



วิทยานิพนธ์ "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขต 12"

โดย

นายทวี รังสิวารักษ์ณ์

เสนอ

รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิณฑานนท์

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 2050 021819
จัน เดือน ปี..... -7 คค 2540

จัดทำรูปเล่มโดย
นางวารินทร์ ประทุมสิน

นักศึกษาระดับปริญญาโทสาขามบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2533



A021819

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีฉุกเฉินเพื่อกรณีศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2531

ISBN 974 - 569 - 121 - 6

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ห้องสมุดคณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS,
EDUCATIONAL REGION TWELVE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of master of Education
Department of Educational Administration
Graduate School
Chulalongkorn University


1988

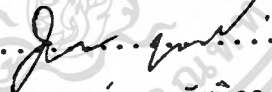
ISBN 974 - 569 - 121 - 6


เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

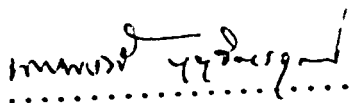
ทิวชัยวิทยานิพนธ์ แบบผู้เฝ้าของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12
โดย นายทวี ริงสิรารักษ์
ภาควิชา บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมนานจิตร์ สุคนธ์ทพันธ์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
องการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ ดร. ทวี ริงสิรารักษ์
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนิธนิภา สุปรัดดี

 อาจารย์ที่ปรึกษา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมนานจิตร์ สุคนธ์ทพันธ์

 กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นงนงษ์ นุชจิราตุลย์

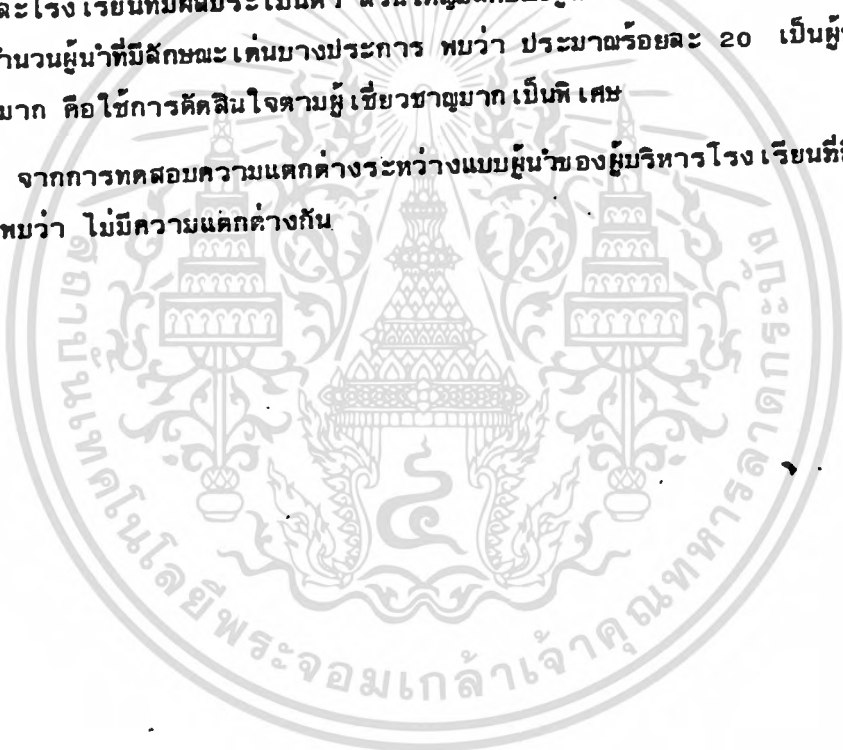
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กวี รัชฉัตรราชภัฏ : แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12
(LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS, EDUCATIONAL
REGION TWELVE) อ.ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.สนานจิตร สุคนธ์ทรัพย์, 113 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 และ เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง กับผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

ผลการวิจัยพบว่า

1. เมื่อพิจารณาจากคะแนนรวมของรายบุคคลโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีลักษณะผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ และเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลประเมินสูงและโรงเรียนที่มีผลประเมินต่ำ ส่วนใหญ่มีลักษณะผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ในจำนวนผู้นำที่มีลักษณะเด่นบางประการ พบว่า ประมาณร้อยละ 20 เป็นผู้นำที่มีลักษณะอัตโนมัติยอมตามมาก คือ ใช้การตัดสินใจตามผู้เกี่ยวข้องอย่างมากเป็นพิเศษ
2. จากการทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลประเมินสูงและผลประเมินต่ำ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ภาควิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2530
ลายมือชื่ออธิบดี 18/11/2530
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
.....

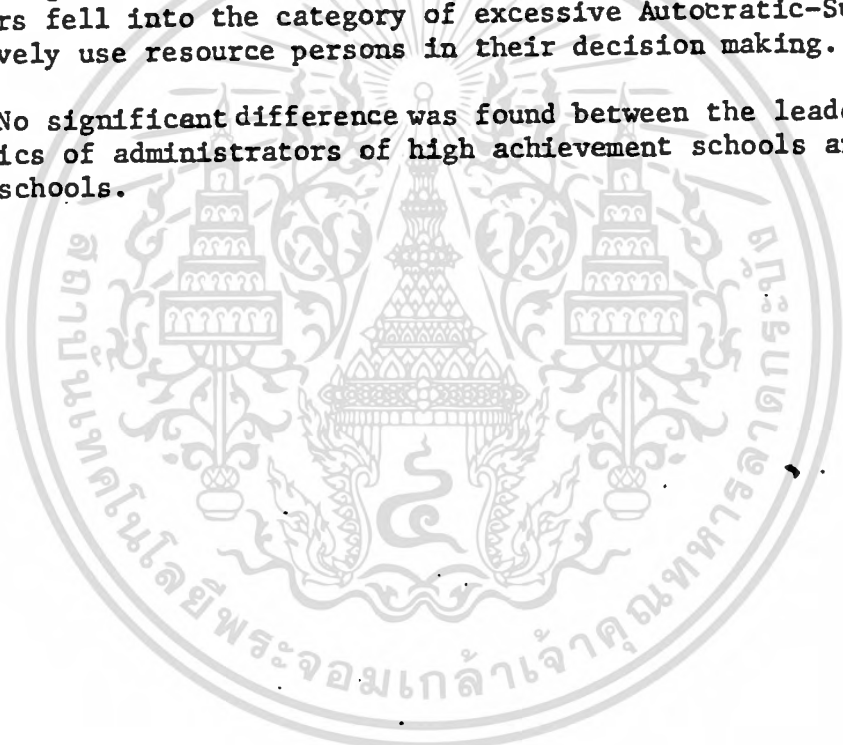
KAWEE RUNGSIVARARUK : LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS, EDUCATIONAL REGION TWELVE. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. SNANCHIT SUKONTASAP, Ph.D., 113 PP.

The purposes of this research were to investigate the leadership styles of elementary school administrators in Educational Region Twelve and to compare the leadership styles of administrators in elementary schools with high and low achievement.

The study revealed that:

1. When considering total score of an individual compared with the norm, the scores of the majority of administrators were indicative of ineffective leaders. Also, when considered by group, both the scores of administrators from high achievement schools and low achievement schools indicated the characteristics of ineffective leaders. Moreover, among the leaders with high or low degree of leadership qualities, 20 percent of administrators fell into the category of excessive Autocratic-Submissive, i.e. they excessively use resource persons in their decision making.

2. No significant difference was found between the leadership characteristics of administrators of high achievement schools and low achievement schools.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ภาควิชา บริหารการศึกษา
สาขาวิชา บริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2530
ลายมือชื่ออธิบดี
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
16/11/2530
Snanchit Sukontasap

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนั่นจิตร สุคนธ์ทรมย์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำและตรวจสอบความถูกต้องมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยความซาบซึ้งอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พัชรนิภา คุปรัตน์ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับความตรงตามเนื้อหา และรองศาสตราจารย์ วาสนา โกวิทยา ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องทางภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้แปลมา ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. ผ่องพรรณ เกิดนิทกษ์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ค้นคว้าคำศัพท์ภาษาอังกฤษของคู่มือและแบบสอบถาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวัสดิ์ ประทุมราช ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดเห็นในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นนงษ์ บุญจิตราดุลย์ ที่ได้ให้ข้อความรู้ อาจารย์กอบกุล นฤกษ์วัน ที่ได้ให้คำแนะนำด้วยดีมาตลอด ผ.ศ.ท. ลินสมุทกร จันลอย และอาจารย์เอี่ยมพร จันลอย ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในเรื่องต่าง ๆ คุณศุภชัย จันทรศิริ คุณวัลณะ สິงวาลัย คุณแต้กดา ภูเวธิญ คุณสิทธิชนิถ สุธรรมมาวิวัฒน์ และคุณจำลอง วิเชียรสมุทกร ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกโรงเรียนที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล อาจารย์สัมฤทธิ์ โนน์จันทร์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการอัดสำเนาแบบสอบถาม และ นิมนต์วิทยานิพนธ์ บิลดา มารดา ที่สนับสนุนและอนุเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนสำหรับการวิจัยครั้งนี้และ คุณณิตยา รังสิวารักษ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ตลอดเวลา

ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กวี รังสิวารักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย.....	8
2. วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	10
หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.....	11
ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ.....	14
ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ.....	18
วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ.....	19
ประเภทและแบบของผู้นำ.....	19
องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ.....	28
คุณลักษณะของผู้นำ.....	31
การวิจัยเกี่ยวกับแบบของความ เป็นผู้นำ.....	35
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	35
งานวิจัยในประเทศไทย.....	40

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	43
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	50
ตอนที่ 2 แบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง.....	56
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง ทั้งสองกลุ่ม.....	62
5. สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	63
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	63
วิธีดำเนินการวิจัย.....	63
สรุปผลการวิจัย.....	64
อภิปรายผลการวิจัย.....	65
ข้อเสนอแนะ.....	69
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก.....	76
ประวัติผู้เขียน.....	104

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ตารางเปรียบเทียบแบบผู้นำ.....	25
2. จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจังหวัดและผลการประเมิน คุณภาพ.....	44
3. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	50
4. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ.....	51
5. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	52
6. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาที่ดำรง ตำแหน่งในโรงเรียนปัจจุบัน.....	53
7. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง.....	54
8. จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าสู่ตำแหน่ง.....	55
9. จำนวนและค่าร้อยละของผู้ที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ..	57
10. จำนวนและค่าร้อยละของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อย แบบเดียว.....	58
11. จำนวนของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ...	59
12. จำนวนของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ...	61
13. ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม โดยใช้ ค่าเฉลี่ยและค่าที.....	62

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อม และดำเนินการ เพื่อพัฒนาคนทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรม และพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลให้เกิดผลดี และเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม แผนพญ์ บุญจิตราศุขย์ 2527 : 4

การศึกษาเป็นเครื่องมือซึ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาคน และคนย่อมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาประเทศ ความเจริญ ร่มเงาของประเทศย่อมอิงอยู่กับคุณภาพของพลเมือง การระทำให้ประชากรมีศักยภาพ ต้องอาศัยกระบวนการทางการศึกษา การศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญอันทรงประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศ

การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาภาคบังคับ เป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญ มีความจำเป็น และเป็นการวางรากฐานให้แก่ชีวิตของพลเมือง เพราะประชากรทั้งหมดต้องผ่านการศึกษาระดับนี้ ถ้าการจัดการศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ ผลิตพลเมืองที่มีศักยภาพ มีคุณภาพออกมา ก็เชื่อได้ว่า การพัฒนาประเทศทุกสาขาจะดำเนินไม่ได้ อย่างราบรื่น รุดหน้า และมีประสิทธิผล

ในโรงเรียนประถมศึกษานั้น ประกอบด้วยบุคคลที่สำคัญสองฝ่าย คือฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายบริหารนั้นประกอบด้วย ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อผลงานขององค์การ หรือของโรงเรียนมาก เพราะผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นผู้นำของโรงเรียนด้วย

องค์การทุกรูปแบบย่อมต้องการผู้นำ ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นผลงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของโรงเรียนจึงเป็นผลสะท้อนมาจากภาวะผู้นำของครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนนั้นๆ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ 2529 : 124) ครูใหญ่เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในเรื่องการบริหาร การศึกษาเพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริการที่เล็กที่สุดในการจัดการศึกษา นโยบายต่างๆ หลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษา หรือ วิธีสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่เป็นผู้มีความสำคัญในการจัดการศึกษาอย่างยิ่ง (สมาน แสงมะลิ 2513 : 5 อ่างถึงใบ ชำนาญ ชื่นช่วย 2530 : 3) ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนประถมศึกษา จะต้องต้องมีผู้บริหารโรงเรียน ที่มีความรู้ความสามารถ มีความสำนึกในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความชำนาญเป็น ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาสู่โรงเรียนและชุมชน ตลอดจนเป็นผู้เฝ้าในการบริหารงาน ด้านต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลสำคัญ ที่จะนำความสำเร็จก้าวเข้ามาสู่โรงเรียน ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ หวังที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนจะดีหรือไม่ มีคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับครูใหญ่เป็นสำคัญ (ก่อ สวัสดิทานิชย์ 2522 : 13)

แม้ว่า ผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญในการจะไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ แต่เป็นความจริงที่ ว่าผู้นำไม่อาจทำงานทุกอย่าง ให้สัมฤทธิ์ ได้ด้วยตัวคนเดียว ต้องอาศัยกระบวนการและ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้เฝ้าของโรงเรียน จึงต้องคอยหนุน นำจิตใจและคอยกระตุ้นใจให้ผู้ที่ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการให้ร่วมมือ ร่วมใจกัน ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดีอยู่เสมอ เมื่อพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ของ ผู้บริหารซึ่งเป็น ผู้นำของโรงเรียนโดยนิยามจากการใช้อำนาจหน้าที่และการให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ และปฏิบัติงาน เป็นปกติแล้ว อาจแบ่งลักษณะของผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน ออกได้เป็น 4 แบบ คือ " ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบอัตนิยม ก้าวร้าว และ ผู้นำแบบอัตนิยมขอมตาม " (Cassel and Stanick 1961 : 2)

จึงเป็นเรื่องน่าศึกษาว่า หากอยู่ในสถานการณ์หรือภาวะอย่างเดียวกัน ผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละคน จะเลือกกระทำเมื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายด้วยวิธีการอย่างไร การ เลือกแสดงพฤติกรรมจากภาวะหรือสถานการณ์ที่เหมือนกันอาจจะแตกต่างกัน ดังคำกล่าวที่ว่า "ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับตัวบุคคล รวมทั้งสิ่งแวดล้อมหลายร้อยอย่างรอบตัวเขา" (แฮโรลด์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จีน 2528 : 126) และ "ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำของตนเอง แบบของความ เป็นผู้นำในกลุ่มคนแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันตามลักษณะของ คนที่เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน" (ภิญโญ สาธร 2526 : 259)

จากรายงานการวิจัยเพื่อการประถมศึกษา (กองการประถมศึกษา 2520 : 24-60) ซึ่งจังหวัดระยองเป็นกลุ่มตัวอย่างอยู่ด้วย ได้พบปัญหาเกี่ยวกับ ตัวครูใหญ่ และครูดังนี้ "ครูใหญ่และครูขาดความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ . . . ครูใหญ่มีความเฉื่อยชา ถ่วงงาน บางคน กลุ่มหลงอยู่กับการปฏิบัติตนแบบเจ้าขุนมูลนาย " ส่วน ดาวเรือง รัตนิณ (2518 : 80-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยมีกลุ่มตัวอย่างอยู่ในจังหวัดชลบุรี และปราจีนบุรี ซึ่งอยู่ในเขตการศึกษา 12 ด้วย พบว่า "ครูใหญ่ส่วนมากบริหารงานคนเดียว ขาดการประสานงานในการบริหารงานภายใน . . . การประเมินผลการทำงานของครูยังขาดหลักเกณฑ์และความยุติธรรม" และ การศึกษาปัญหา ภายในเขตการศึกษา 12 จากโครงการวิจัยและวางแผน เพื่อพัฒนาการศึกษาจังหวัดระยอง 2525 : 2 . พบว่า "บุคลากรครูบางส่วนเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้นในการ ทำงาน เพราะขาดการควบคุมดูแลจากครูใหญ่ ครูใหญ่ขาดการวางแผนในการทำงาน ขาด ความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา " แสดงให้เห็นว่า เคยมีผู้บริหารบางส่วนที่มีลักษณะผู้นำ คล้ายกับแบบตามสบาย หรือแบบปล่อยปละละเลย และแบบอิตินิยมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็น การขัดกับหลักการทางการศึกษา และเจตนาารมณ์แห่งรัฐ ที่มีการปกครองแบบประชาธิปไตย ทั้งยังส่งผลให้เกิดปัญหา ในการบริหารการศึกษาด้วย

จากรายงานการวิจัยเรื่อง สถานะปัจจุบันของการจัดการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง ของประเทศไทย ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างในจังหวัดจันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ตราด และ ระยอง สัจดี อุกุรานันท์ (2526 : 138) ได้สรุปว่า "คุณภาพในการจัดการศึกษาภายใน โรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป ยังอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ปัญหาที่ควรจะได้รับการแก้ไข เป็นอย่างมากนั้น ควรจะอยู่ที่การปรับปรุงคุณภาพของการบริหาร" และผู้ที่ เป็นกุญแจสำคัญ ในการบริหารงาน คือ " ผู้นำ " ดังนั้น ลักษณะผู้นำจึงน่าจะเป็นเงื่อนไขหลักประการหนึ่ง ดังที่ อรุณ รักธรรม (2517 : 194-195) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ ที่ย่อมจะเป็นปัจจัย สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ และเป็นจุด รวมพลังของทุกคนในองค์การ ฉะนั้น ผู้นำย่อมเป็นแม่เหล็กที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้

บังคับบัญชา และต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของผู้นำย่อมจะสะท้อนต่อวิถีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การ หรือหน่วยงานแต่ละแห่งเป็นอันมาก " ประกอบด้วย เกรียงไกร วะภูติ . 2527 : บทคัดย่อ . ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 พบว่า " คุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่สำคัญตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย . . . " ด้วยเหตุดังกล่าว เขตการศึกษา 12 จึงเป็นพื้นที่ที่เฝ้าศึกษาว่า ในปัจจุบัน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะผู้นำเป็นแบบใด

ประสิทธิภาพการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ย่อมวัดจากสัมฤทธิ์ผลทางด้านการเรียนของนักเรียน เป็นประการสำคัญ เพราะเป้าหมายในการบริหารการศึกษาทั้งหมดล้วนอยู่ที่การเรียนการสอนดังที่ อุกัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ ภิงคารวัฒน์ . 2528 : 139 ได้กล่าวว่า " คุณวาททางการศึกษาของโรงเรียน เป็นเครื่องนิสฺสุน์ฝีมือการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหารการศึกษา คุณภาพจึงเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา" และจากการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดต่าง ๆ จึงได้มีการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา ซึ่งแต่ละจังหวัด ได้มีการประเมินคุณภาพนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนทุกโรงเรียน เพื่อทราบผลเป็นรายห้องเรียน โรงเรียน กลุ่มโรงเรียน และอำเภอ การประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาในระดับจังหวัด นั้นได้ใช้ผลการสอบปลายปีของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นสิ่งประเมิน เพราะถือว่านักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เป็นผลผลิตที่ผ่านกระบวนการทางการศึกษา ในระบบประถมศึกษาโดยสมบูรณ์ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จึงควรเป็นตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงระดับแห่งคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนนั้น ๆ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงประสงค์ที่จะศึกษาแบบผู้เฝ้าของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการจำแนก ผู้บริหารโรงเรียน ตามผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา เมื่อจะศึกษาว่า ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาในระดับจังหวัด อยู่ในอันดับต้น ๆ กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษา ระดับจังหวัดอยู่ในอันดับหลัง ๆ จะมีลักษณะผู้นำเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบไหน หากการศึกษาทำให้ทราบแบบผู้นำแล้ว ก็สามารถนำแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาทั้งสองกลุ่มมาเปรียบเทียบกันได้ ซึ่งจะเป็นผลให้ทราบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาทั้งสองกลุ่มมีแบบผู้นำที่เหมือนกันหรือต่างกันอย่างไ

จากการสำรวจการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำในประเทศไทย ปรากฏว่า มีการวิจัย โดยใช้แบบประเมินความสามารถ ในการเป็นผู้นำ The Leadership Ability Evaluation ซึ่งสร้างโดย Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick ในปี ค.ศ. 1961 สำหรับวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำกับประชากรกลุ่มอื่น ซึ่ง มีในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาเรื่องนี้ ซึ่งจะเป็น การก่อให้เกิดมีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ เน้นขึ้นในอีกรูปแบบหนึ่ง ทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการ พิจารณาถึงแนวทางในการอบรมและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพและมี ลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ในอนาคตด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำ ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลการประเมิน คุณภาพนักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง กับผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพ นักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกเพื่อทำการวิจัย ถูกกำหนดให้อยู่ใน ภาวะเป็นผู้ทำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรากฏในแบบสอบถาม
2. คำตอบที่ได้รับ จากแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ แสดงถึงความ เป็นผู้นำจากการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยจะให้ข้อความรู้เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่ามีลักษณะผู้นำแบบใด เป็นแบบที่เหมือนกันหรือต่างกัน
2. ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูล หรือข้อพิจารณาในการอบรมพัฒนาผู้บริหาร เพื่อให้มีลักษณะผู้นำในแบบที่พึงประสงค์
3. ผลการวิจัย จะเป็นข้อมูลที่จะทำให้มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยในด้านนี้ให้กว้างขวางต่อไป

คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ

1. แบบผู้นำ ได้แก่ ลักษณะต่าง ๆ 4 แบบ ดังที่ปรากฏตามแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ : The Leadership Ability Evaluation ของ Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick ลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้แก่
 - 1.1 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire) เป็นลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิสระอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนทำงานตามความพอใจของตนเอง
 - 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic - Cooperative) เป็นลักษณะที่มีการประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจกระทำกรใด ๆ ผู้นำแสดงตนเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น คำเนิ่งถึงกฎเกณฑ์ของกลุ่มและร่วมมือกันปฏิบัติงาน
 - 1.3 ผู้นำแบบอัตนิยมก้าวร้าว (Autocratic - Aggressive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจโดยการไม่ปรึกษาหารือกับสมาชิกในกลุ่ม ตัดสินใจด้วยตนเอง ถืออำนาจเป็นใหญ่ แสดงออกในทางก้าวร้าว และจะวางแผนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.4 ผู้นำแบบอัตนิยมยอมตาม (Autocratic - Submissive) เป็นลักษณะผู้นำที่ใช้การตัดสินใจกระทำกรใด ๆ ด้วยตนเอง เป็นผู้ถืออำนาจของตนเป็นใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชอบใช้อำนาจของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม และมี
แนวการบริหารงานที่นำหลักการที่ตนเห็นชอบมาจากบุคคลภายนอกกลุ่ม ที่ตนไปปรึกษาหารือ
เช่น คณะกรรมการ หรือ ผู้รู้ ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง หรือมอบหมาย
ให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการ หรืออำนวยการในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน อันได้แก่
ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถม
ศึกษาแห่งชาติ

3. เขตการศึกษา 12 หมายถึง เขตที่รวมเอาหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการจัด
การศึกษาซึ่งแบ่งตามสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม และปริมาณด้านการศึกษา ครอบคลุม 7
จังหวัด คือ จันทบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี นครนายก ปราจีนบุรี และ ระยอง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวิธี
ดำเนินการวิจัยโดยสังเขป ดังนี้

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างตาม
ความมุ่งหมาย (Purposive Sampling) คือ

1.1 ตัวอย่างประชากร ที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลการ
ประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาระดับจังหวัด อยู่ในร้อยละ 10 แรกของการเรียงอันดับ
จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ในแต่ละสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัด โดยใช้ผลการ
ประเมินในปีการศึกษา 2529 เป็นเกณฑ์

1.2 ตัวอย่างประชากร ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลการ
ประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาระดับจังหวัดอยู่ในร้อยละ 10 สุดท้าย ของการเรียง

อันดับจากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ในแต่ละสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยใช้ผล
การประเมินในปีการศึกษา 2529 เป็นเกณฑ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ The Leadership Ability Evaluation : สร้างโดย Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick ในปี ค.ศ. 1961 เพื่อประเมินความสามารถในการตัดสินใจ

3. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ แก่ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาที่เลือกเป็นตัวอย่างประชากร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการทางสถิติเป็นลำดับ ดังนี้

4.1 ใช้ค่าร้อยละ ในการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพ

4.2 ใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และ เกณฑ์ของ Cassel และ Stanick ในการวิเคราะห์แบบผู้นำ

4.3 ใช้ค่าที่ t - test ในการเปรียบเทียบแบบผู้นำ

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ กล่าวถึง ความจำเป็นและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิจัย ข้อตกลงเบื้องต้น ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย

บทที่ 2 วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เกี่ยวกับและยอมรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ ประเภทและแบบของผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำและการวิจัยเกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และ ข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม แสดงรายชื่อหนังสือ และเอกสารอ้างอิงที่ใช้ในการวิจัย

ภาคผนวก ประกอบด้วย หนังสือนำส่งแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หน้าที่และความรับผิดชอบของ
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ วิธีการ
ศึกษาการเป็นผู้นำ ประเภทและแบบของผู้นำ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้นำ
คุณลักษณะของผู้นำ และการวิจัยที่เกี่ยวกับแบบของความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถานศึกษาแห่งแรก ที่ให้การศึกษแก่เด็กในวัยที่เด็ก
กำลังเจริญเติบโตมากที่สุด เป็นการให้การศึกษขั้นพื้นฐาน แก่พลเมืองส่วนใหญ่ของประเทศ
เป็นการศึกษาภาคบังคับ ที่ประชากรทุกคนต้องได้รับ เพื่อพัฒนาเยาวชนซึ่งจะเป็นอนาคตของ
ชาติในทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม กศนคติ
ให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการเรียนการสอนวิธีต่าง ๆ ดังนั้น
คุณภาพของประชากรในชาติจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับเด็กใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น
มากที่สุด เป็นบุคคลที่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นหวังพึ่งพาอาศัยในกิจการทั่ว ๆ ไป ในลักษณะของ
ผู้นำท้องถิ่น โดยเฉพาะท้องถิ่นชนบท ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีบทบาทสำคัญ ทั้งในโรงเรียน
และนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จึงจำต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ฐานะของ
โรงเรียน งานของชุมชน แสวงหาความรู้เพิ่มเติม มีค่าวิชา มีคุณธรรมอันดีงาม เป็นผู้มีบุคลิก
ลักษณะดี เป็นที่เลื่อมใสแก่ผู้พบเห็น เชื่อมั่น และปฏิบัติในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุด ในการบริหารการ
ศึกษาภายในโรงเรียน ให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ ดังนั้น หน้าที่และ
ความรับผิดชอบ จึงเป็นภารกิจอันสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนัก

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก มีผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

Elsbree (สุรพันธ์ ยงค์ทอง 2526 : 50) มีความเห็นว่า หน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 4 ประการ คือ

1. การจัดและนิเทศการสอน
 2. การบริหารกิจการและบริการเกี่ยวกับนักเรียน
 3. การบริหารกิจการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
 4. การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และอุปกรณ์ความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- ด้านต่าง ๆ

เนห์ส หัทธาคินทร์ (2524 : 59-61) ได้แสดงความคิดเห็นว่า หน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ กล่าวโดยสรุป คือ

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เช่น จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์การทั้งภายในและภายนอก และ รับผิดชอบต่อตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ
2. เป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน เป็นผู้ที่ยื่นชื่อในหนังสือราชการ ดั่งนั้นจึงมักจะมีความคิดว่า จะดูโรงเรียนว่าเป็นอย่างไรให้ดูที่ครูใหญ่ ก็พอจะเดาได้
3. เป็นผู้แทนหรือให้การแนะนำ คือ จะต้องทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน สั่งสอน กระตุ้นครู ให้มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น สร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้า

4. เป็นผู้ริเริ่ม หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น งานด้านนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และพึงระลึกว่าการเริ่มงานใหม่นั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องวางแผนและเตรียมการอย่างรอบคอบ อย่าให้เป็นการลองผิดลองถูก โดยเอาครูและโรงเรียนเป็นที่ทดลอง

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ไม่เห็นด้วยอยู่เสมอ ครูใหญ่ต้องมีความสามารถในการพูด เพื่อให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาในระดับสูงสุดของโรงเรียน งานเหล่านี้เป็นขั้นสุดยอด ดังนั้นในการตัดสินใจจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงผลได้ผลเสีย โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจจะต้องรับฟังความคิดเห็นของหลาย ๆ ฝ่าย และจะต้องพิจารณาถึงวิธีการที่จะกระทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการด้วย

Griffiths (Campbell and others 1968 : 227) ได้ให้แนวคิดที่ว่า หัวใจของหัวหน้าสถานศึกษาทั้งหลาย สามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. การปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา
2. การคัดเลือกและให้คำแนะนำแก่ครูต่าง ๆ
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. การจัดการกิจของโรงเรียนทั้งหมด

Campbell, and others (1968 : 225 - 227) มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท 4 ประการคือ

1. ต้องเป็นผู้จัดรูปร่างงาน (An Organizer) โรงเรียนขนาดเล็ก ครูใหญ่อาจทำเองทั้งหมด โรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่อาจมอบหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าจะครูใหญ่จะตนเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ครูใหญ่จะต้องจัดรูปร่างงาน โดยให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ

2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมาย (A Communicator) เนื่องจากครูใหญ่ต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย ที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ดังนั้น ครูใหญ่จึงจำเป็นต้องสื่อสารหรือสื่อความหมายกับคนทั้งหลาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา (An Instructional Leader) หัวหน้าเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับงานเพื่อการศึกษานั่น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถานศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้บริหารทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับ สมาคมวิชาชีพ หรือมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชา (A Line Officer) หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้อง บังคับบัญชา ใ้ทำงานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม

Smith, and Others (ทาน นิเทศน์ 2528 : 38) ได้แบ่งงานของ ผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ประการ คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคคล
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. งานธุรการ

สรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 6 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การจัดครูเข้าชั้นเรียน การนิเทศการสอน การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล ฯลฯ
2. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การประมุนิเทศ การจัดหา การบำรุงรักษา และ การให้เงินจากงาน ฯลฯ
3. การบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ การจัดทำทะเบียน เอกสาร บัญชีการเงิน พัสดุ การเก็บรักษา การซ่อมแซม และการจำหน่ายพัสดุ ฯลฯ
4. การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ งานด้านระเบียบวินัย งานสวัสดิการ และ งานบริการต่าง ๆ ฯลฯ
5. การบริหารอาคารสถานที่ ได้แก่ งานจัดหา ซ่อมแซม ปรับปรุงพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และบริเวณโรงเรียน ให้สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามมาตรฐาน ฯลฯ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง การให้บริการและช่วยพัฒนาชุมชน ฯลฯ

การปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องอาศัยกลวิธีและกลไกต่าง ๆ หลายประการ และในฐานะหัวหน้าของหน่วยงาน สิ่งที่ผู้บริหารจักละเว้นมิได้ ก็คือ การต้องแสดงบทบาทของผู้เ้าออกมา แบบของผู้นำของผู้บริหาร ย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับ ผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ดังเห็น ความเป็นผู้นำจึงเป็นเหตุปัจจัยที่ควรแก่การศึกษา

ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้น นักวิชาการต่างมีความคิดเห็นเป็นเอกภาพประการ ตามหลักเกณฑ์ และความเชื่อของแต่ละกลุ่ม ตั้งแต่เรื่องของความหมาย ทฤษฎี วิธีการศึกษา ประเภทและแบบ องค์ประกอบและคุณลักษณะของผู้นำ

ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

ได้มีผู้นิยามความหมายของผู้นำไว้หลายประเด็น ดังจะกล่าวต่อไปนี้

Neagley, Evans, and Lynn (1969 : 14-15) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม (Center figure) ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำเป็นศูนย์รวมของกลุ่ม เป็นผู้ที่บุคคลิกภาพที่เหมาะสมกว่าบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และนำความสนใจนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้
 2. ผู้นำ คือ ผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (Group Goal Determiner) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่นำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายปลายทางในการดำเนินการของกลุ่ม
 3. ผู้นำ คือ ผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกหรือผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (Sociometric Choice) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมเนื่องจากเห็นว่า จะสามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติในการนำกลุ่มตรงตามที่กลุ่ม
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ห้องสมุด
คณะกรรมการอุตสาหกรรม สอ.

ต้องการ

4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ซึ่งหมายถึง บุคคลที่แสดง หรือประพฤตินำปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ โดยอาจจะอาสาสมัครนำเองก็ได้ หรือแสดงตนเป็นผู้นำในขณะที่กำลังร่วมกิจกรรมภายในกลุ่มก็ได้

5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาท (Role - Image) ซึ่งหมายถึงบุคคลที่แสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามบทบาทซึ่งกลุ่มของเขาคิดว่า น่าจะแสดงบทบาทเช่นนั้น และบทบาทที่แสดงนั้น ต้องเป็นบทบาทที่กลุ่มหรือสมาชิกเห็นต้องกันว่าเป็นบทบาทของผู้เ้า

6. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดความผสมกลมกลืน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง บุคคลที่ขอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม บุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ตั้งใจ โดยพยายามทำความเข้าใจให้รู้แน่ชัดว่า ความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างไร แล้วชักชวนโน้มน้าวให้มีความคิดเห็นต่างกัน เห็นมาปรับปรุงเป็นเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การยึดเหนี่ยวทางจิตใจภายในกลุ่ม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

Stogdill (1974 : 7-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้เป็นข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) ถือว่าผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการของกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจ เป็นศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้ที่กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

2. การเป็นผู้นำ คือ บุคลิกภาพและผลของมัน (Personality and its effects) ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่อง หนักถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม (Art of inducing compliance) ถือว่า การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะของผู้นำ ที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการ

4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (Exercise of influence) การเป็นผู้นำ ก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่ม ในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม (Act or Behavior) การเป็นผู้นำ ก็คือ พฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำกิจกรรมกลุ่ม ประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อร่วมงาน การขยอ หรือคำทักทาย การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก เป็นต้น

6. การเป็นผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) การเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคล ให้ร่วมมือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) การเป็นผู้นำ ก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใด ให้ผู้ตามปฏิบัติ

8. การเป็นผู้นำ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ (Instrument of goal achievement) การเป็นผู้นำ เป็นเครื่องมือที่มีค่ายิ่งอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมายและทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุน และเวลา และหาวิธีการ ที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุ หรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท (Differentiated role) ในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่ง

แตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เห็นให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำ คือ การมีความริเริ่มในการงาน (Initiation of structure) การเป็นผู้นำ มิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม และหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติ การกิจที่สำคัญของผู้นำก็จะต้องมีความคิดริเริ่ม ทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงานก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

อรุณ รัชธรรม (2517 : 194) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ ได้รับการยกย่องขึ้น ให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

Halpin กิติพันธ์ รุจิรกุล 2529 : 7 ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับคนอื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

ความหมายของ "ผู้นำ" จากที่ผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่าน ได้กล่าวไว้สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความสามารถเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม มีทักษะในการประสาน โน้มน้าว ชักจูง มีบารมีและอิทธิพล ให้สมาชิกในกลุ่มยอมรับและยอมรับปฏิบัติ ตามความคิดเห็น ความเชื่อ การตัดสินใจ ความคาดหวัง หรือคำสั่งของผู้นำ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ จุดหมายปลายทางในกิจการงานต่าง ๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

Hodge and Johnson (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2525 : 18-19) สรุปว่า มีทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The Traitist Theory) ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ
2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ
3. ทฤษฎีการเป็นผู้นำ (The Followership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาการเป็นผู้นำเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำ คือคุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำ ก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม
4. ทฤษฎีของผลรวม (The Eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ

Stogdill (1974 : 17-23) ได้ประมวลทฤษฎีของการเป็นผู้นำไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่
2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม
3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง
5. ทฤษฎีแห่งความเป็นมนุษย์
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น พอประมวลได้ว่า มีประเด็นหลักอยู่ 2 ประเด็น คือทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "ตัวตน" ของผู้นำ และทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "สิ่งแวดล้อม" ของผู้นำ หรือ ทฤษฎีที่เกี่ยวเนื่องด้วย "เหตุปัจจัย" ของความเป็นผู้นำ

วิธีการศึกษาการเป็นผู้นำ

Lipham and Heoh (เสริมศักดิ์ วิทยาลัย 2525 : 19) ได้สรุปว่า การศึกษาการเป็นผู้นำ กระทำได้ 3 วิธี คือ

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดย บุคลิกภาพของเขา ดังนั้น ผู้นำจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากคนอื่น วิธีการอย่างนี้จะทำให้พบ ลักษณะที่เด่นของผู้นำที่มีชื่อเสียงว่า มีลักษณะอย่างไรบ้าง
2. วิธีการทางสังคมวิทยา เนื่องจากคุณลักษณะทางจิตวิทยาอย่างเดียวไม่สามารถ อธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างพอเพียง จึงทำให้บุคคลหันมาสนใจศึกษาองค์ประกอบทาง สังคมวิทยา นั่นคือ แทนที่จะวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคล กลับมาสนใจ เรื่องของบทบาทและ ความสัมพันธ์ วิธีการนี้ เปลี่ยนจากการศึกษาเฉพาะบุคคล มาศึกษาลักษณะของกลุ่มแทน วิธีนี้ถือว่าคุณลักษณะของกลุ่มเป็นตัวกำหนดความเป็นผู้นำ
3. วิธีการทางพฤติกรรม วิธีการนี้ รวมวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำทั้งทาง จิตวิทยาและสังคมวิทยา เป็นการศึกษาวิเคราะห์ทั้งบุคคลและสถานการณ์ เน้นการวิเคราะห์พฤติกรรม ของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

ประเภทและแบบของผู้นำ

Flippo (สมพงษ์ เกษมสิน 2519 : 205) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า น่าจะ แยกประเภทของผู้นำเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้นำประเภทปฏิเสธ (Negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เกิดความเกรงกลัวจำต้องปฏิบัติตามที่
ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือ
รวบอำนาจมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธี
การบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
เห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็น
ประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการ
มากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธา
ในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่

Teard 1935 : 25-32) จำแนกประเภทของผู้นำจากลักษณะการเกิดของผู้นำ
ดังนี้

1. ผู้นำโดยการสร้างตนเอง เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นผู้นำด้วยตนเอง ด้วยการมี
บุคลิกลักษณะที่เข้มแข็ง และมีการสำนึกในตนเองอย่างหนักแน่น มีเป้าหมายแน่วแน่ที่จะปฏิบัติ
ตามสิ่งที่ได้ตั้งใจไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ และมีเจตนาที่จะแสดงอำนาจอยู่เสมอ

2. ผู้นำจากการเลือกของกลุ่ม เป็นผู้นำที่เกิดจากการเลือกบุคคลในกลุ่มเดียวกัน
ผู้นำประเภทนี้ จะปฏิบัติภารกิจให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างแข็งขัน
ซึ่งจะเป็นวิธีการที่จะรักษาอำนาจและการยอมรับจากกลุ่มไว้ได้

3. ผู้นำจากการแต่งตั้งของผู้มีอำนาจเหนือ เป็นผู้นำที่เข้าสู่ตำแหน่ง โดยการแต่งตั้ง
จากผู้มีอำนาจระดับเหนือขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้ จะเป็นผู้สร้างกลุ่ม และจะต้องพยายามแสดง
ให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่า การรับใช้หมู่คณะนั้นเป็นความต้องการของตนเอง

Lewin, Lippitt, and white (Herbert 1976 : 378) ได้ศึกษาและ
จัดแบ่งลักษณะของผู้นำ โดยพิจารณาตามการกำหนดแหล่งของกาใช้อำนาจตัดสินใจออกเป็น

3 แบบ ได้แก่

เอกสารมีอำนาจที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม

ส่วนรับต้นน้ำถึง 3 แบบดังกล่าว มีอรรถาธิบายดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders)

การตัดสินใจทุกเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มจะกระทำโดยผู้นำ และมีจะมาถึง

ตำแหน่งของตนเองเป็นสำคัญ ผู้นำจะเป็นแหล่งอิทธิพลหลัก อยู่ในกิจกรรมของกลุ่ม หรือสมาชิก

การควบคุมเหนือกลุ่มอย่างมาก เขาจะควบคุมขนาด ควบคุมข่าวสาร กำหนดให้เนียงแต่ คำสั่ง ควบคุมงาน ปฏิบัติงานทุกอย่างและกำหนดระยะเวลาทำงานเอง ควบคุมความพอใจของ สมาชิก ไม่ปล่อยให้เกิดความคิดริเริ่ม หรือการวิจารณ์ และมักใช้ตัวบุคคลในการตัดสินใจหรือ สรรเสริญ และควบคุมความสัมพันธ์ ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับผู้นำเพื่อรับคำสั่ง ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้นำทุกด้านและต้องเคารพยกย่องผู้นำ (Herbert 1976 : 378-379)

Lawless (Herbert 1976 : 379) กล่าวถึงผู้นำแบบนี้ไว้ว่า เทคนิคสำคัญที่สุดของเขาในการชี้แจงไว้ซึ่งตำแหน่งผู้นำ คือไม่ให้รู้ถึงเป้าหมาย ไม่ให้รู้ถึงข่าวสาร ข้อมูล ที่เกี่ยวกับงาน และไม่ให้ข่าวสารป้อนกลับไปยังสมาชิกเกี่ยวกับความก้าวหน้าของงาน เนื่องจากตัวเขาเป็นผู้เดียวในหมู่สมาชิก ที่รู้ถึงหน้าที่ทั้งหมด และการบรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ สมาชิกทั้งหมดจึงขึ้นอยู่กับเขา เนื่องจากการบรรลุเป้าหมาย

เราจะใช้วางใจ และมีศรัทธาในตัวผู้ได้บังคับบัญชาเฝอยมาก เขารู้สึกว่า การจ่าย "เงิน" เป็นสิ่งที่จะตอบแทนความพยายามของคนงาน และเป็นรางวัลอย่างเดียวที่จะกระตุ้นคนงาน เขาจะสั่งและหวั้งให้คนงานปฏิบัติตาม ไม่ต้องมีคำถามหรือคำอธิบายใด ๆ ผลก็คือกลุ่ม มักจะมีปฏิริยาและปฏิบัติตามแนวทางเฉพาะที่ถูกกำหนดให้ั้น สมาชิกกลุ่มจะไม่ยอมรับผิดชอบในการกระทำ และเนียงแต่ปฏิบัติคำสั่งที่ได้รับ ผลผลิตของกลุ่มจะอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่จะลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกกลุ่มโดยทั่วไปจะเป็นประปักษ์ต่อกัน และมีความร่วมมือในการทำงานเนียงเล็กน้อย สรุปได้ว่า ผู้นำแบบนี้เป็นแบบที่ควรระวังและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น มิใช่สัญญาใด ๆ เชื้อชวนใด ๆ ในการดำเนินการใด ๆ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสนใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ เขาจะไม่กดดัน หรือใช้ความรุนแรง เขาพิจารณาความล้มเหลวของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นความไม่ภาคีส่วนตัว และโดยทั่วไป เขาตั้งใจแสวงหาความเมตตา กรุณา เมื่อแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีของ สมาชิกกลุ่ม ทางด้านสมาชิกกลุ่มจะมีความพอใจพอสมควร หรือแสวงหาว่ามีสมาชิกส่วนไหนช่วยผู้นำ แต่สมาชิกซึ่งคิดว่า เขามองผู้นำได้ทะลุปรุโปร่ง จะไม่เชื่อผู้นำ กลุ่มจะไม่ทำอะไร โดยไม่ได้เกี่ยวข้องกับผู้นำก่อน และกลุ่มไม่สนใจใคร่ที่จะรับผิดชอบ หรือไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อ ความผิดใหม่ ๆ ผลผลิตโดยทั่วไปจะสูง เมื่อตัวผู้นำอยู่ แต่เมื่อต้องการให้ใช้ความพยายาม เป็นพิเศษ กลุ่มจะไม่ค่อยกระตือรือร้นนัก

Argyris, Mescon, and others 1973 : 78 . ให้ความเห็นไว้ว่า

พฤติกรรมที่อธิบายไว้เห็น จะเป็นผลต่อ เมื่อแบบของผู้นำ เป็นประชาธิปไตย จริง ๆ เขายังเห็นว่า ปัจจัยสำคัญ ในการกำหนดพฤติกรรมของกลุ่มคือ ความมากน้อยของการขึ้นต่อผู้นำ (Group's degree of dependence upon their leader) แม้ว่า ผู้นำอาจจะส่งเสริมการร่วม รับผิดชอบ โครงสร้างภายในขององค์การซึ่งผู้นำและกลุ่มของเขาต้องยอมรับปฏิบัติ จะเป็นแรง บังคับให้กลุ่มมีบทบาทที่ต้องขึ้นอยู่ต่อกัน สิ่งนี้จะนำไปสู่พฤติกรรมของกลุ่มให้เกิดความ เชื่อยงชา ดั้งเดิม ผู้นำเลยจำเป็นต้องเลือกเอาระหว่าง (1) เลิกใช้แบบประชาธิปไตย ไปเป็นแบบ อัตตาธิปไตย โดยตั้งใจให้ได้รับผลในระยะสั้น หรือ (2) ยังคงใช้แบบประชาธิปไตยต่อไป โดยหวังว่าปัจจัยขององค์การจะเปลี่ยนแปลงดีขึ้น

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leaders)

ผู้นำแบบนี้ไม่เท่าที่จะนับว่าเป็นผู้นำเสียเลย เขาเป็นผู้ถนัดแต่ในนาม โดยไม่ได้ ใช้อิทธิพลและไม่สับสุมการบรรลุ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม เขานั่ง โดยที่ไม่ทำให้กิจกรรมของกลุ่ม ต้องเสียทางไป เพราะเข้าไปยุ่งกับงาน ไม่มีการสั่งการ สมาชิกแต่ละคนหรือทุกคนต้อง รับเอาหน้าที่ของผู้นำไปรวมไว้ในกิจกรรมของตนด้วย ทำให้สามารถใช้บทบาทอย่างเกิน ขอบเขตไป จึงเกิดความไม่กระจำงฮัดโหมบทบาทและเกิดความขัดแย้งกันในสถานการณ์ทำงานปกติ ผู้นำแบบนี้ จะเป็นสิ่งทำลายการปฏิบัติงาน (Herbert 1976 : 379-380)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำแบบนั้น จะปล่อยการตัดสินใจไปยังปัจเจกชนในกลุ่ม Bradford and Lippitt (Mescon, and others 1973 : 76) บรรยายว่า ผู้นำแบบนี้จะมีความไม่มั่นใจหรือมั่นใจน้อยในความเป็นผู้นำของตน เขาจะไม่วางเป้าหมายที่ชัดเจนและปล่อยการตัดสินใจไปอยู่ในมือใครก็ได้ในกลุ่มซึ่งสมัครใจจะรับไว้ โดยทั่วไปแล้วผลผลิตของกลุ่มจะต่ำกว่าแบบอื่น การทำงานจะสับสน สมาชิกกลุ่มจะสนใจในการทำงานน้อย ความร่วมมือและขวัญของกลุ่มจะค่อนข้างต่ำ อย่างไรก็ตาม อย่างหนึ่งสรุปเร็วเกินไปว่า ผู้นำแบบนี้ เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะยังไม่มีการวิจัยที่สนับสนุนข้อสรุปนี้อย่างเพียงพอ

ผลตอบสนองที่มีต่อผู้ทำทั้ง 3 แบบ

White and Lippitt (Herbert 1976 : 380) ได้สรุปไว้ว่า

1. ด้านคุณภาพและปริมาณของงาน (Work quality and quantity) : ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยก่อให้เกิดระดับกิจกรรมและปริมาณของงาน สูงกว่าผู้นำแบบอื่น ๆ คุณภาพของงานจากผู้นำแบบเสรีนิยมจะต่ำกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยอย่างมาก
2. ด้านการจูงใจ (Motivation) ภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตย การปฏิบัติงานจะต่ำเนินงานต่อไป แม้ว่าตัวผู้ทำจะไม่อยู่ ณ ที่นั้น แต่ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เมื่อผู้นำไม่อยู่ สมาชิกจะหยุดการปฏิบัติงาน ความสนใจในงานจะต่ำลงกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย จะสูงกว่าแบบอัตตาธิปไตยเล็กน้อย
3. ด้านความพอใจ (Satisfactions) ภายใต้ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นน้อยกว่า เมื่อเทียบกับแบบประชาธิปไตย ในกลุ่มแบบอัตตาธิปไตย มีความก้าวร้าวเกิดขึ้น การระบายความไม่สมหวัง จะแสดงออกต่อสิ่งของ หรือตนเองมากกว่าแสดงต่อแหล่งของความไม่สมหวัง แต่จะเกิดขึ้นยากมากในกลุ่มแบบประชาธิปไตย สมาชิก 19 ใน 20 คน ที่เคยอยู่ในกลุ่มทั้งแบบอัตตาธิปไตย และแบบประชาธิปไตย ครอบแบบประชาธิปไตยมากกว่า สมาชิกของกลุ่มแบบประชาธิปไตยจะมีความเป็นมิตรและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Group-minded) มากกว่าสมาชิกของกลุ่มแบบอัตตาธิปไตย ในกลุ่มแบบอัตตาธิปไตยจะมีการยอมจำนน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และนฤติกรรมที่ถูกบีบบังคับโดยทั่วไป มากกว่าแบบประชาธิปไตย และในกลุ่มแบบประชาธิปไตย จะมีความคิดริเริ่มสูงกว่า

Herbert (1976 : 381) ได้สรุปเปรียบเทียบผู้นำทั้ง 3 แบบไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบแบบของผู้นำ

แบบของผู้นำ	หน้าที่ / ภารกิจ
อิตตาธิปไตย	การวางนโยบาย ตกลงใจโดยผู้นำ
ประชาธิปไตย	ตกลงใจโดยการถกเถียงและตัดสินใจของกลุ่มซึ่งได้รับการ สนับสนุนและช่วยเหลือแนะนำโดยผู้นำ
เสรีนิยม	ให้อิสระอย่างสมบูรณ์ต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือปัจเจกชน โดยผู้นำมีส่วนร่วมน้อยมาก
อิตตาธิปไตย	การวางแผน ผู้นำชี้ถึงเทคนิคและลำดับขั้นของกิจกรรมเฉพาะช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สำหรับลำดับขั้นของกิจกรรมในอนาคตมักมีความไม่แน่นอนอย่าง มาก
ประชาธิปไตย	ช่วงเวลาของการถกเถียงจะนำไปสู่ทิศทางของกิจกรรม ผู้นำ จะร่างขั้นตอนทั่ว ๆ ไปต่อเป้าหมายของกลุ่มเมื่อมีความจำเป็น ในข้อแนะนำทางเทคนิค ผู้นำจะเสนอแนะแนวทางเลือก ตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไปให้เลือกปฏิบัติ
เสรีนิยม	ผู้นำจะให้สิ่งต่างๆ ที่จำเป็นและจัดหาข่าวสารให้ เพียงเมื่อถูก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ถามเท่านั้น ผู้นำจะไม่ เข้าร่วมในการถกเถียงเรื่องงาน

การกำหนดหน้าที่

อิตตาชิปโตย

ผู้นำ เป็นคนกำหนดหน้าที่การทำงานของสมาชิกแต่ละคน และกำหนดตัวผู้ร่วมงาน

ประชาธิปไตย

สมาชิก เป็นผู้เลือกตัวผู้ร่วมงานของตนเอง กลุ่ม เป็นผู้ตกลงในการแบ่งและกำหนดหน้าที่งาน

เสรีนิยม

ผู้นำ ไม่มีส่วนในการกำหนดหน้าที่

การอำนาจการของผู้นำ

อิตตาชิปโตย

ผู้นำสรรเสรีนิยม และวิจารณ์การทำงานของสมาชิกแต่ละคนในรูปของตัวบุคคล เป็นการส่วนตัว ผู้นำยังคงไม่เอาใจใส่ในการกระตุ้นการเข้าร่วมของกลุ่ม ยกเว้นเมื่อต้องการพิสูจน์

ประชาธิปไตย

ผู้นำสรรเสรีนิยม และวิจารณ์ด้วยเนื้อหาสาระ และอย่างจริงจังพยายามทำตัวให้เป็นสมาชิกธรรมดาคนหนึ่งของกลุ่ม แทนที่จะทำงานให้มากเป็นพิเศษ

เสรีนิยม

ไม่มีความตั้งใจจะเข้ายุ่งเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ไม่สรรเสรีนิยมหรือวางระเบียบ) เมื่อได้รับคำถามจะเบี่ยงแต่ให้ข้อแนะนำของตนเองต่อกิจกรรมของสมาชิก แต่ไม่บอหยัก

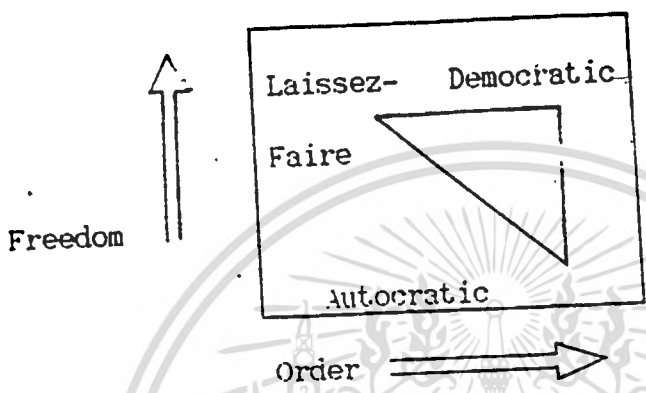
White (ไมบูลย์ เสียงก้อง 2517 : 13-14) ได้วิเคราะห์ถึงลักษณะผู้นำ

แล้วพบว่า แบบของผู้นำอันประกอบด้วย แบบเสรีนิยม (Laissez-faire) แบบอิตตาชิปโตย

เอกล Autocratic และแบบประชาธิปไตย (Democratic) นั้น ไม่สามารถพิจารณาได้เป็น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มิติเดียว (One - dimension) แต่ต้องนิยามาเป็นหลายมิติ เพราะว่าแบบของลักษณะ
ผู้นำไม่ได้ เป็นเหมือนจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงเดียวกัน แต่เป็นจุดที่ประกอบเป็นรูปสามเหลี่ยม
ซึ่งอาจแสดงได้โดยภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ แสดงมิติ (Dimension) ของลักษณะผู้นำ

จากภาพประกอบนั้น จะเห็นแนวตั้งเป็นการนำไปสู่การให้เสรีภาพ ในมิตินี้

ผู้นำแบบประชาธิปไตยกับเสรีนิยม ย่อมยึดถือในหลักการให้เสรีภาพ ส่วนตามแนวอื่นเป็นการ
นำไปสู่การยึดถือระเบียบคำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผู้นำแบบเสรีนิยม กับ
แบบอัตตาธิปไตย จะเห็นว่าแบบเสรีนิยมไม่สนใจในระเบียบ คำสั่ง แต่เน้นในการให้เสรีภาพ
ที่ปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอัตตาธิปไตย จำกัดในการให้เสรีภาพ แต่ก็เคร่งครัดในระเบียบ
แบบแผน คำสั่ง แต่เมื่อมาพิจารณา แบบผู้นำซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตย จะเห็นได้ว่ามีลักษณะ
ประกอบกันคือ เน้นในการให้เสรีภาพที่มีขอบเขต และในขณะเดียวกันก็ยึดหลักของระเบียบ
แบบแผน คำสั่ง แต่แบบประชาธิปไตย ก็มีได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบ
เสรีนิยมกับแบบอัตตาธิปไตย เพราะเสรีภาพ และระเบียบ แบบแผน คำสั่ง มิได้เป็นสิ่งที่มี
ความหมายตรงกันข้าม ดังนั้น แบบประชาธิปไตย จึงอยู่ในอีกมิติหนึ่งต่างหาก

Cassel and Stanick (1961 : 2) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire) เป็นลักษณะที่แต่ละคนในกลุ่มมีอิสระอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนทำงานตามความพอใจของตนเอง ไม่คำนึงถึงระเบียบกฎเกณฑ์ใด ๆ

2. แบบระดมใจโดย (Democratic - Cooperative) เป็นลักษณะที่การประชุมปรึกษาหารือในการตัดสินใจระงับการใด ๆ ผู้นำแสดงตัวเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่มด้วย การปรึกษาหารือเป็นไปอย่างต้อยต่อนิ่ง สมาชิกในกลุ่มมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น คำนึงถึงกฎเกณฑ์ของกลุ่มและร่วมกันปฏิบัติงาน

3. แบบอึดนิยมห้าวร้าว (Autocratic - Aggressive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือสมาชิกในกลุ่ม ตัดสินใจถืออำนาจเป็นใหญ่ แสดงออกในทางก้าวร้าว และจะวางแผนดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใด

4. แบบอึดนิยมน้อมตาม (Autocratic - Submissive) เป็นลักษณะที่ผู้นำใช้การตัดสินใจระงับการใด ๆ ด้วยตนเอง ชอบปรึกษาหารือผู้อื่น ซึ่งเป็นบุคคลอื่นนอกกลุ่ม เช่น คณะกรรมการ หรือ ผู้รู้

การศึกษาแบบของผู้ผู้นำ เป็นการช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำ และลักษณะการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลได้เป็นอย่างดี แบบของผู้ผู้นำที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาแล้ว มีอยู่มากมาย และเป็นการศึกษาที่จะสรุปลงไม่ว่า แบบใดของการเป็นผู้ผู้นำ เป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีข้อดีและข้อบกพร่อง จึงจำเป็นจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยให้พฤติกรรมของผู้ผู้นำแสดงออกมา

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อแบบของการเป็นผู้ผู้นำ

Tannenbaum and Schmidt (สุเมธ เตียวอิศเรศ 2527 : 56-59) ได้แยก

พิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดแบบของผู้ผู้นำออกเป็นปัจจัยที่สำคัญ ๆ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำแต่ละคนย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวแตกต่างกันออกไป ทัศนคติต่อสิ่งหนึ่ง ๆ จะส่งผลทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้นำในแบบต่าง ๆ กัน ทัศนคติเหล่านี้ ได้แก่

1.1 ทัศนคติต่อตนเอง ถ้าผู้นำมีทัศนคติต่อตนเองอย่างหนึ่ง จะส่งผลให้เกิด

ภาวะผู้นำอย่างหนึ่ง

~~1.2 ทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงาน จะทำให้น้ำหนักทัศนคติที่ต่อผู้ร่วมงานนั้น และยอมทำให้ผู้นำเป็นผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจได้~~

1.3 ทัศนคติต่อหน้าที่การงาน ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน ก็จะพยายามควบคุมการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ทำที่จะทำได้ เพื่อลดความผิดพลาด และจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีทัศนคติเช่นนี้ จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบอัตตาธิปไตย

2. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน

ผู้ร่วมงานทุกคน มีส่วนสำคัญที่จะสร้างสรรค์ให้ผู้นำเกิดบุคลิกภาพ การนำแบบต่าง ๆ มีดังนี้

2.1 ผู้ร่วมงานต้องการความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงานเล็กน้อยเพียงใด ความเข้มข้นของความต้องการนี้จะมีผลต่อแบบของผู้นำ

2.2 ความน้อมของผู้ร่วมงาน ที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อแบบของผู้นำ

2.3 ความเข้าใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.4 ความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพการณ์แวดล้อม

สภาพการณ์แวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำมาก เพราะเหตุว่าองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดขององค์การเอง อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำมีหลายประการ เช่น

3.1 ลักษณะของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมมีลักษณะและรูปแบบของตน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอง ธรรมชาติและลักษณะของหน่วยงานย่อมสร้างทัศนคติและค่านิยมให้ปรากฏแก่คนโดยทั่วไป
ซึ่งจะมีผลต่อการสร้างบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่งานในองค์การด้วย

3.2 อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ การปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ
เกิดจากพลังร่วมของกลุ่ม ดังนั้นความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับความผูกพัน และความร่วมมือ
ร่วมใจของบุคคลในกลุ่มเป็นสำคัญ ความผูกพันนั้นเกิดมาจากประสบการณ์ การยอมรับนับถือ
และการมีจุดประสงค์ร่วมกันของกลุ่ม กลุ่มใดเคยปฏิบัติงานร่วมกันมาด้วยดี กลุ่มนั้นจะมี
สมรรถภาพในการทำงานของกลุ่มสูง ตรงกันข้ามถ้ากลุ่มใดมีความผูกพันร่วมกันยอมรับนับถือ
ซึ่งกันและกันน้อย กลุ่มนั้นจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ยาก ดังนั้น อิทธิพลของกลุ่ม
จึงมีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใช้เป็นอย่างมาก

3.3 สภาพของปัญหาและการบริหารงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการบริหาร
งานใดก็ตาม ย่อมมีปัญหามักเกิดขึ้น บางครั้งปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น เรื่องปกติธรรมดา แต่บางครั้ง
ปัญหานั้นเป็น เรื่องเร่งด่วน กรณีหลังนี้ผู้นำจะต้องมี ความรู้ความสามารถของตนเอง ในการ
วินิจฉัยปัญหาที่ปะทะกับ ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลผลักดัน ให้ผู้นำมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ
ได้ง่าย

นอกจากปัจจัยดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นอีกมากมาย เช่น ประสิทธิภาพเดิมของ
ผู้นำ ทักษะของบุคคลภายนอกที่ต่อบทบาทของผู้นำ สภาพสังคม ระเบียบ ข้อบังคับของกฎหมาย
แนวโน้มทางด้านการเมือง ฯลฯ ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อผู้นำที่จะแสดง
พฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งเสมอ

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้
กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อแก้ปัญหาและความ
สามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย (กิตตินันท์ รุจิรกุล 2529 : 40)

กิตตินันท์ รุจิรกุล 2529 : 40-41 กล่าวว่าคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีนั้นขึ้นอยู่กับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การมีสุขภาพร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทน อยู่ในสภาพที่พร้อมเสมอ เมื่อเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงคืออยู่เสมอพร้อม เป็นผู้ที่มีความสุขกายใจ ซึ่งช่วยเสริมให้มีลักษณะเด่นเห็นได้กลายเป็นผู้นำที่ดีได้ง่าย

2. อารมณ์ ผู้นำที่ดีควรมีอารมณ์ดีด้วย เพราะอารมณ์เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจ โดยอารมณ์ของคนเราจะเกิดขึ้นจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส เมื่อประสาทรับความรู้สึกก็จะก่อให้เกิดอารมณ์ซึ่งอารมณ์นี้จะบังคับหรือควบคุมจิตใจ ให้ทำอะไรตามความประสงค์ ถ้าผู้นำสามารถบังคับอารมณ์ได้ ผู้นำก็สามารถบังคับตนเองได้ และเมื่อสามารถบังคับตนเองได้แล้ว ผู้นำก็จะสามารถบังคับผู้อื่นได้

3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษา และ เข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านเข้ามา มีความสามารถที่จะใช้สมอง เซาว์น ไหวนริบ และสติปัญญา วิวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง สำหรับองค์ประกอบทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองแบ่งออก ได้เป็น 7 ด้านด้วยกันคือ

3.1 ด้านภาษา มีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง ตามกาลเทศะ และมีความสามารถในการพูดจูงใจคนให้เชื่อถือหรือคล้อยตาม

3.2 ด้านเหตุผล ให้เป็นผู้ที่รู้จักและยอมรับตนเอง ยอมรับในความสามารถของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3.3 ด้านการจดจำ มีความสามารถทางสมองในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่

~~เกี่ยวข้องกัน~~ เช่น จำชื่อสมาชิกของกลุ่มได้ทั้งหมด จำหน้าที่ที่สมาชิกเหล่านั้นปฏิบัติได้ จำกำหนด วัตถุประสงค์ใน เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ

3.4 ด้านการรอบรู้ทั่วไป มีความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับหน้าที่การงานของตน สามารถรวบรวมและแยกแยะความรู้เหล่านั้น เมื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบได้ เป็นอย่างดี

3.5 ด้านการวินิจฉัย มีความสามารถที่จะยับยั้ง ชั่งใจ ไตร่ตรอง เพื่อที่จะตัดสินใจ หรือตกลงใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วที่สุด สามารถวางแผนปฏิบัติงานอย่างเอาจริงเอาจังเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รอบคอบและรัดกุมไว้ล่วงหน้า

3.6 ด้านการปรับตัว มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้ทั้งในด้านคตินิยมและ
การปฏิบัติ โดยมีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ

3.7 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการริเริ่มเปลี่ยนแปลง

เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ผู้มีพลังทางสังคม และประสบการณ์ ผู้นำที่ดีควรมีบุคลิกที่สะอาด ทรงเกียรติ
และมีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้ง ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ

เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการในตำแหน่งต่าง ๆ

5. บุคลิกภาพและความสนใจ ผู้นำที่ดีควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมที่ดี
มีใจกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น มีความ
กล้าหาญ ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และจะห้องมีกิริยา ความประณกติ
ศีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัวด้วย

6. ลักษณะที่เกี่ยข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด และมี
ความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

7. ลักษณะทางสังคม ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่นเป็นผู้ที่
มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมสังคม

Tead . 1935 : 83 . ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการด้วยกันคือ

1. เป็นผู้มี ความเข้มแข็งทั้งทางกายและใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเนื้อและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความเด็ดขาด
7. มีความรู้ความสามารถสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. เป็นผู้เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อความสำเร็จในการทำงาน

Stodt, and others 1973 : 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่สัมฤทธิ์

1. ดำเนินงานมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปร่างงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ลักษณะของผู้นำมีมากมายหลายประการ แตกต่างกันไปแล้วแต่โลกทัศน์ ลักษณะของผู้นำจึงแตกต่างกันไปตามสภาพสังคม ค่านิยมและวัฒนธรรม รวมทั้งสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักปรับตัวเอง ให้เข้าได้กับทุกสถานการณ์ และควรพยายามเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เข้ากับตัวเองได้ด้วย ผู้นำควรเป็นตัวแทนที่จะยกระดับความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของกลุ่มให้สูงขึ้น จากการศึกษาแนวคิดของทฤษฎีทรงกลมวิหิงหลาย นจะสรุปลักษณะของผู้นำที่ดีได้ว่าเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรประกอบไปด้วย

1. รู้จักกาลเทศะ
2. คิดเป็น บุคเป็น ทำเป็น และฟังเป็น
3. ใฝ่หาความรู้ ไม่ยอมให้ปัญญา "ขี้" อยู่กับที่
4. ยินดีรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ รู้จักประเมินและวิเคราะห์ตนเอง
5. รู้จักทำความเห็นให้ถูกต้องทาง มีสมาธิ และสัมมาทิฐิ
6. กล้าแสดงออก มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
7. มีคำสั่งรับและหลักในการบริหารงาน
8. มีความรัก โศมนุญ รักษานและรับผิดชอบในหน้าที่
9. มีสมรรถนะทาง สรีระ ปัญญา และจิต
10. เชื่อในธรรมคำสอนของศาสนา
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าตัดสินใจ
12. มีมนุษยสัมพันธ์ อ่อนโยน ชัดเจน และมีทักษะในการประสานงาน

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 24-25) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้เ้าที่ประสบความสำเร็จได้ 9 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล
4. การไม่ยอมรับความเสียหาย
5. การหลงอำนาจ
6. การขึ้นสูงโดยเหยียบศีรษะผู้อื่น
7. ขาดหลักยึดในการทำงาน
8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
9. ชอบใช้อำนาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาจมีสาเหตุอื่นอีกหลายประการ ที่มีส่วนช่วยทำให้ผู้นำไปสู่ความล้มเหลว ผู้นำดีหรือ
เลวขึ้นอยู่กับ ทิศทางของการนำและผลที่ปรากฏ ความไม่เหมาะสม การไม่หลงตัวเอง การหมั่น
สำรวจตัวเองอยู่เสมอ และการรู้จักดู "เงา" ย่อมเป็นสิ่งที่อาจลุดยั้ง เตือนสติผู้นำ มิให้ออก
นอกทิศทางที่ "สมนาชน" พึงปรารถนาได้

การวิจัยเกี่ยวกับแบบของความเป็ผู้นำ

งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1939 Lewin, Lippitt, and White ; Dunham 1965 : 117
-118 อ้างถึงใน อุกฤษ์ กิตติสารธรรม 2527 : 14-15 ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
และปฏิกิริยาของสมาชิกในบรรยากาศทางสังคม 3 แบบ โดยความร่วมมือของสถาบันพัฒนาเด็ก
(Institute of Development) ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้
รับความช่วยเหลือจาก เป็นกัการวิจัยขั้นสูง บำระกอบโดย 2 ภาครทดลอง ในการทดลองแรกมีตัวแปร
อิสระ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบอิตนิยม กลุ่มตัวอย่างเป็นเด็กวัย 10 ขวบ กลุ่ม
ละ 5 คน ผู้เ้าคนเดียวจะพบกับเด็กทั้งสองกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะ ใช้ลักษณะความ เป็นผู้นำที่แตก
ต่างกัน มีผู้คอยสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และเด็กแล้วบันทึกไว้

ในการทดลองที่ 2 ใช้เด็ก 4 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้ทำงานร่วมกับผู้นำ 3 แบบ คือ
แบบประชาธิปไตย อิตนิยม และแบบตามสบาย โดยให้ผู้ใหญ่เป็นผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มนี้
จะเท่าเทียมกันทั้งในด้านสติปัญญา ลักษณะทางกายภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และลักษณะ
ทางบุคลิกภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทั้ง 3 คน ได้รับการฝึกการเป็นผู้นำแต่ละแบบ
มาแล้วเป็นอย่างดี

ในกลุ่มประชาธิปไตย ผู้นำจะเรียกเด็กเข้ามาร่วมกลุ่มกัน และอภิปรายร่วมกันว่า
มีอะไรบ้างที่จะต้องทำให้คำแนะนำหลาย ๆ อย่าง และเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่การ

ตัดสินใจชี้เสดท้ายจะขึ้นกับพวกเด็ก ๆ ผู้นำทำตัวเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารทวงเงินไวสำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนผู้นำแบบอัตนิยม จะบอกเด็กว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไร โดยกำหนดให้ทำเป็น
ชั้น ๆ เมื่อทำเสร็จแต่ละชั้นจะส่งงานต่อ ๆ กันไป และกำหนดให้เด็กทำงานร่วมกันโดยที่ไม่
คำนึงถึงว่าพวกเขาจะเห็นชอบด้วยหรือไม่ ผู้นำจะควบคุมการทำงานตลอดเวลา

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำเฉื่อยชา เขาจะจัดหาวัสดุเครื่องมือมาให้เด็ก ๆ
และยอมเด็กว่าสามารถศึกษาได้ ถ้าต้องการจะทราบเรื่องใด ผู้นำไม่ให้ความช่วยเหลือ
และไม่เข้าร่วมสักครั้งจะได้รับการขอร้อง อีกทั้งไม่ตีชมผู้ใด ดังนั้นเขาจะได้รับคำถามน้อยมาก
และแทบไม่ได้มีส่วนร่วมเลย

จากบันทึกพฤติกรรมของเด็กทั้ง 4 กลุ่ม แสดงให้เห็นว่า เด็กมีปฏิกริยาต่อผู้นำทั้ง 3
แบบแตกต่างกัน ผู้นำแบบอัตนิยม ก่อให้เกิดปฏิกริยา 2 แบบ คือ ยอมตาม (Submissive)
หรือก้าวร้าว (Aggressive) การก้าวร้าวมีหลายแบบ กลุ่มจะขุ่นเคืองผู้นำที่ควบคุมตลอด
เวลา ในขณะที่เด็กนั้นก็เกรงกลัว จึงแสดงอาการก้าวร้าวทางอ้อม เช่น แสร้งทำไม่ได้ยิน
เวลาผู้นำพูด ละเมอหลับ ออกจากห้องเรียนก่อนเวลา ทำลายสิ่งของ เป็นต้น นอกจากนี้ยัง
แสดงอาการก้าวร้าวกันเองระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น ดูถูกงานของผู้อื่น คิดว่าของตน
เหนือกว่า ไม่มีการร่วมมือกัน เปรียบเทียบผลงานที่ได้กับกลุ่มอื่น ๆ พบว่า ผลงานได้มากกว่า
กลุ่มอื่นเล็กน้อย

ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย เด็กจะมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีขวัญ มีกำลังใจ
ในการทำงานสูง ผลงานดีที่สุด

ในกลุ่มผู้นำแบบตามสบาย ผลงานไม่ดี ก่อให้เกิดความคับข้องใจ และการก้าวร้าว
สลัดกัน

จากการสัมภาษณ์เด็กที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เด็กชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

ต่อมาในปี ค.ศ. 1943 Lippitt และ White ได้ทำการศึกษาดทดลองเกี่ยวกับ
เรื่องนี้อีก ซึ่ง โสภา ชูนิกุลชัย และคณะ (จรรยาองค์ งามญาติ 2519 : 17) ได้รวบรวมผล
การวิจัยครั้งนี้ จากการทดลองโดยแบ่งกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้าแบบต่างๆ 3 แบบ คือ แบบอัตนิยม

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของโรงเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปเผยแพร่โดยไม่ขออนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของ Lewin และคณะ ในปี ค.ศ. 1939 แต่ผลความสำเร็จของงานในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตนियม กลับมีผลงานสูงสุด ซึ่งแย้งกับผลการวิจัยของ Lewin และคณะ ที่ทำการทดลองไว้ในครั้งแรก นอกจากนี้ Lippitt และ Pines ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 3 แบบไว้ดังนี้

ผู้นำแบบอัตนियม ผลของความสำเร็จของงานจะมามาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวาย ไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด อดแย้งไม่ได้ แต่ละคนเต็มแก่ใจ ไม่นพอใจผู้นำ ทำงานโดยปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานอยู่ในลักษณะซึ่งตึงตัง ผู้ทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

ผู้นำแบบเสรีนิยม จะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มและร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ สมาชิกก็เฉย ๆ การทำงานแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะมีความข้องคับใจ อยู่เสมอ บรรยากาศของหมู่คณะ จะมีเสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ จะมีการเวะอะวอวยวายโดยปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตย จะพยายามให้กลุ่มตัดสินใจหาร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์และหามาตรฐานการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการที่สนับสนุนและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บรรยากาศของการทำงานจะมีการวางแผนปฏิบัติในการทำงานล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงาน ให้สำเร็จลุล่วง ไปด้วยดีความสำเร็จของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจเพราะทุกคนช่วยกันทำงาน โดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

Uris (1953 : 28) ได้ทำการศึกษาการทำงาน ของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวหน้าในลักษณะต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม และความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่ม พบว่าสองกลุ่ม คือ กลุ่มอิตินิยม และกลุ่มประชาธิปไตย มีลักษณะที่คล้ายตามผลการวิจัยของคณะ Lewin และ White กล่าวคือ ในกลุ่มอิตินิยม สมาชิกแสดงออกในทางก้าวร้าวเช่นกัน แต่มีสมาชิกบางคน เหาวิธีทำตัวเข้าไปเป็นคนสนิทของหัวหน้าอีกด้วย และเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ กิจการจะหยุดชะงักเพราะขาดผู้ตัดสินใจ การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการริเริ่ม ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตย สมาชิกแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรกับหัวหน้ามีความรู้สึกปลอดภัยมีแรง การทำงานมีระบบและราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่งานก็ยังคงดำเนินไปอย่างปกติแต่สำหรับกลุ่มเสรีนิยมการทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ และล่าช้า ขอบปล่อยให้งานค้างคั่ง ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานก็แบบแก้ปัญหาคณะหน้า หรือ... ปกที่เท่านั้น

Cassel and Stanick (โนบลีย์ : เสียงก้อง 2517 : 14) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยได้นำ แบบสอบถามชื่อแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (LAE : The Leadership Ability Evaluation) มาใช้เพื่อการศึกษาสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างต้องเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำหรือเป็นผู้นำ โดยให้กลุ่มตัวอย่างเลือกเหตุการณ์ที่เขปรารถนาจะทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่กำหนดไว้ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะไปสู่เป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า มีลักษณะแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำ ลักษณะผู้นำที่ศึกษาตามแบบทดสอบแบ่งเป็น 4 แบบ คือ ลักษณะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การตัดสินใจ เป็นไปอย่างต่างคนต่างทำไม่ขึ้นแก่กัน ผู้นำไม่มีอิทธิพลชักจูงเอาสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย - ดำเนินถึงความร่วมมือ มีการตัดสินใจโดยการประชุมปรึกษาหารือกัน แนวคิดของลักษณะผู้นำแบบนี้ เป็นที่ต้องการของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำและสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบอิตินิยม-แสดงออกทางก้าวร้าวแบบนี้ใช้การตัดสินใจของผู้นำแต่คนเดียว ถืออำนาจเป็นใหญ่และแสดงออกซึ่งลักษณะทางก้าวร้าว ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำแบบอิตินิยม-ชอบยอมตามบุคคลอื่น แบบนี้มีการตัดสินใจกระทำด้วยตนเอง ชอบอาศัยหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bennett (1986 : 1937 - A) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบ
 ผู้นำของผู้บริหารและบุคลิกภาพของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการสอน โดยใช้แบบสอบถาม
 แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (LAE) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน
 ประถมศึกษา จำนวน 8 คน ใช้แบบสอบถาม Cattell's Sixteen Personality
 Factor Questionnaire (16 PF) กับครูจำนวน 56 คน และใช้เครื่องมือ Eash and
 Waxman's Our Class and Its Work : OCFW กับนักเรียนจำนวน 633 คน
 ผลการศึกษามุ่งว่า

1. ประสิทธิภาพทางการสอนในโรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตนิยมยอมตาม สูงกว่า
 โรงเรียนที่มีผู้นำแบบอื่น ๆ
2. เมื่อครูมีลักษณะเอาใจใส่ มากกว่าจะปล่อยปละละเลย และผู้บริหารโรงเรียน
 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ประสิทธิภาพทางการสอนจะสูงกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำ
 แบบตามสบาย และ ครูมีลักษณะตามสบาย มากกว่าจะเคร่งครัด ในกฎระเบียบ
3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำแบบอัตนิยมก้าวร้าว ประสิทธิภาพทางการสอนจะ
 สูงกว่า โรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำแบบตามสบาย

การศึกษาดังนี้ชี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหารโรงเรียน มีผลกระทบต่อ
 ประสิทธิภาพทางการสอน และความสัมพันธ์นี้ยังแสดงให้เห็นถึงมิติที่เกื้อกูลต่อกัน

Wolf (1986 : 1977 - A) ได้ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการกลุ่ม : ผลของ
 ลักษณะผู้นำต่อพฤติกรรมกลุ่มข้ามวัฒนธรรม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนักศึกษาวิทยาลัย
 4 กลุ่ม ในประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ด้วยการแบ่งเป็นกลุ่มที่มีผู้นำอัตตาธิปไตย และกลุ่ม
 ที่มีผู้นำประชาธิปไตย ซึ่งบริหารโดยผู้นำชาวอเมริกันและชาวจีน โดยมุ่งจุดสนใจที่พฤติกรรม
 กึ่งคนคิดและผลผลิต ขณะทำคูกี้และจัดรูปเล่มหนังสือคู่มือนักเรียนจีน ผลการศึกษามพบว่า กลุ่มที่มี
 ผู้นำประชาธิปไตยจะแสดงออกในทางเป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่ม และกระตือรือร้นมาก
 กว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตย กลุ่มมีความโน้มเอียงที่จะจำกัดการสนทนา กับผู้นำอัตตาธิปไตย
 แต่ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานเท่านั้น ขณะที่การสนทาระหว่างสมาชิกด้วยกัน จะมีลักษณะเป็นมิตร
 และไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน ในการสนทากับผู้นำประชาธิปไตยกลุ่มจะมีความเป็นมิตรมากกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และไม่มีเรื่องงาน แต่การสนทนาภายในกลุ่มโน้มเอียงไปในทางที่เกี่ยวกับงานมากกว่า อีกทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มผู้นำประชาธิปไตยจะมีการควบคุม (dominant) มากกว่า ในกลุ่มที่มีผู้นำอัตตาธิปไตย แต่ไม่มีความแตกต่างที่เนื่องจากความเป็นผู้นำชาวอเมริกันและชาวจีน กลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและกลุ่มที่มีผู้นำชาวจีน มีผลผลิตในการจัดรูปเล่มหนังสือมากกว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและกลุ่มที่มีผู้นำอเมริกันทำคูกก็ได้มากกว่า

งานวิจัยในประเทศไทย

ณรงค์ ร่มนัยกุล (2517 : 32-33) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาลักษณะผู้นำต่าง ๆ ของครูใหญ่ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย" จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ 117 คน และครู 468 คน รวมทั้งสิ้น 585 คน ในปีการศึกษา 2516 โดยสร้างแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำของครูใหญ่ขึ้น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย จากนั้นก็ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญของครูได้บังคับบัญชาของครูใหญ่เหล่านั้น แต่ไม่พบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ทั้ง 3 แบบดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูน้อยของตนเองแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ลักษณะผู้นำทั้ง 3 แบบเหล่านั้น มิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านคุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์แต่อย่างใด

ประกอบ นรเทพรักษ์ (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ" โดยใช้แบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำของครูใหญ่ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูฝ่ายปฏิบัติการ ในปีการศึกษา 2521 จำนวน 510 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า ลักษณะของผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและอัตตาธิปไตย เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีอายุมากกว่าอายุน้อย และที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย เป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาเพศชายมากกว่าเพศหญิง แต่ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบอัตตาธิปไตยและเสรีนิยม เป็นที่พึง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปรารภของครูเพศชายกับเพศหญิงไม่แตกต่างกัน ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ แบบประชาธิปไตย
 อุตตาธิปไตย และเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีวุฒิสูงกับต่ำ ไม่แตกต่างกัน และ
 ครูใหญ่แบบเสรีนิยม เป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีอายุน้อยกับอายุมาก และที่มีประสบการณ์ใน
 การทำงานมาก ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย วุฒิต่ำ เนศชาย ก็มีประสบการณ์ในการทำงาน
 มากกับน้อย ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุต้องการครูใหญ่แบบเสรีนิยม มากกว่าแบบประชาธิปไตย
 และอุตตาธิปไตย ครูที่มีอายุมาก วุฒิต่ำ เนศชาย ต้องการครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและแบบ
 เสรีนิยม ไม่แตกต่างกัน และครูต้องการครูใหญ่แบบประชาธิปไตยและเสรีนิยม มากกว่าแบบ
 อุตตาธิปไตย

และ วัชริน จงไพจิตรกุล (2524 : 64-68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บรรยากาศ
 องค์การของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เลือกสรรของรัฐ ในเขตจังหวัดน่าน ปีการศึกษา
 2523" กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 24 คน และครู 171 คน
 โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถาม ประเมินความสามารถในการ
 เป็นผู้นำ (LAE) และแบบสอบถามจัดบรรยากาศองค์การ ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถาม
 วัดบรรยากาศองค์การ (OCDO) ผลของการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
 ที่มีแบบของผู้นำต่างกันมีผลแตกต่างกัน ในมิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญและมิติห่างเหิน
 ส่วนในมิติมิตรสัมพันธ์ มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี ไม่พบความแตกต่างกัน
 และในมิติขาดความสามัคคี บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่มีผู้นำแบบอุตตาธิปไตยแตกต่างกับ
 โรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแบบอุตตาธิปไตยไม่แตกต่างกับแบบเสรีนิยม และแบบ
 ประชาธิปไตย ไม่แตกต่างกับแบบเสรีนิยม ในมิติอุปสรรค บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
 ที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม แต่มีแนวโน้มว่า โรงเรียน
 ที่มีผู้นำแบบอุตตาธิปไตย จะประสบปัญหาด้านอุปสรรคมากกว่าในมิติขวัญ บรรยากาศองค์การของ
 โรงเรียน ที่มีผู้นำแบบอุตตาธิปไตย แตกต่างกับโรงเรียนที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย และในมิติ
 ห่างเหิน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยแตกต่างกับโรงเรียน
 ที่มีผู้นำแบบเสรีนิยม แต่มีแนวโน้มว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมห่างเหินไปจากคณะครูมากกว่า
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

จากเอกสารและผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้องดังที่ได้ยกมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าลักษณะ ผู้นำที่มีด้วยกันหลายแบบ ผู้นำแต่ละแบบย่อมส่งผลให้มีการปฏิบัติหรือนวัตกรรมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการศึกษา เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขต การศึกษา 12 เนื่องจากเห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำ ซึ่งเชื่อว่า การศึกษาแบบผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะช่วยให้เกิดความเข้าใจและจะเป็นประโยชน์ในด้านข้อมูลต่อ การอบรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีสมรรถภาพ คุณภาพ และ รูปแบบที่พึงประสงค์ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพสังคม วัฒนธรรม ประเพณี ตลอดจนลักษณะของงานวิชาชีพ.



วิธีดำเนินการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบแผนผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบแผนผู้นำ ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพ
นักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง กับผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียน
ประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 12 กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเลือก
ตามความมุ่งหมาย 'Purposive Sampling' มีจำนวนทั้งหมด 364 คน คือ

1. ตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลการประเมิน
คุณภาพนักเรียนประถมศึกษาในระดับจังหวัดอยู่ในร้อยละ 10 แรกของการเรียงอันดับจากจำนวน
โรงเรียนทั้งหมดในแต่ละสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยใช้ผลการประเมินในปี
การศึกษา 2529 เป็นเกณฑ์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 182 คน
2. ตัวอย่างประชากรที่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีผลการประเมิน
คุณภาพนักเรียนประถมศึกษาในระดับจังหวัดอยู่ในร้อยละ 10 สุดท้าย ของการเรียงอันดับจาก
จำนวนโรงเรียนทั้งหมดในแต่ละสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยใช้ผลการประเมิน
ในปีการศึกษา 2529 เป็นเกณฑ์ รวมทั้งสิ้นจำนวน 182 คน

รายละเอียดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างประชากร จำแนกตามสังกัดสำนักงานการประถม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษาจังหวัด และผลการประเมินคุณภาพนักเรียน ปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจังหวัดและผลการประเมินคุณภาพ

สำนักงานการประถม ศึกษาจังหวัด	จำนวน ร.ร. ใน สังกัดทั้งหมด	จำนวน ร.ร. ใน ร้อยละ 10 แรก	จำนวน ร.ร. ใน ร้อยละ 10 สุดท้าย	รวม
จันทบุรี	218	21	21	42
ฉะเชิงเทรา	284	28	28	56
ชลบุรี	318	32	32	64
ตราด	115	12	12	24
นครนายก	155	16	16	32
ปราจีนบุรี	515	52	52	104
ระยอง	21	21	21	42
รวม	1811	182	182	364

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามรวม 7 ข้อ

คือคำถามเกี่ยวกับ เสนอ อายุ วุฒิทางการศึกษา ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจุบัน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในปัจจุบัน และจังหวัด

ส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ (The Leadership Ability Evaluation) ซึ่งผู้วิจัยแปลจากต้นฉบับซึ่งสร้างโดย Russel N. Cassel และ Edward J. Stanick ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้คงสถานการณ์ตามต้นฉบับเกือบทั้งหมด

มีอยู่เพียง 2 ข้อ เท่านั้น ที่ในต้นฉบับเดิมเป็นสถานการณ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะชนชาติ จึงต้องปรับสถานการณ์ให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับสถานการณ์ของสังคมไทย เมื่อแปลเสร็จแล้ว อาจารย์ที่ปรึกษา ได้อ่าน วิจารณ์ ให้คำแนะนำ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุง แก้ไขแล้ว นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจสอบ วิจารณ์ ในด้านความถูกต้องทางภาษา และความตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว คือ รองศาสตราจารย์ วาสนา โกวิทยา อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัทมา คุปรัตน์ หัวหน้าภาควิชาบริหารงานอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ฉบับนี้ ใช้ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำจากการตัดสินใจ โดยการสร้างสถานการณ์สมมติขึ้น ให้บุคคลเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเขาคอยอยู่ในสถานการณ์ดังกล่าว เขาจะเลือกกระทำวิธีใด เพื่อที่จะทำให้เขามี

อิทธิพลมากที่สุด หรือแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด และบรรลุตามเป้าหมายที่เขาตั้งไว้ แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วยสถานการณ์สมมติ 50 ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบ แต่ละคำตอบแสดงถึงลักษณะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ

คือ ผู้นำแบบตามสบาย ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบยึดนิยมยอมตาม และผู้นำแบบอึดนิยมก้าวร้าว การตอบแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ให้ผู้บริหารโรงเรียนตอบทั้ง 50 ข้อ แต่ละข้อเลือกตอบเพียง 1 ตัวเลือก จาก 4 ตัวเลือก หากตอบแต่ละข้อมากกว่า 1

ตัวเลือก หรือตอบทั้งหมดไม่ครบ 50 ข้อ ถือเป็นฉบับที่ไม่สมบูรณ์ ไม่นำมาวิเคราะห์ข้อมูล Cassel and Stanick (1961 : 1) ได้ประเมินค่าความตรงตามปรากฏ (Face Validity) จากนักจิตวิทยาวิจัย (Research Psychologist) 6 คน ซึ่งต่างลงความเห็นว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นี่ต้องกันว่า แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำมีโครงสร้างสัมพันธ์กับลักษณะความ
เป็นผู้นำ และหาความเที่ยง (Reliability) ได้ 0.73 ถึง 0.91

ผ่องพรรณ อยู่ประเสริฐ (2511 : 39) ได้นำแบบประเมินความสามารถ
ในการเป็นผู้นำฉบับนี้ ไปหาความเที่ยงของลักษณะผู้นำทั้ง 4 แบบ ได้ 0.63 ถึง 0.91

ไมบุษย์ เสียงก้อน (2517 : 22-23) ได้นำแบบสอบถามนี้ไปหาความเที่ยงแบบสอบซ้ำกับครู
ได้ค่าความเที่ยง 0.67 ถึง 0.91 กัลยา ตะบุญยง (2519 : 36) ได้นำแบบสอบถามนี้

ไปหาความเที่ยงแบบสอบซ้ำกับนักศึกษาวิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ได้ค่าความเที่ยง 0.66
ถึง 0.79 สุนทร รุ่งเรือง (2521 : 44) ได้นำแบบสอบถามนี้ไปหาความเที่ยงแบบสอบ

ซ้ำกับนักศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้ค่าความเที่ยง 0.86 ถึง 0.98 และ ประภา คงนุ่น
(2528 : 24-25) ได้นำแบบสอบถามนี้ ไปหาค่าความเที่ยงแบบสอบซ้ำกับนักศึกษาวิทยาลัย

พลศึกษา ได้ค่าความเที่ยง 0.74 ถึง 1.86

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ได้ขอหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย จากสำนักงานคณะกรรมการการประม
ศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้มีหนังสือ ไปถึงสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 12 แล้ว
ใช้วิธีส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ไปที่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อให้
ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เมื่อสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
รวบรวมแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ก็ได้จัดส่งแบบสอบถามคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์
และไปบางสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผู้วิจัย ได้ไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยใช้
ระยะเวลาตั้งแต่ 14 มกราคม 2531 - 5 มีนาคม 2531

จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งไปยังผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น
364 ฉบับ ได้รับกลับคืน 332 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.20 ของจำนวนทั้งหมดโดยจำแนกเป็น
กลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพในระดับสูงจำนวน 173 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.05

ของจำนวนทั้งหมดในกลุ่มนี้ และ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพในระดับต่ำจำนวน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

159 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87.36 ของจำนวนทั้งหมดในกลุ่มนี้ เมื่อตรวจแล้วปรากฏว่าเป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์จำนวน 21 ฉบับ คงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 311 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.43 ของจำนวนทั้งหมด จำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพ ในระดับสูงจำนวน 161 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.46 ของจำนวนทั้งหมดในกลุ่มนี้ และเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพในระดับต่ำ จำนวน 150 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.41 ของจำนวนทั้งหมดในกลุ่มนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้ค่าร้อยละ ในการจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพ
2. ใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ความเป็นผู้นำ
3. ใช้เกณฑ์การให้คะแนนของ Cassel และ Stanick ซึ่งมีรายละเอียดในตอนที่ 2 ของบทที่ 4.
4. เปรียบเทียบแบบผู้นำระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ และโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับสูง โดยใช้ค่าที (t-test)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage)

ความถี่ของรายการนั้น

$$\text{ค่าร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น}}{\text{ความถี่ทั้งหมด}} \times 100$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ค่าเฉลี่ย (\bar{X})

$$\bar{X} = \frac{\sum EX}{N}$$

(ประคอง การทศศตร 2529 : 67)

EX หมายถึง ผลรวมของคะแนนแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง

N หมายถึง จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละกลุ่ม

3. ทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยค่าที (t-test)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sum EX_1^2 + \sum EX_2^2}{N_1 + N_2} - \frac{(\sum X_1)^2}{N_1} + \frac{(\sum X_2)^2}{N_2}}}$$

(ประคอง การทศศตร 2529 : 87)

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ย

EX หมายถึง ผลรวมของคะแนนแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง

EX หมายถึง ผลรวมของ X แต่ละตัวยกกำลัง

N หมายถึง จำนวนผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้คำย่อซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ตามสบาย หมายถึง ผู้นำแบบตามสบาย

ประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ยอมตาม หมายถึง ผู้นำแบบอิตินิยมยอมตาม

ก้าวร้าว หมายถึง ผู้นำแบบอิตินิยมก้าวร้าว

ผลประเมินต่ำ หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถม

ศึกษายู่ในระดับต่ำ

ผลประเมินสูง หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถม

ศึกษายู่ในระดับสูง

การเสนอผลการวิจัย ได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง หั่งรายละเอียดในตารางที่ 3 - 8

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	ผลประเมิณต่ำ		ผลประเมิณสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	142	94.67	152	94.41	294	94.53
หญิง	8	5.33	9	5.59	17	5.47
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

จากตารางที่ 3 แสดงว่า เมื่อนิจารณาในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 94.53 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 5.47 และเมื่อจำแนกรายกลุ่ม ทั้งสองกลุ่มก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	ผลประเมิณต่ำ		ผลประเมิณสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 31 ปี	17	11.33	4	2.48	21	6.75
31 - 40 ปี	62	41.33	47	29.19	109	35.05
41 - 50 ปี	49	32.67	76	47.21	125	40.19
51 - 60 ปี	22	14.67	34	21.12	56	18.01
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในากลุ่มผลประเมิณต่ำ เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.33 รองลงมาคือ ผู้มีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.67 ผู้มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.67 และ ผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.33

ในกลุ่มผลประเมิณสูง มีผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.21 รองลงมาคือ ผู้มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.19 ผู้มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.12 และ ผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.48

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม มีจำนวนผู้มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้เผยแพร่ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



40.19 รองลงมาคือ ผู้มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.05 ผู้มีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.01. และ ผู้มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 6.75

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิทางการศึกษา

วุฒิทางการศึกษา	ผลประเมิณต่ำ		ผลประเมิณสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	17.33	31	19.26	57	18.33
ปริญญาตรี	121	80.67	126	78.26	247	79.42
สูงกว่าปริญญาตรี	3	2.00	4	2.48	7	2.25
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

ตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า เมื่อนิเวศนาในภาณรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม มีจำนวนผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.42 รองลงมาคือ ผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 18.33 และผู้ที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.25 และเมื่อจำแนกรายกลุ่ม ทั้งสองกลุ่มก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งใน
โรงเรียนปัจจุบัน

ระยะเวลา	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 3 ปี	56	37.33	24	14.91	80	25.72
3 - 6 ปี	37	24.67	28	17.39	65	20.90
สูงกว่า 6 ปี	57	38.00	109	67.70	166	53.38
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

จากตารางที่ 6 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในกลุ่มผลประเมินต่ำ มีจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.33 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้ดำรงตำแหน่ง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.67

ในกลุ่มผลประเมินสูงมีผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 67.70 รองลงมาคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.39 และ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 3 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.91

จำนวนรวมของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่มมีผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า 6 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.38 รองลงมาคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.72 และที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง 3-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.90

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ครูใหญ่	79	52.67	86	53.42	165	53.06
อาจารย์ใหญ่	71	47.33	73	45.34	144	46.30
ผู้อำนวยการ ร.ร.	-	-	2	1.24	2	0.64
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

จากตารางที่ 7 แสดงว่าเมื่อนิยามาในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.06 รองลงมาคือ อาจารย์ใหญ่ คิดเป็น ร้อยละ 46.30 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 0.64 และ เมื่อจำแนกรายกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มผลประเมินสูง ก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน ส่วนในกลุ่มผล ประเมินต่ำ ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนเลย และ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มากกว่าอาจารย์ใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการเข้าสู่ตำแหน่ง

การเข้าสู่ตำแหน่ง	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง		ผลรวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สอบคัดเลือก	39	26.00	12	7.45	51	16.40
แต่งตั้ง	111	74.00	149	92.55	260	83.60
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

ตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสองกลุ่ม มีจำนวนผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง มากกว่า ผู้ที่สอบคัดเลือก คือ เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง คิดเป็นร้อยละ 83.60 และเป็นผู้ที่สอบคัดเลือก คิดเป็นร้อยละ 16.40 เมื่อจำแนกรายกลุ่ม ทั้งสองมีกลุ่ม ก็มีลักษณะ เช่นเดียวกัน

ตอนที่ 2 แบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่าง

เกณฑ์การให้คะแนน

การตรวจให้คะแนนข้อละ 1 คะแนน ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนจะมีคะแนนแบบผู้นำตามที่ได้เลือกไว้ทั้ง 4 แบบ และเมื่อรวมกันแล้ว ต้องได้คะแนนทั้งหมด 50 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนดิบ (raw scores) ที่ใช้สำหรับการหาค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ ของความเป็นผู้นำในแต่ละแบบ ตามเกณฑ์ที่ Cassel and Stanick (1961 : 5-6) กำหนดไว้คือ

1. แบบตามสบาย คะแนนนี้แสดงถึง ภาวะการตัดสินใจของบุคคลที่ปล่อยให้กลุ่มทำอะไรโดยอิสระ สามารถเป็น "ผู้นำกลุ่มย่อย" โดยผู้นำจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง โดยสิ้นเชิง คะแนนของปกติบุคคลจะอยู่ระหว่าง 2-17 คะแนนสูงกว่า 12 แสดงว่า การตัดสินใจขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมาก คะแนนต่ำกว่า 4 แสดงว่า การตัดสินใจที่ต่อสมาชิกกลุ่มน้อยมาก
2. แบบประชาธิปไตย คะแนนนี้แสดงถึง ภาวะการตัดสินใจของบุคคลที่ให้สมาชิกกลุ่มได้ร่วมตัดสินใจ เป็นคะแนนที่บอกให้ทราบว่าผู้นำได้แสดงบทบาททั้งการเป็นผู้นำและสมาชิกกลุ่มมากน้อยเพียงใด และ วัดประสิทธิภาพในการเข้าใจ เจตน์จำนงของบุคคลในกลุ่ม และ ความสามารถในการใช้ภาวะการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของกลุ่ม คะแนนของปกติบุคคลจะอยู่ระหว่าง 3-13 คะแนนสูงกว่า 35 แสดงถึงผู้นำที่ให้มีส่วนร่วมมากเกินไป คะแนนต่ำกว่า 20 แสดงถึงการมีส่วนร่วมน้อยเกินไป
3. แบบอัติโนมยยอมตาม คะแนนนี้แสดงถึง ภาวะการตัดสินใจของบุคคลที่ชอบอาศัยการอ้างอิง หรือยึดถือคณะกรรมการหรือผู้รู้ ซึ่งมีมิใช่บุคคลภายในกลุ่ม คะแนนสูงกว่า 13 แสดงถึงความเป็นบุคคลที่ชอบยอมตามอย่างมาก คะแนนต่ำกว่า 6 แสดงถึงการใช้แบบยอมตามน้อย
4. แบบอัติโนมยก้าวร้าว คะแนนนี้แสดงถึง ภาวะการตัดสินใจของบุคคลที่ยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง การวิไล และ การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มถูกกำหนดโดยผู้นำทั้งสิ้น ปกติบุคคลจะมีคะแนนระหว่าง 0-17 คะแนนมากกว่า 8 แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจมาก คะแนน 0 แสดงถึง ความเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจน้อย

ในการหาคะแนนรวม (total score) เพื่อวิเคราะห์ความเป็นผู้นำที่มี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพ และไร้ประสิทธิภาพ กระทำโดย นำคะแนนดิบของผู้นำทั้ง 4 แบบ ในแต่ละคน ไปหาค่า คือ แบบอัตโนมัติก้าวร้าว คูณด้วย 0 แบบอัตโนมัติยอมตาม คูณด้วย 4 แบบประชาธิปไตย คูณด้วย 1 และแบบตามสบาย คูณด้วย 7 แล้วนำผลคูณของคะแนนผู้นำแต่ละแบบมารวมกัน และหารด้วย 10 ค่าที่ได้เป็นคะแนนรวม ที่นำไปวิเคราะห์ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และไร้ประสิทธิภาพ โดยใช้เกณฑ์ที่ Cassel and Stanick (1961 : 5) ได้กำหนดไว้ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวม 10 และต่ำกว่า แสดงถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่ผู้ได้คะแนนรวม มากกว่า 10 เป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ

ตารางที่ 9 จำนวนและค่าร้อยละของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ

แบบผู้นำ	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
มีประสิทธิภาพ	16	10.67	16	9.94	32	10.29
ไร้ประสิทธิภาพ	134	89.33	145	90.06	279	89.71
รวม	150	100.00	161	100.00	311	100.00

ตารางที่ 9 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 32 คน หรือร้อยละ 10.29 และเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ จำนวน 279 คน หรือร้อยละ 89.71 ในจำนวนนี้ ในกลุ่มผลประเมินต่ำ มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 10.67 และเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ จำนวน 134 คน หรือร้อยละ 89.33 และในกลุ่มผลประเมินสูง เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.94 และเป็นผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ จำนวน 145 คน หรือร้อยละ 90.06

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียว

แบบผู้นำ	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง		รวม	ร้อยละ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
	(n = 150)		(n = 161)		(n = 311)	
อัตรนิยมก้าวร้าวมาก	2	1.33	6	3.73	8	2.57
อัตรนิยมก้าวร่วมน้อย	2	1.33	3	1.86	5	1.61
อัตรนิยมยอมตามมาก	29	19.33	32	19.88	61	19.61
อัตรนิยมยอมตามน้อย	3	2.00	1	0.62	4	1.29
ประชาธิปไตยมาก	1	0.67	1	0.62	2	0.64
ประชาธิปไตยน้อย	-	-	1	0.62	1	0.32
ตามสบายมาก	4	2.67	11	6.83	15	4.82
ตามสบายน้อย	8	5.33	3	1.86	11	3.54

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม ในจำนวนผู้ที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียวทั้งหมด 107 คน คิดเป็นร้อยละ 34.41 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เป็นแบบอัตรนิยมยอมตามมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.61 รองลงมาคือแบบตามสบายมาก คิดเป็นร้อยละ 4.82 แบบตามสบายน้อยคิดเป็นร้อยละ 3.54 แบบอัตรนิยมก้าวร้าวมากคิดเป็นร้อยละ 2.57 แบบอัตรนิยมก้าวร่วมน้อย คิดเป็นร้อยละ 1.61 แบบอัตรนิยมยอมตามน้อย คิดเป็นร้อยละ 1.29 แบบประชาธิปไตยมาก คิดเป็นร้อยละ 0.64 และแบบประชาธิปไตยน้อย มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.32 และเมื่อจำแนกรายกลุ่ม ปรากฏว่า

ในกลุ่มผลประเมินต่ำ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 150 คน เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียว รวม 49 คน หรือร้อยละ 32.67 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นผู้นำแบบอัตรนิยมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งงานไวสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอมตามมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.33 รองลงมาคือ แบบตามสบายน้อย คิดเป็นร้อยละ 5.33 แบบตามสบายมาก คิดเป็นร้อยละ 2.67 แบบอึดนิยมยอมตามน้อย คิดเป็นร้อยละ 2 แบบอึดนิยมก้าวร้าวมาก และแบบอึดนิยมก้าวร่ววน้อย คิดเป็นร้อยละ 1.33 และแบบประชาธิปไตยมากมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.67 และไม่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยเลย

ในกลุ่มผลประเมินสูง จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 161 คน เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียว รวม 58 คน หรือร้อยละ 36.02 ซึ่งในจำนวนนี้ เป็นผู้นำแบบอึดนิยมยอมตามมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.88 รองลงมาคือ แบบตามสบายมาก คิดเป็นร้อยละ 6.83 แบบอึดนิยมก้าวร้าวมาก คิดเป็นร้อยละ 3.73 แบบอึดนิยมก้าวร่ววน้อย และแบบตามสบายน้อย คิดเป็นร้อยละ 1.86 แบบอึดนิยมยอมตามน้อย แบบประชาธิปไตยมาก และแบบประชาธิปไตยน้อย มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.62

ตารางที่ 11 จำนวนของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ

แบบผู้นำ	ผลประเมินต่ำ		ผลประเมินสูง	
	จำนวน	จำนวน	จำนวน	รวม
ก้าวร้าวมาก ประชาธิปไตยน้อย	1	1	1	2
ยอมตามมาก ตามสบายน้อย	6	7	7	13
ยอมตามน้อย ตามสบายมาก	2	4	4	6
ยอมตามมาก ประชาธิปไตยน้อย	2	1	1	3
ยอมตามมาก ก้าวร่ววน้อย	2	3	3	5
ยอมตามน้อย ก้าวร้าวมาก	1	-	-	1
ยอมตามมาก ก้าวร้าวมาก	-	1	1	1
ตามสบายมาก ประชาธิปไตยน้อย	-	1	1	1
ตามสบายน้อย ประชาธิปไตยมาก	1	-	-	1
รวม	15	18	18	33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีใช้เฉพาะเพื่อตรวจสอบเท่านั้น ไม่สามารถนำไปแก้ไข ตีพิมพ์ หรือเผยแพร่
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 11 แสดงว่า ในจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน เป็นผู้ที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ รวม 33 คน หรือร้อยละ 10.61 ในจำนวนนี้เป็นผู้นำแบบอิตินิยมยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุด จำนวน 13 คน รองลงมาคือ แบบอิตินิยมยอมตามน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 6 คน แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ก้าวร้าวน้อย จำนวน 5 คน แบบอิตินิยมยอมตามมาก - ประชาธิปไตยน้อย จำนวน 3 คน แบบอิตินิยมก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย จำนวน 2 คน แบบอิตินิยมยอมตามน้อย-ก้าวร้าวมาก แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ก้าวร้าวมาก แบบตามสบายมาก-ประชาธิปไตยน้อย และแบบตามสบายน้อย-ประชาธิปไตยมาก มีจำนวนน้อยที่สุด แบบละ 1 คน เมื่อจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม ปรากฏว่า

ในกลุ่มผลประเมินต่ำ จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 150 คน เป็นผู้ที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ รวม 15 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ในจำนวนนี้เป็นผู้นำแบบอิตินิยมยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุด จำนวน 6 คน รองลงมาคือแบบอิตินิยมยอมตามน้อย-ตามสบายมาก แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ประชาธิปไตยน้อย แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ก้าวร้าวน้อย แบบละ 2 คน แบบอิตินิยมก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย แบบอิตินิยมยอมตามน้อย-ก้าวร้าวมาก และแบบตามสบายน้อย-ประชาธิปไตยมาก มีจำนวนน้อยที่สุด แบบละ 1 คน

ในกลุ่มผลประเมินสูง จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 161 เป็นผู้ที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ รวม 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.18 ซึ่งในจำนวนนี้เป็นผู้นำแบบอิตินิยมยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุด จำนวน 7 คน รองลงมาคือ แบบอิตินิยมยอมตามน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 4 คน แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ก้าวร้าวน้อย จำนวน 3 คน แบบอิตินิยมก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ประชาธิปไตยน้อย แบบตามสบายมาก-ประชาธิปไตยน้อย และ แบบอิตินิยมยอมตามมาก-ก้าวร้าวมาก มีจำนวนน้อยที่สุด แบบละ 1 คน

ตารางที่ 12 จำนวนของแบบผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ

แบบผู้นำ	ผลประเมิเต้า	ผลประเมินสูง	รวม
	จำนวน	จำนวน	
ก้าวร้าวมาก ยอมตามมาก ตามสบายน้อย	2	2	4
ก้าวร้าวมาก ยอมตามมาก ประชาธิปไตยน้อย	1	-	1
ก้าวร้าวมาก ประชาธิปไตยน้อย ตามสบายมาก	-	3	3
รวม	3	5	8

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 311 คน เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ รวม 8 คน หรือร้อยละ 2.57 ในจำนวนนี้เป็นผู้นำแบบอัตนิยมก้าวร้าวน้อย-ยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุดจำนวน 4 คน, รองลงมาคือแบบอัตนิยมก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 3 คน และแบบอัตนิยมก้าวร้าวมาก-ยอมตามมาก-ประชาธิปไตยน้อย มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 1 คน และเมื่อจำแนกรายกลุ่ม ปรากฏว่า

ในกลุ่มผลประเมิเต้า มีผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ จำนวน 3 คน จำแนกได้เป็น แบบอัตนิยมก้าวร้าวน้อย-ยอมตามมาก-ตามสบายน้อย จำนวน 2 คน และแบบอัตนิยมก้าวร้าวมาก-ยอมตามมาก-ประชาธิปไตยน้อย จำนวน 1 คน

ในกลุ่มผลประเมินสูง มีผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ จำนวน 5 คน จำแนกได้เป็น แบบอัตนิยมก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 3 คน และแบบอัตนิยมก้าวร้าวน้อย-ยอมตามมาก-ตามสบายน้อย จำนวน 2 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม

ตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มโดยใช้ค่าเฉลี่ย และค่าที่ (t-test)

แบบผู้นำ		ผลประเมินต่ำ n = 150	ผลประเมินสูง n = 161	t
ก้าวร้าว	x	3.80	3.78	0.04
ยอมตาม	x	11.61	11.52	0.07
ประชาธิปไตย	x	27.05	26.71	0.11
ตามสบาย	x	7.53	8.00	0.64

$$p > .05 \quad t_{.05} = 1.96$$

311

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำในแต่ละแบบ ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ กับผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับสูง ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12
2. เพื่อเปรียบเทียบแบบผู้นำระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง กับผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 364 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ
 - 1.1 กลุ่มที่มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับสูง จำนวน 182 คน
 - 1.2 กลุ่มที่มีผลการประเมินคุณภาพอยู่ในระดับต่ำ จำนวน 182 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ และส่วนที่ 2 เป็นแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยขอความอนุเคราะห์จากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย ไปยังผู้อำนวยการการศึกษาจังหวัดทุกจังหวัดในเขตการศึกษา 12 และได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ แบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 364 ฉบับ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้รับคืน 322 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 91.20 และคัดฉบับที่สมบูรณ์นำมาวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด 311 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.43

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าที (t-test)

สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 32 คน หรือร้อยละ 10.29 และเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ จำนวน 279 คน หรือร้อยละ 89.71 ในจำนวนนี้ จำแนกได้เป็น กลุ่มผลประเมินต่ำ มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 10.67 และเป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 89.33 และในกลุ่มผลประเมินสูง มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 9.94 และ เป็นผู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 90.06

2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียว จำนวน 107 คน หรือร้อยละ 34.41 ในจำนวนนี้ เป็นผู้นำแบบอัตโนมัติยอมตามมาก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.61 รองลงมาคือ แบบตามสบายมาก คิดเป็นร้อยละ 4.82 และแบบประชาธิปไตยน้อยมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.32

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ จำนวน 33 คน หรือร้อยละ 10.61 ในจำนวนนี้ เป็นผู้นำแบบอัตโนมัติยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุดจำนวน 13 คน รองลงมาคือแบบอัตโนมัติยอมตามน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 6 คน แบบอัตโนมัติยอมตามน้อย-ก้าวร้าวมาก แบบอัตโนมัติยอมตามมาก-ก้าวร้าวมาก แบบตามสบายมาก-ประชาธิปไตยน้อย และแบบตามสบายน้อย - ประชาธิปไตยมาก มีจำนวนน้อยที่สุด แบบละ 1 คน

4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ จำนวน 8 คน หรือร้อยละ 2.57 ในจำนวนนี้ เป็นผู้นำแบบอัตโนมัติก้าวร้าวน้อย-ยอมตามมาก-ตามสบายน้อย มากที่สุด จำนวน 4 คน รองลงมาคือแบบอัตโนมัติ

ก้าวร้าวมาก-ประชาธิปไตยน้อย-ตามสบายมาก จำนวน 3 คน และแบบอัตโนมัติก้าวร้าวมาก-
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยอมตามมาก-ประชาธิปไตยน้อย มีจำนวนน้อยที่สุด คือ 1 คน

5. ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ กับ ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนในระดับสูง ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มนี้ มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ปรากฏว่า

1. ในจำวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 คน มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพียงร้อยละ 10 ซึ่งเป็นจำนวนค่อนข้างน้อย ในขณะที่ จำนวนผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมีถึง ร้อยละ 90 แสดงว่าการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ก็เป็นสถานการณ์สมมติของผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าวิตกยิ่ง เพราะ

สิ่งที่สำคัญและยากยิ่งของนักบริหารก็คือการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจนั้น นอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำได้ถูกต้องแล้ว ยังมีผลสะท้อนไปสู่การปฏิบัติงานของทุกคน ในหน่วยงานนั้นเองและตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ถ้าผู้บริหารตัดสินใจไปในทางที่ถูกต้อง กิจกรรมของหน่วยงานก็จะเจริญก้าวหน้าไปด้วยดี ตรงกันข้าม ถ้าตัดสินใจไปในทางที่ผิด ความล้มเหลวของหน่วยงานก็จะเกิดขึ้น . เอลิมรัฐ ชัมพานนท์ 2508 : 5 อ้างถึงใน ไพบูลย์ เสียงก้อง 2517 : 2 .

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ระหว่างกลุ่มผลประเมินต่ำ และกลุ่มผลประเมินสูง ต่างมีจำนวนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันไม่ว่าจะมีจำนวนผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ มากกว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และในระหว่างทั้งสองกลุ่มมีจำนวนผู้นำทั้งสองประเภทแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งจากผลการวิจัยนี้อาจแสดงว่า ผู้นำมิใช่ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการประเมินคุณภาพนักเรียน เพราะผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น มีปัจจัยอื่นหลายประการที่มีอิทธิพลโดยตรง ดังที่ Prescott (วัฒนา พุ่มเล็ก 2513 : 5-6 อ้างใน สุจินดา

จันทร์สวรรค์ 2529 : 23-24) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ
แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักเรียนไว้ 6 ประการ คือ องค์ประกอบทางร่างกาย องค์ประกอบทางความรัก องค์ประกอบทางวัฒนธรรมและสังคม องค์ประกอบทางความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนวัยเดียวกัน และองค์ประกอบทางการปรับตัว และที่ Schwab (สุวัฒนา สุวรรณเชตนิคม อ้างถึงใน สุจินดา จันทวรรณ 2529 : 25) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางการศึกษาว่า ผลลัพธ์ทางการศึกษานั้นมิได้มีลักษณะเป็นสากล แต่มีลักษณะเฉพาะกาลและสภาวะการณ์ ความเฉพาะของผลลัพธ์นั้นทำให้การแปลผลจำต้องคำนึงถึง องค์ประกอบทางการศึกษาอย่างน้อย 4 ประการ คือ หลักสูตรและเนื้อหาวิชา ตัวครูและการสอน ตัวผู้เรียนและการเรียน และสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ ความซื่อตรง ความศรัทธาในการกระทำที่บริสุทธิ์ยุติธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน ในการที่จะดำเนินการให้การประเมินผล เป็นไปโดยเที่ยงแท้ และเป็นธรรม ก็เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความถูกต้องเป็นจริง ของผลการประเมินคุณภาพนักเรียนด้วย ซึ่งแบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ไม่ได้มีจุดมุ่งที่จะประเมินปัจจัยดังกล่าว

2. ในกลุ่มผู้นำ ที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยแบบเดียว จำนวน 107 คน เป็นผู้นำแบบอัตนियมยอมตามมาก คิดเป็นร้อยละ 19.61 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งหมายความว่า มีผู้บริหารโรงเรียนจำนวนร้อยละ 20 ที่มีกระบวนการตัดสินใจโดยชอบอาศัยการอ้างอิงหรือยึดถือคณะกรรมการ หรือผู้รู้ ซึ่งมักมิใช่บุคคลภายในกลุ่ม การที่ผลการวิจัยปรากฏออกมาเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก สภาพการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งอยู่ในระบบราชการที่มีรูปแบบกฎปฏิบัติงานตามคำสั่งตามนโยบาย ตามมติ ตลอดจนโครงการต่างๆ ที่กลั่นกรองออกมาจากส่วนกลางหรือหน่วยเหนือ ก่อให้เกิดการซึมซับในลักษณะสังคมประภคติ และเป็นลักษณะที่สอดคล้องกับที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) ได้กล่าวว่า "ครูใหญ่จึงเสมือนกับต้องมีคุณลักษณะเพิ่มขึ้นกว่าเดิม คือ . . . เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดหมาย . . ."

มีข้อน่าสังเกตว่า ในปัจจุบัน สปช. ได้ใช้ระบบการบริหารงานในรูปคณะกรรมการ รวมทั้งการอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาก ซึ่งวิธีการดังกล่าวอาจก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจแบบอัตนियมยอมตามขึ้น เนื่องจากการที่บุคคลภายนอกเป็นผู้แสดงบทบาทในการออกความคิดเห็น หรือดำเนินการในเรื่องสำคัญโดยตลอด โอกาสที่บุคคลภายในหน่วยงานเองจะได้แสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ และศักยภาพภายในอาจลดน้อยถอยลงอาจเป็นการปิดกั้นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การพัฒนาศักยภาพภายในของแต่ละบุคคลภายในองค์การและการได้แสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีเด่นของปัจเจกชน

3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 เป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นในเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทางมากหรือน้อยสองแบบ จำนวนร้อยละ 10.61 แสดงว่า ประมาณร้อยละ 11 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ที่มีลักษณะผู้นำเด่นในทางมากหรือน้อยสองแบบ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก "มนุษย์จะมีความชอบในแบบของการเป็นผู้นำในแบบใดแบบหนึ่ง และความชอบนั้นจะมีอิทธิพลต่อบุคคลนั้นให้ปฏิบัติ หรือ เป็นผู้นำตามแบบที่ตนเองชอบ แต่เมื่อมีสภาพการณ์บังคับให้ต้องนำในแบบอื่น ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแบบของการเป็นผู้นำ ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์" เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 : 67 , และเมื่อพิจารณาความมากและน้อยของผู้นำแต่ละแบบ พบว่ามีความสอดคล้องกัน เช่น ชอบยอมตามมาก-ยึดถือผู้รู้หรือคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในกาตัดสินใจ จึงปล่อยให้กาตัดสินใจขึ้นกับสมาชิกน้อย ชอบใช้อำนาจมาก-มักตัดสินใจโดยตนเองจึงให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ชอบยอมตามน้อย-ไม่ยึดถือผู้รู้ หรือคณะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตัดสินใจ จึงปล่อยให้กาตัดสินใจขึ้นอยู่กับสมาชิกมาก นั่นคือปล่อยให้กลุ่มทำอะไรโดยอิสระ สามารถเป็นผู้นำกลุ่มย่อย โดยผู้นำจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องโดยสิ้นเชิง , ชอบยอมตามมาก-ยึดถือผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอกกลุ่มเป็นแนวทางในการตัดสินใจจึงเห็นแก่เจตนาต่อความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม จึงให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมน้อยเกินไป ชอบยอมตามมาก-ใช้อำนาจน้อย ชอบยอมตามน้อย-ใช้อำนาจมาก ปล่อยให้กาตัดสินใจขึ้นอยู่กับสมาชิกมาก-ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมน้อยเกินไป ปล่อยให้กาตัดสินใจขึ้นอยู่กับสมาชิกน้อย-ให้สมาชิกกลุ่มได้มีส่วนร่วมมาก เป็นต้น แต่มีผู้นำที่ต่างออกไป จำนวน 1 คน คือมีลักษณะผู้นำแบบยอมตามมากที่ชอบอาศัยการอ้างอิง หรือยึดถือคณะกรรมการหรือผู้รู้ ในกระบวนการตัดสินใจ พร้อม ๆ กับชอบใช้อำนาจมากด้วย ซึ่งเป็นลักษณะที่แสดงออกถึงความเป็นเผด็จการเต็มตัว ที่ชอบใช้อำนาจทั้งของหน่วยเหนือและของตนเอง

4. ในกลุ่มผู้นำที่มีลักษณะเด่นในทางมากหรือน้อยสามแบบ จำนวนร้อยละ 2.57 นั้น มีลักษณะที่แสดงออก 3 แบบ ด้วยกัน คือ แบบก้าวร้าวน้อย ยอมตามมาก และตามสบายน้อย ซึ่งเป็นบุคคลที่ชอบยอมตามมาก ชอบอาศัยการอ้างอิง หรือยึดถือผู้รู้หรือคณะกรรมการ ซึ่งมักมีใบบุคคลภายในกลุ่ม จึงมักใช้อำนาจของตนเองน้อย และปล่อยให้กาตัดสินใจขึ้นกับสมาชิกในกลุ่มน้อย ส่วนแบบที่สองคือ แบบก้าวร้าวมาก ยอมตามมาก ประชาธิปไตยน้อย ซึ่งเป็นบุคคลที่ชอบอาศัยการอ้างอิงเป็นอย่างมากแล้ว ยังชอบใช้อำนาจมากด้วย จึงเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ซึ่งอาจเรียกได้ว่า เป็นผู้เผด็จการแบบเบ็ดเสร็จ และแบบที่สามคือแบบก้าวร้าวมาก ประชาธิปไตยน้อย ตามสบายมาก ซึ่งเป็นลักษณะที่ให้ความร่วมมือน้อย ชอบใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อำนาจของตนเองมาก การพัฒนาและการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มถูกกำหนดโดยผู้นำทั้งสิ้น มักยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง แต่ในขณะเดียวกันกลับปล่อยให้กลุ่มทำอะไรโดยอิสระ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมาก ซึ่งดูเหมือนจะขัดแย้งอยู่ในตนเอง ที่ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก แบบประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำนี้ เป็นการสร้างสถานการณ์สมมุติ ซึ่งในแต่ละสถานการณ์นั้นมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ชีวิตในครอบครัว งานและการอาชีพ สันทนาการ การศึกษา และชีวิตชุมชน (Cassel and stanick 1961 : 2) จึงอาจเป็นได้ว่า ในบางสถานการณ์ที่ผู้นำรู้สึกมั่นใจ ก็จะใช้อำนาจมาก แต่ในบางสถานการณ์ที่ผู้นำรู้สึกไม่มั่นใจ ก็จะปล่อยให้การตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างมาก เนื้อเป็นการวัดความรับผิดชอบหรือลดความเสี่ยงในการตัดสินใจลง ดังที่ พันส์ หันนาคินท์ (2524 : 74) ได้กล่าวว่า " การบริหารงานแบบนี้มักจะเกิดขึ้นในเมื่อ . . . ผู้บังคับบัญชาไม่แน่ใจในความเป็นผู้นำของตนเอง จึงพยายามจะให้เสรีภาพและยกย่องความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกลบเกลื่อนความไม่สามารถในการเป็นผู้นำของตนเอง "

5. ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำระหว่างผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ กับผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนอยู่ในระดับสูง ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มนี้ มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้ง 4 แบบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ภายในสังกัดเดียวกัน มีระบบและกระบวนการบริหารที่เป็นแบบเดียวกัน มีสถานแวดล้อม สายการบังคับบัญชาและปัจจัยอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งการที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดให้มีการอบรมพัฒนาให้ความรู้ในเรื่องแนวคิดหลักการ และกลวิธีต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษา ให้แก่ผู้บริหารอยู่เสมอ ๆ ปัจจัยเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็น กติคนคติ วิธีการแก้ปัญหาและรูปแบบในการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน

นอกจากนี้ ผลการเปรียบเทียบแบบผู้นำนี้ ยังสอดคล้องกับ ผลการวัดประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งปรากฏว่า ทั้งกลุ่มผลประเมินต่ำ และกลุ่มผลประเมินสูง ต่างมีจำนวนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยที่ปรากฏว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนเพียงร้อยละ 10 นั้น จึงควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีลักษณะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ
2. จากผลการวิจัยที่ปรากฏว่า มีจำนวนผู้นำแบบอัตนิยมยอมตามมาก ร้อยละ 20 นั้น จึงควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์หลักการสู่การปฏิบัติ รวมทั้ง ความสามารถในการมีความคิดสร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. จากผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มผลประเมินต่ำ และกลุ่มผลประเมินสูง มีลักษณะความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ควรจะได้มีการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้อีกอย่างกว้างขวางว่าเป็นจริงหรือไม่ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้มีจำนวนน้อยลง คาบคุมการประเมินคุณภาพนักเรียนอย่างทั่วถึง หรือ ใช้เครื่องมือประเมินคุณภาพนักเรียนที่มีความเที่ยงตรงในการวัดและประเมิน เพื่อจะได้ตัดสรรกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยเลือกจากโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพแตกต่างกันอย่างเด่นชัด และมีผู้บริหารโรงเรียน ที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโรงเรียนปัจจุบันมากกว่า 6 ปีขึ้นไป และควรเป็นการศึกษาเฉพาะกรณี
2. ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะศึกษาความสัมพันธ์ของแบบผู้นำ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู ที่มีอิทธิพลต่อสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน
3. ควรมีการศึกษาวิธีการและบทบาทในการเป็นผู้นำ จากการศึกษาปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน
4. ควรศึกษา เปรียบเทียบบุคลิกภาพแบบเผด็จการ ความเจ้าเล่ห์เพทุบาย ความมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณธรรม และความซื่อตรง ระหว่างผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียน
ประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ กับ ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลการประเมินคุณภาพนักเรียนประถม
ศึกษาอยู่ในระดับสูง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- ✓ กิติพันธ์ รุจิรกุล. นวัตกรรมการผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์, 2529.
- ✓ นพพงษ์ บุญจิตรราตุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.
- ประคอง กรรณสุต. สถิติเพื่อการวิจัยทางนวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ วัฒนาพานิช, 2524.
- ✓ ภิญโญ สารร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2526.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, 2529.
- ✓ สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- ✓ สุเมธ เตียวอิศเรศ. นวัตกรรมการผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนา การพิมพ์, 2527.
- สุนันต์ ชันด์ทอง. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- หวน นิธุพันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2528.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อรุณ รัชธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อุทัย บุญประเสริฐ และ ชโลมใจ กิงคารวัฒน์. หลักการและแนวทางในการจัดการนิเทศ
ภายในสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์,
2528.

แฮโรลด์ จีเนน. บริหารงานสไลด์ G. แปลโดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ
กรุงเทพมหานคร : เอส. เอน การพิมพ์, 2528.

บทความ

ก่อ สวัสดิทานิชย์. "บทบาทของผู้ปกครอง และครูในการพัฒนาการศึกษาเยาวชน"
วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา 3 (พฤศจิกายน -
มีนาคม 2522) : 13

เอกสารอื่น ๆ

กัลยา ตะบูนวงศ์. "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา ภาควิชาจิตวิทยา วิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519.

เกรียงไกร ชรรณลักษณ์. "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยนวลศึกษา"
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านจิตวิทยา ภาควิชาจิตวิทยา วิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

เกรียงไกร วนะภุติ. "คุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ตาม
ทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครูและกรรมการ
ศึกษา ในเขตการศึกษา 12" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- จรรยาศักดิ์ งามญาติ. "ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
- ชานาญ ชื่นช่วย. "การนำเสนอเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ" วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ณรงค์ รณียกุล. "การศึกษาลักษณะผู้นำต่างๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517.
- ดาวเรือง รัตนิณ. "งานบริหารการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518.
- ประกอบ พรหมรักษ์. "ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.
- ประภา คงนุ่น. "ลักษณะผู้นำของนักศึกษาวิทยาลัยครู วิชาเอกพลศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- พ่องพวรรณ อยู่ประเสริฐ. "ความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำของนิสิตที่เป็นผู้นำและนิสิตที่ไม่ได้เป็นผู้นำ" วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต แผนกวิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512.
- ไพบูลย์ เสียงก้อง. "การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจ ระหว่างครูใหญ่และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517.
- ระยอง, จังหวัด. รายงานผลการวิจัยโครงการวิจัยและวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา. 2525.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วัชริน จงไมจิตรกุล. "บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาที่เลือกสรรของรัฐ
ในเขตจังหวัดน่าน ปีการศึกษา 2523" วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นิษกุโลก, 2524.
- สัจด์ อุทรานันท์. "รายงานการวิจัย สภาพปัจจุบันของกำรจัดการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง
ของประเทศไทย" สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- สำนึกศึกษา, กรม. กองการประถมศึกษา. รายงานการวิจัยอันดับที่ 12 2520.
- สุจินดา จันทร์วรรณ. "ปัจจัยคัดสรรที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มทักษะภาษาไทย
และคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดสตูล" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.
- สุนทร รุ่งเรือง. "ลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าและนิสิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาวิจัยการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.
- อุทัย กั้นตสุวรรณ. "การสำรวจลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนรวมเหล่า" วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2527.

ภาษาต่างประเทศ

หนังสือ

- Campbell, roald f. and others. Introduction to Educational
Administration. Boston : Allyn and Bacon, 1968.
- Cassel, Russell N., and Stanick, Edward J. Manual : The Leadership
Ability Evaluation. California : Westren Psychological
Services, 1961.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Herbert, Theodore T. Dimensions of Organizational Behavior.

New York : Mcmillan Company, 1976.

Neagley, Ross L. and others. The School Administrator and Learning Resources. New Jersey : Prentice - Hall, 1969.

Stadt, Ronald W, and others. Managing Career Education Programs.
New Jersey : Prentice - Hall, 1973.

Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw - Hill, 1935.

Uris, Auren. How to be a Successful Leader. New York : McGraw - Hill,
1953.

เอกสารอื่น ๆ

Bennett, Shannon Rae. "The Relationship Between Administrator Leadership Style and Teacher Personality Variables as a Predictor of Teaching Effectiveness : An Exploratory Study," Dissertation Abstracts International, 47 (December, 1986), 1938-A.

Wolf, Patricia K.W. "Group Dynamics : Effects of Leadership Style on Cross - Cultural Group Behavior," Dissertation Abstracts International, 47 (December 1986), 1977-A.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 1404/868

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

14 มกราคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

ด้วยบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ขอความอนุเคราะห์ไปยังสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อขออนุญาตให้ นายทวี รังสิวารักษ์ นิลิตปริญญา มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา ซึ่งกำลังดำเนินการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12" ในกรณีนี้ผลิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดของท่าน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาแล้วเห็นสมควรอนุญาต

จึงเรียนมาเพื่อทราบ และให้ความอนุเคราะห์แก่นิลิตดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวจุไร ลียาภาส

รองเลขาธิการ ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

กองวิชาการ

โทร. 2810588

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

12 มกราคม 2531

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า นายกี รัชสิวารักษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12" ซึ่งจำเป็นต้องขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพราะการวิจัยครั้งนี้ จะประสบผลสำเร็จ ได้ก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากท่าน ผลของการวิจัยจะนำไปเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยโดยส่วนรวม จึงไม่มีผลกระทบกระเทือน ต่อหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยต้องขออภัยเป็นอย่างสูง ที่ไม่สามารถจะเดินทางมาขอความอนุเคราะห์จากท่านด้วยตนเองได้ ทั้งนี้เพราะไม่สะดวกในการเดินทางและมีเวลาจำกัด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามชุดนี้แล้ว โปรดช่วยส่งคืนที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ภายในวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2531 จะเป็นพระคุณอย่างสูง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถาม และได้รับคำตอบที่สมบูรณ์ทุกข้อจากท่าน จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นายกี รัชสิวารักษ์

ผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12

LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL ADMINISTRATORS,
EDUCATIONAL REGION TWELVE



ผู้วิจัย

นายทวี รังสิวารักษ์

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้ มี 2 ตอน
 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12

3. แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับหาข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีผลกระทบ
 กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ และสถานภาพทางราชการ แต่ประการใด

4. แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
 ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดเติมเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 31 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 - 60 ปี

3. วุฒิทางการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนปัจจุบัน

ต่ำกว่า 3 ปี

3 - 6 ปี

สูงกว่า 6 ปี

5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

ครูใหญ่

อาจารย์ใหญ่

ผู้อำนวยการโรงเรียน

6. การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนของท่าน

สอบคัดเลือกเพื่อเลือกหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ได้รับการคัดเลือกหรือเลื่อนเมื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

7. จังหวัด..... (โปรดระบุ)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้ มีคำถามอยู่ 50 ข้อ แต่ละข้อมี 4 คำตอบให้เลือก ในแต่ละคำถามจะเป็นสถานการณ์ที่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องการจะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือเหนือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์อันผู้นำปรารถนา

ขอให้ท่านสมมติตนเองว่า อยู่ในสภาพการณ์ในแต่ละข้อคำถาม และท่านต้องเลือกคำตอบใดคำตอบหนึ่ง ในแต่ละข้อ ที่ท่านเชื่อว่าจะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของผู้นำได้ดีที่สุด อาจจะมีบางคำถาม ที่คำตอบทั้ง 4 ข้อ ไม่ใช่สิ่งที่คุณจะทำ แต่ขอท่านได้โปรดเลือกคำตอบใดคำตอบหนึ่ง ซึ่งใกล้เคียงกับสิ่งที่คุณจะทำมากที่สุด หากว่าท่านเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ

กรุณาเขียนวงกลมล้อมรอบตัวอักษรหน้าคำตอบ ที่ท่านเลือกเพียงคำตอบเดียว และเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม โปรดช่วยตอบให้ครบทุกข้อ

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาให้

1. ท่านเห็นบุคคลที่ท่านรู้จัก ใส่นาฬิการาคาแพงซึ่งเหมือนกับนาฬิกาของท่านที่เพิ่งหายไป ท่านจะอย่างไร

ก. ไม่ทำอะไรเลย

ข. ขอให้เขาคืนนาฬิกาให้ท่าน

ค. บอกเขาว่า ท่านทำนาฬิกาที่มีลักษณะเหมือนเรือนที่เขาใส่ หาย แล้วถามเขาว่า เป็นไปได้หรือไม่ที่นาฬิกาเรือนนั้นเป็นนาฬิกาของท่าน

ง. เรียกตำรวจ

2. มารดาของท่านแสดงความรักน้องหรือพี่ของท่านมากกว่า ท่านจะอย่างไร

ก. ถามบิดาของท่านว่า ควรจะอย่างไร

ข. ปรึกษาเรื่องดังกล่าวกับมารดาของท่าน

ค. ไม่ทำอะไรเลย และคอยจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

ง. รบเร้ามารดาของท่านให้ปฏิบัติต่อท่านอย่างยุติธรรมทันที

3. ท่านเป็นลูกจ้างในบริษัทแห่งหนึ่งมาเป็นเวลานานกว่าลูกจ้างคนอื่น ๆ และรู้สึกที่นายจ้างมอบงานที่ไม่สนุกทั้งหลาย ให้ท่าน แทนที่จะมอบให้ลูกจ้างคนอื่น ๆ ทำบ้าง ท่านจะอย่างไร

ก. รบเร้าให้นายจ้างแบ่งงานที่น่า เพื่อให้แก่ลูกจ้างทุกคน

ข. ทำงานที่นายจ้างให้ทำ

ค. เสนอเรื่องให้คณะกรรมการรับเรื่องร้องทุกข์ พิจารณา

ง. ปรึกษาคณาวิสัยกับจิตใจของท่านกับเพื่อนร่วมงาน และขอร้องให้เขาช่วยทำงานดังกล่าวด้วย

4. ท่านนั่งรถไปโรงเรียนพร้อม ๆ กับเพื่อนในละแวกบ้านของท่าน ซึ่งไปโรงเรียนสายบ่อย ๆ เมื่อท่านต้องการไปให้ทันเวลา ท่านจะอย่างไร

ก. ปรึกษากับคนขับรถ เพื่อหาทางไปโรงเรียนให้ทันเวลา

ข. หารถคันอื่น

ค. เคี้ยวเชยให้เพื่อนมาตรงเวลา

ง. ถามบิดามารดาของท่านว่า ควรจะอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ถ้ามีกองขยะมูลฝอยกีดขวางบริเวณอาคารที่ท่านอาศัยอยู่ และอาจเป็นอันตรายแก่เด็ก หากท่านเป็นบิดามารดาของเด็กเหล่านี้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกรให้ เจ้าของทำความสะอาดบริเวณเหล่านี้ให้เรียบร้อย
- ข. ขอให้เทศบาลดำเนินการกับเจ้าของอาคารดังกล่าว
- ค. อาสาสมัครเอง และขอร้องเพื่อนบ้านของท่านให้ช่วยกันกำจัดขยะมูลฝอยเหล่านี้
- ง. สั่งลูกของท่านไม่ให้เข้าไปตรงนั้น

6. เด็กวัยรุ่นกลุ่มใหญ่ในสนามเด็กเล่นสาธารณะยังตัดสินใจไม่ได้ว่าควรจะทำอะไรกันดี หากท่านเป็นผู้รับผิดชอบสนามเด็กเล่นแห่งนั้น ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่พูดอะไรเลยจนกว่าเด็กเหล่านี้จะถาม
- ข. ตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาว่า เด็กกลุ่มนี้ควรจะทำอะไร
- ค. ให้สมาชิกในกลุ่มออกเสียงกันเองว่า ควรเลือกทำกิจกรรมอะไรที่มีให้เลือก
- ง. มอบหมายว่าเด็กคนไหนควรจะทำกิจกรรมอะไร

7. ถ้าน้องไม่เคารพสิทธิในห้องส่วนตัวของท่าน และขอมยืมของไปบ่อย ๆ เมื่อเวลาท่านไม่อยู่ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ฟ้องบิดามารดาของท่าน
- ข. ชูว่าจะตี
- ค. ปรึกษาเรื่องนี้กับสมาชิกในครอบครัว
- ง. รอจนกว่าน้องของท่านจะโตขึ้นวัยนี้

8. ลูกจ้างของท่านเกือบครึ่งต้องถูกเลิกจ้างเป็นเวลานาน ในฐานะที่ท่านเป็นเจ้าของกิจการแห่งนี้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. เลิกจ้างลูกจ้างที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด และคงจ้างเฉพาะลูกจ้างที่ทำงานดีที่สุด
- ข. จ้างลูกจ้างที่เคยอยู่ด้วยกันนานที่สุด
- ค. ตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ข้อเสนอแนะ
- ง. ให้แผนกบุคคล พิจารณาตัดสินใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ท่านคิดว่าท่านสอบได้คะแนนดี เช่นเดียวกับคนที่สอบผ่าน แต่จากผลการสอบปรากฏว่าท่านสอบตก ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่ทำอะไรเลยและเรียนวิชานั้นซ้ำ
- ข. ปรึกษาเรื่องนี้กับผู้บริหารสถานศึกษา
- ค. ปรึกษาอาจารย์ผู้สอนไม่ให้ไปทำสอบได้
- ง. ขอให้อาจารย์ผู้สอนอธิบายเหตุผล

10. เพื่อนของท่านเข้าสมัครรับเลือกตั้ง โดยที่ท่านไม่เห็นด้วย และเขาขอร้องให้ท่านช่วยเหลือ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกเขาว่า เขาไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้
- ข. บอกเขาว่า ท่านจะคิดดูก่อน
- ค. เฉย ๆ แต่ไม่ช่วย
- ง. ปรึกษาเรื่องนี้กับเพื่อนคนอื่น ๆ

11. ถ้าลูกคนเล็กของท่านทำห้องรับแขก ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ปรึกษากุ๊กหรือสามีของท่านว่า ควรจะทำอย่างไร
- ข. สั่งลูกไม่ให้เข้ามายุ่งในห้องนี้เด็ดขาด
- ค. คุยปรึกษาเรื่องนี้ขณะอยู่พร้อมกันทั้งครอบครัว
- ง. พยายามที่สุดเพื่อจะรักษาความสะอาด และหวังว่าลูกจะโตทันวัยนี้ไปโดยเร็ว

12. ในการแข่งขันล่ำสัดว์กับเพื่อน ท่านเป็นคนแรกที่ทำให้กวางได้รับบาดเจ็บ แต่เพื่อนอีกคนเป็นคนฆ่ามันได้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกเพื่อนว่า กวางตัวนี้เผ่าเองเป็นของท่านเพราะท่านยิงถูกมาก่อน
- ข. ขอให้กรรมการตัดสินว่า กวางตัวนั้นจะเป็นของใคร
- ค. คุยกับเพื่อนและแบ่งกัน
- ง. ไม่พูดอะไรเลย และปล่อยให้เพื่อนเอากวางไป

13. คนอื่นได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่ท่านคิดว่าตนเองจะได้ ท่านจะทำอย่างไร
- ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการให้ไต่สวนเรื่องนี้
 - รบเร้านายจ้างให้เลื่อนตำแหน่งให้ท่าน
 - ระบายความผิดหวังในเรื่องนี้กับทางบ้าน
 - ถามนายจ้างว่า ท่านจะปรับปรุงคุณสมบัติของท่านได้อย่างไรบ้าง
- ✓ 14. นักเรียนต่างวางแผนเลือกอาชีพของเธอ ถ้าท่านเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของโรงเรียนมัธยมแห่งนั้น ท่านควรจะทำอย่างไร
- ปล่อยให้นักเรียนวางแผนเลือกอาชีพตามที่พวกเขาสนใจ
 - แนะนำให้พิจารณาจากอาชีพที่มีความสามารถของนักเรียนเห็นว่าเหมาะสมที่สุด
 - ให้นักเรียนไปศึกษาอาชีพต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุด
 - บอกนักเรียนให้พิจารณาความสนใจและความสามารถของเธอเป็นเกณฑ์ แล้วให้อภิปรายถึงความเป็นไปได้ของอาชีพที่เห็นว่าเหมาะสม
15. เพื่อนบ้านของท่านเผาขยะซึ่งผิดเทศบัญญัติ ท่านจะทำอย่างไร
- สั่งให้เลิกเผาทันที
 - แจ้งตำรวจ
 - บอกเพื่อนบ้านให้ทราบเกี่ยวกับเทศบัญญัติข้อนี้
 - ปิดหน้าต่างบ้านของท่านและหวังว่าเขาคงจะเลิกเผาไปเอง
- ✓ 16. ถ้าท่านเป็นครูฝึกฟุตบอล และเห็นว่าผู้เล่นในทีมของท่าน เล่นผิดกติกา ก่อนที่จะถึงการแข่งขันนัดสำคัญ ท่านจะทำอย่างไร
- ตัดเขาออกจากทีม
 - ให้สมาชิกในทีมลงมติว่า ควรจะลงโทษอย่างไร
 - รายงานเรื่องนี้ให้ผู้จัดการทีมทราบ
 - ไม่พูดอะไรเลยและให้เขาเล่นต่อไป

17. ท่านตกงานและหางานอื่นที่เหมาะสมยังไม่ได้ และท่านไม่พอใจข้อเสนอของภรรยาที่จะออกไปทำงานนอกบ้าน ท่านจะทำอย่างไร
- ยอมให้ภรรยาออกไปทำงานชั่วคราว และท่านก็ช่วยทำงานบ้าน
 - บอกให้ภรรยาอยู่บ้าน โดยที่ท่านยอมทำงานที่ได้รับเงินเดือนน้อย
 - ปรึกษาเรื่องนี้กับกรมแรงงาน
 - ยอมให้ภรรยาทำตามที่คุณพอใจ และท่านก็หางานทำต่อไป
18. ในฐานะเจ้าของกิจการ ท่านได้เลื่อนตำแหน่งแก่ญาติของท่านสองคน ทำให้ลูกจ้างคนอื่น ๆ วิตกขวิจารย์ ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่ทำอะไรเลย แต่ยังคงเลื่อนตำแหน่งคนที่ท่านต้องการ
 - ใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาประกอบการตัดสินใจว่าใครควรได้เลื่อนตำแหน่ง
 - อภิปรายและชี้แจงให้ลูกจ้าง ได้ทราบเกี่ยวกับนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง
 - ให้ความสนใจแก่ลูกจ้างคนที่ไม่พอใจ แต่ไม่เปลี่ยนแปลงตัดสินใจ
19. โภการหาเพลงประจำโรงเรียนที่เพิ่งใหม่ หากท่านเป็นเอาจารย์ใหญ่ ท่านจะทำอย่างไร
- ขอให้แผนกดนตรีแต่งเพลงให้
 - เลือกเพลงที่ท่านคิดว่าดีที่สุด
 - ขอให้ตัวแทนนักเรียนและครูลงคะแนนเสียงในเพลงหลาย ๆ เพลงที่ได้รับการเสนอมา
 - รอนักประพันธ์เพลงอาธินอาสาแต่งให้
20. ท่านได้รับเชิญให้เป็นสมาชิกสโมสรแห่งหนึ่ง ซึ่งเพื่อนของท่านเต็มสุรารอย่างหนักที่สโมสรแห่งนี้ หากท่านไม่เห็นด้วยกับการเต็มนี้ ท่านจะทำอย่างไร
- เข้าเป็นสมาชิกแล้วพยายามที่จะเปลี่ยนนิสัยของเพื่อน
 - ขอความเห็นในเรื่องนี้จากผู้ที่ท่านนับถือและไม่ได้เป็นสมาชิกสโมสรแห่งนี้
 - ไม่ไปร่วมกลุ่ม และไม่พูดอะไรเลย
 - ประนามหลักการและการกระทำของสมาชิกสโมสรแห่งนี้ รวมทั้งปฏิเสธที่จะเข้าเป็นสมาชิก

21. เพื่อนบ้านของท่านกำลังขอใบอนุญาตเพื่อเปิดกิจการอย่างหนึ่ง ในเขตที่อยู่อาศัยซึ่งห้ามไม่ให้มีธุรกิจนั้น ๆ ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่ทำอะไรเลย
 - ปรึกษาเรื่องนี้กับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - เขียนคำร้องให้คนร่วมคัดค้านการขอใบอนุญาตนั้น
 - บอกให้เพื่อนบ้านของท่านถอนการขอใบอนุญาต
22. นักเรียนกลุ่มหนึ่งวางแผนที่จะโจมตีโรงเรียนคู่แข่งในคืนก่อนที่จะถึงวันแข่งขันที่สำคัญ ในฐานะเพื่อนร่วมชั้นท่านคิดว่า ไม่ควรจะทำเช่นนั้น ท่านจะทำอย่างไร
- บอกอาจารย์ใหญ่ถึงแผนของนักเรียนกลุ่มนั้น
 - ปล่อยให้เพื่อนทำไป
 - บอกให้พวกเขาลืมเลิกแผนการนี้ มิฉะนั้นท่านจะบอกอาจารย์
 - ขอให้เพื่อนมีน้ำใจนักกีฬา และเตือนพวกเขาดังผลที่จะตามมา
23. หากท่านเป็นนักบิน และพบว่า เครื่องยนต์เกิดขัดข้อง ในขณะที่บินอยู่ในระดับสูง ท่านจะทำอย่างไร
- ออกคำสั่งให้ทุกคนกระโดดร่มทันที
 - ส่งวิทยุถึงฐานบิน และขอคำแนะนำ
 - หาวิธี เรื่องนี้กับพวกลูกเรือและตัดสินใจว่า จะทำอะไร
 - บินสู่สนามบินฉุกเฉินซึ่งใกล้ที่สุด
24. สามีของท่านรู้สึกว่าเขาเมื่อก่อนจะจ่ายเงินซื้อรถใหม่ราคาแพงได้ และทุกคนในครอบครัวก็ต้องการรถคันนี้ ถ้าท่านเป็นภรรยา ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่ว่าอะไร แต่ขอให้ใช้รถคันเดิมต่อไป
 - บอกให้เขาซื้อรถคันใหม่ทันที
 - หาทางเก็บเงินเพื่อซื้อรถคันใหม่
 - ปรึกษาคณะแพทย์จำแนกเกี่ยวกับรถที่ราคาถูกกว่านี้

25. กลุ่มของท่านกำลังตัดสินใจว่า จะไปที่ยวทึไหนตอนค่ำ หากท่านอยากไปเดินร่ำ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. รมร่ำเพื่อน ๆ ใ้ไปเดินร่ำ มิฉะนั้น ท่านจะไปกับเพื่อนที่ท่านนัดไว้ตามลำพัง
- ข. ถามงบประมาณในการไปเที่ยว แล้วท่านก็แนะนำสถานที่ตามเงินที่มี
- ค. ไม่พูดอะไรเลยและไปกับกลุ่ม
- ง. เสนอที่ที่อยากไป แต่ทำตามความเห็นของส่วนใหญ่

26. ลูกสาวของท่านได้รับรางวัล เรียนดีตอนจบมัธยมศึกษา และอยากจะสมัครเรียนต่อมหาวิทยาลัยที่ท่านทราบว่า ท่านไม่สามารถส่งเสียได้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. หารือกันภายในครอบครัวและพยายามประนีประนอม
- ข. อนุญาตให้ลูกสาวของท่านเข้าเรียนมหาวิทยาลัย
- ค. บริจาคเรื่องนี้กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่ลูกจบการศึกษา
- ง. ขอให้ลูกสาวเรียนต่อที่วิทยาลัยในจังหวัดซึ่งท่านอยู่

27. ลูกจ้างของท่านคนหนึ่ง เริ่มมาทำงานสายซึ่งกระทบกระเทือนต่อผลการปฏิบัติงาน ท่านจะทำอย่างไร

- ก. เตือนเขาว่า ถ้ามาทำงานสายอีกจะถูกไล่ออก
- ข. รายงานเรื่องนี้ต่อแผนกบุคคล
- ค. ไม่พูดอะไรเลย และหวังว่า เขาจะปรับปรุงตัวได้
- ง. พูดกับเขาถึงความสำคัญของการมาตรงเวลา และแนะนำให้เขาซื้อนาฬิกาปลุก

28. กลุ่มเพื่อนสนิทของท่านวางแผนจะเปิดโรงเรียน ท่านคิดว่า เป็นการกระทำที่ผิด ท่านจะทำอย่างไร

- ก. พยายามให้เพื่อนเปลี่ยนแผนการดังกล่าว
- ข. ไม่พูดอะไรเลย เพราะไม่ใช่ธุระของท่าน
- ค. เล่าเรื่องนี้ให้ผู้สอนที่ท่านสนิทสนมฟัง และถามว่า ควรจะทำอย่างไร
- ง. รมร่ำนวกเขาให้ไปโรงเรียน มิฉะนั้นท่านจะบอกผู้บริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

29. ถ้าคณะกรรมการศึกษา กำลังจะให้มีการออกเสียงลงมติเพื่อหาเงินสร้างอาคารสำหรับเป็นห้องสมุด ด้วยการเปิดบ่อนการพนัน ท่านเห็นด้วยกับการสร้างห้องสมุด แต่ไม่เห็นด้วยกับวิธีการ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ต่อต้านมติดังกล่าวอย่างเปิดเผย
- ข. อภิปรายข้อคัดค้านของท่านในที่ประชุมคณะกรรมการศึกษา
- ค. ไม่นู่นอะไรที่เป็นการคัดค้าน แต่ไม่สนับสนุน
- ง. ขอให้มีการหยั่งเสียงก่อนลงมติ และถือตามผลการออกเสียง

30. หากท่านไม่เห็นด้วยกับการแยกครูสภาจากกระทรวงศึกษาธิการ แต่รัฐบาลได้ตัดสินใจให้ครูสภาเป็นองค์การอิสระ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่พูดและไม่ทำอะไรเลย
- ข. รวมกลุ่มเพื่อคัดค้านให้รัฐบาลเลิกล้มการตัดสินใจดังกล่าวทันที
- ค. สนับสนุนการตัดสินใจของรัฐบาลและเร่งเร้าให้รัฐบาลรีบดำเนินการไปตามขั้นตอนในทันที
- ง. เรียกร้องให้มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาปัญหาและให้ข้อเสนอแนะแก่รัฐบาล

✓ 31. ถ้าเด็กเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียนแต่งกายผิดระเบียบอย่างมาก หากท่านเป็นครูของนักเรียนคนนั้น ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ให้นักเรียนคนนั้นกลับบ้านเปลี่ยนเครื่องแต่งตัวให้เรียบร้อยแล้วกลับมาเรียน
- ข. ปรึกษาเรื่องนี้กับอาจารย์ปกครองหรืออาจารย์ใหญ่
- ค. ไม่ทำอะไรเลย
- ง. คุยกับนักเรียนคนนั้นถึงเรื่องรสนิยมที่ดีในการแต่งกาย

32. ถ้าท่านเมียดหรือโทในที่นี้ที่กำลังมีการสู้รบและท่านมีความต้องการคนสองคนเพื่อทำงานที่เสี่ยงอันตรายอย่างหนึ่ง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ขออาสาสมัครสองคน
- ข. ให้ทหารที่อยู่ได้บังคับบัญชาของท่านจับไม้สั้นไม้ยาวว่าใครจะไปปฏิบัติงานนี้
- ค. เลือกทหารสองคน
- ง. ถามผู้บังคับบัญชาของท่านว่า ควรจะให้ใครไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

33. บุตรชายอายุ 17 ปี ของท่าน บอกว่า รายได้ไม่พอจ่าย ท่านก็เชื่อว่าเป็นจริง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ใ้เงินเท่าเดิม และปฏิเสธที่จะหาหรือเรื่องนียก
- ข. จัดแจงให้บุตรชายได้หาเงินเพิ่มอีก
- ค. ใ้เงินพิเศษแก่เขาตามจำนวนที่เขาขอ
- ง. ลืบลู่ว่าเป็นของบุตรชายท่านได้รับเงินเท่าไร แล้วจึงตกลงใจภายหลัง

34. เพื่อนสนิทของท่านหลายคนตกลงใจจะไปผิง ซิมโฟนีคอนเสิร์ต แต่ท่านไม่สนใจดนตรีประเภทนี้ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกเพื่อน ๆ ว่า ท่านมีธุระที่อื่น
- ข. ใ้พวกเขาเลือกระหว่างภาพยนตร์และดนตรี แล้วท่านจะยึดถือตามที่พวกเขาตัดสินใจ
- ค. รบเร้าพวกเขาใ้ไปดูภาพยนตร์ที่ท่านต้องการจะดู
- ง. ถามความคิดเห็นของผู้ที่เคยไปดูภาพยนตร์และนั่งชม โฟนีคอนเสิร์ตมาแล้ว

35. ท่านและเพื่อนวางแผนที่จะไปตกปลา คนอื่น ๆ อยากรไปทะเลสาบที่มีภูเขา แต่ท่านอยากจะไปแถวทะเลลึก ท่านจะทำอย่างไร

- ก. รบเร้าใ้เพื่อนไปตกปลาแถวทะเลลึก
- ข. ไปตกปลาตามสถานที่ที่มีรายงานว่า มีปลากินเบ็ดมากที่สุด
- ค. ใ้เพื่อนไปทะเลสาบ ส่วนท่านไปทะเลลึก
- ง. ไปทะเลสาบกับเพื่อน ๆ แต่วางแผนที่จะไปตกปลาแถวทะเลลึกในโอกาสหน้า

36. บุตรสาวอายุ 20 ปี ของท่าน วางแผนจะแต่งงานกับชายคนหนึ่งที่ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่พูดหรือไม่ทำอะไรเลย นอกเสียจากว่าถูกถาม
- ข. บอกบุตรสาวว่า ถ้าไปแต่งงานกับชายคนนั้น ท่านจะตัดออกจากกองมรดก
- ค. แสดงความไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งแต่อนุญาตใ้บุตรสาวตัดสินใจครั้งสุดท้าย
- ง. ขอใ้บุตรสาวของท่านปรึกษาเรื่องนี้กับผู้ใหญ่คนอื่น ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

37. ลูกจ้างของท่านปรารถนาที่จะหยุดงานในวันหยุด แต่มีงานจำนวนมากที่ท่านต้องการจะทำให้เสร็จในทันที ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกให้ทุกคนมาทำงานในวันหยุด
- ข. บอกให้ทุกคนทำงานล่วงเวลาหลาย ๆ วัน ก่อนจะถึงวันหยุด เมื่อที่จะได้ทำงานให้เสร็จ
- ค. อธิบายถึงสถานการณ์และความต้องการของท่าน แต่อนุญาตให้พวกเขาหยุดได้ถ้าพวกเขาต้องการ
- ง. บอกให้พวกเขาลงมติว่า ควรจะทำงานในวันหยุดหรือไม่

38. ท่านเห็นเพื่อนร่วมชั้นโทงตองสอบ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ไม่สนใจ เพราะไม่ใช่ธุระของท่าน
- ข. เสนอว่านักศึกษาคนนั้นควรสอบตก เพราะทำผิดระเบียบของสถาบัน
- ค. บอกให้นักศึกษานั้นไปสารภาพความผิดกับอาจารย์ผู้สอน
- ง. ถามบิดามารดาหรืออาจารย์ที่ปรึกษาว่า ควรจะทำอย่างไร

39. ชุมชนของท่านกำลังเรียกรับเงินเพื่อการกุศลที่มีประโยชน์ และทำโครงการสนับสนุนกิจกรรมนี้ หากท่านเป็นเจ้าของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ให้ลูกจ้างแต่ละคนบริจาคตามที่ เขาต้องการ
- ข. ให้ทุกคนสละเงินคนละ 10% ของค่าจ้างรายสัปดาห์
- ค. ขอเรื่องคณะกรรมการของหน่วยงานให้จัดการเรียกรับเงิน
- ง. ถามสมมุติฐานของบริษัทว่า ควรจะทำอย่างไรจึงเหมาะสม

40. หากท่านเมื่ออายุ 16 ปี อยู่ในรถที่มีเพื่อนวัยรุ่นอื่น ๆ 4 คน เพื่อน ๆ กำลังเล่นเกมเสียงอันทราญขณะขับรถด้วยความเร็ว 50 ไมล์ต่อชั่วโมง ว่าใครจะปล่อยพวงมาลัยได้นานกว่าอีก : เมื่อถึงรอบที่ท่านจะต้องขับรถ ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ขับรถ แต่จับพวงมาลัยเป็นปกติ
- ข. หัวเราะและบอกว่าท่านไม่เล่นเกมโง่ ๆ แบบนี้ แล้วเสนอแนะให้เล่นอย่างอื่น
- ค. เตือนเพื่อน ๆ ให้นึกถึงกฎของความปลอดภัยในการขับรถ
- ง. ปฏิเสธและบอกว่าจะฟ้องบิดามารดาของพวก เขาหาก ไม่เลิกเล่นเกมนี้ในทันที

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

41. คุณขายของประจำร้านค้าคนหนึ่ง ทอนเงินให้ท่านขาดจำนวนเป็นครั้งที่สอง ถ้าท่านเป็นลูกค้าประจำของร้านนั้น ท่านจะทำอย่างไร
- รายงานให้ผู้จัดการทราบ
 - ไม่พูดอะไร และไม่เข้าร้านนี้อีกต่อไป
 - บอกคนขายว่าทอนไม่ครบ และทวงเงินทอนที่ถูกต้อง
 - ถามเพื่อนของท่านว่า ควรจะทำอย่างไร
42. ท่านกำลังตื่นตัวในห้องสมุด แต่มีบางคนพูดคุยส่งเสียงดัง ท่านจะทำอย่างไร
- ห้ามมส่งบ
 - ขอให้บรรณารักษ์ห้ามปรามผู้ที่คุย
 - ขอร้องผู้ที่คุยอย่างสุภาพว่า ให้เกรงใจผู้อื่นบ้าง
 - บอกผู้ที่คุยให้เงียบ
43. หากท่านเป็นบิดาของครอบครัวใหญ่ที่มีเด็กวัยรุ่นหลายคน ในการวางแผนที่จะไปพักผ่อนประจำปี ท่านควรจะทำอย่างไร
- วางแผนต่าง ๆ ด้วยตัวของท่านเอง ตามงบประมาณที่มี
 - ปล่อยให้แต่ละคนทำตามที่เขาต้องการ
 - พูดเรื่องนี้ในครอบครัว ชี้แจงงบประมาณ และร่วมกันตัดสินใจ
 - ให้ภรรยาถามความเห็นในการไปพักผ่อนจากเพื่อน ๆ ของภรรยา
44. ไฟป่าลุกลามอย่างรวดเร็วไปยังบริเวณที่ท่านกำลังไปทัศนศึกษา ท่านจะทำอย่างไร
- ไม่ทำอะไรเลย วันแต่จะได้รับความเสียหายจากพนักงานดับเพลิง
 - ขอร้องให้ทุกคนช่วยและสิ่งการให้ผนวกเอาดับไฟ
 - เรียกพนักงานดับเพลิงและเสนอตัวช่วยดับไฟ
 - หารีอกับเพื่อนในกลุ่มว่า จะอยู่ช่วยดับไฟหรือจะไปเสีย

49. ท่านเห็นอุบัติเหตุเล็กน้อยจากรถที่วิ่งฝ่าไฟแดง ท่านจะทำอย่างไร

- ก. เฉย ๆ เพราะไม่ใช่ธุระของท่าน
- ข. อาสาจะเป็นเหยื่อให้กับฝ่ายถูก
- ค. เรียกตำรวจ และขอให้จับผู้ฝ่าฝืนกฎจราจร
- ง. ปรึกษากับผู้ที่เห็นเหตุการณ์ว่า เรื่องนี้ใครผิด

50. เพื่อนสนิทของท่านสูบบุหรี่ในสนามโรงเรียน ซึ่งเป็นการฝ่าฝืนระเบียบของโรงเรียน ท่านจะทำอย่างไร

- ก. บอกให้เพื่อนทั้งบุหรี่
- ข. บอกครูคนแรกที่พบ ว่า เพื่อนสูบบุหรี่
- ค. พูดกับเขาดังเหตุผลของกฎระเบียบของโรงเรียนที่ห้ามสูบบุหรี่
- ง. ปลอ่ยให้เขาทำตามที่พอใจ

ขอขอบพระคุณที่ทำการกุศลสละเวลาตอบให้จนครบทุกข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางให้คะแนน

ข้อ	AA	AS	DC	LF	ข้อ	AA	AS	DC	LF
1.	ข	ง	ค	ก	26.	ง	ค	ก	ข
2.	ง	ก	ข	ค	27.	ก	ข	ง	ค
3.	ก	ค	ง	ข	28.	ง	ค	ก	ข
4.	ค	ง	ก	ข	29.	ก	ข	ง	ค
5.	ก	ข	ค	ง	30.	ข	ค	ง	ก
6.	ง	ข	ค	ก	31.	ก	ข	ง	ค
7.	ข	ก	ค	ง	32.	ค	ง	ข	ก
8.	ก	ข	ค	ง	33.	ก	ง	ข	ค
9.	ค	ข	ง	ก	34.	ค	ง	ข	ก
10.	ก	ง	ข	ค	35.	ก	ข	ง	ค
11.	ข	ก	ค	ง	36.	ค	ข	ง	ค
12.	ก	ข	ค	ง	37.	ก	ข	ค	ง
13.	ข	ก	ง	ค	38.	ข	ง	ค	ก
14.	ค	ข	ง	ก	39.	ข	ง	ค	ก
15.	ก	ข	ค	ง	40.	ง	ค	ข	ก
16.	ก	ค	ข	ง	41.	ก	ง	ค	ข
17.	ข	ค	ก	ง	42.	ง	ข	ค	ก
18.	ก	ข	ค	ง	43.	ก	ง	ค	ข
19.	ข	ก	ค	ง	44.	ข	ค	ง	ก
20.	ง	ข	ก	ค	45.	ข	ง	ค	ก
21.	ง	ข	ค	ก	46.	ก	ง	ค	ข
22.	ค	ก	ง	ข	47.	ข	ง	ค	ก
23.	ก	ข	ค	ง	48.	ก	ค	ง	ข
24.	ข	ง	ค	ก	49.	ค	ง	ข	ก
25.	ก	ข	ง	ค	50.	ก	ข	ค	ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น **รวม** ขออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนดิบของกลุ่มผลประเมินสูง

No.	AA	AS	DC	LF	No.	AA	AS	DC	LF
1	1	12	33	4	26	12	6	25	7
2	3	11	21	15	27	4	8	26	12
3	9	7	19	15	28	1	6	29	14
4	3	10	30	7	29	7	14	23	6
5	6	9	28	7	30	6	8	27	9
6	4	14	20	12	31	7	7	28	8
7	1	14	28	7	32	3	15	28	4
8	3	10	26	11	33	3	20	25	2
9	6	16	25	3	34	2	17	29	2
10	3	1	23	13	35	4	11	31	4
11	3	18	25	4	36	6	6	32	6
12	0	20	29	1	37	1	18	25	6
13	6	7	29	8	38	2	16	26	6
14	6	8	23	13	39	3	11	31	5
15	6	8	26	10	40	2	11	29	8
16	2	15	29	4	41	1	14	27	8
17	4	16	22	8	42	8	13	19	10
18	2	12	28	8	43	3	5	28	14
19	4	8	32	6	44	1	18	30	1
20	8	6	21	15	45	2	10	27	11
21	1	14	30	5	46	6	1	23	10
22	4	5	26	15	47	1	14	31	4
23	2	1	31	6	48	3	17	26	4
24	4	9	28	9	49	0	13	25	12
25	0	11	32	7	50	3	16	29	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	AA	AS	DC	LF	No.	AA	AS	DC	LF
51	4	11	28	7	76	4	7	30	9
52	3	19	19	9	77	4	7	31	8
53	9	13	17	11	78	4	13	23	10
54	1	20	26	3	79	1	9	30	10
55	6	14	22	8	80	1	15	26	8
56	9	10	14	17	81	6	9	26	9
57	4	5	23	18	82	3	13	24	10
58	3	14	24	9	83	2	12	28	8
59	6	11	31	2	84	5	14	25	6
60	4	7	34	5	85	1	13	31	5
61	3	10	24	13	86	10	13	10	17
62	7	7	24	12	87	10	10	25	5
63	2	11	28	9	88	4	18	23	5
64	6	12	21	11	89	5	10	23	12
65	4	7	29	10	90	5	9	21	15
66	4	5	27	14	91	3	13	28	6
67	5	9	27	9	92	3	11	29	7
68	3	6	37	4	93	7	9	23	11
69	3	15	22	10	94	1	8	29	12
70	8	18	20	4	95	9	8	28	5
71	4	19	20	7	96	1	13	34	2
72	2	11	29	8	97	6	9	28	7
73	0	14	28	8	98	1	14	31	4
74	2	13	23	12	99	1	10	33	6
75	4	7	30	9	100	3	10	28	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	AA	AS	DC	LF	No.	AA	AS	DC	LF
101	1	13	29	7	126	1	11	32	6
102	1	15	27	7	127	3	12	25	10
103	5	11	22	12	128	4	13	25	8
104	3	11	21	15	129	1	13	30	6
105	3	10	31	6	130	6	10	31	3
106	3	9	28	10	131	4	15	26	5
107	2	11	28	9	132	6	11	27	6
108	1	10	25	4	133	7	9	29	5
109	2	13	25	10	134	2	16	23	9
110	9	9	25	7	135	4	10	29	7
111	6	8	30	6	136	3	7	27	13
112	9	11	25	5	137	5	8	28	9
113	2	14	30	4	138	2	11	30	7
114	1	11	29	9	139	6	6	23	15
115	4	13	28	5	140	5	5	33	7
116	0	24	21	5	141	2	9	20	9
117	6	10	24	10	142	1	11	19	19
118	7	10	26	7	143	0	20	27	3
119	3	6	35	6	144	4	8	33	5
120	13	6	22	9	145	2	10	32	6
121	3	15	24	8	146	4	9	23	14
122	2	9	30	9	147	9	15	21	5
123	5	12	26	7	148	6	6	28	10
124	3	10	32	5	149	5	7	30	8
125	7	12	25	6	150	2	9	31	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	AA	AS	Dc	LF
151	6	14	24	6
152	1	18	25	6
153	0	9	31	10
154	3	16	28	3
155	2	15	27	6
156	1	17	24	8
157	3	9	28	10
158	6	9	28	7
159	2	13	27	8
160	1	12	33	4
161	0	16	28	6



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	คณะ				No.	คณะ			
	AA	AS	DC	LF		AA	AS	DC	LF
1	1	12	29	8	26	5	13	26	6
2	5	12	30	3	27	4	14	20	12
3	3	17	27	3	28	2	14	27	7
4	6	11	22	11	29	2	7	37	4
5	4	12	21	13	30	4	7	28	11
6	4	11	29	6	31	10	4	28	8
7	1	14	26	9	32	5	14	30	1
8	4	11	29	6	33	2	12	26	10
9	3	13	30	4	34	4	15	26	5
10	3	16	27	4	35	1	17	31	1
11	1	11	27	11	36	5	13	30	2
12	0	18	26	6	37	5	10	26	9
13	3	11	29	7	38	7	11	26	6
14	0	10	32	8	39	3	11	29	7
15	1	15	28	6	40	4	13	26	7
16	5	3	29	13	41	3	9	28	10
17	3	7	31	9	42	3	6	30	11
18	5	13	25	7	43	5	12	30	3
19	4	13	30	3	44	2	13	32	3
20	2	17	22	9	45	4	11	26	9
21	2	6	34	8	46	1	16	24	9
22	4	8	27	11	47	2	9	27	12
23	2	10	32	6	48	4	14	26	6
24	5	13	23	9	49	4	10	30	6
25	3	10	27	10	50	4	11	31	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	AA	AS	DC	LF	No.	AA	AS	DC	LF
51	6	11	27	6	76	4	17	26	3
52	7	11	23	9	77	1	13	28	8
53	1	12	27	10	78	4	8	32	6
54	0	17	31	2	79	2	13	28	7
55	1	15	26	8	80	2	13	24	11
56	1	12	31	6	81	6	10	30	4
57	1	11	30	8	82	4	11	25	10
58	6	9	32	3	83	9	13	22	6
59	1	16	29	4	84	3	7	24	16
60	1	18	26	5	85	1	13	27	9
61	4	14	27	5	86	5	8	31	6
62	4	9	26	11	87	5	14	23	8
63	5	7	36	2	88	3	15	24	8
64	3	12	29	6	89	7	9	26	8
65	4	8	28	10	90	5	11	22	12
66	5	11	25	9	91	2	7	34	7
67	4	10	27	9	92	3	11	33	3
68	5	9	27	9	93	8	8	28	6
69	0	20	25	5	94	10	17	16	7
70	2	8	32	8	95	3	12	31	4
71	6	9	28	7	96	4	15	24	7
72	5	14	27	4	97	3	15	24	8
73	3	13	30	4	98	5	11	24	10
74	5	11	29	5	99	6	14	22	8
75	7	16	19	8	100	2	18	22	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

No.	AA	AS	DC	LF	No.	AA	AS	DC	LF
101	3	5	33	9	126	5	11	27	7
102	2	15	26	7	127	3	16	22	9
103	3	12	28	7	128	6	8	24	12
104	1	8	29	12	129	7	16	24	3
105	4	15	27	4	130	4	10	26	10
106	7	12	20	11	131	4	16	18	12
107	5	6	25	14	132	3	8	26	13
108	1	11	31	7	133	5	7	27	11
109	5	14	25	6	134	2	7	29	12
110	6	8	30	6	135	8	10	23	9
111	2	13	28	7	136	2	10	28	10
112	4	17	25	4	137	3	6	30	11
113	3	15	24	8	138	3	10	28	9
114	13	8	17	12	139	6	6	31	7
115	3	5	27	15	140	8	5	29	8
116	0	23	26	1	141	3	11	26	10
117	5	14	28	3	142	6	5	28	11
118	8	16	20	6	143	4	7	30	9
119	0	13	28	9	144	5	8	33	4
120	2	12	29	7	145	3	11	25	11
121	1	9	28	12	146	4	11	26	9
122	3	13	26	8	147	4	9	26	11
123	4	13	26	7	148	4	20	22	4
124	6	11	28	5	149	9	11	22	8
125	2	13	33	2	150	3	16	22	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



นายทวี รังสิวารักษ์ เกิดวันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2496 ที่ตำบลบ้านใต้
อำเภอเกาะพะงัน จังหวัดสุราษฎร์ธานี สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)
จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง เมื่อ พ.ศ. 2521

รับราชการครั้งแรกเมื่อ พ.ศ. 2525 ในตำแหน่ง ครู 1 ระดับ 1 ปัจจุบัน
ดำรงตำแหน่ง ครู 2 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านทุ่งกลม อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านใดๆ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้