	1.6370	ตัดออก

(ต่อ)

ข้อที่	$\overline{X}_h$	$\overline{X}_l$	$\overline{X}$	S.D.	t	หมายเหตุ
28	1.8235	1.3529	1.80	0.7284	1.9415	คัดเลือกไว้
29	1.9412	1.3529	1.80	0.6389	2.7669	คัดเลือกไว้
30	1.5882	1.2353	1.66	0.6263	1.6935	คัดเลือกไว้
31	1.5882	1.0000	1.44	0.5406	3.2700	คัดเลือกไว้
32	2.0000	1.1765	1.74	0.6642	3.7261	คัดเลือกไว้
33	2.0588	1.4118	1.82	0.5956	3.2648	คัดเลือกไว้
34	2.4118	1.7059	2.08	0.6952	3.0514	คัดเลือกไว้
35	2.1765	1.7647	2.04	0.6047	2.0464	คัดเลือกไว้
36	2.1765	1.4118	1.96	0.6376	3.6043	คัดเลือกไว้
37	2.5882	1.4118	2.20	0.7559	4.6773	คัดเลือกไว้
38	2.0000	1.4706	1.92	0.6007	2.6486	คัดเลือกไว้
39	1.8824	1.4118	1.76	0.5175	2.7328	คัดเลือกไว้
40	1.8824	1.4118	1.64	0.6312	2.2405	คัดเลือกไว้
41	2.5882	1.8235	2.26	0.8283	2.7745	คัดเลือกไว้
42	2.5294	1.4118	2.08	0.8291	4.0511	คัดเลือกไว้
43	2.2352	1.3529	1.90	0.7354	3.6057	คัดเลือกไว้
44	1.6470	1.1176	1.52	0.5047	3.1523	คัดเลือกไว้
45	1.6470	1.1765	1.54	0.5425	2.6068	คัดเลือกไว้
46	1.8824	1.2353	1.60	0.4949	3.9292	คัดเลือกไว้
47	1.8824	1.2353	1.60	0.6061	3.2083	คัดเลือกไว้
48	1.7059	1.0588	1.54	0.5035	3.8621	คัดเลือกไว้
49	1.7647	1.2353	1.52	0.6141	2.5908	คัดเลือกไว้
50	1.7647	1.1765	1.54	0.5425	3.2586	คัดเลือกไว้
51	1.8235	1.1176	1.52	0.5436	3.9024	คัดเลือกไว้
52	1.5524	1.3529	1.60	0.5714	1.5469	ตัดออก
53	1.8235	1.1176	1.48	0.5436	3.9024	คัดเลือกไว้
54	1.7059	1.1176	1.58	0.5379	3.2864	คัดเลือกไว้
55	2.0588	1.0588	1.68	0.6528	4.6036	คัดเลือกไว้
56	2.3529	1.7647	1.60	0.5714	1.5469	ตัดออก
57	1.8235	1.4118	1.54	0.5789	1.5268	ตัดออก

(ต่อ)

ข้อที่	$\overline{X}_h$	$\overline{X}_l$	$\overline{X}$	S.D.	t	หมายเหตุ
58	2.5294	3.0588	3.06	0.8668	-1.8355	ตัดออก
59	2.8235	2.6470	2.70	1.2495	0.4244	ตัดออก
60	2.4118	1.1765	1.74	0.8762	4.2368	คัดเลือกไว้
61	2.0000	1.2353	1.64	0.5980	3.8430	คัดเลือกไว้
62	2.3529	1.5882	2.02	0.7951	2.8903	คัดเลือกไว้
63	1.6471	1.3529	1.66	0.6263	2.5403	คัดเลือกไว้
64	1.7059	1.2353	1.56	0.5406	2.6160	คัดเลือกไว้
65	1.7059	1.4118	2.10	0.9742	1.8146	คัดเลือกไว้
66	1.8235	1.4118	1.68	0.6528	1.8956	คัดเลือกไว้
67	1.8235	1.2353	1.62	0.5675	3.1150	คัดเลือกไว้
68	2.0000	1.3529	1.68	0.6207	3.1328	คัดเลือกไว้
69	1.9412	1.2353	1.64	0.5980	3.5474	คัดเลือกไว้
70	1.6471	1.2942	1.48	0.5047	2.1016	คัดเลือกไว้
71	1.7647	1.5294	1.60	0.6061	1.1667	ตัดออก
72	1.5882	1.1765	1.52	0.5047	2.4518	คัดเลือกไว้
73	1.4706	1.2353	1.50	0.5440	1.2998	ตัดออก
74	1.5294	1.2353	1.50	0.5803	1.5231	ตัดออก
75	1.4706	1.2353	1.50	0.5803	1.2185	ตัดออก
76	1.6471	1.3529	1.70	0.6145	2.0137	คัดเลือกไว้
77	1.9412	1.1176	1.64	0.7494	3.3025	คัดเลือกไว้
78	1.5294	1.1176	1.44	0.5406	2.2890	คัดเลือกไว้
79	1.7059	1.2353	1.56	0.5771	2.4506	คัดเลือกไว้
80	1.4706	1.2941	1.42	0.4986	1.0636	ตัดออก

* t(=.05,df=182) = 1.67

Total Variance Explained (กลุ่มผู้บริหารรวม)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.463	27.439	27.439	16.463	27.439	27.439
2	4.506	7.511	34.950	4.506	7.511	34.950
3	2.405	4.008	38.958	2.405	4.008	38.958
4	2.154	3.590	42.548	2.154	3.590	42.548
5	1.808	3.013	45.561	1.808	3.013	45.561
6	1.694	2.823	48.384	1.694	2.823	48.384
7	1.417	2.362	50.746	1.417	2.362	50.746
8	1.363	2.271	53.017	1.363	2.271	53.017
9	1.294	2.156	55.173	1.294	2.156	55.173
10	1.177	1.961	57.135	1.177	1.961	57.135
11	1.120	1.866	59.001	1.120	1.866	59.001
12	1.063	1.772	60.773	1.063	1.772	60.773
13	.998	1.664	62.436			
14	.951	1.586	64.022			
15	.933	1.555	65.577			
16	.903	1.504	67.081			
17	.855	1.425	68.506			
18	.834	1.391	69.897			
19	.820	1.366	71.263			
20	.784	1.306	72.569			
21	.743	1.238	73.807			
22	.725	1.208	75.015			
23	.715	1.192	76.207			
24	.706	1.176	77.383			
25	.682	1.137	78.520			
26	.640	1.067	79.587			
27	.623	1.038	80.625			
28	.599	.998	81.624			
29	.566	.944	82.567			
30	.554	.923	83.490			
31	.550	.916	84.407			
32	.535	.892	85.299			
33	.504	.840	86.140			
34	.480	.799	86.939			
35	.468	.780	87.718			
36	.441	.735	88.453			
37	.435	.725	89.178			
38	.427	.712	89.890			
39	.408	.679	90.569			
40	.395	.659	91.227			
41	.372	.619	91.847			
42	.360	.599	92.446			
43	.356	.593	93.040			
44	.344	.573	93.613			
45	.332	.553	94.167			
46	.312	.519	94.686			
47	.301	.502	95.188			
48	.293	.489	95.677			
49	.279	.464	96.141			
50	.268	.446	96.587			
51	.255	.425	97.013			
52	.246	.409	97.422			
53	.238	.396	97.818			
54	.226	.377	98.194			

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
55	.220	.367	98.561			
56	.198	.330	98.891			
57	.194	.324	99.215			
58	.171	.285	99.500			
59	.158	.263	99.763			
60	.142	.237	100.000			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.159	11.931	11.931
2	5.459	9.099	21.030
3	4.750	7.916	28.947
4	3.548	5.913	34.859
5	2.881	4.801	39.661
6	2.402	4.003	43.663
7	2.124	3.540	47.204
8	1.986	3.311	50.514
9	1.892	3.153	53.667
10	1.544	2.574	56.241
11	1.496	2.493	58.733
12	1.224	2.039	60.773
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
55			
56			
57			
58			
59			
60			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained[a] (กลุ่มผู้บริหารหญิง)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.696	26.161	26.161	15.696	26.161	26.161
2	4.505	7.509	33.670	4.505	7.509	33.670
3	2.897	4.829	38.498	2.897	4.829	38.498
4	2.295	3.825	42.323	2.295	3.825	42.323
5	2.168	3.613	45.936	2.168	3.613	45.936
6	2.043	3.404	49.340	2.043	3.404	49.340
7	1.701	2.836	52.176	1.701	2.836	52.176
8	1.530	2.550	54.726	1.530	2.550	54.726
9	1.438	2.397	57.122	1.438	2.397	57.122
10	1.373	2.288	59.410	1.373	2.288	59.410
11	1.266	2.110	61.521	1.266	2.110	61.521
12	1.178	1.963	63.484	1.178	1.963	63.484
13	1.126	1.877	65.361	1.126	1.877	65.361
14	1.093	1.821	67.182	1.093	1.821	67.182
15	1.029	1.714	68.896	1.029	1.714	68.896
16	.998	1.664	70.560			
17	.954	1.590	72.150			
18	.905	1.508	73.658			
19	.894	1.490	75.148			
20	.852	1.420	76.568			
21	.838	1.397	77.965			
22	.793	1.322	79.287			
23	.711	1.184	80.471			
24	.677	1.128	81.599			
25	.643	1.072	82.671			
26	.595	.992	83.663			
27	.561	.936	84.599			
28	.544	.907	85.506			
29	.520	.867	86.373			
30	.509	.848	87.220			
31	.485	.808	88.028			
32	.480	.801	88.829			
33	.425	.709	89.538			
34	.414	.690	90.228			
35	.407	.678	90.905			
36	.381	.634	91.540			
37	.372	.619	92.159			
38	.357	.595	92.754			
39	.346	.577	93.331			
40	.336	.560	93.891			
41	.298	.496	94.387			
42	.289	.482	94.869			
43	.275	.458	95.327			
44	.263	.439	95.766			
45	.249	.415	96.181			
46	.244	.406	96.588			
47	.233	.388	96.975			
48	.224	.373	97.348			
49	.195	.325	97.673			
50	.186	.309	97.982			
51	.178	.297	98.279			
52	.168	.280	98.560			
53	.152	.254	98.814			
54	.134	.224	99.037			

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
55	.126	.211	99.248			
56	.115	.191	99.439			
57	.103	.172	99.612			
58	8.558E-02	.143	99.754			
59	7.782E-02	.130	99.884			
60	6.964E-02	.116	100.000			

Total Variance Explained[a]

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.182	8.636	8.636
2	3.856	6.427	15.063
3	3.657	6.095	21.158
4	3.439	5.731	26.889
5	3.194	5.324	32.212
6	3.178	5.296	37.509
7	2.999	4.999	42.508
8	2.935	4.892	47.400
9	2.390	3.983	51.383
10	2.345	3.909	55.293
11	1.908	3.179	58.472
12	1.850	3.083	61.555
13	1.653	2.754	64.309
14	1.422	2.370	66.680
15	1.330	2.217	68.896
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			

Total Variance Explained[a]

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
55			
56			
57			
58			
59			
60			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which SEX = 2 are used in the analysis phase.

Total Variance Explained[a] (กลุ่มผู้บริหารชาย)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17.752	29.587	29.587	17.752	29.587	29.587
2	4.909	8.182	37.770	4.909	8.182	37.770
3	2.791	4.651	42.421	2.791	4.651	42.421
4	2.055	3.425	45.846	2.055	3.425	45.846
5	1.863	3.105	48.950	1.863	3.105	48.950
6	1.626	2.710	51.660	1.626	2.710	51.660
7	1.547	2.579	54.239	1.547	2.579	54.239
8	1.403	2.338	56.577	1.403	2.338	56.577
9	1.365	2.276	58.853	1.365	2.276	58.853
10	1.292	2.153	61.006	1.292	2.153	61.006
11	1.232	2.053	63.059	1.232	2.053	63.059
12	1.158	1.930	64.990	1.158	1.930	64.990
13	1.088	1.813	66.802	1.088	1.813	66.802
14	1.083	1.806	68.608	1.083	1.806	68.608
15	1.021	1.701	70.309	1.021	1.701	70.309
16	.955	1.591	71.901			
17	.910	1.516	73.416			
18	.863	1.438	74.854			
19	.781	1.301	76.155			
20	.761	1.269	77.424			
21	.753	1.255	78.679			
22	.728	1.214	79.893			
23	.704	1.174	81.067			
24	.688	1.146	82.213			
25	.633	1.055	83.268			
26	.596	.993	84.261			
27	.574	.956	85.216			
28	.566	.943	86.159			
29	.534	.891	87.050			
30	.498	.830	87.879			
31	.474	.790	88.670			
32	.462	.771	89.441			
33	.448	.747	90.187			
34	.427	.712	90.899			
35	.422	.704	91.603			
36	.404	.674	92.277			
37	.363	.605	92.882			
38	.337	.562	93.444			
39	.307	.512	93.956			
40	.300	.500	94.457			
41	.293	.488	94.945			
42	.267	.445	95.390			
43	.254	.424	95.814			
44	.235	.391	96.206			
45	.223	.371	96.577			
46	.204	.340	96.917			
47	.196	.326	97.243			
48	.191	.318	97.561			
49	.174	.291	97.852			
50	.164	.274	98.125			
51	.154	.256	98.381			
52	.146	.244	98.625			
53	.135	.225	98.850			
54	.121	.202	99.053			

Total Variance Explained[a]

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
55	.114	.190	99.242			
56	.107	.179	99.421			
57	9.487E-02	.158	99.579			
58	9.241E-02	.154	99.733			
59	8.973E-02	.150	99.882			
60	7.057E-02	.118	100.000			

Total Variance Explained[a]

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.771	12.952	12.952
2	6.441	10.736	23.688
3	3.252	5.420	29.108
4	3.136	5.226	34.334
5	3.120	5.200	39.534
6	2.920	4.867	44.400
7	2.437	4.062	48.462
8	2.217	3.696	52.158
9	1.934	3.223	55.381
10	1.592	2.653	58.033
11	1.517	2.528	60.561
12	1.493	2.489	63.050
13	1.488	2.479	65.529
14	1.480	2.466	67.995
15	1.389	2.314	70.309
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			

Total Variance Explained[a]

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
55			
56			
57			
58			
59			
60			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Only cases for which SEX = 1 are used in the analysis phase.

ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. รศ. นิภา ศรีไพโรจน์	ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ระวีวรรณ พันธ์พานิช	ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร. บุญชู ชลัษเฐียร	กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
4. ดร. เลอชัย ลวสุต	ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
5. อาจารย์มณฑา ลำเจียกหนู	หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดนครปฐม

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนันทา ลีนะเปสนันท์
สถานที่อยู่	บ้านเลขที่ 7/145 บางกรวย-ไทรน้อย ซอยหมู่บ้านนันทิชา 3
	ไทรน้อย นนทบุรี 11150
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี
	30 ม.3 แขวงบางแค เขตบางแค
	กรุงเทพฯ 10160 โทร 8079555
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	จบการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 5
	โรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร อำเภอบางละมุง
	จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2528	การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ) วิชาเอกการวัดผลการศึกษา
	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2542	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม) วิชาเอกการวัดผลการศึกษา
	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๗๒

การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

นันทา ลีนะเปสนันท์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการวัดผลการศึกษา
พฤษภาคม 2542

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2541 จำนวน 513 คน ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำที่สร้างขึ้นครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน จำนวน 60 ข้อ โดยแต่ละข้อกำหนดน้ำหนักของพฤติกรรมเป็น 4 ระดับ นำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 3 ครั้ง ทดสอบครั้งที่ 1 เพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเป็นรายข้อ และคัดเลือกแบบสอบถามได้จำนวน 60 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (ค่า t) ตั้งแต่ 1.6935 ถึง 4.6773 ทดสอบครั้งที่ 2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.9340 ทดสอบครั้งที่ 3 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และหาคุณภาพของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำทั้งฉบับ ในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ได้ใช้การสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคแกนสำคัญและหมุนแกนแบบออโธกอนอล โดยวิธีแวริแมกซ์ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างโดยรวมและแยกเพศหญิง ชาย โดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา(Alpha Coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดิน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ไม่ว่าจะพิจารณาโดยรวมหรือแยกตามเพศ มีองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำ 4 องค์ประกอบ คือ มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง และ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 60.77% ส่วนในการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารหญิงมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 68.90 % และส่วนในการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารชายมีความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 70.31 % และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างโดยรวม และแยกเพศหญิง ชาย มีค่า เท่ากับ 0.8672 0.8431 และ 0.8733 ตามลำดับ

A FACTOR ANALYSIS OF LEADERSHIP'S BEHAVIORS ACCORDING TO REDDIN'S THEORY OF LEADERSHIP OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE DEPARTMENT OF GENERAL EDUCATION IN BANGKOK METROPOLIS

ABSTRACT

BY

NUNTA LEENAPEASANUNT

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Measurement
at Srinakharinwirot University
May 1999

The purpose of this study was to analyze factors of leadership's behaviors according to Reddin's Theory of leadership of secondary school administrators under the department of general education in Bangkok metropolis of the 1998 academic year. Sample of 513 administrators were selected by Simple Random Sampling technique.

The questionnaire for this research was constructed on leadership's behaviors according to Reddin's Theory with the total of 60 items of four points scale. It was administered 3 times. The first testing was to examine the discriminating power of the item, using t-test ranged from 1.6935 to 4.6773. The second testing was to estimate reliability of the test by Alpha Coefficient. The reliability was .9340. The third testing was to factorize leadership's behaviors and the reliability of the questionnaire.Principal component factoring teachnique was used to extract the initial factor and rotated by varimax method. Reliability of the questionnaire calculated by Alpha Coefficient.

The result of the study revealed that factors contributing to leadership's behaviors consisted of 4 factors in all groups of the subjects. They were : Integrated Style, Dedicated Style, Related Style and Separated Style. The whole group of secondary school administrators took 60.77% of the total variance. For female of secondary school administrators took 68.90% of the total variance. For male of secondary school administrators took 70.31% of the total variance and the reliability of the questionnaire was 0.8672 0.8431 and 0.8733 for the whole group, female and male secondary school administrators, respectedly.