

แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลดและมุตัน

ปริญญาโท

ของ

นริศ สังขวงศ์

18 ๕.๕. ๒๕๕๒

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม ๒๕๕๕

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

180201

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปฏิญานันท์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน

(รศ. ดร.กิติมา ปรีดีดีลัก)

..... กรรมการ

(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(รศ. ดร.กิติมา ปรีดีดีลัก)

..... กรรมการ

(ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผศ.ประหยัด หาสีตะพันธ์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้ปฏิญานันท์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศ. ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 6 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2535

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จขึ้นได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก รศ. ดร.กิติมา ปรีดีดีลก
ประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และจาก ผศ.จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการควบคุม
ปริญญานิพนธ์ ที่ได้กรุณาแนะนำให้คำปรึกษา เอาใจใส่ แก้ไขข้อบกพร่องด้วยดีมาตลอด และ
ผศ.ประยัต หาสีตะพันธ์ ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อ
ให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณศึกษานิเทศก์ทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอ
ขอบคุณพี่น้องร่วมสายโลหิตทั้ง 8 คน โดยเฉพาะ คุณชะเอม-คุณโสภา มุสิกะปาละ คุณสานิตย์-
คุณสาลิ สัจวงค์ ซึ่งเป็นผู้อุปการะด้านการศึกษากับผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณคุณพลึง-คุณเพิ่ม
หนูทิม ที่ให้การสนับสนุน ขอขอบคุณอาจารย์ทัศนีย์ สัจวงค์ และ เด็กหญิงสุทธิภาภรณ์ สัจวงค์
(หมหวาน) ซึ่งเป็นภรรยาและลูกของผู้วิจัย ที่ได้ช่วยเหลือเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างยิ่ง จึงขอ
ประกาศคุณูปการให้ปรากฏไว้แก่ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ประยชน์คุณค่าและความดีงามของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบบูชาแด่ คุณพ่อลอย -
คุณแม่หนูกลั่น สัจวงค์ บิดาและมารดาของผู้วิจัย และขอมอบแด่บูรพาจารย์ผู้เปี่ยมล้นด้วย
เมตตาธรรมทุกท่าน

นริศ สัจวงค์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	6
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของผู้นำ	8
แบบผู้นำ	10
แบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ	11
แบบผู้นำตามความคิดของ เบลคและมูตัน	22
ผู้นำแบบหม่อมละ	24
ผู้นำแบบเดินสายกลาง	27
ผู้นำแบบไม่เอาไหน	29
ผู้นำแบบเป็นกันเอง	32
ผู้นำแบบผ่แดงงาน	34
งานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบผู้นำ	38
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	44
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
วิธีการจัดกระทำกับข้อมูล	46
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	47
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	49
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	63
ความมุ่งหมายของการศึกษา	63
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	63
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	63
ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	64
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
อภิปรายผล	65
ข้อเสนอแนะทั่วไป	73
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	74
บรรณานุกรม	76
ภาคผนวก	81
ประวัติย่อผู้วิจัย	116

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
2	แสดงคำร้อยละของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีช่วยการจัดการของ เบลมและมุตัน จำแนกตามแบบผู้นำ	50
3	แสดงคำร้อยละของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีช่วยการจัดการของ เบลมและมุตัน จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการ อำเภอ	51
4	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามระดับการศึกษา	53
5	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตามระดับ การศึกษา	54
6	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามระดับ การศึกษา	55
7	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามระดับ การศึกษา	56
8	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบแฝงงาน จำแนกตามระดับ การศึกษา	57
9	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามประสบการณ์ การเป็นศึกษาธิการอำเภอ	58
10	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตาม ประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ	59
11	เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามประสบการณ์ การเป็นศึกษาธิการอำเภอ	60

ตาราง	หน้า
12	เปรียบเทียบแบบผู้นำของคณาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามประสบการณ์
	การเป็นคณาธิการอำเภอ 61
13	เปรียบเทียบแบบผู้นำของคณาธิการอำเภอแบบฝ่ฝ่แต่งงาน จำแนกตามประสบการณ์
	การเป็นคณาธิการอำเภอ 62

บทนำ

ภูมิหลัง

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานเป็นส่วนรวม (กิติมา ปรีดีติลก. 2529 : 247) เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำนโยบาย และโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ และเป็นผู้บ่งชี้ความสำเร็จขององค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมและถูกต้องตามหลักทฤษฎีการบริหารแล้ว ก็จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงาน โดยได้ทั้งงานและน้ำใจ การบริหารย่อมจะประสบความสำเร็จ (กรมสามัญศึกษา, 2531 ก : 5-6) ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนว่าจะสามารถจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มากน้อยเพียงใด ดังจะเห็นได้จากแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละคน มีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะส่วนตัว และความเชื่อ จากสาเหตุเหล่านี้จึงจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละองค์การให้มีความแตกต่างกันไป เพราะเรามีความเชื่อโดยทั่วกันตามทฤษฎีแห่งสิ่งแวดล้อมว่า ถ้าผู้นำมีคุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ย่อมมีคุณภาพดีด้วย (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533 : 13) เพราะภารกิจของผู้บริหารจะครอบคลุมไปถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมงานให้มีสมรรถภาพเข้มแข็ง สร้างรูปแบบการจัดองค์การที่ดี เพื่อต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจวิธีและกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ โดยได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกันให้สมาชิกมีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และให้ความร่วมมือกับผู้บริหารด้วยดี (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 45) ดังนั้นผู้นำที่มีสมรรถภาพสูงจึงเป็นที่ต้องการขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารที่มีสมรรถภาพสูงจะอำนวยความสะดวกเรื่องมาสู่องค์การอย่างมหาศาล การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความสำคัญของผู้นำจึงมีมากขึ้น เพราะองค์การมีความซับซ้อน

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิแบบสภามิติของเกทเซลล์และกูบา	17
2 แผนภูมิแบบการเป็นผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน	19
3 แผนภูมิช่วยการจัดการ Managerial Grid ของเบลคและมูตัน	23

มากขึ้น ผู้นำจึงต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันจะเห็นว่าได้มีความพยายามที่จะสร้างและพัฒนาผู้นำให้มีสมรรถภาพตามความต้องการขององค์การและผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น (อารีรัตน์ หิรัญกร, 2531 : 1)

การพัฒนาแบบผู้นำมาจาก เลวิน ลิพพิท และไวท์ (Lewin, Lippit and White, 1935) ได้ศึกษากระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน พบว่ามีแบบผู้นำ 3 แบบคือ แบบอัตตารูปโดย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม ประมาณปี ค.ศ. 1945 มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) แดพซ์ และคาร์ทน์ (Katz and Kahn) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยพิจารณาพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ พบว่า มีแบบพฤติกรรมผู้นำหลายแบบแตกต่างกันไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมุ่งความสัมพันธ์ บางพวกมีลักษณะมุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป ต่อมาประมาณปี 1946 มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยลิเคิร์ต (Likert) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำเป็น 2 มิติเช่นกัน พบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผลงานเท่าเทียมกัน จะทำให้เกิดความสมดุลย์ในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน ต่อมาเบลคและมูตัน ได้นำแนวคิดพื้นฐานจากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์มาพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นเป็นทฤษฎีข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งสามารถสรุปแบบผู้นำได้ 5 แบบคือ แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่สนใจทั้งงาน แบบเป็นกันเอง เป็นผู้นำที่สนใจคนแต่ไม่สนใจงาน แบบผู้เผด็จการ เป็นผู้นำที่สนใจงานแต่ไม่สนใจคน แบบเดินสายกลาง เป็นผู้นำที่สนใจงานครึ่งหนึ่งและสนใจคนครึ่งหนึ่ง แบบหมั่นคละ เป็นผู้นำที่สนใจทั้งคนและสนใจทั้งงานโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม และสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสนใจทั้งงานและสนใจทั้งคนอย่างเท่าเทียมกัน (Blake and Mouton, 1964 : 11) ในการศึกษาแบบผู้นำครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน เพราะเป็นแบบผู้นำพื้นฐานที่สามารถเข้าใจง่าย มีแบบต่าง ๆ ไม่มากนัก สามารถแยกผู้นำออกได้ชัดเจน และเหมาะสมกับสภาพการบริหารในปัจจุบัน

การศึกษากฎพฤติกรรมผู้นำนั้นระดับการศึกษาและประสบการณ์เป็นตัวแปรสำคัญในการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ กล่าวคือ การศึกษาเป็นพื้นฐาน เป็นปัจจัย เป็นเครื่องมือ และเป็นมรรควิธีในการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของคนในชาติ (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533 : 126) การศึกษา

สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง คือ คิดดี พูดดี และทำดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮาส์ (กวิล เกือกกลางส์. 2530 : 383; อ้างอิงมาจาก House, n.d.) ซึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในคนมี 4 ระดับคือ ถ้าความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเปลี่ยนแปลง ถ้าทัศนคติเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมส่วนตนจะเปลี่ยนแปลง ถ้าพฤติกรรมส่วนตนเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมกลุ่มจะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์งานวิจัยของดอน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 22 - 26; อ้างอิงมาจาก Doll, n.d.) พบว่าผู้นำทางการศึกษาคณะครูจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี เพราะการเป็นผู้นำมาได้เป็นมาแต่กำเนิด สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ กิติมา ปรีดีติลก (2529 : 21) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารที่หวังผลในการบริหารงาน จำเป็นต้องเรียนรู้ทฤษฎีหรือหลักการในการบริหารงาน ที่พัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ ในด้านประสบการณ์นั้น กล่าวได้ว่าประสบการณ์เป็นพื้นฐานในการพัฒนา และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาในกลุ่มพฤติกรรมนิยมและนักจิตวิทยากลุ่มเกสตัลท์ ที่เชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ผู้ที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดีมักเกิดจากผู้นั้นมีประสบการณ์เดิมใกล้เคียงกับปัญหานั้น ๆ มาก่อน (กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. 2529 : 18) ดังนั้นพฤติกรรมของคนจึงขึ้นอยู่กับประสบการณ์ (กิติมา ปรีดีติลก. 2529 : 249) จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้กำหนดระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์มาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้

สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นหัวหน้า ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ช่วยเหลือนายอำเภอเกี่ยวกับงานการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมในเขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอที่รับผิดชอบ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2526 : 1 - 7)

การศึกษาแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลค และมูตัน โดยจำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ จึงเป็นหัวข้อปริศยานิพนธ์ที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษา เพราะในปัจจุบันยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยในลักษณะนี้ ผู้วิจัยซึ่ง

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอจึงมีความสนใจและต้องการที่จะทำการวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการนำเสนอสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในโอกาสต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

ผู้วิจัยตั้งความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการวิจัยครั้งนี้จะช่วยเป็นแนวทางในการปรับปรุงแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอให้ดียิ่งขึ้น และจะเป็นข้อมูลในการนำเสนอสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอให้มีประโยชน์ต่อการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา มุ่งศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน 5 แบบคือ

1.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished)

1.2 แบบฝึกแต่งงาน (Task)

1.3 แบบเป็นกันเอง (Country Club)

1.4 แบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)

1.5 แบบหมู่คณะ (Team)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศจำนวน 72 จังหวัด (743 อำเภอ) จำนวน 743 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ศึกษานิเทศก์อำเภอจำนวน 218 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Sampling) จากศึกษานิเทศก์อำเภอทั่วประเทศในแต่ละเขตการศึกษาและแต่ละจังหวัด

3. ตัวแปร ตัวแปรที่จะศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอ จำแนกเป็น

3.1.1 ระดับการศึกษา 2 ระดับคือ

1) ปริญญาตรีหรือน้อยกว่า

2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.2 ประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ 2 ระดับคือ

1) 10 ปีหรือต่ำกว่า

2) มากกว่า 10 ปี

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะที่มีต่อแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมัตสัน 5 แบบคือ

3.2.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished)

3.2.2 แบบฝึกแต่งงาน (Task)

3.2.3 แบบเป็นกันเอง (Country Club)

3.2.4 แบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)

3.2.5 แบบหมู่คณะ (Team)

สมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานไว้ดังนี้

1. ศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบแตกต่างกัน
2. ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำ

แต่ละแบบแตกต่างกัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงานและนำมาวิเคราะห์ตามทฤษฎีการจัดการของ เบลคและมูตัน จำแนกเป็น 5 แบบดังนี้

1.1 ผู้นำแบบไม่เอาไหน หมายถึง ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลงาน บริหารแบบเนือย ๆ เฉื่อย ๆ ทำงานได้เท่าใดก็เอาเท่านั้น เข้าทำนองทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ทำไปเรื่อย ๆ ไร้ยามมีจุดมุ่งหมาย

1.2 ผู้นำแบบผู้แต่งาน หมายถึง ผู้นำที่มุ่งงานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว ไร้ยามสนใจความต้องการของบุคคลเป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน ไร้ยามคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน

1.3 ผู้นำแบบเป็นกันเอง หมายถึง ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นส่วนใหญ่ พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ไร้ยามได้คำนึงถึงประสิทธิภาพของการทำงานและผลของงาน

1.4 ผู้นำแบบเดินสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงานพอสมควรในระดับปานกลาง ผู้ร่วมงานพอใจบ้างและผลงานก็สำเร็จพอสมควร

1.5 ผู้นำแบบหมุ่คณะ หมายถึง ผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง

2. ศักยภาพอำเภอ หมายถึง ข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการที่ช่วยเหลือนายอำเภอเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ในเขตอำเภอหรือกิ่งอำเภอที่รับผิดชอบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ
2. แบบผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" (Leader) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523 : 1 - 2) ผู้นำหมายถึงผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด และจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจากรูปภาพ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 4) ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือและความรู้สึกต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำได้มาจยอมรับอิทธิพลนั้น

ภิภูญ์ สาร (2526 : 259) ให้คำนิยามความหมายของผู้นำ 3 ประการดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทางคือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และงานทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2525 : 95) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้หลายประการคือ

1. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ของกลุ่มหรือองค์การ

5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง (มองเห็นแง่ของตำแหน่งงาน)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการบังคับบัญชา และจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะไปในทางดีหรือชั่วได้

อรุณ รักธรรม (2527 : 187) ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการบังคับบัญชาและจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่คณะไปในทางดีหรือชั่วได้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2531 : 18) ผู้นำหมายถึงบุคคลในกลุ่มซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 19) ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับคนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมาย ดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับผลักดันให้ทำ

ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 29 - 38) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลภายนอกในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานดำเนินไปสู่

จุดหมายที่วางไว้

4. ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน

เบอร์บี้ (Burby, 1972 : 43) ผู้นำหมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวน
ให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติการกิจให้สำเร็จคล่องตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่สามารถทำงาน
สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นบุคคลที่สามารถทำให้คนมีความพึงพอใจต่องาน
และต่อทีมงาน

แบบผู้นำ

แบบผู้นำ (Leadership Styles) มีหลายแบบแตกต่างกันตามแนวคิดและทฤษฎีของ
ผู้นำแต่ละคนตามความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมในด้านความคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งจะเป็น
สิ่งที่กำหนดแบบผู้นำ

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1969 : 126) กล่าวว่าคำว่า
แบบผู้นำหมายถึงแบบแผนพฤติกรรมหรือกระบวนพฤติกรรมของผู้นำตามทัศนะของผู้ร่วมงานเมื่อผู้นำ
ร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1982 : 236) กล่าวว่าคำว่า แบบผู้นำ
หมายถึงลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้ปัจจัยสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้
เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน

ลูธัน (Luthans. 1985 : 499) แบนผู้นำหมายถึงแนวทางหรือวิธีการซึ่งผู้นำใช้ อิทธิพลกับผู้ตาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 51) ได้กล่าวถึงแบนผู้นำว่าแบนผู้นำไม่สามารถ แยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมาก็เพื่อช่วยต่อการเข้าใจเท่านั้น เรา ไม่สามารถแยกได้ว่าแบบใดของผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีและส่วนเสีย จำเป็นจะต้อง เลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือผู้นำที่เกื้อกูลสถานการณ์ ดำเนินถึง สถานการณ์ และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์

จากการศึกษาความหมายของแบนผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่าแบนผู้นำหมายถึงผลรวมของ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้ปรากฏแก่ผู้ตาม

การศึกษาแบนผู้นำหรือประเภทผู้นำเริ่มจากเลวิน ลิพพิท และไวท์ ได้ศึกษากระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน โดยได้สรุปแบนผู้นำไว้ 3 แบบคือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) (Lewin, White and Lippit, 1960 : 527 - 553) ต่อมาได้มีการศึกษาแบนผู้นำและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้นำกัน อย่างกว้างขวางและพบประเด็นที่น่าสนใจก็คือ แบนผู้นำจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะพฤติกรรม การบริหารงาน เช่น เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba. 1968 : 146) จำแนก แบนผู้นำไว้ 3 แบบคือ แบนผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบนผู้นำทางบุคคล (Personal Sytle) และแบนผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style) นักบริหาร บางท่านก็ได้แบ่งแบนผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือที่เกี่ยวกับตำแหน่งและหน้าที่ เช่น ผู้นำ ที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leader) และ ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leader) (อารีรัตน์ หิรัญศิริ. 2531 : 3)

แบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ

แบบการเป็นผู้นำไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมา ก็เพื่อช่วยต่อการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถบอกได้ว่าแบบใดของการเป็นผู้นำ เป็นแบบที่ดีที่สุด

แต่ละแบบก็มีส่วนดีและส่วนเสีย จำเป็นจะต้องเลือกชี้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือ ผู้นำที่ถือกุสสถานการณ์ คำนึงถึงสถานการณ์ และเอาสถานการณ์มาเป็นประโยชน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522 : 51) จากการศึกษาแบบการเป็นผู้นำทั่ว ๆ ไป แบ่งออกได้เป็นหลายแบบตามแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. แบบการเป็นผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 2 แบบคือ

1.1 แบบการเป็นผู้นำในทางบวก ผู้นำประเภทนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงาน โดยให้รางวัลตอบแทน พยายามปลุกฝังน้ำใจ ขอความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานตอบแทนรางวัลที่ได้รับ ผู้นำแบบนี้มีความห่วงใยต่อบุคคลมากกว่าสิ่งของ โดยถือหลักว่าบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในหน่วยงาน และเชื่อว่าถ้าเน้นศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์แล้ว จะทำให้เกิดผลผลิตถึงระดับสูงสุดได้ และเชื่อว่าบุคคลที่ได้รับรางวัลตอบแทนในการทำงาน จะเอาตัวเอียงไปผูกพันกับหน่วยงาน และจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สูงกว่าของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชื่นนำให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ถ้าจะใช้อำนาจก็เป็นการใช้เพื่อให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธาในการทำงาน โดยปกติจะใช้อำนาจมีมากกว่าอำนาจหน้าที่

1.2 แบบการเป็นผู้นำในทางลบ ผู้นำประเภทนี้ถือปรัชญาที่ว่า การส่งเสริมแรงจูงใจให้ทำงานนั้น อาจทำได้โดยให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเกรงกลัวหัวหน้าอาจใช้การบังคับข่มขู่จริง ๆ หรือการข่มขู่ทางอ้อม เป็นสิ่งเร้าให้ลูกน้องทำงาน โดยมักจะใช้วิธีการให้มีความกลัวในความมั่นคงปลอดภัยของตัวเอง อาจใช้วิธีการบังคับทางกายหรือทางเศรษฐกิจ ผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าถ้าตนเองมีอำนาจแล้วผู้อื่นจะเกรงกลัว และปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำปรารถนา การที่ผู้นำสร้างความกลัวเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานนั้น นับเป็นการเสี่ยงที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน และเป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่ม และปิดบังความสามารถที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือในการทำงาน บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ ๆ มักจะเฟลอตัวเป็นผู้นำแบบนี้ จนกระทั่งเดียวกับบุคคลที่เป็นหัวหน้ามานาน ถ้าหากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตำแหน่งของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้เพื่อทำให้ตัวเองมีความรู้สึกมั่นคงขึ้นในหลาย ๆ

ครั้ง หัวหน้าที่มีลักษณะบางประการด้อยกว่าลูกน้อง เช่น ระดับความรู้ ความสำเร็จในชีวิตก็มักจะใช้วิธีการแบบนี้ เพื่อจะแสดงว่าตัวเองมีอำนาจ

2. แบบการเป็นผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่ ได้มีนักบริหารบางคน แบ่งแบบของการเป็นผู้นำโดยยึดตำแหน่งหน้าที่ออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) และผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำแต่ละแบบนี้จะได้อธิบายดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม งานสมัยหนึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นคนรอบรู้ มีบุคลิกภาพสูงส่งน่าเลื่อมใส มีบารมี มีเสน่ห์ มีพรสวรรค์ในลักษณะของการเป็นผู้นำโดยเฉพาะลักษณะทางกาย เช่น ในการเลือกตั้งประธานาธิบดีของอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. 1904 ถึง 1960 พบว่า ประธานาธิบดีที่ได้รับเลือก 15 คนนั้น 14 คนเป็นคนที่มีส่วนสูงสูงกว่าคู่แข่ง จากแนวคิดนี้อาจทำให้ครูใหญ่บางคนต้องการครูน้อยร่างกายสูง ๆ แต่เราจะต้องไม่ลืมว่าคนใหญ่แต่ตัวเล็กอย่างนาร์เบเลียนก็เป็นผู้นำได้เหมือนกัน งานวิจัยในระยะหลังพบว่า บุคคลที่มีบุคลิกภาพไม่เหมือนกัน แต่ก็ก็เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเหมือนกันได้ ขณะที่กลุ่มมีความปรารถนาในความปลอดภัย เขาก็จะนึกถึงผู้นำในอุดมคติที่เป็นคนแข็งแรงสง่างาม เป็นที่พึ่งทางใจของเขาได้ ผู้นำชนิดนี้คล้าย ๆ เป็นรูปเคารพเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มผู้นำชนิดนี้อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีคุณธรรมและศีลธรรม ผู้นำชนิดนี้มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการ ความปลอดภัย ต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มก็จะเกิดขึ้น ผู้นำประเภทนี้ถูกมองว่าเป็นสัญลักษณ์มากกว่าจะรับรู้ว่าเป็นมนุษย์ธรรมดา ในประเทศใหญ่ ๆ ที่ผู้นำกับผู้นำไม่เคยได้สัมผัสกัน มีความห่างกัน โอกาสที่จะทำให้ประชาชนมองเห็นผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มมีมากขึ้น พระมหากษัตริย์ที่เป็นที่ยึดเหนี่ยวใจของคนในชาติ ก็เป็นผู้นำแบบเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

2.2 ผู้นำแบบตามแบบแผน ในองค์การรูปนัย (Formal Organization) จะมีตำแหน่งทางการบริหารซึ่งมักจะสรุปเอาไว้เป็นตำแหน่งของผู้นำด้วย ในเรื่องนี้เรามักจะสับสนระหว่างตำแหน่งกับผู้นำตำแหน่งหนึ่ง คำในภาษาอังกฤษที่ว่า Status Leader หรือ Formal Leader มีความหมายเหมือนกัน บุคคลที่มีสถานะในองค์การ มียศ มีตำแหน่งบังคับบัญชา ก็จะมี

อำนาจตามหน้าที่ ซึ่งเป็นผลทำให้กลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติไป ความเป็นผู้นำของบุคคลเหล่านี้จะสิ้นสุดลง เมื่อเขาหมดจากยศหรือออกจากตำแหน่ง เขาเป็นผู้นำเพราะตำแหน่งที่ครองอยู่

2.3 ผู้นำตามหน้าที่ การเป็นผู้นำมิได้เกิดขึ้นตามลักษณะของบุคลิกภาพหรือตำแหน่งเท่านั้น การเป็นผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นโดยเดียวดาย การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีกลุ่มคน จะมีผู้นำก็ต่อเมื่อมีผู้ตาม ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเกิดจากกลุ่ม เพื่อจะศึกษาการเป็นผู้นำ เราจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ผู้นำตามหน้าที่จึงหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่แสดงบทบาท ซึ่งช่วยนำกลุ่มได้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการของกลุ่ม นำมาซึ่งคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่เป็นตัวกำหนดการเป็นผู้นำ หน้าที่ของผู้นำก็คือช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้นักกลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือช่วยทำให้ความเข้มแข็งของกลุ่มอยู่ได้ตลอดไป ๑. ครกก็ตามที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งจนสามอย่างนี้ ก็จะเป็นผู้นำตามหน้าที่ไม่ได้ ไม่ว่าจะมีลักษณะของบุคลิกภาพดีเยี่ยมหรือมีตำแหน่งสูงส่งอย่างไรก็ตาม

3. แบบการเป็นผู้นำที่พิจารณาจากวิธีการได้ครองตำแหน่ง แบบต่าง ๆ ของผู้นำนั้น ถ้าหากพิจารณาจากวิธีการที่จะได้มาซึ่งตำแหน่งหรือวิธีการที่จะครองตำแหน่งนั้น อาจแบ่งผู้นำได้ 3 แบบคือ ผู้นำตามสถานะ (Status Leaders) ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leaders) ผู้นำโดยความเสน่ห์ (Charismatic Leaders) คุณลักษณะของผู้นำทั้งสามแบบเป็นดังนี้

3.1 ผู้นำตามสถานะ ผู้นำตามสถานะเป็นผู้นำที่เกิดจากการได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือก อาจโดยชาติกำเนิด แต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง ตัวอย่างของผู้นำตามสถานะ เช่น ประธานบริษัท ศึกษาธิการอำเภอ เจ้าของร้านค้า ครูใหญ่ แม้ว่าวิธีที่จะได้ตำแหน่งต่างกันก็ตาม ผู้นำประเภทนี้มักจะบริหารงานแบบอัตตาธิปไตย

3.2 ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว ผู้นำแบบนี้เกิดจากความฉุกเฉิน จากการเลือกของกลุ่มชนในหน่วยงานเดิม หรือหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ และคนอื่นยอมรับเป็นผู้ตามด้วยความไม่เต็มใจ หรือโดยชักจูง หรือโดยเป็นเจ้าของครอบครอง

3.2.1 การยอมรับของผู้ตาม การยอมรับนี้อาจเกิดจากการตั้งความมุ่งหมายหรือมีความคิดที่ดีแล้ว สมาชิกยกย่องยอมรับ เช่น การตั้งจุดมุ่งหมายที่ดีของ คานธี หรือมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น คนที่มีความคิดดี ๆ ก็อาจมีคนยกย่องให้เป็นผู้นำแบบฉุกเฉินได้

3.2.2 การเป็นเจ้าของ บุคคลที่เป็นเจ้าของหรือครอบครองสิ่งที่จะสนองความต้องการของคนอื่นได้ การกระทำของคนเหล่านี้อาจนำไปสู่การเกิดผู้นำแบบฉุกเฉิน

3.3 ผู้นำโดยความสนใจ ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ความสนใจนั้นเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาฝูงชน ผู้นำประเภทนี้มักจะมีลักษณะพิเศษที่ทำให้คนอื่นคล้อยตามโดยง่าย ศาสดาของศาสนาทั้งหลายคือตัวอย่างของผู้นำแบบนี้ อีตเลอร์ มุสโสลินี สตาลิน จอห์น เอฟ. เคนเนดีก็จัดเป็นผู้นำโดยสนใจเหมือนกัน การมีบารมีก็เป็นส่วนหนึ่งของผู้นำแบบนี้ ผู้นำโดยความสนใจนี้มักจะสามารถพิเศษในการชักนำเกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้มีความเห็นคล้อยตาม

4. แบบการเป็นผู้นำที่พิจารณาจากการใช้อำนาจและพิจารณาจากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้องเป็นเกณฑ์ ในการจำแนกแบบของผู้นำ ถ้าพิจารณาจากการใช้อำนาจหน้าที่ของหัวหน้า และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของลูกน้องเป็นเกณฑ์แล้ว ก็อาจแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบคือ

4.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำคนนี้กำหนดนโยบายทุกอย่างเอง กำหนดเทคนิคและกิจกรรมที่จะกระทำ กำหนดเองว่าใครทำงานกับใคร และทำอะไร การยกย่องหรือชมเชยนั้นกระทำเป็นรายคน พยายามเอาตัวออกห่างจากกลุ่ม ถ้ามีการอภิปรายก็จะเอาความคิดเห็นของตัวเองเป็นใหญ่ แสดงอาการชมชอบผู้ที่เห็นด้วยกับตน

4.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำคนนี้ถือว่านโยบายทุกอย่างเกิดจากการตัดสินใจของกลุ่ม โดยที่ผู้นำคอยช่วยเหลือ ผู้นำทำตนเองเป็นแหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำ ผู้นำพยายามช่วยให้การสื่อสารภายในกลุ่มเป็นไปด้วยความง่ายดาย สมาชิกมีเสรีภาพในการเลือกเพื่อนร่วมงาน การแบ่งงานกันทำเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำพยายามทำตัวเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม

4.3 ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำคนนี้ให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่กลุ่มหรือสมาชิกในการตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมแต่เพียงเล็กน้อย ผู้นำจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้ แต่จะให้ข้อมูลอื่น ๆ ก็ต่อ

เมื่อสมาชิกขอร้องมา ไม่พยายามมีส่วนร่วมในการอภิปราย ผู้นำไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับใครจะทำอะไร และทำกับใคร ไม่พยายามที่จะชมเชยหรือตำหนิสมาชิก

5. แบบการเป็นผู้นำตามแนวคิดของเลวิน เลวิน (Lewin) ได้แยกประเภทของผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งสี่แบบต่างกัน โดยองค์ประกอบทางวัฒนธรรมซึ่งมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำทั้งสี่แบบนี้ดังนี้

5.1 ผู้นำโดยความเสน่ห์ (Charismatic Leader) ผู้นำประเภทนี้อาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นอารมณ์ให้ผู้ตาม ทำงานเพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน การเสริมสร้างคุณธรรม การกระทำความดี วางตนและปฏิบัติตนให้เป็นต้นแบบ ถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้นำโดยเสน่ห์ ผู้นำประเภทนี้เมื่อเราเห็นตัวจะเกิดความรู้สึกศรัทธาท่านทำอะไรก็เห็นดีเห็นงามไปด้วย ผู้นำประเภทนี้เน้นบทบาทเฉพาะตัวของผู้นำเอง

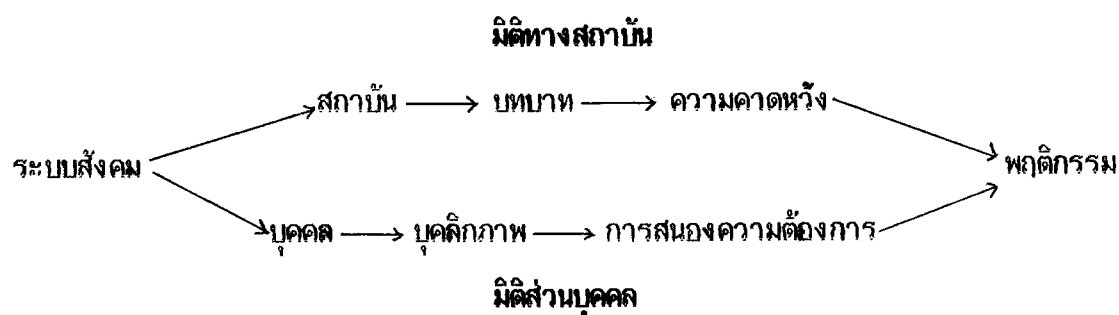
5.2 ผู้นำแบบองค์การ (Organizational Leader) ผู้นำแบบนี้จะเน้นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร และองค์การรูปนัย (Formal Organization) เน้นการทำงานตามแบบราชการ เน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อความคาดหวัง ผู้นำประเภทนี้มักจะเสียสละให้กับประโยชน์ส่วนรวม มุ่งความสำเร็จของหน่วยงานเป็นประการสำคัญ

5.3 ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ (Expert Leader) ผู้นำแบบนี้มีสติปัญญาสูง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นเครื่องช่วยในการเป็นผู้นำ ผู้นำประเภทนี้อาจประสบปัญหาในทางปฏิบัติ เพราะงานภารกิจเฉพาะอย่างตนเองมีความสามารถสูงกว่าผู้ตามมากจนทำให้ผู้ตามตามไม่ทัน

5.4 ผู้นำแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Leader) ผู้นำแบบนี้บางที่เรียกว่าผู้นำทางความคิดเห็น (Opinion Leader) เป็นผู้นำที่มีความใกล้ชิดกับผู้ตาม มีความรู้สึกไวต่อความรู้สึกของสมาชิก เป็นคนที่ทำงานกับลูกน้องด้วยความอบอุ่น มักจะไม่ค่อยได้คิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ความสำเร็จของผู้นำแบบนี้ขึ้นกับทักษะของการสื่อความหมายเป็นสำคัญ

6. แบบการเป็นผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์และกูบา เกทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) แบบของผู้นำที่จะกล่าวถึงนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของเกทเซลส์ (Getzels) และกูบา (Guba) ตามทฤษฎีนี้

ถือว่าระบบสังคมสามารถวิเคราะห์ได้สองระดับ คือระดับสังคมวิทยา กับระดับทางจิตวิทยา จากนั้นนำมาสร้างโครงหุ่นเป็นสองมิติ มิติแรกคือ มิติสถาบัน (Nomothetic) ซึ่งประกอบด้วยสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง มิติที่สองคือมิติส่วนบุคคล (Idiographic) ซึ่งประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิแบบสองมิติของเกทเซลส์และกูบา

จากแนวคิดข้างต้นทำให้เห็นพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสองอย่าง อย่างแรกก็คือ บทบาท (Role) ของตำแหน่ง ซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบัน และอยู่ใต้อิทธิพลของความคาดหวัง ซึ่งบุคคลอื่นคาดหวังต่อบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง อีกอย่างหนึ่งก็คือบุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการ ซึ่งเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$B = f(R - P)$$

จากสมการ หมายถึง พฤติกรรมเป็นฟังก์ชันของบทบาทและบุคลิกภาพ โดยมีบทบาทและบุคลิกภาพเป็นอิสระแก่กัน นั่นก็คือ พฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลของบทบาทและบุคลิกภาพ

จากทฤษฎีของ Getzels และ Guba นี้ ทำให้แบ่งแบบของผู้นำออกได้เป็น 3 แบบคือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style).

6.1 ผู้นำแบบสถาบัน ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบันซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวังมากกว่าทางบุคลิกภาพ การสนองความต้องการ จากสมการ $B = f(R - P)$ จะเห็นว่า P หรือบุคลิกภาพจะน้อย แต่ R หรือบทบาทจะมาก ถ้าบทบาทในสถาบันถูกกำหนดให้เด่นชัดแน่นอน บุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำ หน่วยงานก็จะสมประสงค์ในสิ่งที่ต้องการ

ภายใต้การนำของผู้นำทางสถาบันนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือบุคคลที่สามารถเปลี่ยนคนได้ และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของหัวหน้าก็คือ เขียนโปรแกรมหรือเปิดสวิตช์ เพื่อให้เครื่องจักรเดิน หน้าที่ของผู้ตามหรือลูกน้องก็คือทำตามโปรแกรมที่สั่ง อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิ์ขาดของเฉพาะคนมีชื่อเสียงที่มอบต่อ ๆ กัน ขอบเขตของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) แม้กระจายไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้คำปรึกษาหารือและการจุใจมาจากภายนอกกว่าภายใน ข้อขัดแย้งที่มักจะมีเกิดขึ้นข้อขัดแย้งบทบาท (Role Conflict) ถ้าหากมีความแตกต่างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนโครงสร้างทั้งระบบ

โดยสรุปแล้ว ผู้นำทางสถาบันเน้นการบรรลุหรือสำเร็จงานจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้วางไว้เป็นสำคัญ และเน้นที่บทบาทที่ต้องแสดงความคาดหวังเป็นเกณฑ์ มุ่งที่จะให้หน่วยงานได้บรรลุถึงสิ่งที่ต้องการ เห็นส่วนรวมมีความสำคัญกว่าเรื่องของบุคคล เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง

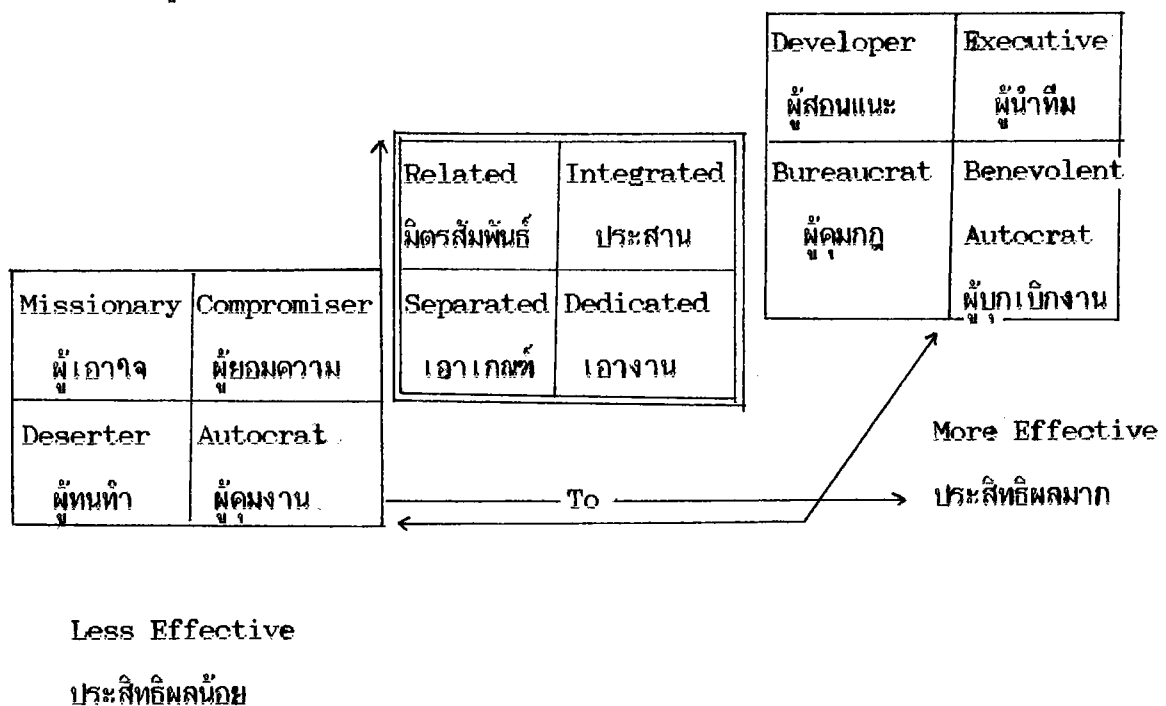
6.2 ผู้นำทางบุคคล ผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องเน้นทางบุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวัง จากสมการ $B = f(R - P)$ จะเห็นว่า P หรือบทบาทนั้นน้อย แต่ R หรือบุคลิกภาพนั้นมาก ที่กล่าวเช่นนี้มิได้หมายความว่าผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดมุ่งหมายน้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องมากกว่าขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างของหน่วยงาน ผู้นำทางบุคคลถือว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบีบบังคับให้ทำตามความคาดหวังของคนอื่น แต่เกิดจากการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน และกระทำในสิ่งที่มีความ

หมายต่อตัวเขาเอง ผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ารัฐบาลที่ดีที่สุดคือ รัฐบาลที่ปกครองน้อยที่สุด

ผู้นำทางบุคคลก็ถือว่าบุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่งกระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบความสำเร็จ เมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิม ผลที่ได้รับอาจแตกต่างกันก็ได้ ภายใต้อำนาจของบุคคล อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มอบกันได้มากกว่าจะเป็นสิทธิเฉพาะตัวขอบเขตของความคาดหวังนั้นเฉพาะเจาะจงมากกว่าจะเป็นทั่ว ๆ ไป การนำคุณลักษณะและการจูงใจมาจากภายในมากกว่าจากภายนอก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเกิดจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ ถ้าหากมีความแตกต่างเกิดขึ้น จะกระทบกระเทือนต่อการทำงานของระบบ

โดยสรุปแล้ว ผู้นำทางบุคคลจะเน้นความต้องการส่วนตนของบุคคลเป็นเกณฑ์

7. แบบการเป็นผู้นำตามแนวคิดของเรดติน เรดติน (Redin) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 ประเภทคือ แบบการเป็นผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ แบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 แบบ และแบบการเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล 4 แบบ



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิแบบการเป็นผู้นำตามแนวคิดของเรดติน

7.1 แบบการเป็นผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

7.1.1 แบบเอาเกณฑ์ (Separated) หรือแบบมุ่งงานต่ำ และงานชดเชย
 เดียวกันก็มุ่งสัมพันธ์ต่ำเป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะระมัดระวัง เป็นผู้นำแบบอนุรักษ์ ชอบ
 ความเป็นระเบียบ ชอบงานเขียนมากกว่างานพูด จะปฏิบัติตามเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้
 ชอบพฤติกรรมที่เป็นข้อเท็จจริง ยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อความถูกต้อง ชอบความ
 กระตือรือร้น แม่นยำ ชอบงานที่สมบูรณ์แบบ เป็นผู้นำที่มีความสม่ำเสมอ มีภาระอดทน มีนิสัยเยือกเย็น
 ก่อมลั้ว เป็นคนชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านคนและงานในระดับต่ำ
 นักบริหารเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่ชอบแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ มี
 ความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการกระทำหรือการปฏิบัติงานของคนอื่น นิยมการต่อต้าน
 การเปลี่ยนแปลงและไม่ค่อยจะมีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

7.1.2 แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง
 เป็นผู้บริหารที่เน้นความสำคัญด้านที่เกี่ยวกับคน และไม่เห็นความสำคัญด้านงาน ผู้นำประเภทนี้จะ
 กว้างขวางในหน่วยงานสำคัญที่สุด งานมีความสำคัญในอันดับหลัง เน้นการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ มีความ
 เป็นกันเอง ไม่ชอบทำตัวเด่น ชอบสนทนาวิสาสะให้ความเห็นใจลูกน้อง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่น
 โดยง่ายตาย มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศที่อบอุ่น ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน

7.1.3 แบบเอางาน (Dedicated) หรือแบบมุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ
 เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งจะทำงานให้ได้ตามที่ต้องการ เป็นคนที่มีความกล้าที่จะประพฤติปฏิบัติ
 ทุกสิ่งทุกอย่าง ทำให้เป็นคนมีความก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตาม
 มาตรฐานงาน เป็นรายบุคคลค่อนข้างมีความทะเยอทะยานสูงในการทำงาน

7.1.4 แบบประสาน (Integrated) หรือแบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์
 สูง เป็นลักษณะผู้บริหารที่บริหารงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ ยึดอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายหน่วยงาน
 เป็นผู้นำที่พยายามจะให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในองค์การมากที่สุด ไม่ชอบแสดงความแตกต่าง
 ในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก ต้องการให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกัน
 หรือมีความรับผิดชอบร่วมกัน สนใจแนวทางหรือวิธีการสร้างแรงจูงใจลูกน้อง

7.2 แบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ

7.2.1 **ผู้สอนแนะ (Developer)** ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น และจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผล เพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่เขาสร้างขึ้น ช่วยพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันทั้งงานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่าจะงานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้จะพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

7.2.2 **ผู้นำทีม (Executive)** ผู้นำแบบนี้คือผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเอง คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคล ในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภารกิจระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ผู้นำก็จะมีผลผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้จะเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

7.2.3 **ผู้บัญชา (Benevolent Autocrat)** ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นทั้งงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้นำที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำการสิ่งที่คุณเองต้องการ โดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจ และจะเป็นผลให้งานที่ทำมีความสำเร็จต่ำ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เพื่อให้ความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้ไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

7.2.4 **ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)** ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่อตัวงาน หรือความสัมพันธ์ จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่จะไม่ให้กระทบกระทั่งเพื่อนขวัญผู้ร่วมงาน แม้ว่าผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

7.3 แบบการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ

7.3.1 **ผู้เอาใจ (Missionary)** ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงาน มีความสำคัญเหนืออื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีความ

ปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดีด้วย เป็นคนไม่กล้าเสี่ยง กระทำในสิ่งซึ่งลูกน้องจะไม่ชอบ ให้ความสำคัญและเอาใจลูกน้อง โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำประเภทนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

7.3.2 ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้คือผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจจะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนที่มียุติพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

7.3.3 ผู้หนีทำ (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตนเองว่าไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ และไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ไม่ชอบทำงาน และขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

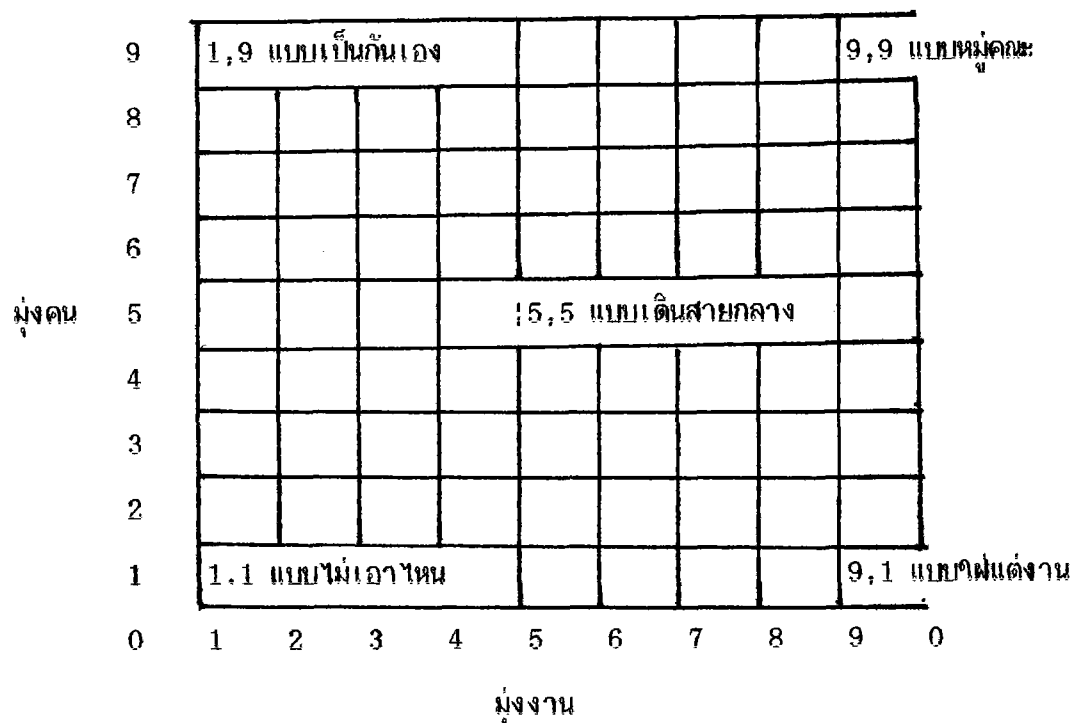
7.3.4 ผู้ครองงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงานชอบใช้วิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (อาร์รัตน์ หิรัญกร, 2531 : 19 - 28; อ้างอิงมาจาก Reddin, 1970)

8. แบบผู้นำตามความคิดของเบลคและมุตตัน

เบลค และมุตตัน (Blake and Mouton, 1964 : 11) ได้นำแนวความคิดภาวะผู้นำจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยโคโลราโดสเตท ไปสร้างข่ายการจัดการ (Managerial Grid) โดยแบ่งแบบวิธีการของความเป็นผู้นำต่างกันออกไปตามลักษณะความสำคัญ 2 ประการคือ 1) ผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลงไปด้วยดี และ 2) ผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากนั้นเบลคและมุตตันได้สร้างตารางสองมิติ โดยที่ถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระต่อกัน กล่าวคือ มิติที่เป็นผลผลิตเป็นแกนนอน ส่วนมิติที่เน้นคนหรือความสัมพันธ์อันดีกับคนเป็นแกนตั้ง และ

แต่ละมิติจะมี 9 ช่อง ดังนั้นตารางนี้จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องถือเป็นแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ซึ่งเบลคและมุตันได้สรุปเหลือเพียง 5 แบบ



ภาพประกอบ 3 แผนภูมิช่วยการจัดการ Managerial Grid ของเบลคและมุตัน

แบบผู้นำตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมุตันจำแนกได้ 5 แบบดังนี้

8.1 แบบไม่เอาไหน (Impoverished)

8.2 แบบฝึแต่้งงาน (Task)

8.3 แบบเป็นกันเอง (Country Club)

8.4 แบบเดินสายกลาง (Middle of the Road)

8.5 แบบหมู่คณะ (Team)

รายละเอียดของแบบผู้นำตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมุตันและแบบผู้นำตามทฤษฎีอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงสอดคล้องกันมีดังนี้

8.1 ผู้นำแบบหมู่คณะ ผู้นำแบบหมู่คณะหมายถึงผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง ปรัชญาพื้นฐานของผู้นำแบบหมู่คณะคืองานสำเร็จ คนพอใจ ผู้นำแบบหมู่คณะจะอยู่มมบนด้านขวาตามตารางข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน เป็นแบบผู้นำที่มุ่งคนและผลผลิตสูง มีความเป็นผู้นำเต็มตัว กระตุ้นให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่แบบทีม โดยพยายามให้แต่ละคนเข้าใจความสำคัญของงาน และมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เป็นแบบผู้นำที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยง่าย อุดมคติของผู้นำนี้คือ งานต้องดี และคนต้องมีความสุข

จากการศึกษาลักษณะผู้นำแบบหมู่คณะ พบพฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบหมู่คณะหลายประการ ดังนี้

- 1) การวางแผน ผู้นำแบบนี้จะประชุมวางแผนกับผู้ร่วมงานหลังจากที่ได้ประชุมกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยคำนึงถึงประสิทธิผล ประสิทธิภาพของงาน และคำนึงถึงขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 2) การวางตัวบุคคล ผู้นำแบบนี้จะประชุมเพื่อประเมินคุณสมบัติของผู้ร่วมงานก่อนการตัดสินใจวางตัวบุคคล โดยจะต้องคำนึงถึงลักษณะของงาน และความสนใจของผู้ร่วมงาน
- 3) การมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้จะประชุมปรึกษากับผู้ร่วมงานเพื่อมอบหมายงานโดยพิจารณาจากลักษณะของงานและความสมัครใจของผู้ร่วมงาน และมอบอำนาจในการตัดสินใจไปพร้อมกัน
- 4) การประเมินผลงาน ผู้นำแบบนี้จะถือว่าคุณภาพของงานเป็นความรับผิดชอบร่วมกันดังนั้นในการประเมินผลงานจึงต้องมีการวางแผน วิพากษ์วิจารณ์เพื่อปรับปรุงงานร่วมกัน
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบนี้จะประชุมผู้ร่วมงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ประสบผลสำเร็จทั้งขององค์การและของบุคลากร
- 6) การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารแบบนี้จะถือว่าความสำคัญของคนและความสัมพันธ์ขององค์การมีความสำคัญเท่า ๆ กัน เพราะคุณภาพของงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนคุณภาพของคนขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน

7) การฝึกอบรม ผู้บริหารแบบนี้ถือว่าผู้ร่วมงานจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนและคุณภาพของงาน โดยคำนึงถึงความต้องการขององค์กรและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

8) แนวทางการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารแบบนี้ถือว่าความต้องการขององค์กรคือผลงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ความต้องการของผู้ร่วมงานคือ ความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในการวางแผนพัฒนาบุคลากรจึงต้องนำมาพิจารณาร่วมกัน

9) การแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้จะวิเคราะห์หาเหตุผลร่วมกับผู้ร่วมงาน เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อค้นหามาตรการที่จะป้องกันมิให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีกในหน่วยงาน

10) หัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะชอบหัวหน้าที่สามารถจัดการเพื่อให้เป้าหมายของงานเป็นไปตามความต้องการขององค์กรและความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นไปตามความต้องการของมนุษย์

11) ผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานเพื่อเอาใจหรือต่อต้าน แต่จะชอบผู้ร่วมงานที่ให้ความสำคัญต่อองค์กรและต่อเพื่อนร่วมงาน

12) การขจัดความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะอธิบายเรื่องราวต่าง ๆ และแสดงความรู้สึกเสียใจเมื่อมีปัญหากับหัวหน้า เพื่อปรับความเข้าใจและ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

13) การขจัดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะนำปัญหามากอภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย เมื่อมีปัญหากับผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และทำงานร่วมกัน

14) ความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือการทำงานที่ได้ทำงานกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

15) ความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้จะถือแนวคิดการผสมงาน ประสานใจ โดยร่วมคิดร่วมพูด ร่วมทำกับผู้ร่วมงาน เพื่อความสำเร็จของงานและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาลักษณะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ พบพฤติกรรมการบริหารที่ใกล้เคียงกับลักษณะผู้นำแบบหมู่คณะหลายแบบ เช่น

ผู้นำแบบประสาน (Integrated Style) ของเรดดิน (Reddin, 1970 : 27) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งาน และให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-Way Communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบทำงานเป็นทีม ชอบอาชีพที่ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคนิค ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในคณะกรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งมั่น และการจูงใจทีมงานในเรื่องความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมโนคติที่ผิดพลาดหรือกดดันไว้ ในสถานการณ์รุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อน ผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุดมคติง่าย ๆ หรือไม่ก็ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วย เพราะการใช้วิธีการประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับ และโดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้ยึดอุดมคติในเรื่องการจูงใจ จึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้พออาจจะทำได้จึงมีเพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำงานมีประสิทธิภาพน้อยลง สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตนเองก็คือกลัวว่าตนเองจะไม่ได้เข้ามามีส่วนในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ของเลวิน ลิปปิท และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ซึ่งเป็นผู้นำที่ถืออำนาจของกลุ่มเป็นสำคัญ การบริหารจะกระทำไปบนนามของกลุ่ม ให้บุคคลในหน่วยงานทุกคนร่วมกันกำหนดนโยบาย และ

วัตถุประสงค์โครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความเห็น เสนอแนะหรือปรึกษาหารือร่วมกันทุกคน การวินิจฉัยสั่งการ การตัดสินใจกระทำโดยยึดหลักการและเหตุผลเป็นหลักในการพิจารณา การบริหารจะ เน้นหนักไปบนทางที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนการดำเนินการเสมอ โดยเฉพาะ เรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม

2) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3) ผู้บริหารทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสั่งสอนแก่ผู้ร่วมงาน

4) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะ

ทำางานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

5) สร้างความนิยมให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่าการที่ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนและทำงานร่วมอยู่กับตน

6) านการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีความร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

ผู้นำแบบผู้ประสานประโยชน์ (Transactional Leadership) ของ เกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ซึ่งเป็นผู้นำที่ยึดถือเอาผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงานและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานไปพร้อม ๆ กันทั้งสองฝ่าย คือได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน

8.2 ผู้นำแบบเดินสายกลาง ผู้นำแบบเดินสายกลางหมายถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งความสัมพันธ์กับบุคคลและประสิทธิภาพของงานในระดับปานกลาง ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจบ้างและผลงานก็สำเร็จพอสมควร ผู้นำแบบเดินสายกลางอยู่ตรงกลางตามตารางข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนและผลผลิตอยู่ในระดับปานกลาง ไม่มุ่งด้านใดด้านหนึ่งมากหรือน้อยเกินไป ผู้นำแบบนี้มักจะหลีกเลี่ยงการกระทำที่แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจ และพยายามติดตามมติของคนส่วนใหญ่ โดยยึดการเดินสายกลาง

จากการศึกษาลักษณะผู้นำแบบเดินสายกลาง พบพฤติกรรมการบริหารที่มี
ลักษณะผู้นำแบบเดินสายกลางหลายประการ

- 1) การวางแผน ผู้นำแบบนี้จะดำเนินการวางแผนหลังจากที่ได้ปรึกษากับผู้ร่วมงานในเรื่องความต้องการและความคิดเห็นแล้ว
- 2) การวางตัวบุคคล ผู้นำแบบนี้จะสังเกตและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน จึงจะตัดสินใจในการวางตัวบุคคล
- 3) การมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้จะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจากลักษณะงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน
- 4) การประเมินผลงาน ผู้นำแบบนี้จะร่วมปรึกษากับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล แล้วจึงจะนำเข้าสู่ที่ประชุมเพื่อแถลงผลการประเมิน
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้จะพบปะกับผู้ร่วมงานเป็นระยะ ๆ เพื่อให้กำลังใจ และนำงานที่ยังไม่เข้าใจ และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
- 6) ความสำคัญในการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความต้องการของคนและความต้องการขององค์การสำคัญพอ ๆ กัน แต่ทั้งสองส่วนยังมีความสำคัญไม่มากนัก
- 7) การฝึกอบรม ผู้นำแบบนี้จะสอบถามผู้ร่วมงานในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมแล้วจึงจะกำหนดว่าควรจะต้องอบรมเรื่องอะไร เมื่อใด แก่ใคร และโดยใคร
- 8) แนวทางการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าผู้ร่วมงานควรจะต้องทราบถึงความต้องการขององค์การ และทราบถึงนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้วางแผนให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของตนเองได้
- 9) การแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้จะช่วยเหลือและแนะนำผู้ร่วมงาน หลังจากได้ศึกษาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และจะแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขและป้องกันข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง
- 10) หัวหน้า ผู้ร่วมงานแบบนี้จะชอบหัวหน้าที่สูงชัน สามารถทำงานได้สำเร็จ แต่ยังคงไว้ซึ่งระดับขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเช่นกัน

11) ผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะชอบผู้ร่วมงานที่ตระหนักถึงสภาพของตนเอง พยายามทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ถึงแม้ว่าจะไม่พึงพอใจกับงานที่ทำก็ตาม

12) การจัดความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะทำงานตามหลักเหตุผล และประนีประนอม

13) การจัดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ความไม่เข้าใจผ่านไปและจะทำงานโดยประนีประนอมเพื่อให้เกิดการยอมรับอย่างแท้จริง

14) ความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ตนเอง และผู้ร่วมงานเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จด้วยดี

15) ความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้จะหามาตรการที่เป็นกลาง เพื่อให้ งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงด้วยดี โดยการบำรุงขวัญ ใจกำลังใจ และให้ความยุติธรรม

8.3 ผู้นำแบบไม่เอาไหน ผู้นำแบบไม่เอาไหนหมายถึงผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและ ไม่หวังผลงาน บริหารแบบเฉื่อย ๆ ทำงานได้เท่าใดก็เอาเท่านั้น เข้าทำนองแบบเช้าสามเย็นสาม ทำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดมุ่งหมาย ผู้นำแบบไม่เอาไหนอยู่มั่วช้ายตอนล่างตามตารางข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน เป็นแบบผู้นำที่มุ่งคนและผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้จะทำงานแบบเอา ตัวรอดไปวัน ๆ ไม่จริงจังกับผลงานใด ๆ และไม่สนใจใคร การทำงานเฉื่อยชา

จากการศึกษาลักษณะผู้นำแบบไม่เอาไหน พบพฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะ ผู้นำแบบไม่เอาไหนหลายประการ

1) การวางแผน ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหาเมื่อประสบ กับปัญหาในการทำงานเท่านั้น

2) การวางตัวบุคคล ผู้นำแบบนี้จะสนับสนุนผู้ร่วมงานที่เคยทำงานกัน มาก่อน เมื่อมีตำแหน่งว่างในหน่วยงาน

3) การมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้จะมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานโดย พิจารณาจากลักษณะของงาน

4) การประเมินผลงาน ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการตัดสินใจประเมินผลงาน ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้จะไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

6) ความสำคัญในการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าโครงสร้างของงานถูกกำหนดขึ้น โดยที่ตนเองและผู้ร่วมงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

7) การฝึกอบรม ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าผู้ร่วมงานได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบที่เหมาะสมแล้ว

8) แนวทางการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรควรเป็นไปตามธรรมชาติและไม่มีควมจำเป็นในการวางแผน

9) การแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้จะไม่สนใจความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพราะเป็นธรรมดาที่ผู้ร่วมงานสามารถทำงานผิดพลาดได้

10) หัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะชอบหัวหน้าที่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานตามลำพัง ด้วยความสามารถของตนเอง

11) ผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานเองได้ตามลำพัง และตามความต้องการของตนเอง

12) จัดความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะปิดปากเงียบ เมื่อมีปัญหา กับหัวหน้า

13) การจัดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะพยายามหลีกเลี่ยง และไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่ขัดแย้งกัน

14) ความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ได้ติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงาน แม้จะเพียงเล็กน้อยก็สามารถทำงานสำเร็จได้

15) ความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้จะวางตัวเป็นกลาง การดูแลและความรับผิดชอบจะกระทำตามที่คนอื่นเคยนำมาใช้

จากการศึกษาลักษณะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ พบพฤติกรรมการบริหารที่ใกล้เคียงกับลักษณะผู้นำแบบไม่เอาไหนหลายแบบ เช่น

ผู้นำแบบปลีกตัว (Separated Style) ของเรดดิ้ง (Redding, 1970 : 27) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูป เข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมองอดีตยิ่งกว่าปัจจุบัน เช่น อาจชอบพูดว่าที่แล้มาเรื่องนี้เคยทำอะไร ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่าที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็น ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบปลีกตัวจะใช้ชีวิตการแบบการประชุมสภา คือต้องปฏิบัติตามระเบียบ หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดเกิดขึ้น ผู้บริหารประเภทนี้ก็จะใช้ชีวิตการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกว่าการบริหารมีความตระหนักรู้และการยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับชำน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัวได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากัน ยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อ่อนไหว ใฝ่เรียน สุกใสสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้ อาจเหมาะกับการบริหาร การบัญชี สถิติ งานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) ของเลวิน ลิปปิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการควบคุมผู้ร่วมงานน้อย ปลดปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของผู้ร่วมงานในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา คอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไปดังนี้

1) ปล่อยให้ผู้ร่วมงานเสนอและกำหนดนโยบายมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการได้ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงานว่าใครปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่

3) หัวหน้างานมักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีแต่ชื่อหรือสมมุติฐานเท่านั้น

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น หรือตามที่ผู้บังคับบัญชารับสั่งสั่งการลงมา

5) ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน และไม่มีภาระมอบหมายงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขแต่อย่างใด

8.4 ผู้นำแบบเป็นกันเอง ผู้นำแบบเป็นกันเองหมายถึงผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นส่วนใหญ่ พยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด โดยมีได้คำนึงถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบเป็นกันเองอยู่หมบนด้านซ้ายตามตารางข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนสูง แต่ผลผลิตต่ำ ผู้นำประเภทนี้ผู้บังคับบัญชาชอบ เพราะมุ่งเอาใจผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาลักษณะผู้นำแบบเป็นกันเอง พบพฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบเป็นกันเองหลายประการ

1) การวางแผน ผู้นำแบบที่เชื่อว่าบุคคลในหน่วยงานมีความสำคัญสูงสุด ดังนั้นในการวางแผนและการอำนวยการจึงต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

2) การวางตัวบุคคล ผู้นำแบบนี้จะวางตัวบุคคลในหน่วยงานโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

3) การมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้จะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน

4) การประเมินผลงาน ผู้นำแบบนี้จะเฝ้าความสนใจ บำรุงขวัญ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานประเมินผลงานของตนเองตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้จะดูผลงานที่ดีอยู่แล้วของ
ผู้ร่วมงานหนึ่งขึ้น พร้อมทั้งพิจารณาปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ยังบกพร่องอยู่
- 6) ความสำคัญในการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสำคัญของคนสำคัญที่สุด
เพราะคนเป็นผู้กำหนดประสิทธิภาพของงานและขององค์การ
- 7) การฝึกอบรม ผู้นำแบบนี้จะจัดการฝึกอบรมตามที่ผู้ร่วมงานต้องการ
หรือตามที่ผู้ร่วมงานเห็นว่าจะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของเขา
- 8) แนวทางการพัฒนา ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรควรเป็นแนว
ทางเบื้องต้นตามความจำเป็นสำหรับความจริงก้าวหน้าของแต่ละคน
- 9) การแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้จะไม่ทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
แม้ว่าความผิดพลาดจะ เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 10) หัวหน้า ผู้นำแบบนี้ชอบหัวหน้าที่มีความเป็นมิตร ให้เกียรติและสนใจ
ผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเห็นผู้ร่วมงานเป็นเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ
- 11) ผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้ชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานด้วยความมั่นใจและ เป็น
ตัวของตัวเอง
- 12) การขจัดความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะ เปลี่ยนแปลงความคิด
และแสดงความคิดเห็นด้วยเมื่อมีปัญหากับหัวหน้า เพื่อไม่ให้ขยายหน้าอิทธิพลและทำลายความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- 13) การขจัดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะพยายามผ่อนคลาย
ความตึงเครียดและลดความยุ่งยากลง เมื่อมีปัญหากับผู้ร่วมงาน
- 14) ความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การให้ความ
สำคัญให้ขวัญกำลังใจ และสวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานให้มากที่สุด
- 15) ความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้จะดูแลและห่วงใยความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง และผสมผสานกลมกลืนเพื่อความสำเร็จของงาน

จากการศึกษาลักษณะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ พบพฤติกรรมการบริหาร
ที่ใกล้เคียงกับลักษณะผู้นำแบบเป็นกันเองหลายแบบ เช่น

ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Related Style) ของเรดดิน (Reddin, 1970 : 27) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นนาน ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมาย จากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะ คนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น เข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความสำคัญแก่ลูกน้องเพียงใด งานการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญร่วมกันดี ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำกำลังปล่อยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลดความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นฟังพอใจจนยอมเพิกเฉยหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็จะยอมทำตามคนอื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบใช้การลงโทษ เมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมาก เขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคนิควิธีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือการชอบถืออคติและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตน สิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์คือการให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคนไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบง่าย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่าง ๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่น ๆ

ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership) ของ เกตเซลส์ และกูปา (Getzels and Guba) ซึ่งเป็นผู้นำที่คำนึงถึงความพอใจ ความต้องการของผู้ร่วมงานมากกว่าวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ขององค์การ

8.5 ผู้นำแบบเฝ้าเดี่ยว ผู้นำแบบเฝ้าเดี่ยวหมายถึงผู้นำที่เน้นงานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งแต่ประสิทธิภาพ

ของการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำแบบฝ่แต่งงานอยู่มมุขวาตอนล่างตามตารางซ้าย การจัดการของเบลคของมุดัน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่คนด้า แต่ห้ความสำคัญแก่ผลผลิตสูง การดำเนินงานมีการจัดระเบียบระบบอย่างดี ผู้ร่วมงานต้องกระทำตามระเบียบและระบบที่กำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มักไม่ชอบผู้นำแบบนี้

จากการศึกษาลักษณะผู้นำแบบฝ่แต่งงาน พบพฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบฝ่แต่งงานหลายประการ

- 1) การวางแผน ผู้นำแบบนี้จะดำเนินการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบายเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การ และจะบริหารงานโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ
- 2) การวางตัวบุคคล ผู้นำแบบนี้จะประเมินความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและจะวางตัวบุคคลให้เหมาะกับงานให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานและผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ
- 3) การมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้จะมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละคน แต่จะไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจได้
- 4) การประเมินผลงาน ผู้บริหารแบบนี้จะเปรียบเทียบผลงานขององค์การกับหน่วยงานอื่น และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่อง
- 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแบบนี้จะพบกับผู้ร่วมงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน พร้อมทั้งแนะนำวิธีการทำงานโดยชี้ให้เห็นจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน
- 6) ความสำคัญในการพัฒนา ผู้บริหารแบบนี้จะถือว่าความสำคัญขององค์การมาก่อนและบุคคลในหน่วยงานควรเสียสละเพื่อประสิทธิภาพของงานและเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
- 7) การฝึกอบรม ผู้บริหารแบบนี้จะจัดการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานและผลประโยชน์ขององค์การ จึงดำเนินการวางแผนด้านบุคลากร กำหนดวิธีการและรูปแบบที่จำเป็นโดยจะมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ
- 8) แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารแบบนี้ถือว่าการพัฒนาบุคลากรควรมีพื้นฐานอยู่บนความต้องการขององค์การในการพัฒนาจึงต้อง เน้นความรู้ความสามารถ ความซื่อสัตย์สุจริต และ เน้นประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ

9) การแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้จะสอบสวนข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แล้วจึงจะตัดสินใจว่าควรใช้กฎระเบียบข้อใด

10) ประเภทของหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะชอบและศรัทธาต่อหัวหน้าที่ทำงานเพื่องานโดยเฉพาะ และไม่สนใจมากนักเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน

11) ประเภทของผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะชอบผู้ร่วมงานที่ได้มาทำงานจนประสบผลสำเร็จด้วยดี ตรงตามวิธีการที่กำหนดและถือว่างานสำคัญกว่าเรื่องของตนเอง

12) การขัดความขัดแย้งกับหัวหน้า ผู้นำแบบนี้จะยืนยันความคิดเดิมและจะพยายามทำสิ่งที่เชื่อว่าถูกต้องต่อไป

13) การขัดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่เพื่อยุติความขัดแย้งนั้น

14) ความสัมพันธ์ ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ดีที่สุดก็คือ การที่ได้วางแผน กำหนดวิธีการทำงาน และได้ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

15) ความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้จะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานโดยวิธีการวางแผน แนะนำควบคุมงาน ติดตามผล ประเมินผล เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษาลักษณะผู้นำตามแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ พบพฤติกรรมการบริหารที่ใกล้เคียงกับลักษณะผู้นำแบบเผด็จการหลายแบบ เช่น

ผู้นำแบบงูงาน (Dedicated Style) ของเรดดิน (Leddin, 1970 :

27) ซึ่งเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือเป็นผู้นำประเภทที่ผลักดันให้แก่งานหรืองาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้อง จนการใช้อำนาจนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า "ทำเดี๋ยวนี้" และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ จนการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบงูงานจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่ม การประเมิน การแนะนำ จนกรณีที่มีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการ

กับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการบริหารเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำ การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดอันความคิดของผู้นำประเภททุพกังนก็คือการปลดออกจากตำแหน่ง ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกังนองมักร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ดีค่าของคนต่ำ จุดอ่อนสำคัญของเขา ก็คือการชอบโต้แย้งคนอื่นว่าการแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบกังนองถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดและสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดคือกลัวว่าลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำผิดพลาดหรือผลผลิตต่ำ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบกังนองก็คือความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง ชอบคิดริเริ่ม มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื้อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การบริหารจัดการและการลงโทษ การควบคุม ถือว่าไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

ผู้นำแบบกัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) ของเลวิน ลิพิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ซึ่งเป็นผู้นำที่ถือตนเองเป็นสำคัญ ใช้อำนาจตัดสินใจด้วยตนเองเพียงคนเดียว รู้ข้อเท็จจริงเพียงคนเดียว ไม่ยอมให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า "ยอดนักเบ่ง" การบริหารงานของผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะทั่ว ๆ ไปดังนี้ คือ

- 1) นิยมใช้อำนาจที่มีอยู่เกือบตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น
- 2) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม หรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อจะแสดงว่ามีอำนาจ
- 3) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง
- 4) ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงคนเดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ร่วมงานให้จำเป็นต้องเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

5) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ การอำนวยการ การควบคุมติดตามผลและรายงานผล เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน

6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้ร่วมงานทั้งสิ้น ไม่นิยมการชี้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7) คำว่าผู้ช่วย หมายถึง ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยของหัวหน้า และช่วยๆกันของหัวหน้าสำเร็จ มีผลงานของตนเองสำเร็จ

8) ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 6-7 ชั้น กว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ การเดินทางข่าวสารมักจะซับซ้อนวุ่นเสียเวลา งานจะล่าช้าและคั่งค้าง

9) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เงียบหายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

ผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership) ของเกตเซลส์ และกูปา (Getzels and Guba) ซึ่งเป็นผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความพอใจ ความต้องการของผู้ร่วมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบผู้นำ

พัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526 : บทความย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน พบว่าเมื่อจำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และระดับผู้บริหารแล้ว พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวมในการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงคะแนน มิติการบริหาร พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนมิติการบริหารด้านการกิจกรงานอยู่ในระดับค่อนข้างน้อย ด้านสัมพันธภาพอยู่ในระดับค่อนข้างมาก และด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุมากมีการศึกษาทางด้านบริหาร และมีประสบการณ์ทำงานมาก มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูงกว่าผู้บริหารกลุ่มอื่น ๆ

วิวัฒน์ เทศบุตร (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 10 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตสูง
2. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งครูใหญ่ และผู้อำนวยการ สัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อายุ 40 ปี และต่ำกว่า อายุ 41-50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป ผู้บริหารที่มีประสบการณ์บริหารงาน 5 ปี และต่ำกว่า ประสบการณ์ 6-10 ปี และประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไป สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน และด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์บริหารงานต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สกล เทียนคำ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ศึกษานิเทศก์อำเภอมีแบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตค่อนข้างสูง
2. พฤติกรรมผู้นำ ด้านให้ความสำคัญกับคนและด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคนของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอขนาดต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. พฤติกรรมผู้นำด้านให้ความสำคัญกับผลผลิตของศึกษาธิการอำเภอที่บริหารราชการ อยู่ในอำเภอขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบสอนแนะ และมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน แต่ปัจจัยอื่น ๆ ของแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

3. อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือน แตกต่างกันมีแรงจูงใจและความพอใจอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

4. ผู้นำแบบคุณธรรมส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ผู้สอนแนะและผู้ปฏิบัติงานส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วย

5. ชนิดของงานที่ทำซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

วัชรินทร์ บุษนาค (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2531 มีดังนี้

1.1 แบบหลักในการบริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด แบบปฏิบัติงานเป็นแบบที่ชี้แจงลงมา ส่วนแบบหลักในการบริหารที่ใช้น้อยที่สุดคือแบบผู้นำทีม

1.2 แบบสนับสนุนในการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มากที่สุดคือ แบบปฏิบัติงาน และแบบนักปฏิบัติชี้แจงลงมา ในขณะที่แบบผู้นำทีมเป็นแบบสนับสนุนที่ใช้น้อยที่สุด

1.3 แบบรวมในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบนักพัฒนามากที่สุด ส่วนแบบผู้เผด็จการผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ใช้เป็นแบบรวมในการบริหารเลย

2. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเรียงลำดับจากกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้แบบผู้นำซึ่งทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงที่สุดไปหาต่ำสุด ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบผู้ยึดระเบียบ นักพัฒนาและทีมผู้นำจะทำให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงที่สุด แต่แบบผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.2 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบปฏิบัติงานนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรองลงมา

2.3 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบนักบุญและผู้ประนีประนอมจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนค่อนข้างต่ำ แต่แบบผู้นำทั้ง 2 แบบนี้จะทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.4 กลุ่มผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบผู้ทนทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำที่สุด

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มุ่งศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ แล้วนำผลการวิจัยไปพัฒนาแบบการเป็นผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ จึงกำหนดขั้นตอนของการศึกษาค้นคว้าดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการจัดกระทำกับข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ 72 จังหวัด 743 อำเภอ จำนวน 743 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอ จำนวน 218 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Cluster Sampling) โดยมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

1. สุ่มจังหวัดมาร้อยละ 50 จากแต่ละเขตการศึกษา ได้จังหวัดจำนวน 40 จังหวัด โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย
2. สุ่มอำเภอมาร้อยละ 50 จาก 40 จังหวัด ได้จำนวนอำเภอ 218 อำเภอ โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย กลุ่มตัวอย่างจึงได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอจำนวน 218 คน

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เขตการศึกษา	จังหวัด		อำเภอ		จำนวน ศึกษาธิการอำเภอ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน อำเภอ	กลุ่มตัวอย่าง	
1	5	3	14	8	8
2	4	2	18	9	9
3	5	3	41	21	21
4	5	3	17	10	10
5	6	3	24	13	13
6	7	4	35	18	18
7	8	4	38	20	20
8	8	4	41	22	11
9	5	3	58	29	19
10	7	4	51	26	16
11	5	3	53	27	27
12	7	4	30	15	15
รวม	72	40	420	218	218

จากตาราง 1 ศึกษาธิการอำเภอที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 218 คน จาก 12 เขตการศึกษา หลังจากเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 218 คน พบว่ามีจำนวนแบบสอบถามที่ส่งคืนมาจำนวน 218 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 210 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 96.33 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ฉะนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีศึกษาธิการอำเภอเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ "แบบสำรวจแบบการบริหารงาน" A Survey of Managerial Styles สร้างโดยเบลคและมุตัน โดยให้ศึกษานิเทศก์อำเภอสำรวจและวิเคราะห์ตนเองจำนวน 4 ตอน 15 ชุดคำถาม จำนวน 75 ข้อ โดยต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยได้นำมาแปลเป็นภาษาไทย โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 4 ท่าน เป็นผู้ตรวจสอบ ซึ่งมีรายชื่อดังนี้

1. นายบรรจง ชูสกุลชาติ อดีตปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. ดร.วิจิตร จันทรากุล ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ
3. นายไพฑูรย์ เสียงก้อน ผู้ช่วยปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. นายล้วน รอดทอง ศึกษาธิการเขตเขตการศึกษา 5

ลักษณะเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีข่ายการ

จัดการของเบลคและมุตัน

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษานิเทศก์อำเภอ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] หน้าข้อความเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. ระดับการศึกษา
 - [] ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
 - [] สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ
 - [] 10 ปี หรือน้อยกว่า
 - [] มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลด และมุตัน

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของงาน การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและการปรับตัวของศึกษาธิการอำเภอ เพื่อสรุปเป็นแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลดและมุตัน จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง มีรายละเอียดและวิธีปฏิบัติดังนี้

1. แบบสอบถามมี 4 ตอน รวม 15 ชุดคำถาม คำถามละ 5 ข้อ รวม 75 ข้อ
2. ขอให้ท่านพิจารณาแบบสอบถามให้ละเอียดรอบคอบก่อนเขียนหมายเลขหน้าคำถาม

และในชุดคำถามหมายเลขต้องไม่ซ้ำกัน

3. ขอให้ท่านเขียนหมายเลขทุกข้อและทุกชุดคำถาม แบบสอบถามจึงจะสมบูรณ์
4. ขอให้ท่านเขียนหมายเลข 5, 4, 3, 2 หรือ 1 ลงใน _____ หน้าคำถามทางซ้ายมือที่ท่านเห็นว่ามีความใกล้เคียงกับท่าน ดังนี้
 หมายเลข 5 หมายถึง มีความใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด
 หมายเลข 4 หมายถึง มีความใกล้เคียงกับท่านมาก
 หมายเลข 3 หมายถึง มีความใกล้เคียงกับท่าน
 หมายเลข 2 หมายถึง มีความใกล้เคียงกับท่านน้อย
 หมายเลข 1 หมายถึง มีความใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด

หมายเหตุ ตัวอย่างแบบสอบถามมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับนี้ไปเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา โครงสร้าง แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนนำไปใช้

ความเชื่อมั่น (Reliability) การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปสอบถามศึกษาธิการอำเภอที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 9 อำเภอ ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับทดลองเครื่องมือจำนวน 9 คน หาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีสอบซ้ำ (Test - Retest Method) ได้ค่าความเชื่อมั่น .96

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. เสนอขออนุมัติปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอความร่วมมือศึกษาธิการจังหวัดอนุญาตให้ศึกษาธิการอำเภอตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังศึกษาธิการจังหวัด เพื่อขอความร่วมมือให้ศึกษาธิการอำเภอตอบแบบสอบถามในวันประชุมประจำเดือน
3. ผู้วิจัยขอความร่วมมือศึกษาธิการจังหวัดดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งกลับมาเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

วิธีการจัดการทำกับข้อมูล

การจัดการทำกับข้อมูล มีลำดับขั้นดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาดำเนินการตารางการจัดแบบผู้นำที่กำหนด
3. นำข้อมูลไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน คือค่าร้อยละ
2. สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีสอบซ้ำ (Test - Retest Method) จากสูตร (ลิ้น สายยศ และอังคณา สายยศ, 2531 : 163 - 164)

$$r_{tt} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)]}}$$

เมื่อ r_{tt} แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

N แทน จำนวนรวมของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum XY$ แทน ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่างคะแนนการสอบครั้งแรก (X) และคะแนนสอบครั้งที่สอง (Y)

$\sum X$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งแรก

$\sum Y$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนการสอบครั้งที่สอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนการสอบครั้งแรก

$\sum Y^2$ แทน ผลรวมทั้งหมดของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสองของคะแนนการสอบครั้งที่สอง

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ๙ ซึ่ง Z-test สัดส่วน (Test of Proportion) จากสูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2530 : 305 - 306)

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\hat{p}\hat{q} \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$

- เมื่อ P_1 แทน สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 = f_1 / n_1
 P_2 แทน สัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 = f_2 / n_2
 n_1 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1
 n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2
 $\hat{p}$ แทน สัดส่วนของการเกิดเหตุการณ์ทั้ง 2 กลุ่ม
 $\hat{q}$ แทน สัดส่วนของการไม่เกิดเหตุการณ์ทั้ง 2 กลุ่ม
 f_1 แทน จำนวนคนในกลุ่มที่ 1 ของเหตุการณ์นั้น
 f_2 แทน จำนวนคนในกลุ่มที่ 2 ของเหตุการณ์นั้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยเรียงลำดับดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีย้ายการจัดการของ เบลดและมุตัน
3. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีย้ายการจัดการของ เบลดและมุตัน จำแนกตามระดับการศึกษา
4. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีย้ายการจัดการของ เบลดและมุตัน จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้ความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์แล้วแปลความหมาย จึงได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างของศึกษาธิการอำเภอ

P แทน สัดส่วนของศึกษาธิการอำเภอ

z แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ z

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีย้ายการจัดการของ เบลดและมุตัน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีย้ายการจัดการของ เบลดและมุตัน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตอนที่ 1 การศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน

1. หาค่าร้อยละของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน จำแนกตามแบบผู้นำ

ตาราง 2 แสดงค่าร้อยละของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมุตัน จำแนกตามแบบผู้นำ

แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ	ความถี่	ร้อยละ
แบบหมู่คณะ	134	63.81
แบบเดินสายกลาง	49	23.33
แบบไฟต์แต่งงาน	15	7.14
แบบไม่เอาไหน	8	3.81
แบบเป็นกันเอง	4	1.91
รวม	210	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศมีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากที่สุด (ร้อยละ 63.81) และแบบเดินสายกลาง (ร้อยละ 23.33) แบบไฟต์แต่งงาน (ร้อยละ 7.14) แบบไม่เอาไหน (ร้อยละ 3.81) และแบบเป็นกันเอง (ร้อยละ 1.91) ตามลำดับ

2. หาค่าร้อยละของแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 3 แสดงค่าร้อยละของแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

แบบผู้นำของ ศึกษาธิการอำเภอ	ระดับการศึกษา				ประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ			
	สูงกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี หรือต่ำกว่า		มากกว่า 10 ปี		10 ปี หรือน้อยกว่า	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
แบบหมู่คณะ	46	97.87	88	53.99	70	72.91	64	56.14
แบบเดินสายกลาง	0	0.00	49	30.06	20	20.83	29	25.44
แบบไม่เอาไหน	1	2.13	7	4.30	3	3.13	5	4.39
แบบเป็นกันเอง	0	0.00	4	2.45	0	0.00	4	3.51
แบบฝัดแฉ่งงาน	0	0.00	15	9.20	3	3.13	12	10.52
รวม	47	100.00	163	100.00	96	100.00	114	100.00

จากตาราง 3 แสดงว่า เมื่อจำแนกศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอแล้ว พบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากที่สุด (ร้อยละ 97.87) และแบบไม่เอาไหน รองลงมา (ร้อยละ 2.13) และไม่มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอื่น ๆ ส่วนศึกษาธิการอำเภอ

ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมุ่คณะมากที่สุด (ร้อยละ 53.99) และผู้นำแบบอื่น ๆ เรียงลำดับคือ แบบเดินสายกลาง (ร้อยละ 30.06) แบบฝ่าฝืนงาน (ร้อยละ 9.20) แบบไม่เอาไหน (ร้อยละ 4.30) และแบบเป็นกันเอง (ร้อยละ 2.45)

เมื่อพิจารณาเรื่องของการประกอบกิจการเป็นศึกษากิจการอำเภอ ผลปรากฏว่า กิจการอำเภอที่มีประกอบกิจการเป็นศึกษากิจการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมุ่คณะมากที่สุด (ร้อยละ 72.91) และผู้นำแบบอื่น ๆ เรียงตามลำดับดังนี้คือ แบบเดินสายกลาง (ร้อยละ 20.83) แบบไม่เอาไหนและแบบฝ่าฝืนงาน (ร้อยละ 3.13) แต่ไม่มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเอง ส่วนศึกษากิจการอำเภอที่มีประกอบกิจการเป็นศึกษากิจการอำเภอ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมุ่คณะมากที่สุด (ร้อยละ 56.14) และผู้นำแบบอื่น ๆ เรียงตามลำดับคือ แบบเดินสายกลาง (ร้อยละ 25.44) แบบฝ่าฝืนงาน (ร้อยละ 10.52) แบบไม่เอาไหน (ร้อยละ 4.39) และแบบเป็นกันเอง (ร้อยละ 3.51)

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลค และมัตสัน จำแนกตามระดับการศึกษา

1. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 4 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้นำแบบหมู่คณะ		
	n	P	z
สูงกว่าปริญญาตรี (47 คน)	46	0.979	5.701**
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (163 คน)	88	0.540	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 4 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

2. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 5 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้นำแบบเดินสายกลาง		
	n	P	z
สูงกว่าปริญญาตรี (47 คน)	0	0.000	5.344**
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (163 คน)	49	0.301	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 5 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่ามีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

3. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 6 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้นำแบบไม่เอาไหน		
	n	P	z
สูงกว่าปริญญาตรี (47 คน)	1	0.021	0.723
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (163 คน)	7	0.043	

จากตาราง 6 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 7 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้นำแบบเป็นกันเอง		
	n	P	z
สูงกว่าปริญญาตรี (47 คน)	0	0.000	1.099
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (163 คน)	4	0.025	

จากตาราง 7 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี กับศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเองไม่แตกต่างกัน

5. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบฝึกแต่งงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 8 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบฝึกแต่งงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ผู้นำแบบฝึกแต่งงาน		
	n	P	z
สูงกว่าปริญญาตรี (47 คน)	0	0.000	2.170*
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า (163 คน)	15	0.092	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแบบฝึกแต่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบฝึกแต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบสค

และมุตัน จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

1. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 9 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบหมู่คณะ จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประสิทธิภาพ การเป็น ศึกษาธิการอำเภอ	ผู้นำแบบหมู่คณะ		
	n	P	z
มากกว่า 10 ปี (96 คน)	70	0.729	2.529**
10 ปี หรือน้อยกว่า (114 คน)	64	0.561	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 9 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า

2. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตาม
ประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 10 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเดินสายกลาง จำแนกตามประสบการณ์
การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประสบการณ์ การเป็น ศึกษาธิการอำเภอ	ผู้นำแบบเดินสายกลาง		
	n	P	z
มากกว่า 10 ปี (96 คน)	20	0.208	0.789
10 ปี หรือน้อยกว่า (114 คน)	29	0.254	

จากตาราง 10 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ
มากกว่า 10 ปี กับศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า
มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางไม่แตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 11 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบไม่เอาไหน จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประสิทธิภาพการเป็น ศึกษาธิการอำเภอ	ผู้นำแบบไม่เอาไหน		
	n	P	z
มากกว่า 10 ปี (96 คน)	3	0.031	0.516
10 ปี หรือน้อยกว่า (114 คน)	5	0.044	

จากตาราง 11 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี กับศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 12 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบเป็นกันเอง จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประสิทธิภาพการเป็น ศึกษาธิการอำเภอ	ผู้นำแบบเป็นกันเอง		
	n	P	z
มากกว่า 10 ปี (96 คน)	0	0.000	2.023*
10 ปี หรือน้อยกว่า (114 คน)	4	0.035	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเองมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี

5. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบใหม่แต่งงาน จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ตาราง 13 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอแบบใหม่แต่งงาน จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประสบการณ์ การเป็น ศึกษาธิการอำเภอ	ผู้นำแบบใหม่แต่งงาน		
	n	P	z
มากกว่า 10 ปี (96 คน)	3	0.031	2.139*
10 ปี หรือน้อยกว่า (114 คน)	12	0.105	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 แสดงว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบใหม่แต่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบใหม่แต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่เข้าในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ 72 จังหวัด (743 อำเภอ) จำนวน 743 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่เข้าในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ จำนวน 210 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายชั้นตอน (Multistage Cluster Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลค้างนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่ง เป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน

ลำดับขั้นงานการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน

ตอนที่ 2 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน จำแนกตามประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาวิจัยแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน จำแนกตามระดับการศึกษาและประสิทธิภาพการเป็นศึกษาธิการอำเภอ สรุปผลดังนี้

1. ศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ พบว่าศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมีคณะมากที่สุด แบบเดินสายกลาง แบบไฟแฉ่งงาน แบบไม่เอาไหน และแบบเป็นกันเองรองลงมาตามลำดับ

2. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า

2.1 ศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมีคณะแตกต่างกัน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมีคณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

2.2 ศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง และแบบฝึฝ่แต่งงานแตกต่างกัน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลาง และแบบฝึฝ่แต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

2.3 ศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหนและแบบเป็นกันเอง ไม่แตกต่างกัน

3. เปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ จำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ พบว่า

3.1 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะแตกต่างกัน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือต่ำกว่า

3.2 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเองและแบบฝึฝ่แต่งงานแตกต่างกัน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเองและแบบฝึฝ่แต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี

3.3 ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี กับศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลาง และแบบไม่เอาไหน ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน พบประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. การศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีช่วยการจัดการของเบลคและมุตัน พบว่า ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศมีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุดังต่อไปนี้

ประการแรกเกี่ยวกับบรรยากาศการบริหารงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ส่วนใหญ่มีลักษณะ เป็นแบบหมู่คณะ คือ มีการปฏิบัติงานในรูปแบบกรรมการเป็นส่วนใหญ่ เช่น คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ คณะกรรมการรักษาความสงบเรียบร้อยอำเภอ คณะกรรมการศรสุภาพอำเภอ คณะกรรมการลูกเสืออำเภอ คณะกรรมการการประถมศึกษาธิการอำเภอ ฯลฯ เป็นต้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2534 : 1 - 12) จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอมีความเคยชินกับบรรยากาศในการบริหารงานในลักษณะดังกล่าวในรูปแบบหมู่คณะมากที่สุด กล่าวคือ ศึกษาธิการอำเภอจะพยายามหาทางพัฒนาแรงจูงใจของสมาชิกให้ปฏิบัติงานที่ร่วมกัน เพื่อให้ข้อตกลงเรื่องเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ลักษณะของการทำงานเป็นแบบหมู่คณะของศึกษาธิการอำเภอนั้น โดยทั่วไปจะกระทำในนามกลุ่ม โดยให้บุคคลในหน่วยงานหรือรูปคณะองค์การบุคคลร่วมกันกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ วินิจฉัยสั่งการ และการตัดสินใจ โดยยึดหลักและเหตุผลเป็นหลักในการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นเหตุสำคัญทำให้ศึกษาธิการอำเภอมีแบบผู้นำเป็นแบบหมู่คณะ

อีกประการหนึ่งอาจจะ เป็นเพราะว่าการเข้าสู่ตำแหน่งของศึกษาธิการอำเภอ ก่อนที่จะดำรงตำแหน่งนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ จะจัดอบรมเข้มมีเป้าหมายสำคัญ เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารลักษณะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอให้สูงขึ้น เนื้อหาของหลักสูตรโดยทั่วไปจะ เน้นการสร้างทีมงานกระบวนการกลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วม และทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ ทฤษฎีวิชาเหล่านี้มีงานวิจัยยืนยันและยอมรับเชิงประจักษ์แล้วว่า การบริหารงานหรือการทำงานในลักษณะหมู่คณะนั้น เป็นวิธีการที่ทำให้ องค์การมีประสิทธิภาพสูง ศึกษาธิการอำเภอซึ่งมีความรู้และมีความเชื่อในลักษณะดังกล่าวจึงทำให้ แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะจำนวนมากกว่าแบบอื่น ๆ

ความรู้ ประสบการณ์ และระบอบการปกครองของประเทศในแบบประชาธิปไตย น่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอเป็นแบบหมู่คณะ เพราะในเรื่อง

ความรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอส่วนใหญ่ผ่านสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งผ่านการเรียนรู้ วิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และการเมืองการปกครองจึงทำให้เกิดมีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความเชื่อว่าการทำงาน การวางแผนงาน การแก้ปัญหาของสังคมนั้น รูปแบบ হচ্ছে หลักการประชาธิปไตย น่าจะเป็นวิธีการที่ดี ทำให้พฤติกรรมของศึกษานิเทศก์อำเภอแสดงออกมาเป็นรูปแบบมากกว่าแบบผู้นำแบบอื่น ๆ

2. เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามระดับการศึกษาแล้ว พบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบรูปแบบแตกต่างกัน โดยศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบรูปแบบมากกว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งหลักสูตรการเรียนการสอนเน้นกระบวนการกลุ่ม เน้นการวางแผนการดำเนินงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการทำงาน จึงทำให้ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมแบบรูปแบบค่อนข้างจะเป็นนิสัย เหตุผลอีกประการหนึ่งอาจเป็นเพราะศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความเชื่อว่าการบริหารงานนั้น ผู้นำจะต้องยึดถือความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อมีปัญหา มีความผิดพลาด หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงาน ก็แก้ปัญหาโดยการอภิปรายร่วมกัน ปรับความเข้าใจกัน การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันเป็นวิธีที่ดีที่สุด ลักษณะการบริหารดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถมาแล้วเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮาส์ที่ว่า ถ้าความรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติก็จะเปลี่ยนแปลง ถ้าทัศนคติเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมก็จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย (ภวิศ เกื้อกุลวงศ์, 2530 : 383; อ้างอิงมาจาก House, 1985 : 1) จึงอาจกล่าวได้ว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบรูปแบบมากกว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (2515 : 17) ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับคุณลักษณะของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีคุณลักษณะแสดงพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน โดยอาจารย์ใหญ่ที่มีคุณลักษณะจะแสดงพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งคนและมุ่งงานสูงกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีคุณลักษณะ

จากการศึกษาพบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่ายังขาดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ จึงมีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางคือ หลีกเลี่ยงการกระทำที่สื่อให้เห็นถึงการใช้อำนาจ พยายามทำตามมติของคนส่วนใหญ่ ทำทุกอย่างเพื่อส่วนรวม เพราะต้องการให้สังคมยอมรับ หากมองอีกแง่หนึ่งผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบเดินสายกลางนี้จะ เห็นว่าเขาเป็นคนที่กลัวความผิดหวัง กลัวถูกวิพากษ์วิจารณ์ ขาดความเป็นตัวของตัวเอง บางครั้งไม่กล้าตัดสินใจอะไร เพราะไม่แน่ใจว่าคนอื่นจะยอมรับหรือไม่ (Blake and Mouton, 1964 : 110) เหตุผลอีกประการหนึ่งที่อาจเป็นไปได้อีกคือ ศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าคุ้นเคยกับระบบราชการที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมของทางราชการและเชื่อว่าความต้องการของคนและความต้องการขององค์การมีความสำคัญเท่า ๆ กัน จึงมีพฤติกรรมการบริหารที่หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการตัดสินใจทำห้ผลการปฏิบัติงานไม่โดดเด่นเท่าที่ควร จึงสรุปได้ว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลางแตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบฝ่แตงงานนั้น จากการศึกษาพบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบฝ่แตงงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า น่าจะขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ จึงมองคนคล้ายเครื่องจักร มุ่งงานสัมฤทธิ์ผลจึงเน้นงานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มีพฤติกรรมการบริหารในการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์การและจะประเมินความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน วางตัวบุคคลให้เหมาะกับงานให้มากที่สุด โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานและผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ ในการมอบหมายงานให้แก่ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่จะไม่มอบอำนาจการตัดสินใจให้ (Blake and Mouton, 1964 : 18) แต่ผู้นำที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีนั้นน่าจะเห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ คนมีชีวิตจิตใจไม่ใช่เครื่องจักร จึงจำเป็น

ต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมมาตร แก้วลาย (2528 : 100) ที่สรุปไว้ว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความเข้าใจ การรับรู้ในเรื่องของพฤติกรรม-ศาสตร์เชิงมนุษย์แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้นำที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าผู้นำที่มีระดับการศึกษาสูง ยังมีแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์แตกต่างกัน จึงสรุปได้ว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหนแตกต่างกัน

ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหน จากผลการศึกษาพบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน นั่นแสดงว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหน ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหนมีลักษณะการบริหารที่ไม่สนใจงานและไม่สนใจคน ทำงานแบบเอาตัวรอดไปวัน ๆ ทำงานแบบไม่มีจุดมุ่งหมาย ซึ่ง ธนู กุลชล (2527 : 23) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าในบทความตอนหนึ่งว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเอาตัวรอดนี้ จะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้ใครมองได้ว่า เขา เป็นคนที่ไม่มีความรับผิดชอบกับต้องถูกไล่ออก นักบริหารประเภทนี้มักทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม งานใหญ่งานเด่นไม่รับ เพราะกลัวเสี่ยง รับเฉพาะงานจิ๊บจ๊อยหน้าใคร ๆ เห็นว่าตนยังมีความหมายอยู่เท่านั้น ซึ่งข้าราชการไทยหลายคนชอบแสดงพฤติกรรมลักษณะนี้ ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ก็พบว่าศึกษาธิการอำเภอแบบนี้ยังมีอยู่ และมีโอกาสเกิดได้ทุกขณะไม่ว่าผู้นำนั้นจะมีการศึกษาระดับใด จึงสรุปได้ว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเอง จากผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกับศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเอง ไม่แตกต่างกัน นั่นแสดงว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำแบบเป็นกันเองนั้นเป็นผู้นำที่สนใจงานน้อยกว่าสนใจคน ทำงานโดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด จึงมักสร้างความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจและความเข้าใจที่ดีกับผู้ที่อยู่รอบข้าง พยายามเอาใจคน และพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งอย่างสุดความสามารถ โดยยึดอุดมคติที่ว่า ถ้าลูกน้องมีความสุขแล้ว ผลงานย่อมดีเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

ระดับการศึกษาไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเอง จึงสรุปได้ว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเองไม่แตกต่างกัน

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะแตกต่างกันโดยที่ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี เคยผ่านประสบการณ์มากมายย่อมมีโอกาสเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำกับผลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถจำแนกและเลือกใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีจึงเน้นกระบวนการกลุ่มและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนดำเนินการเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการวางแผนงานร่วมกัน และมีการมอบหมายงานไปพร้อม ๆ กับการมอบอำนาจในการตัดสินใจ จึงทำให้ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะจนเป็นนิสัย และเหตุผลอีกประการหนึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี จะมีวุฒิภาวะสูง เนื่องจากผ่านประสบการณ์มาก เมื่อมีปัญหามีความผิดพลาดหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงาน ก็จะแก้ปัญหาโดยการอภิปรายร่วมกัน ปรึกษามติ เข้าใจกัน ใช้วิธีการประนีประนอม เพราะการใช้วิธีการประสานและการเน้นกลุ่มทำให้ผู้ร่วมงานไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับ การยึดถือเอาผลประโยชน์ขององค์การและการยึดถือเอาความพึงพอใจของผู้ร่วมงานไปพร้อมกันจึงเป็นพฤติกรรมการบริหารแบบหมู่คณะที่ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี ยึดถือและนำมาปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มเกสตัลท์ ที่สรุปไว้ว่า ประสบการณ์ช่วยสร้างสมความรู้ในการแก้ปัญหา (กมลรัตน์ หล้าสงฆ์, 2528 : 18) อีกประการหนึ่ง จากผลการวิจัยของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2531 : 172 - 173) พบว่าผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพราะได้รับคำตอบแทนสูงขึ้น จึงมีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะที่ผู้นำจะต้องถือเอาประโยชน์ขององค์การและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานเป็นแนวทางการบริหารงาน ทำให้นักจิตวิทยา

เจ้าของ เป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน ตลอดจนรับผิดชอบต่อความขัดแย้ง ความภาคภูมิใจ และความพึงพอใจของร่วมงาน จากเหตุผลดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า ศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาศิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะแตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเอง จากผลการวิจัยพบว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาศิการอำเภอ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเองมากกว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพ 10 ปี หรือน้อยกว่าส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น ซึ่งตามหลักจิตวิทยาจะเป็นวัยคบเพื่อน มองโลกในแง่ดี ลักษณะการทำงานจึงมุ่งคน การวางแผน การประเมินผลงาน จะมีการปรึกษาเพื่อนร่วมงาน มีปัญหา ก็จะแก้ปัญหาาร่วมกัน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานสูง แต่ขาดทักษะและความชำนาญในการบริหาร เนื่องจากมีระยะเวลาในการสร้างสมประสบการณ์น้อย ทำให้ขาดความสมบูรณ์และความชัดเจนในงาน โดยเฉพาะเทคนิคการวางแผน การบังคับบัญชา การสื่อสาร การตัดสินใจไม่ได้ขาดจำเป็นต้องปรึกษารือกับร่วมงาน ตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ทำงานด้วยความชำนาญ บางปัญหาที่เคยมีกรมีตัวอย่างมาแล้วทำให้การตัดสินใจฉับไว ไม่ต้องปรึกษารือใครก็สามารถทำได้ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพน้อยมีพฤติกรรมที่มุ่งเพื่อนสร้างความเป็นกันเองมาก ทำให้ผลการวิจัยพบว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพน้อยจะแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเองมากกว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพมาก จึงอาจจะสรุปได้ว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาศิการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบเป็นกันเองแตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบฝ่แต่งงาน จากผลการวิจัยพบว่า ศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศึกษาศิการอำเภอ 10 ปี หรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบฝ่แต่งงานมากกว่าศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปี ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่า 10 ปี ได้เรียนรู้ ได้เห็น ได้พบเรื่องราวในอดีตมามาก จึงเกิดความเบื่อหน่าย เพราะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานอ่อนล้าลงตามอายุ ได้พบในสิ่งที่ไม่ดีหวังและสมหวัง พฤติกรรมในการมุ่งงานก็ชะลอทยลงด้วย ตรงกันข้ามกับศึกษาศิการอำเภอที่มีประสิทธิภาพ

10 ปีหรือน้อยกว่า จะอยู่ภายใต้ผู้ใหญ่ตอนต้น การทำงานเน้นให้งานสำเร็จ มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน ให้ความสำคัญต่อผลผลิตสูง ทำงานหวังความก้าวหน้า ส่วนการวางแผนจะดำเนินการวางแผนให้เป็นไปตามนโยบายเบื้องต้นอย่างเคร่งครัด เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงาน ก็จะใช้อำนาจในการตัดสินใจให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับนั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงสรุปได้ว่าศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบไม่แตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอมากกว่า 10 ปี กับศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานไม่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบเดินสายกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ได้กำหนดหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอไว้อย่างชัดเจน เพราะมีลักษณะเหมือนกันทุกอำเภอ ตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้เป็นไปตามแผนและนโยบายของกระทรวงศึกษานิเทศก์ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษานิเทศก์, 2533 : 1 - 14) จึงให้ความสำคัญความสัมพันธ์กับบุคคลพอ ๆ กับงาน ลักษณะการปฏิบัติงานที่กระทรวงศึกษานิเทศก์แนะนำศึกษานิเทศก์อำเภอให้ปฏิบัติงานเรื่องการวางแผน จะต้องปรึกษากับผู้ร่วมงานในเรื่องความต้องการของสมาชิกในองค์การก่อน การวางตัวบุคคลนั้นจะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน จึงจะตัดสินใจในการวางตัวบุคคล เป็นต้น ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประสบการณ์จึงไม่มีผลที่ทำให้จำนวนศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลางแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภิวัฒน์ เทศบุตร (2530 : 59 - 60) ที่ทำการวิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 10 พบว่า ประสบการณ์ไม่มีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน

สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหน ผลการวิจัยพบว่า ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอมากกว่า 10 ปี กับศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน นั้นแสดงว่าประสบการณ์ไม่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหน เพราะพฤติกรรมผู้นำ

แบบไม่เอาไหนเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ไม่สนใจคนและไม่สนใจงาน ส่วนใหญ่จะทำงานให้เป็นไปตามระเบียบ ลักษณะการบริหารงานของผู้นำแบบนี้ จะแก้ปัญหาเมื่อประสบกับปัญหาเท่านั้น ขาดการวางแผนที่ดี การวางตัวบุคคลจะสนับสนุนผู้ร่วมงานที่เคยทำงานมาด้วยกัน ไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ขาดการประเมินผลงาน การพัฒนางาน จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพไม่ได้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานเลย ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพไม่มีผลต่อผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบไม่เอาไหน แสดงให้เห็นว่าผู้นำไม่ยึดติดกับอดีตที่แล้มาแล้ว ทำงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่าประสิทธิภาพการทำงานไม่มีผลต่อการแสดงแบบผู้นำ ศักยภาพการอำเภอที่มีประสิทธิภาพการเป็นศักยภาพการอำเภอต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบไม่เอาไหนไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยที่พบว่าศักยภาพการอำเภอทั่วประเทศมีพฤติกรรมผู้นำหมุ่คณะมากที่สุดและพบว่าระดับการศึกษาและประสิทธิภาพการเป็นศักยภาพการอำเภอมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบหมุ่คณะ เป็นส่วนใหญ่ของศักยภาพการอำเภอทั่วประเทศ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้นำข้อเสนอไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำดังนี้

1. ควรจัดให้มีการประชุมศักยภาพการอำเภอเพิ่มมากขึ้น นอกจากเพื่อรับทราบนโยบายและติดตามผลการปฏิบัติงานแล้ว ควรให้มีการประชุมพบปะปรึกษาหารือ เพื่อให้เกิดศักยภาพการอำเภอเกิดทักษะในการแสดงความคิดเห็น

2. ควรจัดเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ศักยภาพการอำเภอเพื่อเสริมสร้างการเป็นผู้นำแบบหมุ่คณะ เช่น รู้จักการระดมกำลังความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการวางแผนในการพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ให้รู้จักการมอบหมายงานเพื่อที่จะดึงศักยภาพของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความรับผิดชอบร่วมกัน ให้เทคนิคการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของคนและพัฒนาคุณภาพ

ของงาน ตลอดจนแนวคิดในการแก้ปัญหา การจัดความขัดแย้ง และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในหน่วยงาน

3. ควรกำหนดให้พฤติกรรมการบริหารงานแบบหมู่คณะ เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรในการพัฒนาการเข้าสู่ตำแหน่งของศึกษานิเทศก์อำเภอ

4. การคัดเลือกศึกษานิเทศก์อำเภอ ควรกำหนดให้พฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะ เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาบุคลิกภาพ และพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอให้มากที่สุด

5. ในการคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ที่สมควรจะมีความรู้ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งผลการวิจัยบ่งชี้ว่าจะมีผลต่อการแสดงแบบผู้นำโดยเฉพาะผู้นำแบบหมู่คณะ

6. สำหรับศึกษานิเทศก์อำเภอที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้ว แต่ระดับการศึกษายังไม่สูงพอ ควรจัดให้มีการให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการ โดยจัดให้มีการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ฝึกภาคปฏิบัติ จัดทำคู่มือ และวารสารการพัฒนา เพื่อให้ศึกษานิเทศก์อำเภอมีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะเพิ่มขึ้น

7. การคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอควรคัดเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์การบริหารมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ซึ่งผลการวิจัยบ่งชี้ว่าประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมากมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำ โดยเฉพาะพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะ

8. ควรเพิ่มประสบการณ์การบริหารแก่ศึกษานิเทศก์อำเภอให้มากขึ้น โดยการจัดทัศนศึกษา ดูงาน เพิ่มจำนวนครั้งในการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และฝึกภาคปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้ศึกษานิเทศก์อำเภอมีพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะเพิ่มขึ้น

9. ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ศึกษานิเทศก์อำเภอเข้ารับการศึกษาระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะหลักสูตรที่เน้นเรื่องพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารระดับอื่น เช่น ศึกษานิเทศก์จังหวัด ศึกษานิเทศก์เขต หรือผู้อำนวยการกอง

2. การเปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารระหว่างผู้บริหารพิจารณาตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณา หรือผู้บังคับบัญชาพิจารณา
3. การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดศรีเดชา, 2528.
- กิติมา ปรีดีติลล. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ชนะการพิมพ์, 2529.
- โกวิวัฒน์ เทศบุตร. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 10. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2530. อัดสำเนา.
- ณรงค์ รมณียกุล. การศึกษาแบบผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517. อัดสำเนา.
- กวัลย์ วรเทพพิพัฒน์. การปฏิรูประบบบริหารด้านการจัดองค์การ และการบริหารงานบุคคลใน เอเชีย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2529.
- ทวี หามนตรี. กระบวนการการบริหารโรงเรียนมัธยมเพื่อชุมชนในเขตการศึกษา 6. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2524. อัดสำเนา.
- ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์. "การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," วารสารการศึกษา. กันยายน-ตุลาคม, 2523.
- นพพงษ์ บุญจิตราดูลย์. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เอส.เอ็ม.เอ็ม.มหานคร, 2525.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. ศตวรรษ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2533.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ประติษฐ์ ระลิดานนท์. การศึกษากระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.

- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสถิตของเรตติน. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- กัญญา สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. พระนคร : วัฒนาพานิช, 2516.
- รุ่งโรจน์ อุ่นชัย. ความพึงพอใจในการทำงานของครูแนะแนวและพฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายแนะแนวนักเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2528.
- วัชรินทร์ นุชนาค. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่านุภาพสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.
- วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการในวิทยาลัยครู. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- สกล เทียนคำ. แบบผู้นำของศึกษานิเทศก์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญาโท กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2531. อัดสำเนา.

- สมพงษ์ ศิริเชต. กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปริญญาโท กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ บางแสน, 2523. อัดสำเนา.
- สมมาตร แก้วลาย. การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง. ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.
- สุชล บุญไทย. ศึกษากระบวนการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้ของประเทศไทย.
ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2531.
อัดสำเนา.
- สุริน สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530. อัดสำเนา.
- วิสกาด วิริยธิน. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดนครศรีธรรมราช.
ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2529. อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา
พานิช, 2527.
- อัจฉรา วงศ์พัฒนามงคล. ตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อในระดับบัณฑิต
ศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,
2533. อัดสำเนา.
- อารีรัตน์ หิรัญกร. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ใน
สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. การปฏิรูประบบบริหารด้านการจัดองค์การและการบริหารงานบุคคลในเอเชีย.
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2529.

- Blake, Robert and Mouton S. Jane. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing Co., 1964.
- Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing, 1972.
- Getzels, Jacob W. and Others. Educational Administration as a Social Process : Theory Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1968.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : MacMillan Company, 1966.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. "Managing Research and Development Personnel : An Application of Leadership Theory," Research Management. September, 1969.
- Hoy, Wayen K. and Cecil G. Miskel. Education Administration. 2nd ed. New York : Random House, Inc., 1982.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper and Row Publishers, 1984.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : The Free Press, 1974.
- Tannenbaum, Robert and Others. Leadership and Organization. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- Vichit Dheerakul. Leadership Behavior of Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age, Experience, and Qualification. New York : Doctor's Thesis, The University of New York, 1972.
- White, R.K. and R. Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper and Row Publishers, 1960.

ภาคผนวก

สำนักงานศึกษาธิการอำเภอป่าบอน

จังหวัดพัทลุง 93170

5 กรกฎาคม 2534

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านศึกษาธิการอำเภอ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามฯ จำนวน 1 ชุด

ด้วยกระผม นายนิศ สังขวงศ์ ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอป่าบอน จังหวัดพัทลุง กำลังศึกษาปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน" เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ได้ข้อมูลตรงและถูกต้อง กระผมจึงขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้ด้วยตัวท่านเอง โดยในชุดคำถามหมายเลขต้องไม่ซ้ำกัน และกรุณาส่งแบบสอบถามกลับไปยังกระผมตามรายละเอียดด้านหลังหนังสือนี้ จะเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



(นายนิศ สังขวงศ์)

นิศตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ตามทฤษฎีข่ายการ
จัดการของ เบลคและมูตัน

ผู้วิจัย

นายนิศ สังขวงศ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รองศาสตราจารย์ ดร.กิติมา ปรีดีดีลิก ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราภรณ์ บุญส่ง กรรมการ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ ตามทฤษฎีข่ายการ
จัดการของ เบลคและมูตัน

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มี 2 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษาธิการอำเภอ
- ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำของศึกษาธิการอำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน

ตอนที่ 1

แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคมของศึกษาธิการอำเภอ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] หน้าข้อความเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. ระดับการศึกษา
 - [] ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
 - [] สูงกว่าปริญญาตรี
2. ประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ
 - [] 10 ปีหรือน้อยกว่า
 - [] มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2

แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพของงาน การพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของผู้บริหารและการปรับตัวของศึกษานิเทศก์อำเภอ เพื่อสรุปเป็นแบบผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลคและมูตัน จึงขอท่านตอบแบบสอบถามด้วยตัวเอง มีรายละเอียดและวิธีปฏิบัติดังนี้

1. แบบสอบถามมี 4 ตอน รวม 15 ชุดคำถาม คำถามละ 6 ข้อ รวม 75 ข้อ
2. ขอให้ท่านพิจารณาแบบสอบถามนี้ละเอียดรอบคอบก่อนเขียนหมายเลขหน้าคำถาม

และในชุดคำถามหมายเลขต้องไม่ซ้ำกัน

3. ขอให้ท่านเขียนหมายเลขทุกข้อและทุกชุดคำถาม แบบสอบถามนี้จะสมบูรณ์
 4. ขอให้ท่านเขียนหมายเลข 5, 4, 3, 2 หรือ 1 ลงใน _____ หน้าคำถามทางซ้ายมือที่ท่านเห็นว่ามีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านดังนี้
- หมายเลข 5 หมายถึง มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมากที่สุด
- หมายเลข 4 หมายถึง มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านมาก
- หมายเลข 3 หมายถึง มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่าน
- หมายเลข 2 หมายถึง มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อย
- หมายเลข 1 หมายถึง มีพฤติกรรมใกล้เคียงกับท่านน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อที่	ข้อความ
--------	---------

หลักการบริหาร

- 76 2 ข้าพเจ้าคำนึงถึงงานมากแต่คำนึงถึงคนน้อย
- 77 3 ข้าพเจ้าคำนึงถึงงานน้อยแต่คำนึงถึงคนมาก
- 78 5 ข้าพเจ้าคำนึงถึงงานมากและคำนึงถึงคนมาก
- 79 4 ข้าพเจ้าคำนึงถึงงานปานกลางและคำนึงถึงคนปานกลาง
- 80 1 ข้าพเจ้าคำนึงถึงงานน้อยและคำนึงถึงคนน้อย

ตอนที่ 1

คุณภาพของงาน

ข้อที่	ข้อความ
--------	---------

การวางแผน

- 1 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าจุดประสงค์หลักในการวางแผนคือขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 2 _____ ข้าพเจ้าจะดำเนินการวางแผนหลังจากปรึกษากับผู้ร่วมงานในเรื่องความต้องการและความคิดเห็นแล้ว
- 3 _____ ข้าพเจ้าจะดำเนินการวางแผนโดยคำนึงถึงเป้าหมายและประสิทธิภาพของงาน
- 4 _____ ข้าพเจ้าจะร่วมงานวางแผนกับผู้ร่วมงานหลังจากได้ประชุมกับที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 5 _____ ข้าพเจ้าจะให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหาเมื่อประสบกับปัญหาในการทำงาน

ข้อที่

ข้อความ

การวางตัวบุคคล

- 6 _____ ข้าพเจ้าจะประเมินความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานให้มากที่สุด
- 7 _____ ข้าพเจ้าจะวางตัวบุคคลโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน
- 8 _____ หลังจากสังเกตและฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้ร่วมงานแล้ว ข้าพเจ้าจึงตัดสินใจว่าควรจะเลือกใคร
- 9 _____ หลังจากประชุมกันเพื่อประเมินคุณสมบัติแล้ว การตัดสินใจของข้าพเจ้าจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความสนใจของผู้ร่วมงาน
- 10 _____ เมื่อมีตำแหน่งว่างข้าพเจ้าจะสนับสนุนผู้ที่ร่วมงานกันมาก่อน

การมอบหมายงาน

- 11 _____ ข้าพเจ้าจะมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละคน
- 12 _____ ข้าพเจ้าจะปรึกษากับผู้ร่วมงานเพื่อมอบหมายงานโดยพิจารณาจากลักษณะงานและความสมัครใจของผู้ร่วมงาน
- 13 _____ ข้าพเจ้าจะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยพิจารณาจากลักษณะงาน
- 14 _____ ข้าพเจ้าจะมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยพิจารณาจากลักษณะงานและความต้องการของผู้ร่วมงาน
- 15 _____ ข้าพเจ้าจะมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน

ข้อที่

ข้อความ

การประเมินผลงาน

- 16 _____ ข้าพเจ้าจะรู้ความสนใจ บำรุงขวัญ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานประเมินผลงานของตนเองตามบทบาทและหน้าที่
- 17 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าการประเมินผลเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน ดังนั้นในการประเมินผลจึงควรมีการวางแผน วัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงงานร่วมกัน
- 18 _____ ข้าพเจ้าจะประเมินผลงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น และพิจารณาส่วนที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
- 19 _____ การตัดสินใจในการประเมินผลงานของข้าพเจ้าขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย
- 20 _____ ข้าพเจ้าจะร่วมปรึกษากับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลแล้วนำเข้าที่ประชุมเพื่อแถลงผลการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 21 _____ ข้าพเจ้าพบปะกับผู้ร่วมงานเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและแนะนำวิธีการทำงานโดยชี้ให้เห็นจุดดี จุดด้อย ของแต่ละคน
- 22 _____ ข้าพเจ้าไม่เคยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
- 23 _____ ข้าพเจ้าดูผลงานที่ดีอยู่แล้วของผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น พร้อมทั้งพิจารณาปรับปรุงงานที่บกพร่อง
- 24 _____ ข้าพเจ้าพบปะผู้ร่วมงานแบ่งตามระดับและรวมกันเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จทั้งขององค์การและของบุคลากร
- 25 _____ ข้าพเจ้าพบปะกับผู้ร่วมงานรายบุคคลเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานให้กำลังใจ และให้ซักถามในสิ่งที่ไม่เข้าใจ

ตอนที่ 2

การพัฒนาบุคลากร

ข้อที่

ข้อความ

ความสำคัญในการพัฒนา

- 26 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าความต้องการของคนและความต้องการขององค์การสำคัญเท่า ๆ กัน แต่ในการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายความต้องการขององค์การควรมีมากกว่า
- 27 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าความต้องการของคนสำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้กำหนดประสิทธิภาพขององค์การ
- 28 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าความต้องการของคนและความต้องการขององค์การสำคัญเท่า ๆ กัน
- 29 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าความสำคัญขององค์การมาก่อนและบุคลากรควรเสียสละเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ
- 30 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าองค์ประกอบของงานถูกกำหนดขึ้นโดยที่ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

การฝึกอบรม

- 31 _____ หลังจากตรวจสอบกับผู้ร่วมงานในเรื่องความต้องการในการฝึกอบรมแล้ว ข้าพเจ้าจึงกำหนดว่าจะอบรมเรื่องอะไร เมื่อใด แก่ใคร และโดยใคร
- 32 _____ ข้าพเจ้ากับผู้ร่วมงานร่วมรับผิดชอบในการฝึกอบรม โดยคำนึงถึงความต้องการขององค์การ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร
- 33 _____ ข้าพเจ้าพยายามจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ร่วมงานตามที่เขาต้องการหรือตามที่เขารู้สึกว่ามีความสำคัญต่องานของเขา
- 34 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้ร่วมงานได้รับการฝึกอบรมตามรูปแบบที่เหมาะสมแล้ว
- 35 _____ ข้าพเจ้าจัดการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงการวางแผนด้านบุคลากร วิธีการ และรูปแบบที่จำเป็น โดยมีการประเมินผลเป็นระยะ ๆ

ข้อที่

ข้อความ

แนวทางการพัฒนาบุคลากร

- 36 _____ ข้าพเจ้าคิดว่านโยบายการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ มีประสิทธิภาพและซื่อสัตย์สุจริต ควรมีพื้นฐานอยู่บนความต้องการขององค์การ
- 37 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าผู้ร่วมงานควรทราบถึงความต้องการขององค์การ ทราบถึงนโยบาย ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อสามารถวางแผนให้สอดคล้องกับความจริงก้าวหน้า ของตนเอง
- 38 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าความต้องการขององค์การสำหรับผลงานที่มีประสิทธิภาพ ความ ต้องการของผู้ร่วมงานสำหรับความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคลควรนำมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
- 39 _____ ข้าพเจ้าคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรเป็นไปตามธรรมชาติ และไม่จำเป็นต้องวางแผนพัฒนาบุคลากร
- 40 _____ ข้าพเจ้าคิดว่านโยบายการพัฒนาบุคลากรควรเป็นแนวทางเบื้องต้นตามความจำเป็น สำหรับความเจริญก้าวหน้าของแต่ละสังคม

ตอนที่ 3

ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและ เพื่อนร่วมงาน

ข้อที่

ข้อความ

การแก้ปัญหา

- 41 _____ หลังจากสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างรอบคอบแล้ว ข้าพเจ้าจึงตัดสินใจว่าควรจะใช้กฎ ระเบียบ ข้อใด
- 42 _____ ข้าพเจ้าไม่ใส่ใจในการผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพราะเป็นธรรมดาที่ผู้ร่วมงานสามารถทำงานผิดพลาดกันได้
- 43 _____ หลังจากได้ศึกษาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว ข้าพเจ้าจะช่วยสอนและแนะนำผู้ร่วมงาน และจะพยายามแสดงให้เห็นว่าเขาสามารถแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้
- 44 _____ เมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้นในหน่วยงาน ข้าพเจ้าจะไม่ทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
- 45 _____ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในหน่วยงาน ข้าพเจ้าจะวิเคราะห์หาสาเหตุร่วมกับผู้ร่วมงาน เพื่อหามาตรการที่จะป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีกในอนาคต

ประเภทของหัวหน้า

- 46 _____ ข้าพเจ้าชอบหัวหน้าที่สั่งงาน สามารถทำงานสำเร็จอย่างเหมาะสม แต่ยังคงไว้ซึ่งระดับขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสมเช่นกัน
- 47 _____ ข้าพเจ้าชอบหัวหน้าที่มีความเป็นมิตรและสนใจผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเห็นผู้ร่วมงานเป็นเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ
- 48 _____ ข้าพเจ้าชอบหัวหน้าที่ปล่อยให้ผู้ลูกน้องทำงานตามลำพังตามกำลังความสามารถของตน
- 49 _____ ข้าพเจ้าชอบหัวหน้าที่สั่งงานเพื่อผลงาน และไม่สนใจมากนักว่าผู้ร่วมงานจะคิดอย่างไร
- 50 _____ ข้าพเจ้าชอบหัวหน้าที่สามารถจัดการเพื่อให้ความต้องการขององค์การ และความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นไปตามความต้องการของมนุษย์

ข้อที่

ข้อความ

ประเภทของผู้ร่วมงาน

- 51 _____ ข้าพเจ้าชอบผู้ร่วมงานที่ตระหนักถึงสภาพของตน ทำงานหนักที่สุดเท่าที่สามารถ
จะทำได้ ถึงแม้ว่าจะไม่พึงพอใจกับงานที่ทำก็ตาม
- 52 _____ ข้าพเจ้าไม่ชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานเพื่อเอาใจหรือต่อต้านข้าพเจ้า แต่ข้าพเจ้าชอบ
ผู้ร่วมงานที่ให้ความสำคัญต่อองค์การและต่อเพื่อนร่วมงาน
- 53 _____ ข้าพเจ้าชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานจนประสบความสำเร็จด้วยดีตรงตามวิธีการ เต็มใจ
ทำงานและถือว่างานสำคัญกว่าเรื่องของตนเอง
- 54 _____ ข้าพเจ้าชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง
- 55 _____ ข้าพเจ้าชอบผู้ร่วมงานที่ทำงานเองตามลำพังและตามความต้องการของตนเอง

การจัดความขัดแย้ง เมื่อมีปัญหากับหัวหน้า

- 56 _____ ข้าพเจ้าจะยืนยันความคิดเห็น และจะทำสิ่งที่ข้าพเจ้าต้องการให้ดำเนินไปได้
- 57 _____ ข้าพเจ้าจะปิดปากเงียบ
- 58 _____ ข้าพเจ้าจะเปลี่ยนแปลงความคิดและเห็นด้วยกับหัวหน้า เพื่อไม่ให้หัวหน้าโกรธและ
ทำลายความรู้สึกของเขา
- 59 _____ ข้าพเจ้าจะทำงานตามหลักเหตุผลและยอมประนีประนอม
- 60 _____ ข้าพเจ้าจะบอกเรื่องราวและความรู้สึกแก่เขา เพื่อสร้างเสริมความเข้าใจอันดี
ต่อกัน

ข้อที่

ข้อความ

การจัดความขัดแย้ง เมื่อมีปัญหากับเพื่อนร่วมงาน

- 61 _____ ข้าพเจ้าจะปล่อยเวลาให้ผ่านไป และจะทำงานต่อไปโดยการประนีประนอม
ให้เกิดการยอมรับอย่างยุติธรรม
- 62 _____ ข้าพเจ้าจะพยายามผ่อนคลายความตึงเครียดและความยุ่งยากลง
- 63 _____ ข้าพเจ้าจะพยายามหลีกเลี่ยงและจะไม่ยุ่งเกี่ยวกับปัญหาที่โต้แย้งกัน
- 64 _____ ข้าพเจ้าจะใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อหยุดยั้งความขัดแย้งนั้น
- 65 _____ ข้าพเจ้าจะนำข้อปัญหามาอภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผยและจะพยายามทำงานร่วมกัน

การพัฒนาความสัมพันธ์

- 66 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ข้าพเจ้าได้วางแผนกำหนดวิธีการ
และทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 67 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ข้าพเจ้าให้ความสำคัญ ให้ขวัญกำลังใจ
และให้สวัสดิการแก่ผู้ร่วมงานมากกว่าความต้องการขององค์กร
- 68 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ข้าพเจ้าได้ติดต่อประสานงานกับ
ผู้ร่วมงานแม้เพียงเล็กน้อยก็สามารถทำให้งานสำเร็จด้วยดี
- 69 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ข้าพเจ้าได้ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งองค์กรและ
ผู้ร่วมงาน
- 70 _____ ข้าพเจ้าเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่ดีที่สุดคือ การที่ข้าพเจ้าและผู้ร่วมงานเป็นทั้งผู้ให้และ
ผู้รับ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จด้วยดี

ตอนที่ 4

การปรับตัว

ข้อที่

ข้อความ

ความรับผิดชอบ

- 71 _____ ข้าพเจ้าจะทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานโดยการวางแผน แนะนำ ควบคุม ดูแล เพื่อให้จุดมุ่งหมายของงานประสบผลสำเร็จ
- 72 _____ ข้าพเจ้าจะดูแลความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอย่างจริงจังและผสมกลมกลืนเพื่อความสำเร็จของงาน
- 73 _____ ข้าพเจ้าจะวางตัวเป็นกลาง ดูแลและรับผิดชอบ โดยนำนโยบายและกระบวนการที่ผู้อื่นคิดค้นไว้มาใช้เพื่อให้งานสำเร็จ
- 74 _____ ข้าพเจ้าจะหามาตรการที่เป็นกลางเพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จโดยการบำรุงขวัญให้กำลังใจ และให้ความยุติธรรม
- 75 _____ ข้าพเจ้ากับผู้ร่วมงานจะร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อความสำเร็จและเพื่อประสิทธิภาพของงาน

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

นริศ สังขวงศ์

A SURVEY OF MANAGERIAL STYLES

This survey is designed to help you to perform some self-analysis regarding how you view the manager's job. All of us consider ourselves as fairly competent managers, but we do not often examine our motives and basic attitudes toward both people and production (mission), key considerations for all managers.

INSTRUCTIONS :

For each statement, select the alternative that is most characteristic of your attitudes or actions as a manager and place a 1 by that alternative. Then place a 2 by the attitude or action that is second most characteristic of you and so on until you have ranked all given alternatives under each statement.

Since each alternative is slightly different from the other four, you should read all five items under each statement before responding to any item. There can be no ties. Each group of five alternatives must be ranked from one to five.

SURVEY

SECTION 1

Concerning productivity or accomplishment:

Products or tasks vary from situation to situation. In an office, the product may be "paper work," with productivity measured in terms of the number of letters transcribed or the amount of material

filed. On an assembly line, the product may be an aircraft and productivity measured by the number of units assembled. Whatever the criteria for measuring productivity, the managerial functions performed to insure high productivity are basic to any work situation. Some of these functions are listed below. Rank them in order of importance.

A. When I plan for production or accomplishment of a task:

1. ____ My major objective is to keep the morale of my subordinates high.
2. ____ I develop the final production plan after consulting with my subordinates concerning their needs and ideas.
3. ____ I plan the work for my subordinates so that unit objectives are advanced in the most efficient manner.
4. ____ My subordinates and I jointly formulate plans which are the result of debate and deliberation by all who have relevant facts and knowledge to contribute.
5. ____ I generally avoid or pass on planning problems to others for decisions.

B. In delegating authority :

6. ____ I delegate to my subordinates on the basis of their unique skills and abilities.
7. ____ My subordinates and I plan together for the delegation of authority so as to integrate the organization's requirements with our needs as persons.

8. ____ I delegate on the basis of the seniority of available personnel and/or the skill requirements set forth in a job description.
9. ____ Based on my knowledge of my subordinates and the requirements of the job, I delegate authority, making sure that everyone understands the rationale for my decisions.
10. ____ I generally delegate the authority for a job to the subordinate who feels qualified and who has expressed interest in doing the job.

C. In evaluating my unit's effectiveness :

11. ____ To stimulate interest, develop morale, and provide for their growth as individuals, I encourage my subordinates to make their own evaluations of the way in which their unit is functioning.
12. ____ Evaluation is a shared responsibility; therefore, my subordinates and I meet together to critique, evaluate, and plan for improvement.
13. ____ On the basis of reports, comparisons with other units' performance, and my knowledge of the unit, I evaluate performance and determine the areas in which improvements and needed.
14. ____ I rely primarily on the judgement of staff people and pass those judgments on to those who are involved.

15. ____ After consulting with by subordinates individually, I make an overall evaluation and then meet with them as a group to communicate my findings.

D. In meeting mission requirements in the best way possible :

16. ____ I feel that both the needs of people and the needs of the organization are important considerations but that, in the final analysis, the needs of the organization should prevail.
17. ____ I feel that both the needs of people and the needs of the organization are important considerations but that, in the final analysis, the needs of people are more important.
18. ____ I feel that the both the needs of people and the needs of the organization are equally important and that neither can be, nor has to be sacrificed for optimal results.
19. ____ I feel that the needs of the organization come first and that people should be willing to sacrifice their personal goals when necessary to maintain organizational efficiency.
20. ____ I feel that job requirements are dictated primarily by factors which neither I nor my subordinate can significantly alter.

SECTION II

Concerning personnel development : Most organizations-military units or commercial enterprises-provide for the development and training of their members. Some of the functions frequently performed in

connection with the development and training of personnel and listed below. Rate every alternative regardless of whether the situation seems applicable to a military unit.

E. If I controlled the assignment of personnel to my unit :

- 21. ____ On the basis of the job and my personal knowledge of the position I would evaluate the qualification of applicants and place them on jobs for which they seem best suited.
- 22. ____ My primary consideration when placing a subordinate on a job would be whether he is satisfied with the job.
- 23. ____ After getting the reactions of my staff, I would evaluate their comments and make the final decision as to who would be selected.
- 24. ____ All of us concerned with the job would meet together to evaluate the applicants' qualifications, and the final decision would be made on the basis of the job requirements, expressed interests of the applicants, and our personal reactions to them.
- 25. ____ I would rely primarily on the recommendations of my personnel staff when filling position vacancies.

F. In evaluating the performance of my personnel :

- 26. ____ I periodically meet with my subordinates individually and evaluate their performance for them, impartially pointing out both strengths and weaknesses and suggesting ways to improve.

- 27. ____ I do not evaluate the performance of my subordinates.
- 28. ____ I tend to over-stress the good qualities of my subordinates' work and "under-stress" the negative elements of their work.
- 29. ____ I meet with my subordinates in "leveling sessions", and, together, we review each of our performances in working to achieve both unit and personal goals.
- 30. ____ I meet periodically with individual subordinates to inform them of my evaluation and, in order to lay the groundwork for improvement, I encourage them to ask for clarification if they do not fully understand the reasons, rationale, etc., for the evaluation.

G. In conducting organizational training :

- 31. ____ After checking with my subordinates on what training needs they have spotted, I consolidate their comments and make the final decision as to what training will be given, when, to whom, and by whom.
- 32. ____ My subordinates and I share in the responsibility for training by jointly determining areas where training is required for organizational and personnel growth and then by obtaining the training that is needed.
- 33. ____ I try to supply directly or obtain for my subordinates any training which they desire or feel is important to their work.

34. ____ I rely on my subordinates to get their own training in accordance with regulations.
35. ____ On the basis of my periodic evaluation, I determine where training is needed and then plan the type, amount, methods, etc., of training to be given.

H. Regarding the development of personnel :

36. ____ I feel that the policies of personnel development should be based on the needs of the organization for competent, efficient, and loyal subordinates.
37. ____ I feel that subordinates should be made aware of the needs of the organization so that they know the policies of personnel development and can plan their own growth accordingly.
38. ____ I feel that the organization's need for effective production and the employees' need for individual growth and professional development should be jointly considered in establishing a program of personnel development.
39. ____ I feel that personnel development with take place naturally as a result of personal ambition and that no systematic program for development and training is required.
40. ____ I feel that the policies of personnel development should be guided primarily by my personnel's needs for personal growth and job satisfaction.

SECTION III

Concerning the relationships between superiors and subordinates :
Each of us has had experience with being both a superior and a subordinate in a variety of situations. In the family organization, we have, as children, played subordinate roles and, as parents, supervisory roles. In the military, we have all been parties to superior-subordinate relationships. A few of the common relationships which exist between superiors and subordinates are listed below :

I. When a subordinate makes mistakes on the job :

41. ____ On the basis of a careful investigation of the facts surrounding the case, I decide what disciplinary actions should be taken.
42. ____ Because it is only natural for some mistakes to occur, I generally do not call attention to them.
43. ____ Based on my knowledge of the facts, I discipline those subordinates who make mistakes, but, in addition, I try to show them how they can learn from their mistakes.
44. ____ When dealing with mistakes that occur in my unit, I am guided by the thought that the morale of the individual involved must not be damaged.
45. ____ When mistakes are made in my unit, those of us involved try to learn from them by analyzing their causes and by developing procedures that are designed to prevent similar mistakes in the future.

J. Considering different types of superior :

46. ____ I prefer a superior who "pushes" hard enough to get a reasonable amount of production but who does so while maintaining a reasonable level of morale.
47. ____ I prefer a superior who is friend supportive, and more interested in subordinates as individuals than he is in the "mechanics" of an efficient organization.
48. ____ I prefer a superior who leaves subordinates alone and lets them work at their own pace.
49. ____ I prefer a superior who pushes hard for production and doesn't worry too much about what his subordinate think.
50. ____ I prefer a superior who manages so as to meet both the requirements of the organization and the employees' needs to be treated as human beings.

K. Preference of subordinates :

51. ____ I prefer a subordinate who realize that compromises are part of any work situation; that is, a subordinate who does the best he can even though he is not completely satisfied with the job to which he is assigned.
52. ____ I prefer a subordinate who works with me-not for me or against me on matters of importance to the organization and on matters of importance to both of us as individuals.
53. ____ I prefer a subordinate who pushes for his own way.

54. ____ I prefer the subordinate who can take directions well, implement them effectively and cheerfully, and put his job above himself.
55. ____ I prefer the subordinate who likes to be left to work at his own pace.

L. When I find myself in conflict with my superiors or peers, I usually :

56. ____ Take a stand and try to get my own points across.
57. ____ Keep my mouth shut.
58. ____ Change my opinions and agree with them so as not to hurt their feelings or incur their wrath.
59. ____ Try to work for a reasonable compromise.
60. ____ Communicate my feelings and the information which I have available so that a basis for understanding can be established.

M. When I find myself in conflict with my subordinates, I usually :

61. ____ Allow for a cooling-off period and then work to blend the different positions until a compromise is reached that is fairly acceptable to each of us.
62. ____ Try to smooth over the trouble and do something to release the tension that has built up.
63. ____ Try to avoid getting involve further in the issue.
64. ____ Use the power of my position to halt the conflict.
65. ____ Bring those of us who are involved together to discuss the issues openly and "work through" the differences.

N. Concerning the best possible relationship between superior and subordinates.

66. ____ I feel that the best relationship is one in which the superior plan and directs the work of his subordinates and the subordinates implement these plans and direction with maximum efficiency.
67. ____ I feel the best relationship is one in which the superior places ultimate emphasis on the morale and well-being of his subordinate rather than on the organization's need.
68. ____ I feel that the best relationship is one where there is minimal contact between superior and subordinates.
69. ____ I believe the best relationship is one in which both the superior and the subordinate work together to satisfy both the organization's needs and the individual's needs.
70. ____ I believe the best relationship is the one in which both the superior and the subordinates are willing to give a little and take a little when necessary to get the job done.

SECTION IV

Concerning an overall orientation toward management : Most managers have guiding orientations or "philosophies" which govern their actions on the jobs. The following statements are concerned with such orientations.

O. As a superior, my major responsibility is to :

- 71. ____ Plan, direct, coordinate, and control the work of my subordinates so that unit goals are achieved.
- 72. ____ See to it that harmonious, positive relationships between people are achieved in the work situations.
- 73. ____ Remain neutral and see to it that policies and procedures established by others are carried out.
- 74. ____ Find a middle ground so that a reasonable degree of production can be achieved while maintaining morale at a fairly high level.
- 75. ____ Attain effective production through participation and involvement of people and their ideas.

Now, you are ready to post your answers to the "Management Profile Summary". If your response to question A, selection 4 was a "1", you would enter "1" in the space provided. If your response was a "3". You would enter a "3", etc. Fill in all of the blanks and then total the columns. The column with the lowest total score represents your primary managerial style.

Each column represents a single managerial style and is identified in terms of a Grid Position reference at the bottom of the Management Profile Summary.

กลุ่มตัวอย่าง เป็นศึกษาธิการอำเภอในแต่ละจังหวัดดังต่อไปนี้

<u>เขตการศึกษา 1</u>	จังหวัดนครปฐม	1. อำเภอเมืองนครปฐม
		2. อำเภอสสามพราน
		3. อำเภอนครชัยศรี
	จังหวัดสมุทรปราการ	1. อำเภอบางพลี
		2. อำเภอบางบ่อ
		3. กิ่งอำเภอพระสมุทรเจดีย์
	จังหวัดสมุทรสาคร	1. อำเภอกระทุ่มแบน
		2. อำเภอบ้านแพ้ว
<u>เขตการศึกษา 2</u>	จังหวัดปัตตานี	1. อำเภอเมืองปัตตานี
		2. อำเภอหนองจิก
		3. อำเภอยะหริ่ง
		4. อำเภอยะรัง
		5. อำเภอปะนาเระ
		6. อำเภอมายอ
	จังหวัดสตูล	1. อำเภอเมืองสตูล
		2. อำเภอควนกาหลง
		3. อำเภอทุ่งหว้า
<u>เขตการศึกษา 3</u>	จังหวัดสงขลา	1. อำเภอเมืองสงขลา
		2. อำเภอสะเดา
		3. อำเภอจะนะ
		4. อำเภอเทพา
		5. อำเภอรัตนภูมิ
		6. อำเภอสะบ้าย้อย

เขตการศึกษา 3

จังหวัดสงขลา

7. อำเภอนาทวี

8. อำเภอกันเ็ญ

จังหวัดชุมพร

1. อำเภอเมืองชุมพร

2. อำเภอท่าแซะ

3. อำเภอพะโต๊ะ

4. อำเภอสวี

จังหวัดนครศรีธรรมราช

1. อำเภอทุ่งสง

2. อำเภอปากพนัง

3. อำเภอชะอวด

4. อำเภอหัวไทร

5. อำเภอขนอม

6. อำเภอนาบอน

7. อำเภอสิชล

8. อำเภอพรหมคีรี

9. อำเภอร่อนพิบูลย์

เขตการศึกษา 4

จังหวัดภูเก็ต

1. อำเภอกลาง

2. อำเภอกระทุ้ง

จังหวัดตรัง

1. อำเภอเมืองตรัง

2. อำเภอห้วยยอด

3. อำเภอสิเกา

4. อำเภอวังวิเศษ

จังหวัดกระบี่

1. อำเภอเขาพนม

2. อำเภอคลองท่อม

3. อำเภอปลายพระยา

4. กิ่งอำเภอลำทับ

เขตการศึกษา 5

จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

1. อำเภอเมืองประจวบคีรีขันธ์
2. อำเภอปราณบุรี
3. อำเภอกุยบุรี
4. อำเภอบางสะพาน

จังหวัดราชบุรี

1. อำเภอเมืองราชบุรี
2. อำเภอบ้านโป่ง
3. อำเภอดำเนินสะดวก
4. อำเภอจอมบึง
5. อำเภอบางแพ

จังหวัดเพชรบุรี

1. อำเภอท่ายาง
2. อำเภอเขาย้อย
3. อำเภอหนองหญ้าปล้อง
4. อำเภอชะอำ

เขตการศึกษา 6

จังหวัดลพบุรี

1. อำเภอเมืองลพบุรี
2. อำเภอสระบุรี
3. อำเภอบ้านหมี่
4. อำเภอท่าหลวง
5. อำเภอพัฒนานิคม
6. กิ่งอำเภอโคกเจริญ

จังหวัดสระบุรี

1. อำเภอเสาไห้
2. อำเภอบ้านหมอ
3. อำเภอพระพุทธบาท
4. อำเภอหนองแค
5. อำเภอวิหารแดง
6. อำเภอแก่งคอย

<u>เขตการศึกษา 6</u>	จังหวัดชัยนาท	1. อำเภอวัดสิงห์
		2. อำเภอหันคา
		3. อำเภอมโนรมย์
	จังหวัดสิงห์บุรี	1. อำเภอเมืองสิงห์บุรี
		2. อำเภอบางระจัน
		3. อำเภอดำรงบางระจัน
<u>เขตการศึกษา 7</u>	จังหวัดพิษณุโลก	1. อำเภอเมืองพิษณุโลก
		2. อำเภอวังทอง
		3. อำเภอพรหมพิราม
		4. อำเภอวัดบึง
		5. อำเภอบางกระทุ่ม
	จังหวัดสุโขทัย	1. อำเภอเมืองสุโขทัย
		2. อำเภอศรีสำโรง
		3. อำเภอสวรรคโลก
		4. อำเภอกงไกรลาศ
	จังหวัดเพชรบูรณ์	1. อำเภอหล่มเก่า
		2. อำเภอวิเชียรบุรี
		3. อำเภอชนแดน
		4. อำเภอศรีเทพ
	จังหวัดนครสวรรค์	1. อำเภอเมืองนครสวรรค์
		2. อำเภอโกรกพระ
		3. อำเภอตากฟ้า
		4. อำเภอพยุหะคีรี
		5. อำเภอหนองบัว

เขตการศึกษา 8

จังหวัดเชียงราย

1. อำเภอแม่สาย
2. อำเภอเชียงของ
3. อำเภอป่าแดด
4. อำเภอพาน
5. อำเภอแม่สรวย
6. อำเภอเวียงป่าเป้า
7. กิ่งอำเภอเวียงแก่น

จังหวัดแพร่

1. อำเภอเมืองแพร่
2. อำเภอร้องกวาง
3. อำเภอสูงเม่น
4. อำเภอลอง

จังหวัดลำพูน

1. อำเภอเมืองลำพูน
2. อำเภอลี้
3. กิ่งอำเภอทุ่งหัวช้าง
4. อำเภอป่าซาง

จังหวัดลำปาง

1. อำเภอเกาะคา
2. อำเภอเถิน
3. อำเภอห้างฉัตร
4. อำเภองาวเหนือ
5. อำเภอสบปราบ
6. อำเภอเสริมงาม

เขตการศึกษา 9

จังหวัดอุดรธานี

1. อำเภอหนองหาน
2. อำเภอศรีบุญเรือง
3. อำเภอนากลาง
4. อำเภอหนองวัวซอ

เขตการศึกษา 9

จังหวัดอุดรธานี

5. อำเภอทอดจับ
6. อำเภอสุวรรณคูหา
7. อำเภอโนนสะอาด
8. อำเภอวังสามหมอ
9. อำเภอไชยวาน
10. อำเภอหนองแสง

จังหวัดขอนแก่น

1. อำเภอบ้านฝาง
2. อำเภอแวงน้อย
3. อำเภอบ้านฝาง
4. อำเภอชุมแพ
5. อำเภอน้ำพอง
6. อำเภอเขาสวนกวาง
7. อำเภอกระนวน
8. อำเภอภูผามาศ
9. อำเภอชนบท

จังหวัดสกลนคร

1. อำเภอกุสุมาลย์
2. อำเภอพรรณานิคม
3. อำเภอพังโคน
4. อำเภอวาริชภูมิ
5. อำเภอสว่างแดนดิน
6. อำเภอส่องดาว
7. กิ่งอำเภอเต่างอย

เขตการศึกษา 10

จังหวัดอุบลราชธานี

1. อำเภอเมืองอุบลราชธานี
2. อำเภอนาจะหลวย
3. อำเภอม่วงสามสิบ

<u>เขตการศึกษา 10</u>	จังหวัดอุบลราชธานี	4. อำเภอพิบูลมังสาหาร 5. อำเภอนามน 6. อำเภอพนม 7. อำเภอเขมราฐ 8. อำเภออำนาจเจริญ 9. อำเภอเสนางคนิคม 10. อำเภอโขงเจียม
	จังหวัดยโสธร	1. อำเภอเมืองยโสธร 2. อำเภอมหาชนะชัย 3. อำเภอกุดชุม 4. อำเภอเลิงนกทา
	จังหวัดมหาสารคาม	1. อำเภอกันทรวิชัย 2. อำเภอโกสุมพิสัย 3. อำเภอเชียงยืน 4. อำเภอวาปีปทุม 5. อำเภอนาเชือก 6. อำเภอแกดำ
	จังหวัดนครพนม	1. อำเภอเมืองนครพนม 2. อำเภอธาตุพนม 3. อำเภอนาแก 4. อำเภอศรีสงคราม 5. อำเภอเรณูนคร
<u>เขตการศึกษา 11</u>	จังหวัดนครราชสีมา	1. อำเภอเมืองนครราชสีมา 2. อำเภอครบุรี 3. อำเภอเสิงสาง

เขตการศึกษา 11

จังหวัดนครราชสีมา

4. อำเภอจักราช
5. อำเภอโชคชัย
6. อำเภอด่านขุนทด
7. อำเภอประทาย
8. อำเภอห้วยแถลง
9. อำเภอขามทะเลสอ
10. อำเภอสีคิ้ว
11. อำเภอบ้านเหลื่อม

จังหวัดบุรีรัมย์

1. อำเภอเมืองบุรีรัมย์
2. อำเภอคูเมือง
3. อำเภอกระสัง
4. อำเภอบ้านกรวด
5. อำเภอพุทไธสง
6. อำเภอลำปลายมาศ
7. อำเภอปะคำ
8. อำเภอหนองหงส์

จังหวัดสุรินทร์

1. อำเภอปราสาท
2. อำเภอศรีณรงค์
3. อำเภอรัตนบุรี
4. อำเภอสำโรงทาบ
5. อำเภอสนม
6. อำเภอชุมพลบุรี
7. กิ่งอำเภอลำดวน

เขตการศึกษา 12

จังหวัดชลบุรี

1. อำเภอศรีราชา

2. อำเภอพานทอง

3. อำเภอบ้านบึง

4. อำเภอสัตหีบ

จังหวัดระยอง

1. อำเภอเมืองระยอง

2. อำเภอบ้านค่าย

3. อำเภอปลวกแดง

จังหวัดจันทบุรี

1. อำเภอเมืองจันทบุรี

2. อำเภอท่าใหม่

3. อำเภอมะขาม

4. อำเภอโป่งน้ำร้อน

จังหวัดตราด

1. อำเภอเมืองตราด

2. อำเภอเขาสมิง

3. อำเภอบ่อไร่

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายนริศ ชื่อสกุล สังขวงศ์

วันเดือนปีเกิด 23 มกราคม 2497

สถานที่เกิด 58 หมู่ 6 ตำบลลำปำ อำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 58 หมู่ 6 ตำบลลำปำ อำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ศึกษาธิการอำเภอบำบอน สำนักงานศึกษาธิการอำเภอบำบอน
จังหวัดพัทลุง

ประวัติการศึกษา พ.ศ. 2510 ประถมศึกษาปีที่ 7 โรงเรียนวัดวิหารเบิก อ.เมืองพัทลุง จ.พัทลุง

พ.ศ. 2513 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนพัทลุง จ.พัทลุง

พ.ศ. 2515 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา วิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ. 2517 ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยครูสงขลา

พ.ศ. 2519 การศึกษามหาบัณฑิต (สังคมศึกษา)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

พ.ศ. 2535 การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

แบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบจคและมุตัน

บทคัดย่อ

ของ

นริศ สังขวงค์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2535

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ ตามทฤษฎีข่ายการจัดการของ เบลดและมูตัน เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้มาจากแบบสอบถามแบบผู้นำของ เบลดและมูตัน จำนวน 75 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และใช้ Z สัดส่วน สำหรับการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบหมู่คณะมากที่สุด แบบเดินสายกลาง แบบฝืนแต่งงาน แบบไม่เอาไหน และแบบเป็นกันเองรองลงมาตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำของศึกษาธิการอำเภอทั่วประเทศ จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าระดับการศึกษามีผลต่อการแสดงแบบผู้นำ 3 แบบ คือแบบหมู่คณะ แบบเดินสายกลาง และแบบฝืนแต่งงาน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ซึ่งในทางตรงข้ามศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเดินสายกลาง และแบบฝืนแต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนแบบผู้นำอื่น ๆ ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำ

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ พบว่าประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมีผลต่อการแสดงแบบผู้นำ 3 แบบคือ แบบหมู่คณะ แบบเป็นกันเอง และแบบฝืนแต่งงาน โดยศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบหมู่คณะมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า ซึ่งในทางตรงกันข้าม ศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอ 10 ปีหรือน้อยกว่า มีจำนวนผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบเป็นกันเอง และแบบฝืนแต่งงานมากกว่าศึกษาธิการอำเภอที่มีประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอมากกว่า 10 ปี ส่วนแบบผู้นำอื่น ๆ ประสบการณ์การเป็นศึกษาธิการอำเภอไม่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำ

LEADERSHIP STYLES OF AMPHOE SUPERINTENDENTS IN THAILAND

ACCORDING TO THE THEORY OF MANAGERIAL GRID

BY ROBERT R. BLAKE AND JANE S. MOUTON

AN ABSTRACT

BY

NARIT SUNGWONG

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Master of Education degree in Educational Administration

at Srinakharinwirot University

March 1992

The purpose of this study was to investigate the leadership styles of the Amphoe Superintendents in Thailand according to the Theory of Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton, and to compare the leadership styles of those superintendents according to the educational backgrounds and work experience. The instrument employed in this research was a Leadership Style Questionnaire with 75 items. The descriptive statistics were employed in the data analysis and the test of proportion was used in testing of the hypothesis.

The findings were as follows :

The leadership styles of the Amphoe Superintendents were found to be the Team Leadership at the most, followed by the Middle of the Road, Task, Impoverished and the Country Club respectively.

When the leadership styles were compared according to their educational backgrounds it was found that : the Amphoe Superintendents with different educational backgrounds showed significant difference in the three Leadership Styles: Team, Middle of the Road and Task. Those with higher than bachelor degrees tended to possess more Team Leadership Styles than those with bachelor degrees or lower. On the contrary, Those with bachelor degrees or lower tended to fall into the Categories of Middle of the Road and Task more than those with higher than bachelor degrees. Other types of leadership styles were not found to be significant among those with different educational backgrounds

When the leadership styles were compared according to their work experience, it was found that: the Amphoe Superintendents with different

work experience showed significant difference in the three Leadership Styles; Team, Country Club and Task. Those with over 10 years experiences tended to possess more Team Leadership Styles than those with 10 years or lower. On the contrary, those with 10 years of experience or lower tended to fall in to the categories of the Country Club and the Task more than those with over 10 years of experience. Other types of leadership styles were not found to be significant different among those with different work experience.