

กองห้องสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร



โดย
นายสมศักดิ์ จรุงจิตร

เลขหมู่
เลขทะเบียน 15504
วัน, เดือน, ปี 10.มค.2534

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2533
ลิขสิทธิ์เป็นของบัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ISBN 974-8154-66-1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

A STUDY OF THE PERCEPTIONS OF THE LEADERSHIP STYLES EXPRESSED
BY PRIVATE VOCATIONAL EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS &
TEACHERS IN BANGKOK



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment
of the Requirements for the Degree
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Industrial Education
Graduate School
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

1990

ISBN 974-8154-66-1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดคณะ
กรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

ชื่อ นายสมศักดิ์ จรุงจิตร

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิลันธนาพันธ์

ภาควิชา ศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2533

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูไปด้วย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยพิจารณารายละเอียดแต่ละแบบภาวะผู้นำได้ดังนี้

แบบการยึดสถาบันเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่าผู้บริหารเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนครูเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

แบบการยึดบุคคลเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่าผู้บริหารเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนครูเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

แบบการยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่าผู้บริหารเห็นว่าตนปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่ครูเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 3 แบบ ดังกล่าวแล้ว ปรากฏว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมาก ส่วนครูมีความเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย ทั้ง 3 แบบ ซึ่งรับกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

Thesis Title A STUDY OF THE PERCEPTIONS OF THE LEADERSHIP
 STYLES EXPRESSED BY PRIVATE VOCATIONAL EDUCATION
 SCHOOL ADMINISTRATORS & TEACHERS IN BANGKOK.

Name SOMSAK CHINGCHIT

Thesis Advisor Associate Professor Dr. Methei Pилanthananond

Academic Year 1990.

The purpose of this research was to survey and to compare perceptions between administrators and teachers concerning leadership styles of Private Vocational schools in Bangkok Metropolis.

The sample used in this research were Private Vocational school administrators and teachers in Bangkok Metropolis. Researchers used questionnaires on Leadership styles, Idiographic Leadership style, Transactional Leadership style. The finding from each leadership style were as follows:-

Nomothetic Leadership Style

The perceptions of school administrators and teachers when considered together as a total group were at the below average level. But when considered separately on each groups, the administrators rated themselves at the above average level, while the teachers rated themselves at the below average level.

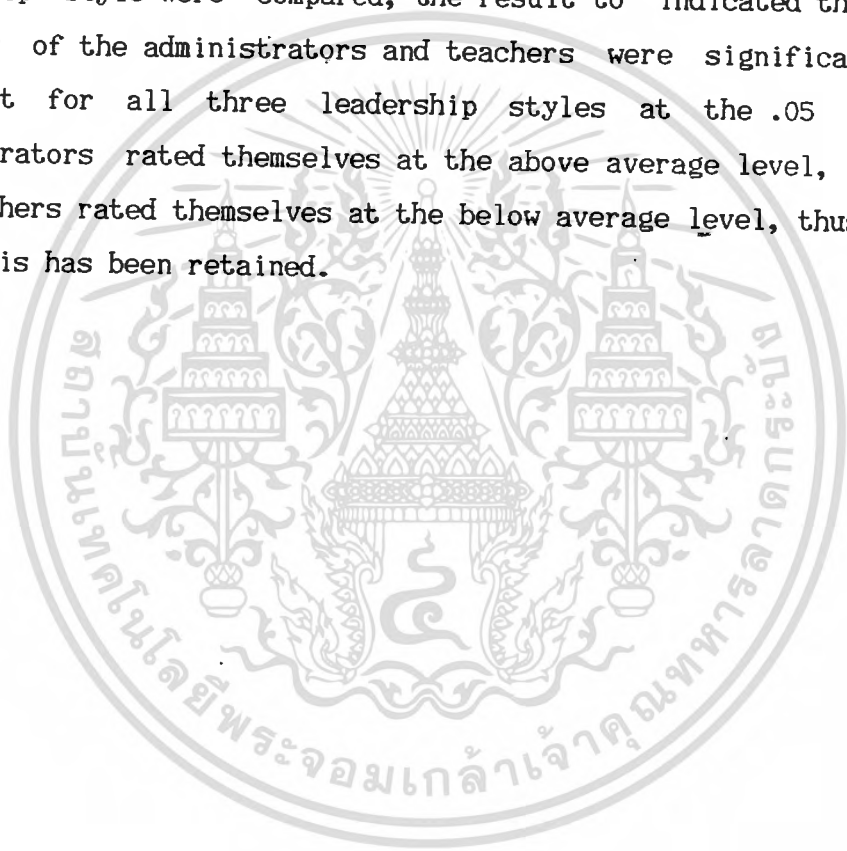
Idiographic Leadership Style

The perceptions of school administrators and teachers when considered together as a total group were at the below average level. But when considered separately on each groups, the administrators rated themselves at the above average level, while the teachers rated themselves at the below average level.

Transactional Leadership Style

The perceptions of school administrators and teachers when considered together as a total group were at the below average level. But when considered separately on each groups, the administrators rated themselves at the above average level, while the teachers rated themselves at the below average level.

When the perceptions of administrators and teachers on each leadership style were compared, the result to indicated that the opinions of the administrators and teachers were significant by different for all three leadership styles at the .05 level, administrators rated themselves at the above average level, while the teachers rated themselves at the below average level, thus, the hypothesis has been retained.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกราบขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์คุณหญิงวนิดา ฐุปะเดมีย์ และ ดร.สวัสดี อุดมโภชน์ ที่กรุณาเสียสละเวลาที่มีค่ายิ่งมาเป็นผู้ควบคุมการสอบและกราบขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เมธี ปิลันธนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่มีความกรุณาเป็นอย่างมากในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขความบกพร่องด้านต่าง ๆ ติดตามความก้าวหน้าและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องจนผู้วิจัยสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วง

กราบขอขอบคุณ ดร.ทวีวัฒน์ บิตยานนท์ ที่ให้ความรู้ในด้านสถิติ เกี่ยวกับการวิจัยนี้ และกราบขอขอบคุณ อาจารย์สุรพล อุดชาชน์ ที่ให้ความกรุณาแนะนำในด้านอาชีวศึกษา ภาคเอกชน

กราบขอขอบคุณ อาจารย์ ดร.พิชัย บุรณะสมบัติ ที่สนับสนุนด้านกำลังใจ เงินทุน และเวลา

ขอขอบคุณท่านผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ที่กรุณาช่วยตอบแบบสอบถาม

นายสมศักดิ์ จริงจิตร

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ณ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ทฤษฎีในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย.....	9
ลำดับชั้นในการเสนอข้อมูล.....	9
เชิงอรรถ.....	11
2. วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความสำคัญของผู้นำ.....	12
ความหมายของผู้นำ.....	14
ภาวะผู้นำ.....	18
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	21
บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	32
ผู้นำกับการบริหาร.....	35
คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ.....	40
รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ.....	48
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	54
สรุปภาวะผู้นำตามทฤษฎี Getzels และ Guba.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
2. ภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคล.....	63
ภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์.....	65
เชิงอรรถ.....	68
3. วิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	76
สมมติฐานของการวิจัย.....	76
กลุ่มตัวอย่างประชากร.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
เชิงอรรถ.....	82
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย.....	83
ลำดับการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม.....	86
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม.....	93
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	108
5. สรุป อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	110
การอภิปรายผลการวิจัย.....	115
ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
2. ภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคล.....	63
ภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์.....	65
เชิงอรรถ.....	68
3. วิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	76
สมมติฐานของการวิจัย.....	76
กลุ่มตัวอย่างประชากร.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	77
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	79
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
เชิงอรรถ.....	82
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย.....	83
ลำดับการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม.....	86
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม.....	93
ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	108
5. สรุป อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	110
การอภิปรายผลการวิจัย.....	115
ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	115

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 2 การศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร.....	116
1. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร.....	116
2. การศึกษาความคิดเห็นของครู.....	117
3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู.....	117
บทสรุป.....	124
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	126
เชิงอรรถ.....	127
บรรณานุกรม.....	130
ภาคผนวก.....	135
ประวัติผู้เขียน.....	152

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืน จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างประชากร.....	80
2. ลักษณะกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ เวลาที่ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด.....	85
3. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา.....	86
4. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกตามเพศ.....	87
5. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ.....	88
6. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกตามระยะเวลา ปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา.....	90
7. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแยกตามวุฒิการศึกษา.....	91
8. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันของผู้บริหาร.....	93
9. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหาร.....	97
10. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร.....	102
11. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร.....	107

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการอาชีวศึกษา นับว่าเป็นเรื่องที่ถูกฝ่ายให้ความสนใจและให้ความสำคัญยิ่งต่อการจัดอาชีวศึกษา โดยส่วนรวมของประเทศแล้วนับวันจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น¹ ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่า ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 เศรษฐกิจเริ่มขยายตัว ตลาดแรงงานมีความต้องการบุคลากรระดับอาชีวศึกษาเป็นจำนวนมาก เยาวชนและผู้ปกครองต่างก็ให้ความสนใจมาเข้าศึกษาทางด้านอาชีวศึกษามากขึ้น จนโรงเรียนและสถานศึกษาของรัฐไม่สามารถสนองความต้องการได้ทั่วถึง ประกอบกับในปีการศึกษา 2520 กระทรวงศึกษาได้ประกาศเปลี่ยนแปลงระบบชั้นเรียนและการใช้หลักสูตรใหม่ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ดังนั้นในปีการศึกษา 2524 จึงมีนักเรียนสำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ออกมาพร้อมกัน 2 หลักสูตร จึงทำให้เป็นโอกาสงามของเอกชนที่เข้ามามีบทบาทจัดตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษากันมาก ซึ่งจะเห็นได้จากสถิติการศึกษาเอกชน ซึ่งได้แจกแจงจำนวนโรงเรียนอาชีวเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตามประเภทวิชาดังนี้ เกษตรกรรม 2 โรงเรียน ศิลปกรรม 7 โรงเรียน พาณิชยกรรม และบริหารธุรกิจ 108 โรงเรียน ช่างอุตสาหกรรม 46 โรงเรียน² แม้รัฐจะให้เอกชนจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระ แต่รัฐก็เข้าควบคุมการดำเนินการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภท และให้การอุดหนุนช่วยเหลือในวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การศึกษาของเอกชนดำรงอยู่และดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเท่าเทียมโรงเรียนรัฐ แต่การจัดหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อบริหารการศึกษาของเอกชนนั้น มีลักษณะควบคุมและติดตามประเมินผลงานแทนที่จะทำหน้าที่เทศและให้บริการแก่โรงเรียนเอกชน ทำให้โรงเรียนเอกชนขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ขาดการสนับสนุนทางวิชาการ ซึ่งปรากฏว่า โรงเรียนอาชีวเอกชนจำนวนไม่น้อยที่จัดการศึกษาไม่ถึงระดับที่พึงปรารถนา

อย่างไรก็ตาม เมื่อกิจการโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมมีจำนวนมาก ย่อมจะต้องมีการแข่งขันกันสูง แต่ในขณะที่เดียวกันจำนวนนักเรียนเริ่มลดตั้งแต่ปีการศึกษา 2528, 2529, 2530 เป็นต้นมาและเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2527 ก็ลดลง 6.39, 18.06 และ 23.77 เปอร์เซ็นต์ ตามลำดับ³ จำนวนเด็กที่ลดลงจากสถิติที่แสดงไว้นี้เป็นปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้วยเหตุนี้ รุ่ง แก้วแดง เลขาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน จึงได้นำปัญหานี้ไปบรรยายในการประชุมประจำปีของสมาคม อาชีวศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย เมื่อ มกราคม 2531 ความว่า "ถ้าลองเปรียบเทียบดู 2 จุดคือ ปี 2528 กับปี 2529 โรงเรียนที่เราเปิดสอนอยู่ทั้งหลักสูตร ปวช. และ ปวส. นั้น จำนวนลดลงในทุกหลักสูตร ทุกระดับ หลักสูตร ปวช. นักเรียนลดทั้งหมด 11,600 คน แต่เนื่องจากฐาน ปวช. นั้นใหญ่ เพราะฉะนั้นเปอร์เซ็นต์การลดจึงเป็น 7% เท่านั้น แต่ถ้าดูจำนวนแล้วค่อนข้างสูง แต่อันที่น่าจะเป็นวิกฤตการณ์มากที่สุดก็คือ ปวส. ถ้าดูจำนวนลดแล้ว ลดลงถึง 13,000 คน แต่ฐานเล็กกว่า ปวช. เป็นการลดลงถึงร้อยละ 27 คือลดลงกว่า 1 ใน 4 ถ้าการลดลงยังคงสภาพนี้อยู่ต่อไป จะเห็นชัดเจนว่า ภายใน 4 ถึง 5 ปี เราควรปิดหลักสูตร ปวส. หมด"⁴ ในปีการศึกษา 2531 โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภท พาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานครที่ยังคงดำเนินกิจการ 60 โรงเรียน และในจำนวนนี้มีหลาย โรงเรียนกำลังจะเลิกกิจการ แม้โรงเรียนจะมีอาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ การเรียนการสอนตัวอย่าง ไรก็ตาม ถ้าคนใช้สิ่งเหล่านั้น ไม่มีความสามารถพอ ไม่มีความตั้งใจ หรือพอใจให้เกิดประโยชน์สูงสุด ของนั้นก็จะได้ความหมาย รวมความว่า ความเจริญใน วงการศึกษาขึ้นกับบุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร การศึกษากับครู⁵ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูใหญ่หรือผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานของ โรงเรียนทั้งหมด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การจัดการศึกษา ในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่น Tollen และ Manley ได้กล่าวไว้ ว่า "ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใดจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารของหน่วยงานนั้น"⁶

เมธี บิลันธานนท์ ได้เขียนถึงลักษณะผู้บริหารสมัยใหม่ว่า

ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องมีทักษะในภาวะผู้นำ (Leadership) ด้วย จะเป็น ผู้บริหารที่รู้ระเบียบและทฤษฎีและทำตามเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะ ใช้ศิลป์ในความเป็นผู้นำในงานบริหารของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็น "ผู้บริหารสมัยใหม่" ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับชั้นความต้องการจำเป็น ซึ่งต่างกับการทำงานของ เครื่องจักร หรือคอมพิวเตอร์ที่เรา ใ้กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่ง ให้เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ ผลเอาเสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงใช้ศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ และทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะ ในการบริหารงาน ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือ (Tools) และเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ถ้าไม่มีทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความ

สำเร็จด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปินนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้⁷

พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนหรือผู้นำสูงสุดในการบริหารมีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพของงานจัดการศึกษาในโรงเรียน เพราะผลของพฤติกรรมของผู้บริหารจะไปกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์ ได้กล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่ง ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ผู้นำคือผู้มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะต้องรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอำนวยความสะดวกในการที่จะให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานสัมพันธ์กัน และรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน ผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะบังคับบัญชา และสื่อสาร ประสานงานให้คน ได้มีความเข้าใจในแผนงานวิธีการปฏิบัติงาน แสวงหาความร่วมมือและศึกษาแต่ละคนให้เข้าใจความสำเร็จของงาน ในหน่วยงานนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถและรูปแบบของความเป็นผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วย การรู้จักจูงใจ กระตุ้นการทำงานของผู้นำได้บังคับบัญชา เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษา และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคน อย่าลืมว่า พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแต่ละวัน มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของ เพื่อนร่วมงาน ดังนั้นความศรัทธา และความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี⁸

ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน ในฐานะผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้นำทั้งในด้านการบริหาร โรงเรียนและด้านการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องตระหนักถึงพฤติกรรมผู้นำลักษณะที่ทำให้ล้มเหลวโดย เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ชี้ลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเพราะ

1. การเลือกที่รักมักที่ชัง
2. ความสนิทชิดชอบกับบางคนเป็นพิเศษ
3. การวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
4. การไม่ยอมรับความเสียหาย
5. การหลงอำนาจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การขึ้นสูง โดยเทียบศีรษะผู้อื่น
7. ขาดหลักยึดในการทำงาน
8. ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง
9. ชอบใช้อำนาจ^๑

มูลเหตุของความล้มเหลวเหล่านี้ ผู้นำสามารถที่จะปรับปรุงตนเองได้โดยฝึกตนที่จะชอบผู้อื่นและ เป็นมิตรกับคนทุกคน การที่จะให้คนอื่นชอบพอดนนั้น ตนจะต้องชอบคนอื่นด้วยความชอบทำให้อยากสนทนา เป็นผลให้เกิดความเข้าใจกัน อบอุ่นมั่นใจในตนเอง สามารถผูกมิตรกับคนอื่นได้มากขึ้นและอีกประการหนึ่งเราพึงต้องเคารพนับถือผู้อื่น คนทุกคนย่อมมีศักดิ์ศรีของความเป็นคน เราไม่ควรแสดงตนว่าดีหรือเหนือกว่าคนอื่นมิฉะนั้นอาจจะประสบปัญหาดังเช่น Gouldner ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำไว้ว่า โดยธรรมชาติของความเป็นผู้นำตามลักษณะของ Gouldner จะเป็นการร่วมมือกันเพื่อกิจการภายภาคหน้า หรือเป็นการย่ำถึงความเป็นผู้นำที่จะต้องนำคนอื่นมากกว่าวางตนให้อยู่เหนือคนอื่น การที่หัวหน้างานทำตัวเองว่าเป็นบุคคลที่อยู่เหนือกว่าบุคคลอื่น ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานเกิดทัศนคติและเกิดพฤติกรรมตอบสนองต่อผู้นำในลักษณะ 2 ประการคือ

1. เกิดความโต้แย้งต่อผู้นำ เพราะธรรมชาติของมนุษย์ไม่ต้องการให้ใครเหนือกว่าตนเอง จะเหนือกว่าตนได้จะต้องมีการพิสูจน์ให้เห็น ในกรณีที่ทำหน้างานไม่สามารถพิสูจน์ตนเองได้ว่าตนเองมีความเหนือกว่าในทุกด้าน ความโต้แย้งจะเกิดขึ้นโดยทันที เหตุการณ์ในลักษณะนี้จะเกิดมากในสังคมแบบอนุรักษนิยม
2. เกิดเป็นปฏิปักษ์ต่องาน สาเหตุเกิดจากการที่ผู้ร่วมงานเห็นว่า ในเมื่อบุคคลที่เป็นผู้นำทำตนเองเหนือกว่าคนอื่น เมื่อผู้นำขอความช่วยเหลืออะไรมา ก็เกิดความเป็นปฏิปักษ์กับงาน ซึ่งอันที่จริงแล้วไม่ได้เกิดกับงานโดยตรง แต่เกิดจากผู้นำซึ่งมีผลต่อเนื่องมายังการปฏิบัติงานอีกทอดหนึ่ง ความคิดเห็นของบุคคลที่เป็นปฏิปักษ์มักจะคิดว่า เมื่อหัวหน้าคิดว่าตนเองมีความเหนือกว่าคนอื่นก็จงทำเสียเอง ไม่ต้องมาใช้คนอื่นทำ ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นได้เสมอในสังคมที่ผู้นำได้รับการแต่งตั้งมาจากบุคคลที่อยู่เหนือขึ้นกว่า ไม่ใช่เกิดมาจากการเลือกตั้งของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน^{1๐}

ในด้านการดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรม จัดว่าอยู่ในลักษณะสถาบันธุรกิจ (Business Organization) ซึ่งต้องมีการแข่งขันกัน คือถ้าบริการดีโรงเรียนก็อยู่ได้ ถ้าบริการไม่ดีโรงเรียนก็ต้องเลิก กิจการไป ซึ่งสาเหตุของปัญหา

อาจจะมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ กัน เช่นงบประมาณจำกัด เพราะจำนวนนักเรียนลดลง แต่ค่าใช้จ่ายต้องเพิ่มขึ้นทุกปีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินเดือนของบุคลากร บรรยาภาคการเรียนการสอน ซึ่งยังขัดข้องและต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องความพร้อมของบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างมาก คือ งานทางด้านการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรม ซึ่งมีปัญหาท้าทายการบริหารอย่างมาก เช่น ความเหลื่อมล้ำทางด้านเงินเดือนของครูทางวิชาชีพและครูสามัญ ซึ่งทางโรงเรียนต้องจ้างครูวิชาชีพบางสาขาวิชาสูงกว่าอัตราปกติ ปัญหาครูเข้าออกตลอดเวลา ซึ่งเป็นเพราะครูมีขวัญกำลังใจต่ำ หรือเพราะครูสอบบรรจุเข้ารับราชการได้ ปัญหาบุคลากรขาดคุณธรรมทางวิชาชีพครู ครูไม่ตระหนักคุณค่าของการใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอนด้านอาชีวศึกษา และปัญหาการขาดการนิเทศ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมไม่อาจดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถชักนำให้เกิดการประสานทางความคาดหวังของโรงเรียน และความต้องการของบุคลากรให้ผสมกลมกลืนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของโรงเรียน การบริหารงานของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนแต่ละแห่งเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้พิจารณาสำรวจตนเองในอันที่จะปฏิบัติตนต่อบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาทำงานและวุฒิการศึกษาสูงสุด
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันแบบยึดบุคคลและแบบการยึดประสานประโยชน์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

H_{01} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

H_{02} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีว ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

H_{03} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร

H_{04} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดสถาบัน แบบยึดบุคคล และแบบการยึดประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารท่านที่มีบทบาทสูงสุด ซึ่งอาจจะเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือ ครูใหญ่ ท่านใดท่านหนึ่งเพียงท่านเดียวในโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรม จำนวน 60 โรงเรียนในกรุงเทพมหานคร เท่านั้น

คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตน

แบบภาวะผู้นำ ในงานวิจัยนี้หมายถึงจะศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวของ Getzels และ Guba ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้นำทางสถาบัน (The Nomothetic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะเน้นการบรรลุหรือสำเร็จในจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบันที่ได้วางไว้เป็นสิ่งสำคัญ และเน้นที่บทบาทที่ต้องแสดงความคาดหวังเป็นเกณฑ์ มุ่งที่จะให้หน่วยงานบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการเห็น ส่วนรวมมี

ความสำคัญกว่าเรื่องของบุคคล เน้นอำนาจหน้าที่ที่ติดกับตำแหน่ง

2. ผู้นำทางบุคคล (The Idiographic Leader) ผู้นำประเภทนี้จะเน้นความต้องการส่วนตนของบุคคลเป็นเกณฑ์ มากกว่าจุดประสงค์ของหน่วยงานหรือสถาบัน มักจะกระจายอำนาจและถือเอาบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสำคัญ

3. ผู้นำทางประสานประโยชน์ (The Transactional Leader) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กัน

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสูงสุดในทางปฏิบัติที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ชัดเจนในการบริหารโรงเรียน อาจจะเป็นผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ท่านใดท่านหนึ่งของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร

ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร ในระดับ ปวช. ปวท. และ ปวส. ที่จดทะเบียนกับสำนักงานกรรมการศึกษาเอกชน

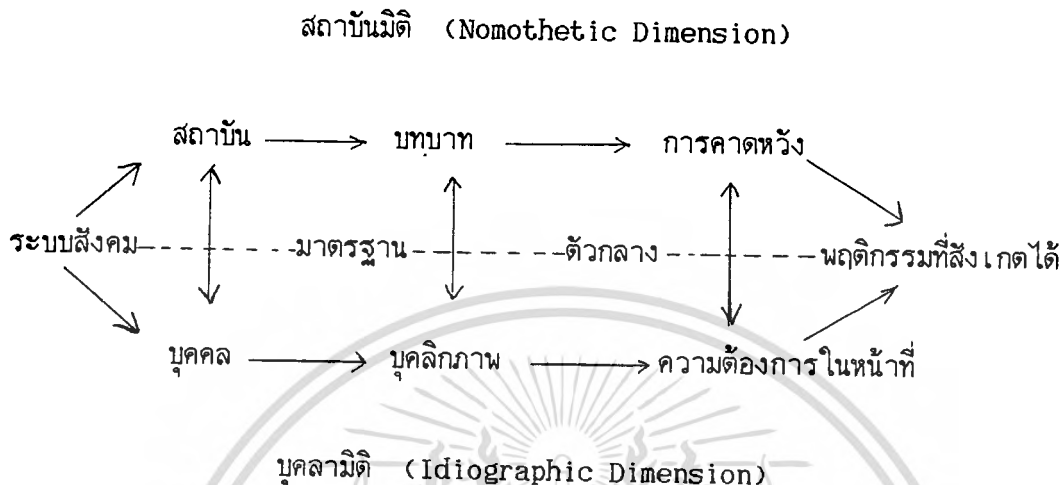
ทฤษฎีในการวิจัย

ทฤษฎีของ Jacob W. Getzels และ E.G. Guba ทฤษฎีนี้เน้นการบริหารเป็นไปในรูปพฤติกรรมทางสังคม และในรูปพฤติกรรมของมนุษย์ในรูปแบบของเอกัตบุคคล แบ่งการบริหารเป็นฝ่ายสถาบัน (Nomothetic Dimension) และฝ่ายบุคคล (Idiographic Dimension) ทางด้านสถาบันประกอบด้วย สถาบัน (Institution) แต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น ซึ่งแต่ละสถาบันจะกำหนดบทบาทของตนแตกต่างกันออกไปจากนั้นสถาบันจะได้กำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวัง (Need - Expectation) ของตนเองตามแต่ปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบันที่ตั้งไว้ สำหรับอีกด้านหนึ่งเป็นด้านบุคลากรมิติซึ่งประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบัน (Individual) ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีบุคลิกภาพที่เป็นตัวของตัวเองไม่เหมือนกัน (Personality) ในแต่ละคนต่างมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นอันมาก (Need-Disposition). ถ้าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี ก็หมายความว่า การบริหารนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Observed Behavior) ภาพข้างล่างนี้แสดงมิติของการบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคมตามทฤษฎี Getzels และ Guba

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แผนภาพที่ 1

แสดงมิติการบริหาร โดยอิทธิพลของระบบสังคม



ดังนั้น ในระบบสังคมหนึ่ง ๆ จึงประกอบด้วย 2 มิติคือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ประกอบด้วยสถาบันบทบาทและความคาดหวัง (Institution-Role-Expectation) ในทุกสังคมจะต้องมีการกำหนดหน้าที่และมีช่วงเวลาสำหรับการปฏิบัติ ให้ปฏิบัติสำเร็จไปตามแบบแผนมีการกำหนดบทบาทเพื่อให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดผลตามความมุ่งหวังขององค์การ

2. บุคลามิติ (Idiographic Dimension) ประกอบด้วยบุคคลบุคลิกภาพและความต้องการส่วนตัว (Individual-Personality-Need Disposition) พฤติกรรมในระบบสังคมเกิดขึ้นโดยสถาบันมิติ แต่ละคนในสังคมจึงต้องปฏิบัติตามบทบาทที่มีอยู่ให้เป็นไปในทำนองเดียวกัน เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหวังขององค์การ ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้าไปอยู่ในองค์การก็มีบุคลิกภาพและความต้องการเป็นของตนเอง

ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำของการปฏิบัติงานในองค์การ ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader)
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader)

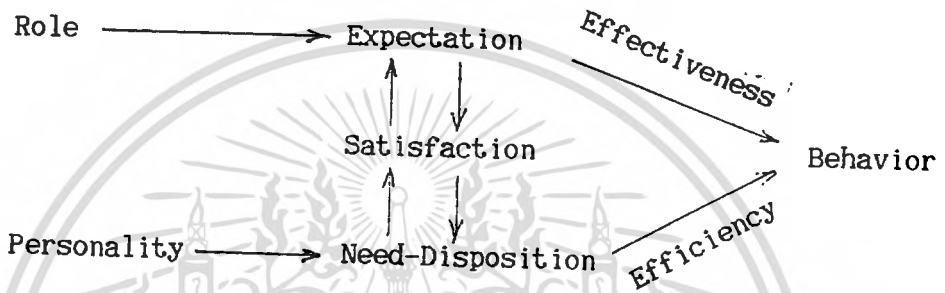
แต่ในทางปฏิบัติ มักจะไม่พบผู้นำที่มุ่งสถาบันเป็นหลักหรือมุ่งบุคลากรเป็นหลักแต่อย่างเดียว แต่จะแสดงพฤติกรรมออกมาทั้ง 2 แบบ ผู้นำประเภทนี้อาจจะแยกเป็นผู้นำอีกประเภทหนึ่งก็ได้ เรียกว่า ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transaction Leader) คือ มีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งสถาบันและมุ่งบุคคล เพื่อประสานประโยชน์ให้เกิดขึ้นระหว่างความมุ่งหวัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์การ (Expectation) กับความต้องการส่วนตัวของบุคคล (Need-Disposition) เมื่อสองด้านนี้ทำให้เกิดความพอใจ (Satisfaction) ซึ่งกันและกันแล้ว พฤติกรรมที่ปรากฏก็จะเกิดทั้งประสิทธิภาพ (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficiency) ซึ่งสามารถดัดแปลงให้เข้ากับแบบของ Getzels และ Guba ได้ดังภาพที่ 2 ดังนี้

แผนภาพที่ 2

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความพอใจ



ประโยชน์ที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะให้ประโยชน์ดังนี้

1. เพื่อเสนอแนะสมาคมอาชีวศึกษาเอกชน แห่งประเทศไทย นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม โดยการจัดอบรมผู้บริหาร มุ่งเน้นการปลูกฝังพฤติกรรมผู้นำด้านการประสานประโยชน์ มุ่งเน้นให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญด้านการประชาสัมพันธ์และด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการจัดอบรมแบบ Group Dynamic การดูงาน เป็นต้น
2. เพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในการส่งเสริมพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ให้มีแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยเน้นพฤติกรรมด้านการประสานประโยชน์ โดยการจัดอบรมผู้บริหาร โรงเรียน จัดวิทยากรพิเศษ เช่น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้บริหารดีเด่นระดับกระทรวงมาบรรยาย จัดสัมมนาผู้บริหาร จัดเอกสารทางวิชาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับชั้นในการเสนอข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ลำดับชั้นตอนในการเสนองานการวิจัยไว้ดังนี้

บทที่ 1 บทนำและปัญหา ประกอบด้วย ความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำนิยามที่ใช้ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และลำดับชั้นในการเสนอข้อมูล

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เสนอเอกสารวรรณคดีและงานวิจัย กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำ

บทที่ 3 เสนอวิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย กลุ่มตัวอย่างประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดลองแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย โดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทวิชาชีพกรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู

บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอ ตลอดจนข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

เชิงอรรถ

- ¹ วิรัช กุมุทมาศ, "คำขวัญอาชีพเอกชนประจำปี 2529." ลิปสี่ปี ส.ช. (พระนคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2529), หน้า 3.
- ² กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2530 (พระนคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2530), หน้า 8.
- ³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สิ่งที่ได้อ้างมาแล้ว, หน้า 9 - 12.
- ⁴ รุ่ง แก้วแดง, "นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในการจัดการอาชีพเอกชน," บรรยาย ณ สมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย, 23 มกราคม 2531, (เอกสารโรเนียว).
- ⁵ ภิญโญ สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 155.
- ⁶ F.W. Tollen and F.J. Manley, The Community School : Basic Concept's, Function and Organization (New York : Allied Education Council, 1969), p. 61.
- ⁷ เมธี บิลันธานนท์, การบริหารการศึกษา (พระนคร : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525), หน้า 144.
- ⁸ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 119.
- ⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (พระนคร : บริษัทไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2525), หน้า 24.
- ¹⁰ Iwin W. Gouldner, Studies in Leadership (New York : Harper & Row Publishers, 1950), p. 5.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของผู้นำ

เมื่อมนุษย์อยู่เป็นคณะหรือชุมชน ย่อมมีลักษณะ โดยธรรมชาติของกลุ่มอยู่อย่างหนึ่งคือ มี "ผู้นำ" และ "ผู้ตาม" เกิดขึ้นเสมอ มนุษย์มีวิวัฒนาการของการดำรงชีวิตก้าวหน้าไปมากกว่าสัตว์ประเภทอื่น ๆ มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ต้องอาศัยและร่วมมือกันจนเกิดเป็นสังคมมนุษย์ขึ้น มนุษย์จำเป็นต้องรักษาสถาบันทางสังคม ชนบทธรรมนิยมประเพณี สิ่งยึดเหนี่ยวทางใจ ความเชื่อ ความปลอดภัย และความมั่นคงถาวร จึงทำให้กลุ่มคนที่รวมกันอยู่เป็นสังคมจำเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยเหลือ ปกป้อง คุ้มครอง ชักจูงและนำให้คนในสังคมนั้น ๆ ปฏิบัติต่อกันในทางที่สมาชิกของสังคมยอมรับ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ถ้าพิจารณากันโดยทางจิตวิทยาแล้ว มนุษย์มีความแตกต่างอยู่หลายประการ แม้จะได้ชื่อว่าเกิดมาเป็น "คน" เหมือนกันก็ตาม แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในตัวคนหาได้เหมือนกันไม่ เช่น รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง สติปัญญา ความคิด ความรู้สึก เจตนาคติ ค่านิยม ความสนใจ อารมณ์ ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นคุณภาพเฉพาะตัวทั้งสิ้นแม้แต่ฝาแฝดจริงซึ่งมีลักษณะทางบุคลิกภาพเหมือนกันมากที่สุด ก็ยังไม่เหมือนกันทุกอย่าง เมื่อเป็นเช่นนี้ คนเราจะเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตามกันทุกคน ย่อมเป็นไปไม่ได้ เพราะในการเป็นผู้นำของบุคคลนั้น บางส่วนขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนตัวของคนด้วย¹

พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่ทำให้คนมีคุณภาพแตกต่างกัน บุคคลแต่ละคนมีจุดเริ่มของพัฒนาการไม่เหมือนกันและอยู่ภายใต้อิทธิพลที่ต่างกัน ถ้าบุคคลใดมีพัฒนาการเป็นปกติ บุคคลนั้นย่อมมีบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองได้ดี และในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลใดมีพัฒนาการมาไม่ปกติ ก็ย่อมมีความเป็นตัวของตัวเองได้น้อย การกระทำหรือการตัดสินใจใด ๆ ของบุคคลประเภทนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นที่มีบุคลิกภาพเข้มแข็งกว่า หรืออยู่ในอำนาจของการโน้มน้าวและชักจูงของบุคคลที่มีคุณภาพที่เหนือกว่า นอกจากนั้นสังคมและวัฒนธรรมตลอดจนชนบทธรรมนิยมประเพณี ยังสอนให้บุคคลรู้จักยอมรับตนเอง และยอมรับผู้อื่นให้แสดง พฤติกรรมไปตามวิถีทางคาดหวังไว้ ด้วยเหตุนี้ ธรรมชาติของกลุ่มคนจึงต้องมีผู้นำและผู้ตามเกิดขึ้นในกลุ่ม แม้กลุ่มคนที่มีสมาชิกเพียงสองคน เมื่อคนหนึ่งเสนอความคิดแล้วอีกคนหนึ่งยอมรับและปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำและผู้ตามย่อมเกิดขึ้นระหว่างสัมพันธ์ภาพของบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งสองนี้ เพราะฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เพราะเป็นสัมพันธภาพของการปฏิบัติต่อกัน

ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม ผู้นำย่อมมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานทุกระดับ ผู้ที่เป็นหัวหน้างานที่เกิดจากการแต่งตั้ง มักจะเป็นผู้ได้รับการคาดหวังว่าจะต้องเป็นผู้นำของกลุ่มคนผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จดังความมุ่งหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ในทุกองค์การหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นองค์การทางการศึกษา การอุตสาหกรรม ธุรกิจ การปกครอง และการทหาร ย่อมต้องอาศัยการบริหารเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานแทบทั้งสิ้น การบริหารเป็นกิจกรรมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยที่สุด 4 อย่าง คือ

1. ภารกิจ (The Task)
2. องค์การรูปนัย (The Formal Organization)
3. กลุ่มปฏิบัติงาน (The Work Group หรือ Work Groups)
4. ผู้นำ (The Leader หรือ Leaders)²

ภารกิจ (The Task)

องค์การจะเกิดขึ้นได้จะต้องมีภารกิจหรืองานที่ต้องทำร่วมกัน องค์การรูปนัยต่าง ๆ เช่น องค์การธุรกิจ การอุตสาหกรรม การทหาร หรือระบบโรงเรียนต่างก็สร้างขึ้นมาจากสนองความต้องการภารกิจหรืองานของสังคม ภารกิจหรืองานขององค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและกาลเวลา หรืออาจจะเน้นหนักในบางลักษณะของงานตามช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็เป็นได้

องค์การรูปนัย (The Formal Organization)

องค์การ หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เป็นกลุ่มทางสังคม มีสมาชิกของกลุ่มแบ่งแยกกันปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อภารกิจของกลุ่ม ให้บรรลุ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีภารกิจหรืองาน องค์การย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ กลุ่มคนกลุ่มหนึ่งอาจจะมีหรือไม่มีผู้นำก็ได้ แต่ถ้ากลุ่มคนกลุ่มใดมีผู้นำ กลุ่มคนกลุ่มนั้นก็ย่อมมี ลักษณะเป็นองค์การและความอยู่รอดขององค์การก็จะขึ้นอยู่กับผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม³

กลุ่มปฏิบัติงาน (The Work Group หรือ Work Groups)

กลุ่มปฏิบัติงานประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทที่ได้รับคัดเลือกมาบรรจุ ในตำแหน่งงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ในองค์การรูปนัย องค์การหนึ่ง ๆ อาจจะมีกลุ่ม ปฏิบัติงานหนึ่งกลุ่มหรือหลาย

กลุ่ม ซึ่งอาจจะมีสภาพต่างกัน ภายในกลุ่มปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่ง ๆ จะต้องมีการกำหนดงานเพื่อปฏิบัติงาน แตกต่างออกไป เช่น ในโรงเรียนขนาดเล็ก อาจจะมีกลุ่มปฏิบัติงานประกอบด้วยครูใหญ่ คณะครู และภารโรง ซึ่งต่างก็เป็น สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานด้วยกัน แต่การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของการทำงานจะทำให้คนเหล่านี้มีสถานภาพในองค์การแตกต่างกันไป

ผู้นำ (The Leader)

เมื่อสมาชิกคนหนึ่งขององค์การหรือหน่วยงานมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ บุคคลนั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำสูงสุดในองค์การอาจจะเลือกผู้นำกลุ่มย่อยให้รับผิดชอบภารกิจหรืองานเฉพาะอย่างในองค์การแทนผู้นำสูงสุดได้ ในกรณีเช่นนี้ก็ถือว่า ผู้รับผิดชอบและทำหน้าที่แทนที่ได้รับเลือกตั้งกล่าวนี มีฐานะเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน เพราะในฐานะผู้นำของสมาชิกภายในกลุ่มย่อยของตนซึ่งจะต้องทำหน้าที่และรับผิดชอบ ที่ถือว่าเป็นงานหลักสองอย่างคือ ในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาหรือผู้ตัดสินใจและในฐานะผู้นำของกลุ่ม

ที่กล่าวมาแล้วนี้ สรุปได้ว่า การบริหารงานซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ของมนุษย์ ที่ต้องอาศัยส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกันอย่างน้อยที่สุด 4 อย่าง คือ ภารกิจ องค์การรูปแบบ กลุ่มปฏิบัติงาน และผู้นำ ดังกล่าวนั้น ถ้าขาดอย่างหนึ่งอย่างใดองค์การก็จะดำเนินไปไม่ได้ ตัวจักรสำคัญที่ทำให้ องค์การดำรงอยู่ได้และบรรลุเป้าหมาย คือผู้นำและกลุ่มปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของกลุ่มจะดำเนิน ไปด้วยความราบรื่น และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ต้องอาศัยผู้นำเป็นหลัก ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง

ความหมายของผู้นำ

เราสามารถจำแนกความหมายของผู้นำออกได้เป็น 2 นัยคือ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งหัวหน้า เช่น นายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการบดี ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะ ตำแหน่ง มีอำนาจ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ส่วนผู้นำในอีกนัยหนึ่งก็คือผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุผล สำเร็จได้

เมื่อพิจารณาความหมายของผู้นำทั้ง 2 นัยนี้ จึงพออธิบายได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารหรือหัวหน้างานโดยตำแหน่ง อาจจะเป็นบุคคลเดียวกันได้ คือมีทั้งตำแหน่ง และมีทั้งพฤติกรรมและความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานได้ ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจจะมิใช่ผู้บริหารที่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เขามีบทบาท มีความสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะผู้นำที่จะดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ประสบความสำเร็จได้ ดังตัวอย่างที่เราเห็นอยู่บ่อย ๆ

ในหน่วยงานที่มีหัวหน้างานที่ไม่มีความสามารถในการบริหารงานหรือละเลยบทบาทผู้บริหารของตนไปเสีย แต่มีผู้ช่วยเหลือฝ่ายปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งเข้ามาเป็นผู้ทำหน้าที่บริหารงานในหน่วยงานนั้นแทน โดยที่ผู้นั้นมิได้มีตำแหน่งบริหารแต่อย่างใด⁴ ซึ่งในวงการบริหารอาชีวศึกษาในภาคเอกชนจะพบกันมากกว่าเจ้าของโรงเรียนที่เป็นผู้บริหาร แต่ไม่ได้เป็นนักการศึกษา ในการบริหารงานมักจะมอบหมายให้ครูใหญ่ปฏิบัติหน้าที่แทน แนวคิดดังกล่าวนี้จะเห็นสอดคล้องกับ ภิญโญ สารธ ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของ "ผู้นำ" ว่าจะต้องประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือ ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป⁵

นอกจากนี้ ธรรมรส โชติคุณุชร์ ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักนำผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราจะเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader)⁶ ซึ่งก็ยิ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญโญ สารธ ด้วย ผู้นำในความหมายของ 2 ท่าน ที่ได้กล่าวไปแล้ว เป็นลักษณะของการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา แต่สำหรับ นิพนธ์ ศศิธร ได้ให้ความหมายผู้นำในด้านความเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยให้คำอธิบายไว้ว่า

1. เป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยใจสมัครมีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานที่ตั้ง
2. เป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิด และมีหัวใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่และไว้วางใจผู้นำรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดี⁷

ผู้นำ ในความหมายนี้เป็นการจัดการกลุ่มบุคคล เพื่อให้เกิดการร่วมมือกัน เป็นผลดี ในด้านการตัดสินใจ เพราะจะได้ข้อมูลครบถ้วน อย่างไรก็ตาม เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับ Halpin ซึ่งมองพฤติกรรมในแง่การใช้อิทธิพล เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงาน ดำเนินงานไปสู่จุดหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน^๑

ผู้นำในแนวคิดของ Halpin เป็นลักษณะผู้นำในด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงาน บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักบริหารอีกท่านหนึ่ง คือ Gouldner ซึ่ง ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นตาม เป้าหมายของงานที่ได้กำหนดเอาไว้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่ต้องช่วยคนอื่นให้เข้ามาร่วมมือประสานงานกัน
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสภาพเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็น หน้าที่ที่ทุกคนจะเข้ามาร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน^๑

เห็นได้ว่า ผู้นำในความหมายของ Gouldner จะใช้ยุทธวิธีและกลวิธี ทุกรูปแบบ เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งแตกต่างกับความคิดของ Cunningham ที่คำนึงถึงด้าน มนุษยสัมพันธ์ เป็นหลักในการปฏิบัติงาน คือ Cunningham ได้ให้ความคิดเห็นว่าสภาพ แวดล้อมต่าง ๆ เป็นเหตุให้ผู้นำในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากกว่าแต่ก่อน สภาพแวดล้อมเหล่านี้ มีผลทำให้เกิดความยากลำบากในการเป็นผู้นำ ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วในการที่จะให้บุคคล ทำงานเพื่อความสัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย เขาได้จำกัดความ ความเป็นผู้นำใน ปัจจุบันนี้ว่า ความปราชัยเปรียบของความ เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสมรรถภาพที่ทำให้ปัญหาใหญ่ย่อมมี ความสมดุล ให้ความนับถือต่อบุคคลที่มีความแตกต่างกัน หลีกเลียงความประณีประนอมในเรื่อง จุดมุ่งหมายใหญ่ได้ด้วยช่วงระยะเวลาที่มี ให้น้อย ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามมีความ เชื่อมั่น ในตนและ ต้องกระทำการงานตามหน้าที่อย่าง เปิดเผย และมีความริเริ่มไปพร้อม ๆ กัน^{1๐}

สมเกียรติ ประสิทธิ์วิฑูริย์ เวชช์ กล่าวถึง ผู้นำว่า

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับและเชื่อฟังของสมาชิกในกลุ่มที่จะปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่ง สามารถให้ความช่วยเหลือบุคคลอื่นในสิ่งที่ผู้อื่นร้องขอ ผู้นำ และผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลเดียวกัน ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มเพราะขาดความเป็นผู้นำ บุคคลอื่นอาจเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ทั้งนี้เพราะเขามีความเป็นผู้นำในตัว พฤติกรรมที่เขาแสดงให้เห็นลักษณะของความเป็นผู้นำ แสดงว่าในหน่วยงานหนึ่ง ๆ อาจจะมีผู้นำหลายคนนอกเหนือจากผู้นำ โดยตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำเป็น ความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจให้บุคคลอื่นยอมร่วมมือปฏิบัติตาม ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ความเป็นผู้นำเป็นปฏิกริยาร่วมระหว่างบุคคล ในกลุ่มหรือเป็นผลรวมของทัศนคติของกลุ่มนั่นเอง¹¹

เรวัต ไชยพาน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าดังนี้ "ผู้นำ คือ บุคคล ซึ่งมีบุคลิกภาพ รวมทั้งผู้ที่มีสถานะที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นผู้ใช้อิทธิพลต่อการดำรงไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และดำเนินให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายภาวะผู้นำ คือกระบวนการของการมีอิทธิพลในกิจกรรมของกลุ่มต่อการนำไป การบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ"¹²

พัฒนา สรวงกล้าจิตต์ ได้สรุปความหมายผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง "บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องและเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่น ในการชักจูงให้เขาปฏิบัติตามคำสั่งได้"¹³ ส่วน ผจง คุรุชติลิกานันท์ ได้สรุปความหมายของผู้นำว่า "ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูงหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ดี มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น บุคคลในกลุ่มยอมรับ และยินยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขา ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเสมอไป ผู้นำโดยตำแหน่งอาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม เพราะด้วยความเป็นผู้นำ ในสังคมหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน"¹⁴

สุวิน สุขสมกิจ ได้กล่าวสรุป "ผู้นำ คือ บุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่มหรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ในการทำงานผู้นำ อาจเป็น คน ๆ เดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้นในกลุ่มหรือองค์การหนึ่ง ๆ อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้า ซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง"¹⁵

ความคิดเห็นของนักการบริหารต่าง ๆ ทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความ สามารถจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพากเพียรอดทน กล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เข้ากับผู้อื่นได้ สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำกับผู้บริหาร อาจเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ แต่ "ความเป็นผู้นำจะสร้างความสำเร็จในการบริหารได้ ยิ่งใหญ่กว่าการเป็นหัวหน้างาน หรือนักบริหารธรรมดา" จึงเป็นสิ่งพึงประสงค์ให้ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำด้วย¹⁰

ที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า เป็นบุคคลที่อาจจะมาจากการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า มีอำนาจและมนุษยสัมพันธ์ และมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ผู้นำอาจจะคนเดียวกับผู้บริหาร หรือคนละคนก็ได้

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ คืออะไรหรือความหมายของการเป็นผู้นำมีประการใดบ้างนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้เป็นอันมาก แต่สาระสำคัญส่วนใหญ่แล้วมีความคล้ายคลึงกัน ดังจะหยิบยกมา เสนอ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำ คือ การที่บุคคลใช้อิทธิพล ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การเป็นผู้นำในทางปฏิบัติ นั้น คือ การที่ผู้บริหารงานของกลุ่มทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
3. การเป็นผู้นำ คือ ความสามารถ (Ability) ของบุคคลในการที่จะทำแผนงานและคำวินิจฉัยของ เขาให้เป็นที่ยอมรับด้วยความเต็มใจในหมู่ผู้ตามทั้งหลาย

4. การเป็นผู้นำ คือ วิธีการ (Means) สำหรับจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อันร่วมกัน (Group Goals)

5. การเป็นผู้นำ ได้แก่ กิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติการเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้นเห็นว่าเป็นสิ่งอันพึงปรารถนา¹⁷

การใช้ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะไม่มีบุคคลใดในโลกที่จะทำงานคนเดียวได้สำเร็จ การดำรงชีวิตของบุคคลจำต้องมีการกระทำร่วมกันหรือรวมกันเป็นหมู่คณะ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำและผู้ตาม ผู้นำมีบทบาทอย่างยิ่งในการรักษา เป้าหมายขององค์การ และดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในสถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกันจำเป็นต้องมีผู้บริหาร คือครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือเป็นหัวหน้าสถานศึกษา ครูในโรงเรียน ทำหน้าที่เป็นผู้ตาม การบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยกล่าวไว้ว่า

ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้บางทีเรียกว่าการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นจุดประทีปของหน่วยงานผู้นำเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้น ผู้นำเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของสถาบันที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง¹⁸

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่น่าสนใจในการให้ความหมายภาวะผู้นำดังนี้ ผลการวิจัยของ Jones และคณะ พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมีบทบาทในการบริหารให้มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มขึ้นก่อน

การให้ความรักและความเห็นใจแก่ผู้ร่วมงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมาก นอกจากนั้นผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าตนเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ และมีบทบาทในการบริหารงาน¹⁹

ส่วนผลงานวิจัยของ Sanford ได้สรุปผลเกี่ยวกับผู้นำอีกแนว ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลาง ๆ ที่จะนำไปใช้ได้ทุกกรณีไม่มีหรือหากจะมีเราก็ไม่อาจอธิบายให้เป็นที่เข้าใจได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง
2. ในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง พฤติกรรมผู้นำจะแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่²⁰

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของกลุ่มความเข้าใจ คำนิยาม ความเชื่อ การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัย และทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้ อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
2. ผู้นำ จะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริม ให้เกิดกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ ต่อองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่ม อาจจะแสดงออกในทางความคิด วิเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญ และการปฏิบัติต่อกัน ในทางดี
4. ภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัว และตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพ ของผู้นำก็ได้
5. บุคคลธรรมดาในระดับ โครงสร้างของสายบังคับบัญชาในองค์การใน สถาบันหรือในสังคมต่างมีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ผู้นำได้ในบาง โอกาส และภายใต้สถานการณ์บางอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์พฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและคำพูด

7. ความต้องการของคนเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือของสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มหรือสถานการณ์อื่นได้

8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่น โดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้ แต่เป็นผู้นำในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก

9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุงสัมพันธภาพภายในสถาบัน

10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์การ

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบ ให้เป็นผู้นำ มีความหมายแต่เพียงว่า บุคคลผู้นั้น ได้รับมอบหมายหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้งเขาขึ้นมาเท่านั้น

12. พฤติกรรมผู้นำ ทำให้พลังสมดุลง่ายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมดุลง่ายของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปในทิศทางใดทางหนึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ ผู้เฝ้าอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน แต่ละพฤติกรรมที่เป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่กำหนดมาตรฐานให้กลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่ได้นำเสนอเห็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนเองอยู่แล้ว ซึ่งน่าจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลผลิต (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความสามารถ และทักษะทั้ง โดยส่วนตัวและส่วนรวม²¹

แนวความคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าว ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ อาจสรุปได้ว่า

"ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ คือการที่บุคคลใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยให้เกิดแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจที่จะใช้ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และทุ่มเท ความสามารถของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติ นอกจากที่มีอยู่ในตัวแต่ละคนแล้ว ยังเป็นคุณสมบัติที่สามารถปลูกฝัง และเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจึงจะสามารถแสดงบทบาทในการนำและความมีอิทธิพลในทุกสถานการณ์"

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำให้แน่นอนลงไปนั้น เป็นการยากเพราะบทบาทและหน้าที่ จะเป็นไปตามสถานการณ์ และความเป็นผู้นำ อาจจะเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ลักษณะของงานที่แตกต่างกัน เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล โรงงาน อุตสาหกรรม ผู้นำย่อมจะมีบทบาทและหน้าที่ต่างกันออกไป แต่เมื่อได้ประมวลจากผลงานและแนวความคิดของนักวิชาการทางการบริหารก็อาจจะกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปได้

บุญญ สาธิต ได้รวบรวมบทบาทและหน้าที่สำหรับผู้บริหารการศึกษาที่ควรทราบ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) หมายถึง ผู้นำที่มีบทบาทและหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานช่วยให้คนในหน่วยงานปฏิบัติงานไปด้วยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ รับผิดชอบและดูแลให้ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นไปตามเป้าหมาย

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ในการวางแผนงานทุกชนิดย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ การจัดสรรอุปกรณ์ และการกำหนดตัวบุคคลให้ทำงาน รวมไปถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดนโยบายเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ การกำหนดนโยบายนั้นอาจจะมาจาก "เบื้องบน" หรือผู้บังคับบัญชาที่มีตำแหน่งสูงขึ้นไป หรือมาจาก "เบื้องล่าง" คือได้มาจากคำแนะนำและมติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเกิดจากความคิด

ของ "ผู้นำ" เองก็เป็นได้ การกำหนดนโยบายไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดก็ตามผู้นำย่อมมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำจะต้องรอบรู้และชำนาญทางเทคนิคทุกอย่าง บางครั้งต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ คอยให้คำแนะนำอีกชั้นหนึ่ง ผู้ที่มีความชำนาญทางเทคนิคอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นที่พึ่งของคนอื่น หรือให้ความช่วยเหลือคนอื่นได้ บุคคลผู้นั้นอาจเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นได้

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) ผู้นำประเภทนี้มักจะมีคุณสมบัติพิเศษเป็นที่พอใจของกลุ่ม ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนทำหน้าที่ติดต่อกับภายนอก คล้ายกับเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่มทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารจากบุคคลภายนอก จนกลายเป็นศูนย์กลางของการติดต่อและเป็นตัวแทนของกลุ่มไปในที่สุด สำหรับผู้บังคับบัญชาสูงสุดในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม การติดต่อกับภายนอกในนามขององค์กรหรือหน่วยงาน ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยตรง

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมและดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม รักษาความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้สามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือสมาชิก ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม สนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงเรื่องการปฏิบัติงาน

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่ง หรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจที่จะให้คุณและโทษแก่บุคลากรคนอื่น ได้จะกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจจะแสดงออกในทางการขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การชมเชย และการตำหนิ หรือการมอบหมายงานให้มากหรือน้อย งานยากและงานง่าย เป็นต้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) สมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มสามารถไกล่เกลี่ยระงับความขัดแย้งให้สงบและเข้าใจกันได้เสมอ บุคคลผู้นี้จะกลายเป็นผู้นำของกลุ่มได้ในภายหลัง ดังนั้นการไกล่เกลี่ยกรณีขัดแย้งจึงเป็นบทบาทและหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้นำ และอาจจะกลายเป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มด้วย

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) เมื่อสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ หรือปฏิบัติงานดีถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพจนเป็นที่น่าพอใจ ได้รับการยกย่องชมเชยอยู่เสมอ สมาชิกผู้นั้นย่อมจะเป็นผู้นำของกลุ่มเป็น ตัวอย่างที่ดีของกลุ่มได้ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ จึงจะต้องแสดงออกเพื่อให้เป็น ตัวอย่างที่ดีของกลุ่ม หรือของผู้ใต้บังคับบัญชา

10. ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) บทบาทและหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำก็คือ การทำให้กลุ่มเกิดความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อช่วยให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ แต่กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ไม่่ง่ายนัก ยิ่งบุคคลจำนวนมากในองค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ การขัดแย้งทางความคิด ความรู้สึก เจตคติ ค่านิยม และความต้องการยิ่งมีมาก ถ้ามีคนหนึ่งภายในกลุ่มสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ลด หรือขจัดความแตกต่างเหล่านี้ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนบุคคลนั้นเป็นที่นิยมยกย่องนับถือ และเทอดทูลอยู่ในจิตใจของคนโดยทั่วไป บุคคลผู้นั้นอาจจะเป็นผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ในทำนองเดียวกับผู้นำ หรือประมุขของประเทศ

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) ในองค์การหรือกลุ่มคนที่มีการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน จะต้องมีความรับผิดชอบ หรือหลายคนรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำจะรับผิดชอบเมื่อเกิดการผิดพลาดให้สมาชิกภายในกลุ่มไม่ได้ เพราะการกระทำใด ๆ หรือการตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นภารกิจการมีส่วนร่วมของกลุ่ม ผู้นำจะต้องมีบทบาท และหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบเสมอ แม้การกระทำหรือการตัดสินใจนั้น ๆ จะมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกคนอื่นไปทำก็ตาม ก็จะต้องถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำอยู่

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำต้องเป็นผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ที่จะต้องถ่ายทอด และสร้างความเชื่อความศรัทธาให้กับสมาชิกคนอื่นในหน่วยงาน หรือองค์การของตนตลอดจนสร้างคุณธรรมประจำใจ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มให้เป็นผู้มีความคิดและอุดมการณ์เป็นของตนเอง

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำจะต้องวางตัวให้เป็นที่น่าเคารพนับถือแบบบิดาที่ให้ความมากกว่าให้โทษ แม้จะมีการลงโทษบ้าง ในบางโอกาส ก็ควรจะลงโทษแบบบิดาซึ่งกระทำต่อบุตร ผู้นำ

ประเภทนี้ย่อมประกอบไปด้วยความรักความเมตตา และความหวังดี เป็นที่พึ่งทางใจแก่บุคคลในกลุ่มได้

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ในกรณีที่มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการทำงาน บุคคลในกลุ่มมักจะไม่นิยมรับผิดชอบและให้ลงโทษได้ง่าย ๆ มักจะชักทอดความผิดไปให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องอยู่ในฐานะและหน้าที่รับผิดชอบลูกน้องได้ ถ้าความผิดนั้นเกิดจากงานในหน้าที่ แม้จะมีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบกันแล้วก็ตาม แต่ผู้นำยังคงต้องมีความรับผิดชอบในกิจการนั้นๆ อยู่²²

บทบาทและหน้าที่ตามที่ ภิญญู สารพร ประมวลไว้นี้จะพบว่าหน้าที่ของผู้นำย่อมประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหารเป็นบางส่วนเช่น การวางแผน การกำหนดนโยบายการควบคุม เป็นต้น ซึ่งเป็นการมุ่งให้งานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ แต่อีกหน้าที่หนึ่งซึ่งเป็นด้านจิตวิทยาที่มุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์ของกลุ่มปฏิบัติงาน เช่น ทางด้านคุณธรรม ความเมตตา กรุณา ความรับผิดชอบในงาน เป็นต้น

Wall และ Hawkins ได้เสนอหน้าที่ของผู้นำที่ละเอียดและใกล้เคียงกับ ภิญญู สารพร ได้กล่าวไว้คือ

1. ผู้นำต้องเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Executive) การบริหารงานขององค์การ หรือหน่วยงานย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ เพราะผู้นำย่อมมีหน้าที่ประกอบการบริหารงานและการนำกลุ่มปฏิบัติงาน และจะต้องบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ผู้นำต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) การกำหนดนโยบายขององค์การหรือหน่วยงานถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำ เพราะในการบริหารงานจะต้องมีนโยบายเพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย หน่วยงานใดถ้าไม่มีการกำหนดนโยบายก็เปรียบเสมือนเรือที่แล่นไปโดยปราศจากจุดหมายปลายทาง หรือทิศทางที่แน่นอน แม้ว่านโยบายบางอย่างของหน่วยงานหรือองค์การเป็นนโยบายส่วนรวมที่เกิดมาจากสมาชิกของกลุ่ม แต่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดก็คือผู้นำ เพราะมีหน้าที่ตัดสินใจที่จะเลือกหรือกำหนดได้โดยอำนาจและหน้าที่
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้วางแผน (Planner) การวางแผนเป็นกระบวนการขั้นหนึ่งของการบริหารงานควบคู่กันไปกับการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานจะดำเนินไปด้วยดีก็จะต้องมีการวางแผนงานที่ดี เพราะการวางแผนช่วยให้การทำงานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และมีทิศทางที่แน่นอน ช่วยให้เกิดการประสานงานและ

ขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ ตัวจักรที่สำคัญที่ทำให้เกิดการวางแผนงานก็คือ ผู้นำ ดังนั้น จึงถือว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่วางแผนการทำงานให้แน่นอนและชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปตามแผนได้อย่างถูกต้อง และตรงตามเป้าหมาย

4. ผู้นำต้องมีความเชี่ยวชาญ (Expert) ผู้ที่จะก้าวไปสู่ผู้นำ จะต้องมีความสามารถ มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่เกิดจากสถานการณ์ ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะตั้งความมุ่งหวังต่อบทบาทของผู้นำว่าจะต้อง เป็นคนที่มีความเชี่ยวชาญเหนือกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่ม ดังนั้น การแสวงหาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ จะต้องเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ

5. ผู้นำจะต้องมีหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative) ในเมื่อกลุ่มมีความจำเป็น หรือมีภารกิจที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกแล้ว ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มในการนี้ หรืออาจจะกำหนดสมาชิกคนอื่นของกลุ่มทำหน้าที่แทนก็ได้ แต่ความรับผิดชอบเมื่อมอบอำนาจหน้าที่ไปแล้วก็ยังถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำอยู่

6. ผู้นำเป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม (Control of Internal Relationship) การปฏิบัติจะบรรลุผลประการใด สัมพันธภาพของกลุ่มปฏิบัติงานเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างยิ่ง ผู้นำจะต้องนำกลุ่มปฏิบัติงานโดยอาศัยมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าเป็นทักษะอย่างหนึ่งของผู้นำนอกเหนือไปจากความรู้และทักษะทางเทคนิค ผู้นำจะต้องพยายามรักษาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อรักษาความเป็นกลุ่มให้มั่นคงถาวรสืบไป

7. ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ในทางให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments) บุคคลที่เป็นสมาชิกของสถาบันทางสังคมย่อมมีเอาบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเข้ามาในสถาบันด้วย บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน เพราะความเป็นตัวของตัวเอง แต่เมื่ออยู่ในระบบสังคมที่มีบทบาท (Role) ที่แน่นอนทุกคนจะต้องปรับตัวให้เป็นไปตามบทบาทที่คาดหวังขององค์การ ถ้าทุกคนในองค์การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมได้ตามบทบาทขององค์การได้ ความมุ่งหวัง (Expectation) ขององค์การก็เป็นไปตามเป้าหมาย แต่คนมีความต้องการส่วนตัวอันเกิดจากบุคลิกภาพของตน ย่อมแสดงออก ซึ่งความต้องการบางอย่างขัดกับความมุ่งหวังขององค์การ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีหน้าที่ดำเนินการด้วย

วิธีการต่าง ๆ ในการทำคนให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหวัง ขององค์การ ควบคู่กันไปกับการสนองความต้องการส่วนบุคคลภายในองค์การ ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีการให้คน และให้โทษหรือต้องอยู่ในฐานะเป็นผู้ใช้ทั้ง "พระคุณ" และ "พระเดช" นั้นเอง

8. ผู้นำมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ตัดสิน (Arbitrator) การบริหารงานหรือการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นเสมอไม่มากก็น้อยซึ่งอาจจะเกิดจากโครงสร้างของงาน หรือเกิดจากกลุ่มปฏิบัติงานด้วยกัน เมื่อบุคคลหลายคนปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นตามสภาพของงานและลักษณะของกลุ่ม ในกรณีเช่นนี้ ผู้นำอาจต้องทำหน้าที่ระงับและตัดสินกรณีขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทันทีเพื่อรักษาความเป็นกลุ่มและความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกให้คงตลอดไป

9. ผู้นำมีบทบาทเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol) ในบางสถานการณ์ผู้นำบางคนมีอำนาจและมีเหนือจิตใจของกลุ่มมาก เป็นผู้สร้างความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจนกลายเป็นบุคคลสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม จนกลุ่มเกิดความเคารพนับถือ และยกย่องให้เป็นตัวแทนหรือเป็นศูนย์รวมของจิตใจของกลุ่มสร้างประโยชน์และเป็นที่ยิ่งของกลุ่มได้ทุกโอกาส จนสมาชิกของกลุ่มยกย่องให้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเช่นเดียวกับประมุขของประเทศ หรือพระมหากษัตริย์

10. ผู้นำมีหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) ผู้นำของกลุ่มย่อมเป็นผู้ที่สมาชิกของกลุ่มมอบความไว้วางใจให้นำกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน การแสดงออกของผู้นำ ทั้งในการปฏิบัติงาน และนอกการปฏิบัติงานจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีต่อสมาชิกของกลุ่ม จะต้องวางตัวให้เป็นที่ยอมรับนับถือสมควรเป็นแบบอย่างที่ดีของกลุ่มได้

11. ผู้นำต้องเป็นนักอุดมคติ (Ideologist) อุดมคติ หมายถึง ลักษณะของความคิดหรือความเชื่อที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งยึดมั่น ความเชื่อและความคิดของคนสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ ในทางปฏิบัติในการดำรงชีวิตหรือในการบริหารงาน คนเรามักจะมีอุดมคติหรือความเชื่อเป็นแนวปฏิบัติ คนมีอุดมคติเป็นของตนเอง ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของผู้นำ ถ้าผู้นำขาดอุดมคติเสียแล้วก็เป็นการยากที่จะนำคนไปสู่เป้าหมายได้

12. ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดแทน (Scapegoat) การปฏิบัติงานบางโอกาสย่อมมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอาจจะไม่ได้เกิดจากผู้นำ แต่เกิดจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งบางส่วนอาจจะเกิดจากการมอบอำนาจหน้าที่ และบางส่วนอาจจะเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอง ในการปฏิบัติตามหน้าที่ ผู้นำจะต้อง

มีความสำคัญต่อความรับผิดชอบงานในองค์การทุกอย่าง แม้ว่าตนเองจะไม่ได้เป็นผู้นำจะปิดความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชาโดยสิ้นเชิงไม่ได้ เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นผู้นำต้องใจกว้างและกล้ารับผิดชอบได้²³

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ ภาณุ ภัทร และ Wall กล่าวถึงนี้ ได้กล่าวไว้ตรงกันเป็นอย่างมาก กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีขอบเขตกว้าง และค่อนข้างละเอียดกว่าคนอื่น แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามที่ Cartwright and Zander ที่ Boles และ Davenport นำมาอ้างถึงนั้น มีอยู่เพียง 2 ประการคือ

1. ช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มให้รู้จักค้นหาวิธีหรือเครื่องมือ เพื่อปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับกันแล้ว

2. ช่วยตัดสินใจให้สมาชิกของกลุ่มพอใจและสามารถปฏิบัติตามได้²⁴

เมธี บิลันธานนท์ กล่าวไว้ว่า หน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะจะเป็นผู้นำในวงการศึกษาหรือวงการอื่น ๆ ก็ดี ย่อมมีหน้าที่ที่สามารถสรุปได้อย่างน้อย 5 ข้อใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ต้องจำกัดความมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม
2. จัดหาแนวทางที่จะทำให้เป้าประสงค์บรรลุผล
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่มและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่มและความพอใจของสมาชิก²⁵

หน้าที่ทั้ง 5 ประการนี้ สอดคล้องกับนักพฤติกรรมศาสตร์ ที่เน้นในเรื่องพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาที่การปฏิบัติงาน การมีปฏิริยาโต้ตอบและความพอใจของสมาชิกในกลุ่มที่ทำงาน ผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทในการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก โดยทั่วไปแล้ว หัวหน้าสถานศึกษาจะเป็นผู้นำภายในหน่วยงานของตน ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องเตรียมตนให้พร้อมที่จะแสดงบทบาทเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของสถานศึกษา ดังเช่น กิติพันธ์ รุจิรกุล ได้ระบุไว้ 4 ประการ คือ

1. หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปร่าง ถ้าเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ครูใหญ่อาจจะจัดรูปร่างเองทั้งหมด ส่วนสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้นำสถานศึกษาอาจมอบหมายให้ผู้อื่นรับผิดชอบและมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติแทน แต่ไม่ว่าผู้นำจะ

มอบหมายงานให้ใครก็ตาม ผู้นำทางการศึกษาผู้นั้นจะรับผิดชอบโดยจัดรูปงานให้สำเร็จจลุล่วงตามภารกิจของตน

2. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายภายในสถานศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้สื่อสารหรือสื่อความหมายกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าประสงค์

3. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา

4. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานทั้งหลายที่ทำอยู่สำเร็จจลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม²⁰

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง 4 ประการ ที่ระบุไปแล้วนั้นจะเป็นกระบวนการในองค์การรูปนัย โครงสร้าง เป็นแบบแผนแน่นอน บทบาทและหน้าที่ที่น่าสนใจอีกด้านหนึ่ง คือการปฏิบัติงานที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความพอใจของสมาชิกที่มีต่องานของกลุ่มซึ่ง จุมพล สวัสดิยากร²⁷ ได้กล่าวถึงนักบริหารว่าจะต้องทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายโดยส่วนรวมของหน่วยงาน ให้ประสานกับนโยบายของรัฐหรือหน่วยงานเหนือขึ้นไป กำหนดนโยบายที่ปฏิบัติได้ในระยะสั้นและยาว และกำหนดโครงการต่าง ๆ
2. วางแผนปฏิบัติงาน พิจารณาจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ จัดปัจจัยในการบริหารงาน วางรูปแบบการบริหาร กำหนดมาตรฐานการทำงาน
3. จัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน กำหนดสายงานบังคับบัญชาติดต่อภายในและภายนอก จัดระบบบริหารบุคคลที่ดี
4. ควบคุมการใช้จ่าย จัดทำงบประมาณ ควบคุมการใช้จ่ายให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และประหยัด
5. ให้ข่าวสารและติดต่อสื่อความหมายทั่วไป จัดให้มีประชาสัมพันธ์สร้าง ความเข้าใจอันดีในหน่วยงาน
6. ประสานงานจัดให้เกิดความสมดุลย์ในการใช้คน เงิน วัสดุ วิธีการจัดให้มิต่างงานที่ประสานงานกับหน่วยงานอื่น โดยการพบปะ ประชุม ตรวจสอบและติดตามผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. บำรุงขวัญ ริเริ่ม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน จูงใจ สอนแนะ ปรับสวัสดิการให้เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน
8. ตัดสินใจ ออกคำสั่งให้ปฏิบัติ จำแนกและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น แก้ไข ปรับปรุงระเบียบ คำสั่ง นโยบายให้เข้ากับเหตุการณ์ วินิจฉัยสั่งการ โดยถูกต้อง และรวดเร็วเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
9. ควบคุมและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้อื่นรับผิดชอบ ใช้คนให้เหมาะกับงาน กำหนดมาตรฐานของงาน และมีการตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงงาน
10. ประเมินผลงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความก้าวหน้า และอุปสรรคประเมินผลองค์การ โดยรวม และวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งการใช้วิทยาการต่าง ๆ ด้วย
11. แก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยหาทางให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ขององค์การให้ดีขึ้น แก้ไขปรับปรุงงานพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมความสามัคคีของหมู่คณะบทบาทของผู้นำต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจกับผู้ร่วมงาน แต่ถ้าจำเป็นจะต้องใช้วิจิตร วรุตบางกูร²⁸ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ "หากมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจบารมีในทางสร้างสรรค์มิใช่ในทางทำลาย ก่อนใช้ต้องศึกษา สถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล ควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทนจะต้องมีการมอบอำนาจเป็นทางการเสียก่อน"

การบริหารงานไม่ว่าองค์การแบบใด ย่อมจะต้องมีปัญหา บทบาทของผู้นำอีกด้านหนึ่ง คือการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หากตัดสินใจอย่างถูกต้องแม่นยำและ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจบางอย่างเป็นหน้าที่เฉพาะของผู้นำแต่การตัดสินใจในสถานการณ์บางอย่างต้องอาศัยการตัดสินใจโดยกลุ่ม Davies และ Herrold²⁹ ได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

1. พยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีในหมู่คณะ ให้ทุกคนรักใคร่สามัคคีกัน สามารถจะพูดจา ปรึกษา ทารือ แสดงความคิดเห็นได้โดยปราศจากความกลัวเกรง เมื่อขงปัญหาของหมู่คณะคือ ความกลัว ความตึงเครียดจากการแสดงความคิดเห็นจะไม่เกิดขึ้น

2. พยายามทำให้ความร่วมมือของทุกคนมีความหมาย เมื่อมีการเสนอ คำแนะนำ ความเห็นควรจะได้รับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติการบ้าง ให้ความเชื่อถือ และขอบคุณในความร่วมมือ ความคิดเห็น ผลงานที่ประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิก รู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าและที่สำคัญของกลุ่ม นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้สมาชิก ทุกคน ไวต่อความรู้สึกและปฏิกริยาของกันและกัน มีความเกรงใจซึ่งกันและกันด้วย
3. ผิดตนเองและผิดกลุ่มให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผลมีจิต วิเคราะห์ มีเหตุผล มีความยุติธรรม รับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และจะไม่สนใจ กับคำถามหรือคำพูดรวนของสมาชิก ทำให้กลุ่มเข้าใจว่าต้องการข้อมูล เหตุผลและ ความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และร่วมกันตัดสินใจโดยอาศัยสิ่งเหล่านั้น
4. ผิดแก้ปัญหา โดยอาศัยกระบวนการสังเกตและการวิเคราะห์ใช้เป็นกิจวัตร เริ่มวางแผนกับกลุ่มหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการสังเกต ประเมิน หรือรายงานความรู้สึก สัญญาณของปัญหา" หรือ "ลางบอกเหตุ" ต่าง ๆ และดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหา นั้นตั้งแต่ต้น ๆ มือ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือที่จะ ได้รับผลกระทบ เข้ามาช่วย แก้ปัญหา เพราะข้อมูลจากบุคคลเหล่านั้นจะช่วยการตัดสินใจได้มาก
6. อภิปรายปัญหาและวางแผนวิธีแก้ปัญหาให้กับกลุ่ม เริ่มตั้งแต่นิยามปัญหาระบุ ประเภท ปรับกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้สอดคล้องกัน
7. วางแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแก้ปัญหาจนกระทั่งถึงการตัดสินใจสั่งการขั้น สุดท้าย การวางแผนจะช่วยทำให้มองเห็นกระบวนการและข้อผิดพลาดโดยง่าย
8. ตั้งต้นการตัดสินใจ โดยกลุ่มด้วยการกำหนดขอบเขต อำนาจและความรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อลดความขัดแย้งหรือการแสดงบทบาท ที่ผิดเพี้ยน ไปจากความต้องการของกลุ่มและ เป็นการชี้ให้เห็นบทบาทของผู้ที่จะต้อง ทำหน้าที่ตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ชัดเจน

บทบาทและหน้าที่ของผู้หน้าที่เขียนไว้โดยชาวไทย และชาวต่างประเทศ พอจะสรุป ได้ว่า "ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานกับครู ทำหน้าที่ประสานงานอาจจะเป็นผู้ พิพากษาหรือจำเลยที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในภารกิจที่ทางสถานศึกษาของตนได้ประกอบขึ้น จัด ทำและรักษาโครงสร้างของสถาบัน บำรุงขวัญและกำลังใจของสมาชิก ต้องรับผิดชอบให้การ ปฏิบัติภารกิจบรรลุเป้าหมาย"

บทบาทและหน้าที่ผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา
ภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชน

โรงเรียน เอกชน เป็น โรงเรียน ที่ตั้ง ขึ้น ตาม พระราชบัญญัติ โรงเรียน เอกชน พ.ศ. 2525 ใน นโยบาย การ จัด การ ศึกษ า ของ รั ฐ นั น ระบุว่า เป ็ ด โ ก ส าส ี ให้ เอก ช น มา ร ่วม จัด การ ศึกษ า ของ ชา ด ิ ภาย ใน ข อ บ เ ช ต ที่ ก ฎ หมาย ก ำ หนด ใน ที่ นั ้ จะ ก ำ ว ำ ด ึง เจ น าะ การ จัด การ ศึกษ า หลั ก ส ู ต ร กระ ท ร ว ง ศึกษ า ธิ การ ประ เภ ท อา ช ิว ศึกษ า ซึ่ง เอก ช น สามารถ เ ำ มา ร ่วม จัด ได้ มี ด ัง นั ้^{๕๐}

1. หลั ก ส ู ต ร ประ กาศ นี ย บั ต ร วิ ช า ชี น
2. หลั ก ส ู ต ร ประ กาศ นี ย บั ต ร วิ ช า ชี น เ ท ค น ิ ค
3. หลั ก ส ู ต ร ประ กาศ นี ย บั ต ร วิ ช า ชี น ชั ้น ส ู ง

สำ ห ว ำ ภารกิจ ของ ผู้ บริ หาร โรงเรียน เอก ช น อาจ จัด เ ็ น ภารกิจ หลั ก ได้ 2 ประ การ กล่าว คื อ

1. ภารกิจ ที่ จะ ต ้อง บริ หาร กิจ การ โรงเรียน ตาม หลั ก การ บริ หาร การ ศึกษ า กล่าว คื อ บริ หาร งาน โรงเรียน ทัง 6 งาน ได้แก่ งาน วิ ช า การ งาน บุ ค ค ล งาน กิจ การ นั ก เ ร ี ย น งาน ธุ ร การ และ การ เ จ น งาน อา ค ำ ร ส ำ ท าน ที่ งาน ความ ส ัม พัน ธ์ ห ว ำ ง โรงเรียน และ ชุม ช น
2. ภารกิจ ที่ จะ ต ้อง บริ หาร กิจ การ โรงเรียน ให้ เ ็ น ไป ตาม พระราชบัญญัติ โรงเรียน เอก ช น ระ เ ็ ย บ กระ ท ร ว ง ศึกษ า ธิ การ และ ก ฎ หมาย อื่ น ที่ เ กี่ ย ว ช ้อง

ทั ก ษะ ที่ จำ เ ็ น ของ ผู้ บริ หาร โรงเรียน เอก ช น ซึ่ง สำ คั ญ ต ่อ การ บริ หาร โรงเรียน

จาก ภารกิจ ที่ ผู้ บริ หาร โรงเรียน เอก ช น ต ้อง รับ ฝ ึ ด ข อ บ ต ้อง การ บริ หาร งาน โรงเรียน ด ัง กล่าว แล ้ว นั ้ จำ เ ็ น ต ้อง อา คั ย ทั ก ษะ ที่ สำ คั ญ 3 ประ การ ด ัง ต ่อ ไป นั ้

1. ทั ก ษะ ใน ด ำ น ค ต ิ นิ ย ม
2. ทั ก ษะ ใน ด ำ น เ ท ค น ิ ค
3. ทั ก ษะ ใน ด ำ น ม นุ ช ย ส ัม พัน ธ์

1. ทั ก ษะ ใน ด ำ น ค ต ิ นิ ย ม น ฤ ต ิ กร ม ของ ผู้ บริ หาร โรงเรียน เอก ช น ที่ แ ส ด ง ให้ เ ็ น ว่า เ ็ น ผู้ มี ทั ก ษะ ด ำ น ค ต ิ นิ ย ม นั ้ น มี ด ัง นั ้

(1) เ ำ ใจ โ ค ร ง ส ำ ร ำ ง ของ หน ว ย งาน ของ โรงเรียน เอก ช น ว่า มี รู ป แบบ อย่าง ไ ร ต ้อง ประ ส ำ น งาน หรือ เ กี่ ย ว ช ้อง กับ หน ว ย รา ช การ ไ ด บ ำ ง

(2) เข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของงาน โรงเรียนแต่ละงาน สามารถจัดลำดับความสำคัญงานเหล่านั้น จะจัดแบ่งเวลาการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

(3) เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานแต่ละจุดที่จะต้องกระทบกับหน่วยงานแต่ละจุดได้

2. ทักษะในด้านเทคนิค พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีทักษะด้านเทคนิคนั้นมีดังนี้

(1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่เปิดสอนเป็นอย่างดี

(2) เข้าใจเทคนิคการใช้อุปกรณ์ หรือมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการศึกษา

(3) สามารถวิเคราะห์งานการบริหารโรงเรียนแต่ละงาน โดยใช้เทคนิค และเทคโนโลยีใหม่เข้าช่วย

(4) สามารถแสดงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทางการศึกษาได้ดีพอสมควร

(5) สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดแก่บุคลากรในโรงเรียนได้

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้มีทักษะด้านเทคนิคนี้มีดังนี้

(1) เข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างของคนในด้านวัฒนธรรม ชนธรรมนิยมประเพณี

(2) สามารถสังเกตความแตกต่างของบุคลากรในโรงเรียนได้

(3) รู้จักการให้บริการที่ดีต่อบุคคลที่มาติดต่อทั้งภายในโรงเรียน และภายนอกโรงเรียน

(4) เป็นผู้ประสานงานระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน

(5) สามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะได้

ตำแหน่งและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน

ตำแหน่งและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ซึ่งกำหนดเป็นระเบียบตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนมีดังนี้

1. ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต

2. ตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ

3. ตำแหน่งครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. หน้าที่ของผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนมีดังนี้

- (1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบการดำเนินการโรงเรียนในการดำรง และเลิกลัมกิจการโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ
- (2) ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ
- (3) สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยการเข้าศึกษาต่อตามโอกาสอันควร
- (4) สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูหนึ่งได้รับ
- (5) ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการดำเนินการของโรงเรียน

2. หน้าที่ของผู้จัดการในโรงเรียนเอกชนมีดังนี้

- (1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบในการดำเนินการของโรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ
- (2) เสนอแนะผู้รับใบอนุญาตให้จัดหาอุปกรณ์การสอน หนังสือคู่มือการสอน การประเมินผล หลักสูตร เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์กีฬาที่เหมาะสมกับความจำเป็นของโรงเรียนและจำนวนนักเรียน
- (3) เสนอแนะให้ผู้รับใบอนุญาตทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมทรัพย์สินที่ต้องใช้เกี่ยวกับกิจการของโรงเรียน รวมทั้งบริเวณสถานที่ อาคารและอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้มีสภาพที่จะใช้การได้ดีและปลอดภัย
- (4) สนับสนุน และส่งเสริม โดยความเห็นชอบของผู้รับใบอนุญาตให้ครูใหญ่หรือครูได้เข้ารับการอบรมหรือสัมมนาทางวิชาการในโอกาสอันควร
- (5) ควบคุม ดูแล ระมัดระวังมิให้นักเรียนก่อการวิวาทหรือก่อความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่น
- (6) สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีในหมู่ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน เพื่อให้การสอนนักเรียนได้ผลดีด้วยความร่วมมือกันทั้งตรงโรงเรียนและทางบ้าน
- (7) ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการร้องขอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(8) สนับสนุนและเผยแพร่ข่าวสารทางราชการที่เกี่ยวกับสิทธิและผลประโยชน์ที่ครูใหญ่หรือครูใหญ่ได้รับ

3. หน้าที่ของครูใหญ่ในโรงเรียนเอกชน มีดังนี้

- (1) ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติกิจการของ โรงเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ คำสั่ง ประกาศและนโยบายของทางราชการ
- (2) ส่งเสริมและเผยแพร่การปกครองในระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
- (3) อบรมสั่งสอนและเผยแพร่ความรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรม ค่านิยมเอกลักษณ์ไทย
- (4) ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่ครู และนักเรียน
- (5) เอาใจใส่ในการปฏิบัติในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้งหรือละทิ้งหน้าที่
การทำงาน
- (6) ช่วยเหลือกิจการของ โรงเรียนและรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- (7) ศึกษาหาความรู้ วิธีสอน วิธีประเมินผล การใช้หนังสือเรียนและคู่มือ
การเรียนการสอนตามหลักสูตร
- (8) แนะนำให้ครูได้ศึกษาหาความรู้ในหน้าที่เพิ่มเติมอยู่เสมอ
- (9) เอาใจใส่ดูแลอาคาร สถานที่ในด้านความสะอาดและความเป็นระเบียบ
เรียบร้อย
- (10) ให้ความร่วมมือการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชนเมื่อทางราชการ
ร้องขอ
- (11) สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ โดยการเข้าศึกษาต่อตาม
โอกาสอันควร
- (12) ต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญแก่ผู้อื่นในการ
ดำเนินกิจการของโรงเรียน

ผู้นำกับการบริหาร

บุคคลที่เป็นผู้นำมักจะกลายเป็นผู้บริหาร เพราะการเป็นผู้นำย่อมจะมีผู้ตาม เมื่อผู้นำต้องทำหน้าที่บริหารจำเป็นต้องมีหลักการที่จะใช้ยึดเหนี่ยวในการบริหารซึ่ง เจนวิทย์ สิทธิดำรง อัจฉกร อรุณ รัชธรรม¹¹ ได้เขียนเสนอแนะไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ลูกน้องรู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของเขา ทำให้รู้ระเบียบข้อบังคับที่เขาจะต้องยึดถือปฏิบัติและรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน
2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง โดยชี้แจงขอบเขตหน้าที่ สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใดผู้ทำก็ยิ่งภูมิใจมากเท่านั้น และคนเราย่อมชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพมีมาตรฐานการทำงานสูง
4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรจะทำอย่างไร
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีสมรรถภาพ และความชำนาญเพิ่ม ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รู้ว่าเขากำลังทำงานอะไรอยู่ แต่ไม่สามารถจะทำให้ได้ดีตั้งใจนัก เขาจะไม่มีความสุขและจะเกิดเบื่อหน่าย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาจัดให้มีการฝึกอบรมให้ เขาก็จะเกิดความมานะ มีความขยันขันแข็งที่จะสร้างผลงานที่ดี ในการฝึกอบรมนี้ควรจัดทำขึ้นใน 5 กรณีคือ
 1. มีผู้เข้าทำงานใหม่
 2. ผู้ที่ได้รับมอบงานใหม่ที่ยาก ซึ่งเขาอาจไม่เข้าใจอย่างชัดเจน
 3. มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เป็นแบบใหม่
 4. เพื่อเปิดโอกาสสร้างความก้าวหน้าโดยเพิ่มมาตรฐาน เพื่อให้มีความชำนาญสูงขึ้น
 5. มีการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชา หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานหรือมีการวางผังงานใหม่
7. ผู้บังคับบัญชา จะต้องสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ร่วมงานมีความสามัคคีและร่วมรับผิดชอบงาน การดำเนินงานก็จะบังเกิดประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์
8. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาท ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การทำเช่นนั้นนอกจากจะเป็นการทำให้เขารู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของงานแล้ว ยังเท่ากับเป็นการมอบหมายงานเพิ่มเติมให้กับเขา โดยที่เขาไม่รู้ตัว เช่น

เราเสนอปัญหาให้เขาทราบในที่ประชุม แล้วกล่าวต่อว่า "นี่คือปัญหาที่ท่านคิดว่าเราควรแก้ไขปัญหานี้กันอย่างไร"

9. การกระทำใด ๆ ที่มีผลต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกให้เขาทราบ ทุกคนกลัวการเปลี่ยนแปลงและมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้น ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บังคับบัญชาควรบอกกล่าวกับผู้ได้บังคับบัญชาทุก ๆ ครั้งอย่างมีเหตุผล

10. ผู้บังคับบัญชาควรตำหนิผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นรายคน การตำหนิจะต้องตำหนิด้วยความยุติธรรม โดยไม่ทำให้ผู้ถูกตำหนิเสียหน้า

11. ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี อาจทำโดยยกย่องต่อหน้าคนมาก ๆ อาจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ อย่าลืมชมเชยบุคคลที่ทำดีขึ้นกว่าแต่ก่อนแม้ว่าเขาจะยังทำไม่ได้ดีเท่าผู้อื่น เพราะจะทำให้เขาเกิดกำลังใจที่จะทำดีขึ้น

12. ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง

13. ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหากผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำปรึกษา แนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา เปิดโอกาสให้เขาพูดคุยเป็นการส่วนตัว เขาจะบอกเรื่องความเดือดร้อนให้เราทราบ เราอาจจะช่วยเหลือให้เขาเกิดความเข้มแข็งหรืออย่างน้อยก็อาจจะแนะนำให้เขาไปหาผู้อื่นที่มีความสามารถพอที่จะช่วยเหลือเขาได้ดีกว่า

14. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดูให้แน่ใจว่าตำแหน่งต่าง ๆ ได้มีการอธิบายไว้อย่างชัดเจนโดยกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบให้แน่ใจว่างานทั้งหมดได้รับการอธิบายโดยถูกต้องแล้ว และกำหนดรายละเอียดให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ โดยแจ้งรายการของงานและค่าตอบแทนให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทราบ

15. สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา โดยรับฟังด้วยความสนใจให้จบเรื่อง เพราะเรื่องเหล่านั้นมักสำคัญสำหรับเขา แต่ถ้าเขาอารมณ์เสียก็ให้เขาระบายอารมณ์โดยการหักข้อแล้วจึงพูดถึงปัญหานั้น ๆ จงให้คำตอบแก่เขาถ้าสามารถตอบได้ทันที หากยังตอบไม่ได้ก็ให้บอกว่าจะต้องไปศึกษาเพิ่มเติมโดยพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนและจะมาตอบให้ทราบในภายหลัง

16. ต้องแน่ใจว่า ได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่ง เป็นการบรรจุคนให้ตรงกับงานเพราะเขาจะรู้สึกมั่นใจในงาน เขาจะมีความสนใจและพอใจ

ในงาน เขาจะใช้ความสามารถและความชำนาญของเขาเต็มที่ สามารถวางแผน ปรับปรุงตนเอง สามารถพัฒนาสัมพันธภาพ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้อย่าง รวดเร็ว มีความกล้าต่อความผิดพลาดน้อยอันจะทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์ อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เขามานะที่จะทำงานด้วยความสมัครใจ ผู้นำจะต้องมีศิลปะ ดังที่ กิติพันธ์ รุจิรกุล³² ระบุไว้ 9 ประการดังนี้

1. ไม่จู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมากเกินไป เพราะเขาจะรำคาญ และเกิดความรู้สึกว่างานนั้น ไม่ได้สำเร็จด้วยตัวของเขาเอง ซึ่งทำให้เขาหมด ความภาคภูมิใจ
2. ยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ โดยชมเชย อย่างจริงใจ ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และไม่ชมจนเพร่าเพรือ
3. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ได้ ปรึกษาหารือหรือ โดยแสดงความคิดเห็นช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว
4. ดูแลเอาใจใส่ให้ความคุ้มครอง ให้ความเมตตา ให้ความอบอุ่นใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนิทสนม ไม่วางตัวเป็นนาย ทักทาย ได้ถามข่าวคราว และทุกข์สุขในโอกาสอันควร
5. เมื่อมอบหมายงานใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ให้มอบอิสระใน การทำงานให้เขาไปด้วย หน้าที่ของเราคือให้คำปรึกษาหารือเมื่อเขาต้องการ
6. ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้น ในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน โดยอย่าทำงาน โลเล
7. ผู้นำต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบาย ซึ่งขณะ เดียวกันก็กำลังควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ให้ดำเนิน ตามนโยบาย ดังนั้นผู้นำจะต้องไม่เป็นฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่จะเป็นผู้ประสานประ โยชน์ ของทั้งสองฝ่าย
8. จัดให้มีสวัสดิการที่ดี ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเป็น ประโยชน์ที่นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนหรือค่าจ้าง ค่าตอบแทน ตามปกติเช่น จัดที่พักอาศัยให้ จัดสหกรณ์ บริการอาหารกลางวัน ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ดี เช่น มีเครื่องมือป้องกันความปลอดภัย จัดบริเวณให้ร่มรื่น สวยงาม

บุคคลที่สามารถครองใจคนได้ย่อมจะได้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาต้องการ คนเราไม่สามารถทำงานที่ล้าสมัยให้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์โดยลำพังตัวคนเดียว กิตติพันธ์ รุจิรกุล³³ได้เขียนถึงศิลปะการครองใจคนไว้ดังนี้

หลักในการครองใจคน ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 15 ประการคือ

1. ยกย่องผู้อื่น โดยแสดงให้เห็นว่าเรามีความสำคัญ
2. สร้างความเป็นกันเอง โดยไม่ถือตัว แบ่งชั้นวรรณะหรือเหยียดหยามผู้อื่น
3. มีวาจาเอกล โดยพูดด้วยความสุภาพ นุ่มนวล พูดอย่างมีเยื่อใย ได้อย่างดีด้วยอาการสุภาพพร้อมกับคำพูดที่สุภาพด้วย
4. ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น โดยจะต้องอดทนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แสดงความยินดีและชมเชยแนวคิดของเขา แต่ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาแนวคิดนั้น ๆ อย่างรอบคอบก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติจริง
5. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำหัวหน้าในทางที่ควร โดยให้โอกาสและให้การสนับสนุนทั้งในด้านหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัว
6. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยอำนวยความสะดวกให้ เป็นต้น
7. เป็นผู้ที่มีอารมณ์ขัน แต่อย่าขันโดยหัวเราะเยาะผู้อื่น ตลกให้สุภาพ เว้นระยะการเล่าเรื่องตลกขบขันบ้าง ไม่ใช่เล่าติดต่อกันเป็นระยะเวลายาว
8. เป็นผู้ที่มีแต่ความร่าเริงแจ่มใส โดยพยายามหลีกเลี่ยงการทะเลาะวิวาท หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ สร้างบรรยากาศโดยการร้องเพลงหรือฟังเพลง เล่นหรือฟังดนตรี ยิ้มด้วยไมตรีจิตจากใจจริง
9. รู้จักยกยอมรับความผิดของตนเอง เมื่อเป็นฝ่ายผิด
10. ฟังผู้อื่นให้มาก ๆ และพยายามพูดให้น้อย ๆ
11. นุ่มนวลและว่างเสมอที่จะพบกับผู้อื่น ทั้งในด้านการงานและการสร้างสรรค์
12. พยายามคล้อยตามความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ โดยการไม่ขัดคอยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
13. ทำตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจ เช่น รักษาความลับได้
14. หลีกเลี่ยงการอิจฉาริษยาผู้อื่น
15. หลีกเลี่ยงการเป็นคนเห็นแก่ตัว

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่า ต้องประกอบไปด้วย

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ มีปัญญาไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันท่วงที รู้จักการใช้เวลาและภาษา ที่ถูกความเป็นผู้ริเริ่มเห็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางใจของคนในระดับต่าง ๆ รู้ฐานะทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย³⁴

สมพงษ์ เกษมสิน แบ่งคุณสมบัติของผู้นำออกเป็น 4 ข้อใหญ่ คือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience)

ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานอย่างหนักพร้อม เพื่อพิจารณาเลือกวิธีการที่ถูกต้อง ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งด้านเทคนิคและกลวิธี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities)
 - 2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability)
 - 2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล (Reasoning Ability)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability)
- 2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability)
- 2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย (Judgement Ability)
- 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Flexibility Ability)

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ เพราะผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์จะมีจิตใจที่ดี ดังคำกล่าวที่ว่า "A sound mine in a sound body" และสุขภาพจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ผู้นำจะต้องมีความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน มีความกระตือรือร้น และเต็มใจปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจภายในดี มีความสนใจที่แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้เบื่อ มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และต้องเป็นผู้บรรลุคุณภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงอันจะมีผลให้เกิดพลังผลักดันให้ผู้นำสละแรงกายและแรงใจให้แก่การบริหารงานทั้งสิ้น³⁵

Barnard กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษ นอกเหนือไปจากคุณสมบัติโดยทั่วไปที่ผู้บริหารพึงมีอีก 5 ประการ ได้แก่

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) กล่าวคือ มีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิดปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทานคือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้โดยไม่ปรียากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ความคล่องตัว ว่องไวแจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้ทันคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้ได้รับความสำเร็จสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึงความสามารถในการสนทนา การเขียน บทความ การพูด การวางตัว การจับจุดสนใจของคนอื่น รู้จักเอาใจและขัดอย่าง ถูกกาลเทศะ มีความจริงใจ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงสภาพทางอารมณ์ของ บุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้น สิ่งอันควรละเว้น ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะ เดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้ มีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้อง

5. ความฉลาดมีไหวพริบ (Intellectual capacity) เป็นคุณสมบัติที่ จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท คุณสมบัติข้อนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนที่มีความ รู้ดี ใฝ่หา ใฝ่เรียนรู้อย่างจริงจังและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธี มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุดคือ ร่างกาย จิตใจและอารมณ์สมบูรณ์³⁶

ส่วนนักการศึกษาอีกท่านหนึ่ง Bartky ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. การมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ยุทธวิธี (Strategy) และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ
2. ความไวในความรู้สึก (Sensibility) ต่อประชาชน หน่วยงานและ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ
3. ความอดทน แรงจูงใจและแรงกระตุ้น รวมทั้งความปรารถนาที่จะเป็น ผู้นำที่ดี
4. โชค³⁷

เมื่อปี ค.ศ. 1955-1958 คณะอาจารย์แผนกวิชาบริหารและนิเทศการ ศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี ได้ทำการวิจัยลักษณะเด่นของผู้บริหารการศึกษาที่มีความสามารถในการ บริหารสูง ปรากฏว่ามีดังต่อไปนี้

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่น โดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น
3. ดำเนินนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. กำหนดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองแนวความคิดใหม่ ๆ หลังจากได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว

8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและไม่กระทำความผิดนั้นซ้ำอีก
9. ยิ้มเมื่อมีภัย อยู่ที่ไหนผู้ร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูดให้คนอื่นเข้าใจง่าย
12. รับฟังผู้อื่นและจับใจความได้ดี
13. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันตัดสินใจ

14. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่สำคัญ
15. ช่วยเหลือกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกัน
16. เสาะหาและนำเสนอวิธีใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
17. สนใจเหตุการณ์ปัจจุบัน อภิปรายปัญหาสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองอย่างลึกซึ้ง
18. ทราบและดำเนินการอย่างจับใจเกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของชุมชนหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ³⁸

มนุษย์แต่ละคนมีความเป็นผู้นำในตัวทั้งนั้น ต่างกันแต่เพียงบางมีมาก บางคนมีน้อย การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิด ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภณ์³⁹ ได้เขียนเสนอแนะการพัฒนาคุณสมบัติของความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงาน ในเมื่องานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ ทมิ้นถามตนเองว่า เราได้ทำงานคุ้มกับเงินเดือนที่เขาจ้างแล้วหรือยัง
2. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่เงินใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงาน แต่ผู้นำจะปฏิเสธการกระทำแบบนี้
3. มีใจจดจ่อในงานที่จะต้องปฏิบัติมากกว่าจะนั่งจ้องดูเวลาว่าเมื่อไรจะหมดเวลาเสียที มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบาย ไม่ควรมีข้อยกเว้น
5. ถ้าเผชิญกับปัญหาที่ย่างยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปัดปัญหาให้พ้น ยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้
6. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสม อย่าให้กลายเป็นเพียงลมปากอาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณี อย่าให้การชมเชยนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม
7. มิควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว มิควรตำหนิต่อหน้าคนเพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุงมิใช่เพื่อให้เห็นน้ำใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิควรแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
8. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รับยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำงานสำเร็จ
9. ให้เพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นโยบายเพราะโรงเรียนเป็นของ "เรา" ไม่ใช่ของ "ข้าพเจ้า" คนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนนแล้วมุ่งไปข้างหน้าเพียงคนเดียวย่อมไม่ได้ ต้องให้เพื่อนร่วมงานร่วมทางด้วย
10. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน มนุษย์เรานั้นเมื่อท้อทิวความคิดที่จะทำงานก็ลดลง
11. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระวังหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระวังหรือสงสัยเราได้
12. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการศึกษาเหตุผลแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข
13. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่ยพอใจของคนทุกคน ย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นที่ยพอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะหลงทางตามไม่ทัน
14. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายใน อาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอญญาให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

15. ในการทำงานนั้น ควรที่จะเน้นว่าจะไรถูก มากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก
16. ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง (Vote)
17. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม
18. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขามีใช่เพื่อนจะเป็นนายเขา
19. มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ
20. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลุดได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า ไม่ค่อยมีใครชอบคนที่รู้ทันคน
21. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย โรงเรียนย่อมเจริญไม่ได้ ถ้าหากสมาชิกของ โรงเรียน ไม่มีความเจริญ
22. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลาย ควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร
23. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญาไม่ใช่เครื่องมือวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหาก ที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน
24. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ นั่นคือควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู
25. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้น ผู้ใต้บังคับบัญช้าย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้าหรือเขาไม่มีทางเลือก

คุณลักษณะของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้วนี้เป็นแนวคิดของนักบริหารทางตะวันตก แนวคิดนี้บางอย่างไม่สามารถนำมาเข้าเป็นลักษณะของสังคมและพฤติกรรมแบบไทยเราได้ ดังนั้น เจริญผล สุวรรณโชติ⁴⁰ จึงเขียนถึงคุณลักษณะผู้นำในแบบไทยเราไว้ดังนี้

1. ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถรู้ถึงบทบาทของตนเอง รู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนเอง และรู้ถึงชนิดของงานที่ตนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกัน โดยการคัดเลือกจากความสามารถเฉพาะอย่างทีบุคคลนั้น ๆ มีอยู่ย่อมจะทำให้ลักษณะแห่งความเป็นผู้นำของสังคมเราได้รับความเชื่อถือ และยอมรับจากบุคคลหลาย ๆ ฝ่ายมากยิ่งขึ้น

6. ผู้นำในสังคมของเราควรจะเป็นผู้ที่มีวิจรรย์ญาณสูง สามารถมีการวินิจฉัยสิ่งการที่ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว ทั้งนี้จะต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และวางแผนงานล่วงหน้าอยู่เสมอ แผนงานแต่ละแผนไม่ใช่วางไว้สำหรับการปฏิบัติในช่วงระยะ 1 ปี ดังเช่นที่กระทำอยู่ในปัจจุบัน แต่แผนงานจะต้องทำไว้ล่วงหน้าอย่างน้อย 5 ปี เมื่อเราทราบแผนงานแล้ว แน่แน่นอนเหลือเกินว่า เราจะได้กำหนดนโยบายในการทำงานไว้ได้อย่างถูกต้อง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าดังเช่นที่เป็นอยู่ควรจะได้หมดสิ้นไปในสังคมปัจจุบัน

7. เนื่องจากในสังคมปัจจุบันของเรากำลังประสบปัญหาสำคัญปัญหาหนึ่ง คือการที่มีจำนวนประชากรสูงมาก เมื่อสังคมประกอบขึ้นด้วยประชากรจำนวนมากย่อมมีความผิดพลาดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ซึ่งก็เป็นเรื่องธรรมดา แต่สิ่งนี้ไม่ได้เป็นเรื่องธรรมดาของลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงลักษณะของสุขวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยามวลชน และจิตวิทยาพัฒนาการ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานของตนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

8. ความสำคัญของลักษณะของการปกครองในสังคมของเราในปัจจุบันย่อมมีผลสะท้อนต่อลักษณะของความเป็นผู้นำของเราได้เช่นเดียวกัน ลักษณะการปกครองของเราถือว่าเป็นการปกครองในลักษณะสังคมประชาธิปไตยที่กำลังพยายามให้มีรูปร่างลักษณะแห่งประชาธิปไตยโดยสมบูรณ์ กล่าวคือ จะต้องประกอบขึ้นด้วยความเคารพนับถือในแนวความคิดของบุคคลอื่นที่แสดงออกมาด้วยความบริสุทธิ์ใจ และกระทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมที่ถูกต้องตามตัวบทกฎหมายของบ้านเมือง หรือของสังคม รวมทั้งแนวคิดที่จะต้องมีความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีการประสานงานและแบ่งปันเป็นส่วนตามสิทธิของแต่ละบุคคลที่พึงจะได้รับ ลักษณะของสังคมแบบประชาธิปไตยเช่นนี้จึงควรจะได้นำมาใช้กับลักษณะของความเป็นผู้นำในสังคมของเราด้วย

9. ประการสุดท้ายของความความเป็นผู้นำในสังคมของเรา ก็คือการอะลุ่มอล่วยต่อกัน ซึ่งลักษณะแบบนี้อาจกล่าวได้ว่าไม่มีในสังคมแบบไทย ลักษณะแบบนี้น่าจะไดมาจากกาที่สังคมของเราได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้ทุกคนเป็นผู้ที่มีเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ จนทำให้สังคมของเราเป็นสังคมแบบระบอบนิยมลักษณะเช่นนี้ ผู้นำของเราก็จะต้องมีความรู้สึกที่มีลักษณะเช่นนี้ด้วย ซึ่งอาจจะไม่

2. เนื่องจากลักษณะของสังคมในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคโนโลยี และในด้านนวัตกรรมเป็นอันมาก ผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลง ในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การเป็นผู้นำได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จ จุดอ่อนของสังคมการบริหารของเราก็คือ ผู้นำจำนวนหนึ่งที่ไม่ยอมติดตามการเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลงในทุกกรณี จึงทำให้ผู้ร่วมงานที่มีการติดตามความเคลื่อนไหวของวิทยาการเกิดความเบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงาน และไม่มี ความเชื่อถือผู้นำของตน

3. ความเป็นผู้นำนั้น ไม่ได้หมายความว่า การรู้จักสั่งให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแนวคิดของตนเองเท่านั้น ผู้นำที่ดี ในสังคมของเรจะต้องยอมรับว่า ความคิดเห็นของตนเองแต่เพียงผู้เดียว เป็นแต่เพียงส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานกับกลุ่มหรือกับสังคม ผู้นำจะต้องยอมรับเสมอว่า ความคิดเห็นของผู้อื่นที่ปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ก็เป็นความคิดเห็นที่ดี และสมควรที่จะต้องยกย่อง และเมื่อได้มีการปรึกษาหารือ กันแล้วก็น่าจะต้องนำมาเอามาใช้ในเมื่อความคิดเห็นนั้นชมส่วน ใหญ่ยอมรับกันแล้ว แต่ในจุดนี้จะต้องระวังด้วยว่า การใช้พลังหมู่เพื่อผลักดันผู้นำ ให้ปฏิบัติตามมติอย่างหนึ่งอย่างใดที่ขัดกับตัวบทกฎหมายของบ้านเมืองหรือของสังคมหรือขัดกับความเชื่อของสังคม หรือของวัฒนธรรมของสังคมแล้ว การยอมรับความคิดเห็นตามเสียงส่วนใหญ่นั้นก็จะเป็นการที่ไม่ถูกต้องนัก

4. เนื่องจากสังคมของเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วด้วย ดังนั้น การที่ผู้นำจะหยุดเฉยโดยไม่มีการเคลื่อนไหว หรือคิดค้นที่จะทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นนั้น ย่อมเป็นการทำให้องค์กรนั้นหยุดอยู่กับที่ และไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านความเจริญ การที่ผู้นำของเราจะเป็นนักคิดหรือค้นคว้าในสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้นว่า โครงการใหม่ นโยบายใหม่ แผนการดำเนินงานใหม่ ย่อมทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าเพราะปัจจุบันมนุษย์เป็นผู้ที่ไม่ชอบอยู่กับที่ ชอบการคิดค้น ชอบการเปลี่ยนแปลง ผู้นำของเราควรจะเป็นผู้ที่มีความคิดในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่ใช่จะทำตามสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมาเท่านั้น ลักษณะของผู้นำชนิดนี้ในสังคมของเรายังมีอยู่เป็นจำนวนไม่น้อย

5. สังคมของเรายังอีกเช่นกัน ที่มีความเชื่อถือในเรื่องประเพณีนิยม และอนุรักษนิยมอย่างแน่นแฟ้น การที่ผู้นำจะตัดสินใจในการเลือกสรรตัวบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงาน ยังต้องอาศัยความเกี่ยวข้องกับลักษณะของการสืบสายของพวกพ้อง ถิ่นทางอดและตกทอดกันมา การที่ผู้นำของเราจะได้รับการคัดเลือกหรือมีการเลือก

ถูกต้องนักในหลักการของทางตะวันตก แต่เนื่องจากลักษณะของสังคมของเรามี
ลักษณะเป็นเช่นนี้ก็จำเป็นจะต้องยอมรับการอะลุ่มอล่วยเข้ามาเป็นลักษณะหนึ่งของ
การเป็นผู้นำของเรา

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดีดังที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น มีลักษณะสำคัญที่เป็นผล
มาจากอิทธิพลทางสังคม อิทธิพลทางจิตวิทยา อิทธิพลทางเทคนิควิทยา และอิทธิพลทางด้าน
อื่น ๆ อิทธิพลเหล่านี้เป็นพื้นฐานของคุณลักษณะและคุณสมบัติผู้นำ จะเห็นว่าลักษณะสังคมแบบ
หนึ่งจะกำหนดลักษณะของผู้นำไว้แบบหนึ่ง จะนำเอาไปใช้กับลักษณะของอีกสังคมแบบหนึ่งย่อม
เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีในสายตาของนักวิชาการต่าง ๆ ที่อ้างข้างต้น อาจจะ
เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับผู้นำแต่ละบุคคลก็ได้ถ้าจะเอาลักษณะที่ดีในแต่ละลักษณะมาผสม
กลมกลืนกัน โดยเอาองค์ประกอบแวดล้อม ของสถานการณ์หรือเอาเกณฑ์ของหน่วยงานและ
ของสังคมมาเป็นตัวกำหนดลักษณะผู้นำที่ดีแล้ว ให้ตัวผู้นำเป็นผู้เลือกว่าคุณลักษณะแบบใด จึง
จะเหมาะสมกับหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกัน ระหว่างความต้องการของสมาชิก
ในหน่วยงาน และไม่ขัดกับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำด้วย

อย่างไรก็ตาม พอจะสรุปคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติ ควรจะเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี จิตใจและอารมณ์แจ่มใส สติปัญญาดี
มีความรู้ลึกซึ้งไว มีความอดทน มีแรงจูงใจ ไม่ท้อถอยง่าย กล้าตัดสินใจและมีความปรารถนาดี
2. คุณลักษณะ ด้านการบริหาร มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี ยุทธวิธี (Strategy)
และกลวิธี (Tactics) ของความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการแก้ปัญหา คาดการณ์เกี่ยวกับ
สถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การแบ่งแบบภาวะผู้นำแบ่งได้หลายวิธี เช่น แบ่งโดยดูลักษณะวิธีการใช้ อำนาจ
หรือพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจและรูปแบบที่แสดงพฤติกรรมออกมา เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เสนอแนววิเคราะห์แบบของผู้นำว่า

1. พิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจผู้นำแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ
 - 1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตาม
กฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ

ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมายในหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกเขาไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำประเภทนี้เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็รักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจมาก

2. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 प्रकारคือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการจะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศ ตรวจสอบติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไปจะทำอย่างไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องตั้งงานก็อาจทำได้ ถ้าลูกน้องไม่ตั้งงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

3. พิจารณาตามแนวทางพฤติกรรมที่ปรากฏ

3.1 Halpin's Consideration and Initiating Structure คณะกรรมการวิจัยบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยไอโฮไอได้ทำการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมี Halpin และ Hemphill เป็นผู้วิจัย ได้สรุปออกมาให้เห็นลักษณะผู้นำเป็น 2 มิติ คือ ผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ดังนี้

ผู้นำประเภทกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของภาวะผู้นำระหว่างความสัมพันธ์ของตัวผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานมุ่งทำงานเป็นหลัก โดยมีผู้นำพยายามสร้างรูปแบบ

ที่ดีในการจัดหน่วยงาน สร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการวิธีการที่ดี คล้ายกับแนวความคิดของ Barnard ที่เรียกว่า Effectiveness ซึ่งเกี่ยวกับ ความมุ่งหมายขององค์การ มิใช่เป้าหมายส่วนตัว (Impersonal Goals)

ผู้นำประเภทมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของสภาวะผู้นำที่คนเป็นหลัก เห็นได้จากการแสดงออกซึ่งความเป็นมิตร ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับ นับถือ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานซึ่งมีความหมายคล้ายกับแนว ความคิดของ Barnard ซึ่งเรียกว่า Efficiency ซึ่งจะเกี่ยวกับความมุ่งหมาย และความพอใจส่วนบุคคล (Personal Goals)⁴¹

นอกจากนี้ วิจิตร วรุตบางกูร และสุนิษา ชีระกุล⁴² ได้วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากเสรีภาพในการทำงานของกลุ่ม ก็สามารถจำแนกประเภทผู้นำได้ 3 แบบคือ

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic leader) ผู้นำแบบบริหารงาน โดยยึดตนเองเป็นหลัก เป็นการบังคับบัญชาและออกคำสั่งเป็นสำคัญ ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ค่อยมอบอำนาจให้ผู้อื่น วางตัวเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัด ใช้อำนาจในการบังคับบัญชาเต็มที่ ไม่ชอบให้ผู้ร่วมงานคัดค้านหรือโต้เถียง ไม่ชอบฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

การบริหารแบบนี้ยังมีใช้กันในบางองค์การ เพราะยังปรากฏส่วนดีและส่วนเสีย ในการบริหารในบางสถานการณ์ด้วยส่วนดีของการบริหารแบบอัตตาธิปไตยยังคงมีอยู่บ้าง ในกรณีดังต่อไปนี้

1. ถ้าผู้บริหารเป็นอัจฉริยะ มีความรู้ความสามารถสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานเพื่อหมู่คณะ และความก้าวหน้าของหน่วยงาน
 2. ถ้าผู้ร่วมงานขาดความรู้ความสามารถ ขาดความคิดริเริ่ม ไม่กระตือรือร้น และยังไม่มีการประสานการทำงาน
 3. ถ้ามีความขัดแย้งภายในหน่วยงานและไม่สามารถจะหาข้อยุติได้
 4. ถ้าผู้ร่วมงานขาดความรับผิดชอบและความร่วมมือในการทำงาน
 5. ถ้าผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงาน
 6. ถ้าต้องการประหยัดเวลาในการทำงาน หรือต้องเร่งรัดให้เสร็จเร็ว
- สำหรับส่วนเสียของการบริหารงานแบบนี้ก็มีอยู่มาก เช่น

1. ขัดขวางความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สกัดกันความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้ร่วมงาน
 2. ขัดต่อพัฒนาการทางความคิดของผู้ร่วมงาน เพราะเขาไม่สามารถแสดงความคิดเห็นใด ๆ ได้
 3. ขาดประโยชน์ที่ควรจะได้รับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
 4. สกัดกันการใช้ความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน เพราะต้องปฏิบัติตามกรอบที่ได้วางไว้แล้ว
 5. ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความเป็นเจ้าของ
 6. ขาดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือการอยู่ร่วมกัน
 7. ขาดขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน เพราะผู้ร่วมงานจำต้องทำตามการบังคับบัญชา
 8. โอกาสทำงานผิดพลาดมีมาก เพราะงานทั้งหมดเกิดจากความคิดของคนเพียงคนเดียว
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ผู้นำประเภทนี้ปฏิบัติงานเป็นคณะ ดำเนินการในนามของคณะ เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็น ริเริ่ม สร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำจะไม่ตัดสินใจโดยผลการ หากแต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ วิจัย โดยใช้สถิติปัญหาและความเป็นธรรม
- การบริหารงานแบบนี้แม้จะยอมรับกันเป็นที่แพร่หลาย แต่ก็ปรากฏว่าการบริหารงานนี้มีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย เช่นเดียวกับการบริหารงานแบบอื่น ๆ
- ส่วนดีของการบริหารแบบนี้มีดังนี้คือ
1. ทุกคนมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เนื่องจากงานทุกอย่างทุกอย่างเกิดขึ้นจากการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ
 2. ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพราะมีส่วนในการสร้างสรรค์ผลงาน เกิดความรู้สึกท่วงทวนและหวังดี
 3. ได้ประโยชน์จากความคิดเห็นของกลุ่มมากกว่า
 4. ทุกคนมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ เพราะได้รับการสนับสนุนให้เกิด ให้ทำในสิ่งที่ตนถนัด
 5. ทุกคนมีวินัยในตนเอง ปกครองง่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ เพราะทุกคนร่วมมือกันทำงาน
7. ทุกคนยอมรับนับถือยกย่องซึ่งกันและกัน เคารพในสิทธิและหน้าที่ของกันและกัน
8. ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี และมีความพอใจในงานและสภาพที่เป็นอยู่

สำหรับข้อเสียก็พอมีอยู่บ้าง ในกรณีที่ผู้นำและผู้ร่วมงานไม่เข้าใจหลักการบริหารแบบประชาธิปไตยดีพอ ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. ผู้ร่วมงานใช้สิทธิและเสรีภาพเกินขอบเขต
2. ผู้ร่วมงานอาจให้ความร่วมมือได้ไม่ถูกต้องเต็มที่
3. ผู้ร่วมงานบางคนจะฉวยโอกาสแสวงหาอำนาจจากหน้าที่ โดยแย่งตำแหน่งหัวหน้าโดยทางที่ไม่ชอบ
4. ในกรณีที่ผู้ร่วมงานขาดความรับผิดชอบ ไม่เข้าใจบทบาทและสภาพของตนจะยากแก่การเข้าไปควบคุม ปัญหาขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้ง่าย
5. ต้องใช้เวลาในการประชุมปรึกษาหารือมาก ถ้างานด่วนมาก ๆ อาจจะไม่ทันที่

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire leader) ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้มีความสามารถในการกระทำใด ๆ ตามใจชอบเมื่อเกิดปัญหาขึ้นผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหาเอง จะเห็นได้ว่าการบริหารแบบนี้ไม่มีสิ่งยึดเหนี่ยว ขาดระเบียบ ระเบียบ และรูปแบบในการปฏิบัติงานและไม่ใคร่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

ผลดีของการบริหารงานแบบนี้ก็คือ

1. ปัญหาเรื่องกฎระเบียบทางความคิด หรือการปฏิบัติงาน ไม่มีเลย เพราะต่างคนคิดทำงานของตนไป
2. ผู้ที่มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็สามารถดำเนินงานของตนไปได้โดยไม่มีใครควบคุม ท้าบปราม
3. ผู้ร่วมงานสบายใจ มีความรู้สึกหลุดพ้นจากการบังคับข่มขู่เคี่ยวเข็ญให้ตระหนกตกใจ

ผลเสียของการบริหารงานแบบนี้ก็คือ

1. ไม่มีเป้าหมาย แผนปฏิบัติงานขององค์การโดยรวม ทั้งนี้เพราะต่างคนต่างทำงาน
2. ขาดระเบียบกฎเกณฑ์ในการทำงาน ใครจะทำงานอย่างไรก็ได้

3. ผลสัมฤทธิ์ขององค์การต่ำ เพราะขาดการรวมพลัง ร่วมมือร่วมใจกันทำงานจึงมีเท่าที่ผู้ร่วมงานจะรับผิดชอบเท่านั้น
4. ขาดสามัคคีในหมู่คณะ เพราะต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำงาน
5. ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าของหน่วยงานจึงเป็นไปได้ช้า

สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงผลงานของ Tannenbaum and Schmid ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ พบว่าการที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดัน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบคือ

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ
2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ หรือการสั่งการของเขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามไปปฏิบัติ
3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ขอทราบความคิดเห็นก่อนจะตัดสินใจ
4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ
5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ยินยอม หรือยินดีเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือสั่งการได้
6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ระบุปัญหา และขอบเขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ
7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้⁴³

Griffiths ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ

คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทาง หรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ที่จะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กันจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติศรัทธาเชื่อถือ และจะต้องมีความจริงจังในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

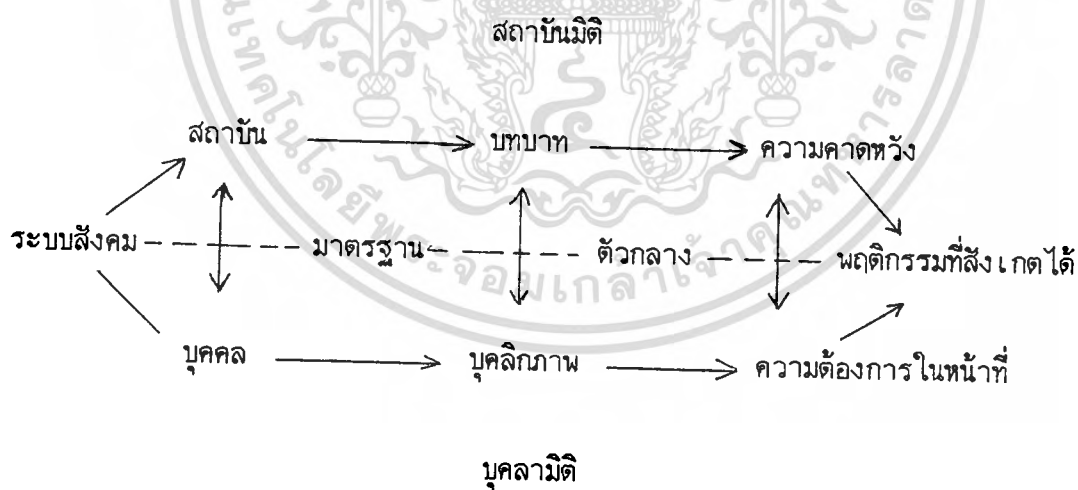
7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมเป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์การ ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม⁴⁴

ทฤษฎีภาวะผู้นำ Jacob W. Getzel และ G. Guba

ทฤษฎีภาวะผู้นำ Getzel และ G. Guba ซึ่งจัดระบบบริหารเป็นไปในรูปพฤติกรรมทางสังคมและในรูปของพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีของเขาทั้งสองอาศัยหลักการของจิตวิทยาสังคม เป็นหลักสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นผู้มีบทบาทและรวมอยู่กับสังคม ซึ่งในสังคมนั้นย่อมมีกฎเกณฑ์และความคาดหวังของสังคมต่อมวลชน หมู่สมาชิกของสังคมนั้น ๆ และอาจเกิดการขัดแย้ง เพราะมนุษย์เป็นผู้ต้องการความอิสระและมีการคาดหวังที่ขัดแย้งกับสังคมอยู่แล้ว นักบริหารในปัจจุบันได้ยึดหลักการและทฤษฎีการบริหารของ Getzels และ Guba อยู่เป็น

จำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ การบริหารในสถาบันการศึกษาโรงพยาบาลและสำนักงาน Getzels และ Guba ได้แบ่งการบริหารในสังคมออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และฝ่ายบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ทั้ง 2 ฝ่าย มีลักษณะเฉพาะของตนเอง ทางด้านสถาบันมิติ ประกอบด้วยตัวที่เรียกว่า สถาบัน (Institution) ซึ่งแต่ละสถาบันก็ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเอง (Role) ออกมาตามลักษณะหรือประเภทที่ไม่เหมือนกันก็ย่อมกำหนดบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันได้คาดหวัง (Need-Expectation) ของตนเอง ตามแต่ปรัชญาและความมุ่งหมายของแต่ละสถาบันส่วนอีกด้านหนึ่ง ได้แก่ ด้านบุคคลมิติซึ่งประกอบด้วย ตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลแต่ละบุคคล (Individual) ที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ไม่เหมือนกัน ในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป ทั้งสองประการนี้ระบอบสังคมเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อการบริหารงานเป็นอันมาก (Need-Disposition) ถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดีก็หมายความว่า การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรม (observed Behavior) ได้

ภาพที่ 1
แสดงมิติบริหารโดยอิทธิพลของระบบสังคมตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการบริหารงานตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba จะคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เช่นเดียวกันที่ทั้งสองส่วนต้องคำนึงถึงระบบสังคม ในขณะที่เดียวกันก็จะทำให้เกิดข้อขัดข้องใจ ระหว่างสองสถาบันนั้นมิได้แสดงว่าข้อขัดข้องใจที่เกิดขึ้นมาเป็นสิ่งที่จะทำให้สถาบันเกิดความเสียหายเสมอไป อาจจะทำให้สถาบันเจริญก้าวหน้าก็เป็นไปได้ หากสถาบันได้นำข้อขัดข้องใจมาแก้ไขข้อบกพร่อง จนสามารถที่จะทำให้ข้อขัดข้องใจนั้นเกิดมีช่องแคบขึ้นมา ซึ่งจะต้องอาศัยมาตรฐานและตัวกลางเป็นของตนเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ต่าง ๆ ของสังคมหรือพฤติกรรมของสังคม และพฤติกรรมของมนุษย์เป็นสิ่งที่มิมีอิทธิพลเหนือการควบคุมขององค์การ อย่างไรก็ตามการที่จะดึงเอาตัวกลางให้เข้ามาสัมผัสกับสถาบันทั้งสองเพื่อลดความตึงเครียดของการขัดข้องใจนั้นเป็นสิ่งที่สถาบันทุกวงการต้องกระทำ มิฉะนั้นแล้วการบริหารงานจะเกิดความล้มเหลวขึ้นได้โดยยาก

ทฤษฎีการบริหารของ Getzels และ Guba โดยสรุปแล้วจะพบว่าในด้านของสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ เป็นสำคัญ บทบาทที่สถาบันได้คิดคำนึงหรือกำหนดไว้จะต้องถูกชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัด หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือสถาบันทุกสถาบันจะต้องกำหนดนโยบายหรือความมุ่งหมายของตนเอาไว้ แล้วแสดงความมุ่งหมายออกมาให้บุคลากรทราบ เพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตน ออกมาตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น

จากทฤษฎีของ Getzels และ Guba นี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารงานจะเกิดขึ้นได้พร้อม ๆ กันในระหว่างสองสถาบัน คือ สถาบันบุคลามิติและสถาบันมิตินิการบริหารงานจะเกิดขึ้นจากมิติใดอย่างใดแต่เพียงอย่างเดียวเป็นไปไม่ได้ จะต้องมียปะทะสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงทำให้เกิดสูตรแห่งความสัมพันธ์ของทั้งสองสถาบันขึ้นดังนี้

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

B คือ พฤติกรรมที่สังเกตได้ (Observed Behavior) R คือ บทบาทของสถาบัน (Institutional Role) และ P คือ บทบาทของบุคคลที่จะต้องรับเป็นฐานะหรือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ (Personality Role) ปัญหาสำคัญของการบริหารที่จะแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลวหรือไม่นั้น จะต้องอาศัยบทบาทของสถาบันและบทบาทของบุคลิภาพของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ เพราะความสำคัญของสถาบันที่จะกำหนดให้บุคคลมีบทบาทต่อสถาบันเป็นอย่างไรนั้น เป็นเรื่องที่มีมักจะไม่ตรงกับความต้องการที่เป็นส่วนตัวแต่ละบุคคล ณ ที่จุดนี้แหละที่จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างสถาบันและบุคคล ทั้งนี้เพราะสาเหตุจากความต้องการไม่เหมือนกัน

ทฤษฎีของ Getzels และ Guba ที่ได้กล่าวถึงมิติทั้งสองประการดังกล่าวแล้วนั้น ได้มีนักสังคมวิทยา คือ Robert Switzer ได้กล่าวอธิบายเพิ่มเติมว่าการที่จะให้มิติทั้งสองด้านได้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายเข้าและชัดเจนช่องว่างที่จะทำให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้นนั้น ทั้งสองมิติจะต้องดึงตัวเองให้เข้ามาหากันโดยการใช้ การประสานงานแบบกลุ่ม (Group) จัดบรรยากาศ (Climate) และความตั้งใจ (Intention) ให้เข้าอยู่ในระหว่างมิติทั้งสอง ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความมั่นคงในการปฏิบัติงานและชัดเจนข้อขัดแย้งกันได้ ลักษณะเช่นนี้อาจจะดูภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2
แสดงการลดความขัดแย้งระหว่างสองมิติตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba



สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Getzels และ Guba ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มองดูในแง่ของระบบสังคมเป็นจุดสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงบทบาทของสังคมที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมองในแง่ของสองมิติ การกำหนดบทบาทของสถาบันลงไปในนั้นจะต้องมองดูว่า บทบาทของตนกำหนดและให้เกิดถูกต้องและตรงตามทฤษฎีต่าง ๆ ของงานนั้น ๆ โดยอาศัยพฤติกรรมของสังคมและระบบของสังคมเป็นตัวนำเข้ามา (Inputs) ในขณะเดียวกันทางบุคลากรมิติก็ต้องกำหนดลักษณะ และความต้องการของตนเองอย่างเด่นชัดโดยไม่ขัดต่อระบบสังคมและพฤติกรรมของสังคมอีกเช่นเดียวกัน ความสำเร็จจะเกิดขึ้นมาได้นั้น อยู่ที่ว่าทั้งสองสถาบันไม่เกิดข้อขัดแย้งใด ๆ แต่ถ้าหากว่าเกิดข้อขัดแย้งกันขึ้นเมื่อใด สิ่งที่จะต้องปฏิบัติก็คือการหามาตรฐานหรือตัวกลางหนึ่งตัวกลางใด เข้ามาจัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จุดสำคัญของทฤษฎี Getzels และ Guba ก็คือบทบาทที่ทางสถาบันคาดหวังเอาไว้ กับความต้องการของหน้าที่การงานและตำแหน่งของบุคคล ย่อมทำให้เกิดข้อขัดข้องคับใจขึ้น ได้เสมอ ซึ่งทั้งทางสถาบันและทางบุคคล จะต้องหันเข้าหากันเพื่อทำให้ทางบุคลากรและทางสถาบัน ได้มีความรู้สึกว่าเป็นสถาบันนั้น เป็นสมบัติหรือเป็นของตนเอง กล่าวคือให้เกิดความรู้สึกว่าสถาบันเป็นของตนเอง (Belongingness) ส่วนทางสถาบันซึ่งเป็นผู้กำหนดบทบาทที่คาดหวังเอาไว้แล้ว จะต้องกำหนดทางเลือก (Rationality) ไว้ให้หลาย ๆ ทาง เพื่อให้ทางบุคลากรได้เกิดการยินยอม หรือข้อผูกมัดจะกระทำกิจการเพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าสถาบันไม่ใช่เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ ถ้าสมาชิกในกลุ่มเกิดความรู้สึกที่ไม่มีความสัมพันธ์กันกับสถาบันด้วยกันเลย ก็จะทำให้จุดมุ่งหมายปลายทาง (Goals) ที่ทางสถาบันและทางบุคคลกำหนดขึ้นมานั้นจะต้องประสบความล้มเหลวอย่างแน่นอน ดังนั้น การที่สถาบันกำหนดบทบาทเอาไว้ให้กับบุคลากรต่าง ๆ จะต้องมีการช่วยเชื่อมอยู่ด้วยนั่นคือ ความรู้สึกที่เป็นเจ้าเข้าเจ้าของ จำเป็นต้องปลูกฝังเอาไว้ให้กับบุคลากรที่เป็นผู้ร่วมกันทำงาน (ดูภาพที่ 3 ประกอบ) ในทำนองเดียวกันทั้งทางเลือกที่สถาบันได้จัดทำขึ้นนั้นก็ต้องมีผลสะท้อนกลับไปสู่บทบาทที่สถาบันได้คาดหวังเอาไว้และเกี่ยวเนื่องกันกับการยินยอมหรือข้อผูกมัดของบุคลากรในกลุ่มนั้นด้วย ซึ่งในทำนองเดียวกันก็จะผลสะท้อนกลับไปยังตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีความต้องการอยู่ อย่างไรก็ตาม ก็จะต้องกล่าวอีกครั้งหนึ่งว่า ทั้งทางสถาบันและทางบุคคลจะต้องมีจุดมุ่งหมายปลายทางร่วมกัน⁴⁵

ภาพที่ 3

แสดงบทบาทและความต้องการที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba



ทฤษฎีของ Getzels และ Guba สรุปลงเป็นภาวะผู้นำโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 ชนิด ตามลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก (role behavior) ในการบริหารหน่วยงานผู้นำดังกล่าวมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The Nomothetic Leader) คือผู้นำที่ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องทำลายน้ำใจคน หรือทำให้ผู้ใดเดือดร้อนก็ไม่ถือเป็นสิ่งสำคัญสถาบันหรือหน่วยงานมาก่อนเสมอ

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Leader) คือ ผู้นำที่อาศัยความคิดเห็น การตัดสินใจของตนเองเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะทำการใดคำนึงถึง ความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากพิจารณาว่าเหมาะสมกับบุคคลนั้นคนนี้ เป็นคน ๆ ใด ก็การคบหากันส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงาน และประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อม ๆ กันไป แล้วจะลุ่มอล่วยไม่ให้ฝ่ายใดต้องเสียหายมากเกินไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อม ๆ กันไป⁴⁶

ลำยอง บ่อน้อย ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ เมื่อปี พ.ศ. 2520 โดยสร้างแบบสอบถามอาศัยแนวแบบสอบถาม LBQ พบว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ไม่ว่าจะด้าน Initiating Structure ด้าน Consideration และพฤติกรรมรวมทั้งสองด้านตามความคิดของผู้บริหาร และครูอาจารย์ พฤติกรรมที่ควรจะเป็นสูงกว่าที่เป็นอยู่จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารด้าน Initiating Structure ด้าน Consideration และพฤติกรรมทั้งสองด้านทั้งพฤติกรรมที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นตามความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁴⁷

สมพงษ์ แยมประยูร ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ได้ผลใกล้เคียงกับ ลำยอง บ่อน้อย คือ พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมทั้งสองด้าน และด้าน Initiating Structure และด้าน Consideration ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูอาจารย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหารให้คะแนนพฤติกรรมทางการบริหารของตนเองสูงกว่าที่ครูอาจารย์ให้⁴⁸

ทัศนาศาสตร์ ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้ใหญ่ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในปี พ.ศ. 2522 โดยใช้คำถาม LBDO พบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นที่ พฤติกรรมความเป็นผู้ใหญ่ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็น ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามุ่งงาน พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นทั้งสองด้าน ส่วนอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความคิดเห็นไปในทางตรงข้าม คือ เห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้ใหญ่ของผู้บริหาร ด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้ใหญ่โดยรวม ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งงานวิจัยนี้สอดคล้องกับ ล้ายง บ่อน้อย และ สมพงษ์ แยมประยูร แสดงให้เห็นว่าแม้ผู้บริหารจะเห็นว่าตนเอง ได้พฤติกรรมดังกล่าวปรากฏออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมากก็ตาม แต่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของครูอาจารย์⁴⁹

วิภา เลค ได้ทำการวิจัย ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร ได้ผลคือทั้งผู้บริหารและครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 9 ด้าน ผู้นำในฐานะผู้มีความวิริมี ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไขผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่นเห็นสอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ปฏิบัติให้เห็นในระดับมาก และเมื่อหาค่าที่ (t-test) แล้วปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่เพียง 2 ด้าน คือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และผู้นำในฐานะนักเปลี่ยนแปลงส่วนอีก 7 ด้านที่เหลือไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁵⁰

จันทนา ชมวรกุล ได้ทำการวิจัย ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมูลนิธิภราดาตาคุณะ เซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2529 พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเอง ทางด้านกิจสัมพันธ์และทางด้านสัมพันธ์ภาพ ทั้งที่ปฏิบัติจริงและที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง ความคิดเห็นของครูอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านกิจสัมพันธ์ และด้านสัมพันธ์ภาพที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับปานกลางพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับสูง ซึ่งผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลวิจัยของ วิภา เลค⁵¹

กसानต์ มนุษิขานนท์ ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่างประชากรปรากฏว่า ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อยแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคล

เป็นหลัก. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับน้อย แต่เมื่อพิจารณาการแยกกลุ่มประชากรปรากฏว่าผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับน้อย แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มประชากร ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 แบบดังกล่าว ปรากฏว่าผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 แบบ งานวิจัยนี้เห็นสอดคล้องกับ ล้าย บ่อน้อย สมพงศ์ แยมประยูร และทัศนาศาสตร์⁵²

ผลการวิจัยเท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าของ ล้าย บ่อน้อย สมพงศ์ แยมประยูร ทัศนาศาสตร์ และกษานต์ วนิชชานนท์ มีความใกล้เคียงกันว่าถึงแม้ผู้บริหารจะเห็นว่าคุณภาพของตนเองได้แสดงพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์และด้านสัมพันธภาพออกมาในระดับมากก็ตาม แต่ก็ยังไม่เป็นที่พึงพอใจของครูอาจารย์ ส่วนผลวิจัยของวิภา เลิศ ชัดแย้งกับกลุ่มข้างต้น โดยความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูสอดคล้องกันว่าครูใหญ่ได้แสดงพฤติกรรมการบริหารให้เห็นในระดับมาก อย่างไรก็ตาม ไรท์ดีผลการวิจัยทั้งหมดให้ผลที่สอดคล้องกันว่า หัวหน้างานที่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมุ่งสูงทั้งกิจสัมพันธ์และสัมพันธภาพ

การศึกษาวรรณคดีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า "ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าเพื่อนำให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ เป็นการจำกัดความมุ่งหมายและรักษาทิศทางเป้าประสงค์ของกลุ่มคุณสมบัตินำจะพึงมีคือสติปัญญาและอารมณ์ดี อุดหนุน ว่องไว ส่วนคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีความรู้ด้านทฤษฎี วิทยุทวิวิธีและกลวิธีในการนำผู้วิจัยได้เลือกศึกษาแบบ หรือพฤติกรรมภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเพื่อจะทราบว่าพฤติกรรมแบบใดที่ควรจะมีเป็นหลักปฏิบัติ โดยที่ยังไม่มีผู้ใดสนใจศึกษามาก่อน

สรุปภาวะผู้นำตามทฤษฎี Getzels และ Guba

ภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน

สถาบันต่าง ๆ ย่อมกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนเองเอาไว้และกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังเอาไว้ด้วย เช่นกัน การบริหารองค์การจึงต้องตระหนักถึงเป้าประสงค์นี้ บทบาทและหน้าที่ของสถาบันพอจะสรุปได้ดังนี้

1. การวางนโยบาย ในการบริหารงานต้องมีการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ เป็นเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวในการปฏิบัติงานจึงต้องมีการวางนโยบายไว้และผู้บริหารควรชี้แจงนโยบายในการบริหารให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ดังที่ สมพงศ์ เกษมลิน⁵³ ได้เขียนเสนอแนะว่า "นโยบายอันแจ่มชัด หมายถึงในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องทราบว่ามีนโยบายอย่างไร และเป้าประสงค์ คือ อะไร เพราะถ้าหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่ทราบซึ่งถึงนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่ในการปฏิบัติงานนั้นก็ จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การวางแผน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เป็นการเตรียมการสำหรับปฏิบัติงานในอนาคต ดังที่ ภิญญา สาร⁵⁴ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำในฐานะผู้วางแผนในการวางแผนทุกชนิดย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติการจัดสรรอุปกรณ์และการกำหนดตัวบุคคลให้ทำงาน รวมไปถึงการควบคุมให้ทำงานเป็นไปตามแผน"
3. การประสานงาน เป็นการจัดระบบ กำหนดวิธีการและจัดกลไกต่าง ๆ ของหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานของสถาบันให้สอดคล้องต้องกัน ซึ่ง อุทัย หิรัญโต⁵⁵ ได้ให้ความเห็นว่า "ผู้เป็นหัวหน้างานจะต้องใช้ศิลปะในการประสานงาน เพราะการร่วมมือประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ เปรียบเสมือนสายใยที่ช่วยยึดโยงให้การบริหารงานแต่ละหน่วยสอดคล้องต้องกันอย่างมีสมานฉันท์ งานจะบังเกิดผลสัมประสงค์"
4. การควบคุม เป็นการอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ประสานกลมกลืนกันและบรรลุเป้าหมายในที่สุด ภิญญา สาร⁵⁶ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า "ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ให้ความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ความช่วยเหลือสมาชิกทั้งโดยส่วนตัว และส่วนรวม สนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงการปฏิบัติงาน" นอกจากนี้ เมธี บิลันธนานนท์⁵⁷ ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า "หน้าที่ของผู้นำย่อมจะต้องจำกัดความมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางของเป้าประสงค์ขององค์การหรือกลุ่ม"
5. การพูด การพูดที่ดีเป็นจุดสุดยอดของมนุษย์สัมพันธ์ การพูดที่ดีจะส่งเสริมให้ความเป็นหัวหน้าคนดีเด่นยิ่งขึ้น การพูดกับลูกน้องควรพูดในลักษณะ สุภาพ นุ่มนวล ดังที่ Griffiths⁵⁸ ได้เขียนไว้ว่า "นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงใช้ภาษา ซึ่งจะต้องสร้างเสน่ห์ความเชื่อถือและจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น"

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รับผิดชอบ เป้าหมายของงานต้องมุ่งทำงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กิตติพันธ์ รุจิรกุล^{๕๑} ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบาย ซึ่งขณะเดียวกันก็กำลังควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ให้ดำเนินตามนโยบายนั้น ผู้นำจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดแต่จะเป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย"

7. การรักษากฎระเบียบข้อบังคับ การทำงานกับผู้ร่วมงานจำนวนมากต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้บริหารและผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติตามให้อยู่ในกฎระเบียบนั้น ๆ ผลงานจึงจะมีประสิทธิภาพ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์^{๕๒} ได้เขียนไว้ว่า "ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงานแต่ผู้นำจะปฏิเสธการกระทำแบบนี้"

8. การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละตำแหน่งผู้บริหารต้องตระหนักว่า การมอบหมายงานจะต้องยึดงานเป็นเกณฑ์ แล้วพิจารณาว่าบุคคลใดเหมาะสมกับงานนั้น ๆ เจนวิทย์ สิทธิดำรง^{๕๓} ได้เขียนไว้ว่า "ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุคนตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่ง เป็นการบรรจุคนให้ตรงกับงาน เขาจะมีความสนใจและพอใจในงาน เราจะใช้ความสามารถและความชำนาญของเขาเต็มที่ สามารถวางแผนปรับปรุงตนเอง สามารถพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว มีความกล้าต่อความผิดพลาดน้อย อันจะทำให้งานได้รับความสำเร็จมากกว่า ประหยัดมากกว่า"

9. การจัดโครงสร้างการบริหาร เป็นความสำคัญอีกด้านหนึ่งในการบริหาร เพราะโครงสร้างของการบริหารแสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การและแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในองค์การ เจริญผล สุวรรณโชติ^{๕๔} ได้เขียนไว้ว่า "เนื่องจากสังคมเรามีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วด้วย ดังนั้นการที่ผู้นำจะหยุดเฉยไม่เคลื่อนไหวหรือคิดค้นที่จะทำให้สิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นนั้น ย่อมจะทำให้องค์การนั้นหยุดอยู่กับที่และไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านความเจริญ การที่ผู้นำจะเป็นนักคิดหรือค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้นว่า โครงการใหม่ แผนการดำเนินงานใหม่ ย่อมจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า"

ภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคล

ผู้นำแบบการยึดบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลเป็นเกณฑ์ ถือว่าจุดประสงค์ของตนเองมีความสำคัญกว่าจุดประสงค์ของหน่วยงาน มักจะกระจายอำนาจและถือเอาบุคลิกภาพของบุคคลเป็นสำคัญ

1. การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน ต้องกระทำให้เหมาะสมกับตัวบุคคลและโอกาสอันควร ทำให้บุคคลมีกำลังใจซึ่งจะอำนวยผลให้ เขามุมานะยิ่งขึ้น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์^{๕๓} ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า "ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสม อาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น แต่อย่าให้คำชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูแก่ผู้ถูกชม"

2. การอธิบายเหตุผลในการบริหาร ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ของงานซึ่งเขาจะต้องเกี่ยวข้องให้เขาเห็นความสำคัญของงานที่เขาที่เขารับผิดชอบ ซึ่ง เจนวิทย์ ลิทธิดำรง^{๕๔} ได้เขียนไว้ว่า "ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ลูกน้องรู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของเขา ทำให้รู้ระเบียบข้อบังคับ ที่เขาจะต้องยึดปฏิบัติและรู้สึกเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน"

3. การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหา ผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงความห่วงใยและให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาซึ่ง Griffiths^{๕๕} ได้เขียนไว้ว่า "ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด"

4. การช่วยเหลือกันในการทำงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการทำงานที่ตรงกับความต้องการของตนเอง ดังที่ Davies และ Herrold^{๕๖} ได้เขียนไว้ว่า "พยายามทำให้ความร่วมมือของคณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำควรจจะรับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติกันบ้าง"

5. การทำตนให้เป็นคนเปิดเผยและให้คนเข้าพบได้ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถทำตัวเองให้เข้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ และเป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานสามารถเข้าพบได้โดยไม่มีข้อจำกัด ดังที่ กิตินันท์ รุจิรกุล^{๕๗} เขียนไว้ว่า "พร้อมและว่างเสมอที่จะพบผู้อื่นทั้งในด้านการงานและการสร้างสรรค์"

6. การทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตร ไม่ถือตัวผู้บริหารควรจะตระหนักว่าความมีมิตรจิตยอมได้รับมิตรใจตอบแทน ทำตัวให้เข้ากับใคร ๆ ได้ ซึ่งนิพนธ์ ศศิธร^{๕๘} ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกันว่า มีความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจและเคารพรักใคร่ไว้วางใจผู้นำและผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น"

7. การนำข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ผู้บริหารอย่าเอาแต่ความคิดเห็นของตน คนที่เอาแต่ความคิดเห็นของตนว่าสำคัญกว่าคนอื่นและวิเคราะห์อย่างยุติธรรมดังที่ กิตินันท์ รุจิรกุล^{๕๙} เขียนไว้ว่า "ผู้นำต้องยอมรับนับถือความคิดผู้อื่น โดยจะต้องอดทนรับฟัง

แสดงความยินดี ชมเชยแนวความคิดของเขา แต่ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาความคิดนั้น ๆ อย่างรอบคอบก่อนจะนำไปปฏิบัติจริง"

8. การนำปัญหาแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบ การบริหารโรงเรียนย่อมจะมีปัญหา ถ้าปัญหานั้น ไม่ลับจนเกินไป ก็ควรจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ช่วยกันคิดแก้ปัญหา Nolte⁷⁰ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ได้สรุปผลวิจัยไว้ว่า "ผู้บริหารจะต้องรับฟังความคิดของผู้อื่น สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้คนอื่นได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ ช่วยเหลือกลุ่ม ในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขร่วมกัน"

9. การรักษาเป้าหมายของหน่วยงาน ผู้บริหารต้องรู้ว่าตนกำลังทำหน้าที่ควบคุม นโยบายของหน่วยงานขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามนโยบาย จึงไม่อาจให้ประโยชน์ผู้ร่วมงานมากกว่าหน่วยงาน กิติพันธ์ รุจิรกุล⁷¹ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำจะต้องตระหนักเสมอว่าตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมนโยบาย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด แต่จะเป็นผู้ประสานประโยชน์ทั้งสองฝ่าย"

10. การบังคับให้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง เมื่อมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ ผู้บริหารไม่ควรจะคอยบังคับ จับผิดหรือตรวจตราอยู่เสมอ จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ กิติพันธ์ รุจิรกุล⁷² ได้เขียนไว้ว่า "เมื่อมอบหมายงานใดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ให้มอบหมายความเป็นอิสระในการทำงานให้เขาไปด้วย หน้าที่ของเราคือให้คำปรึกษาหารือเมื่อเขาต้องการ"

ภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์

ผู้นำแบบการประสานประโยชน์ เห็นความสำคัญของบทบาทและความคาดหวังของสถาบัน แต่ก็เชื่อว่าการที่หน่วยงานจะประสบความสำเร็จจะเป็นผลให้บุคคลได้รับการสนองความต้องการของเขาด้วย นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์⁷³ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำประเภทนี้ได้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคคลที่ทำงานเป็นหลัก โดยการพยายามให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ในเวลาเดียวกันก็จะให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรตามความเหมาะสมและยุติธรรม โดยบุคลากรเองก็จะมีใจในการทำงานนั้นด้วย ประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นทั้งทางสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดียิ่ง"

1. การเปลี่ยนแปลง โรงเรียนประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมาก บุคคลย่อมเคลื่อนไหวอยู่เสมอ การนำเอาเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ล้วนเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ดังที่ เจริญผล สุวรรณโชติ⁷⁴ ได้เขียนไว้ว่า "เนื่องจากลักษณะของสังคมในปัจจุบันได้มีการ

เปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเทคนิควิทยาและในด้านนวัตกรรมเป็นอันมากผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การเป็นผู้นำได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จ"

2. ความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้บริหารควรตระหนักว่าความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มมีค่าแก่การรับฟัง ซึ่ง Davies และ Herrold⁷⁵ ได้เขียนไว้ว่า "พยายามทำให้ความร่วมมือของทุกคนมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำความเห็นควรจะไปพิจารณาและปฏิบัติการบ้าง ให้ความเชื่อถือและขอบคุณในความร่วมมือ ความคิดเห็นที่ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าและที่สำคัญของกลุ่ม"

3. การช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคคลากร ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาของผู้ร่วมงาน ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว ช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตนเอง ดังที่ เจนวิทย์ สิทธิดำรง⁷⁶ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำปรึกษาแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา เปิดโอกาสให้เขาพูดคุยเป็นการส่วนตัวเขาจะบอกเรื่องความเดือดร้อนให้เราทราบ เราอาจช่วยเหลือให้เขาเกิดความเข้มแข็งหรืออย่างน้อยอาจแนะนำให้เขาไปหาผู้อื่นที่มีความสามารถพอที่จะช่วยเหลือเขาได้ดีกว่า"

4. การกำหนดนโยบายและแผนงานต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์หากมีความจำเป็นควรให้ผู้มีประสบการณ์ในสาขานั้น ๆ เข้าร่วมในการกำหนดนโยบายด้วย ซึ่งเจริญผล สุวรรณโชติ⁷⁷ ได้เขียนไว้ว่า "ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการวางนโยบายเมื่อทุกคนได้มีความเข้าใจถึงนโยบาย ซึ่งแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นนโยบายขึ้นมาเองด้วยแล้ว จะทำให้ทุกคนทำงานเพื่อให้บรรลุถึงนโยบายที่ตนได้วางเอาไว้"

5. การให้ความสำคัญกับงานที่ติดขัดเทียบกับคนที่ปฏิบัติ ผู้บริหารจะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพควรจะเป็นบุคคลที่มุ่งประสงค์ทั้ง 2 ด้าน จากผลงานวิจัยของ สมาน วีระเดชกำแหง⁷⁸ เกี่ยวกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี ได้พบว่า "อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งงาน และมุ่งคนสูงทั้ง 2 ด้าน"

6. การมีส่วนร่วมในโครงการใหม่ การที่ผู้บริหารริเริ่มจะมีโครงการใหม่ ๆ ควรที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา เพราะโครงการที่ตี้นอกจากต้องมีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน แล้วยังต้องมีวิธีการปฏิบัติที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติตามโครงการนั้น จึงควรมีส่วนในการพิจารณาโครงการนั้น ๆ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์⁷⁹ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำไม่ได้ทำงานคนเดียว ผู้นำจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้ร่วมงานจะเอาตัวเข้าไปผูกพันกับหน่วยงานก็ต่อเมื่อเขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการ

เป็นเจ้าของหน่วยงานนั้น”

7. การเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่สามารถทำตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลาและเพื่อนที่ดีของผู้ร่วมงาน Griffiths^{๑๐} ได้เขียนไว้ว่า “นักบริหารจะต้องเป็นผู้ที่เข้าสังคมได้ดี การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งในและนอกองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

8. การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานย่อมจะต้องมีระเบียบแบบแผน แต่การปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบอย่างเคร่งครัดย่อมเป็นการยาก จึงต้องมีการยืดหยุ่นบ้างตามควรแก่กรณี เจริญผล สุวรรณโชติ^{๑๑} ได้เขียนไว้ว่า “ความเป็นผู้นำในสังคมเราก็คือการอะลุ่มอล่วยต่อกัน ซึ่งลักษณะแบบนี้อาจกล่าวได้ว่าไม่มีในสังคมแบบไหน ลักษณะแบบนี้ น่าจะได้มาจากการที่สังคมของเราได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้ทุกคนมีเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ จนทำให้สังคมของเราเป็นสังคมแบบสังคมนิยม ลักษณะเช่นนี้ผู้นำของเราจะต้องมีความรู้ลึกที่มีลักษณะเช่นนี้ด้วย ซึ่งอาจจะไม่ถูกต้องนักในหลักการของทางตะวันตก แต่เนื่องจากลักษณะของสังคมของเรามีลักษณะเป็นเช่นนี้ก็จำเป็นจะต้องยอมรับการอะลุ่มอล่วยเข้ามาเป็นลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้นำของเรา”

9. การใช้อำนาจ การบริหารงานจำเป็นต้องใช้หลักจิตวิทยาประกอบกับทักษะทางการจัดการหากผู้บริหารใช้สิทธิ์อำนาจหน้าที่เข้ามาบังคับบัญชาจะเกิดการกระทบกระเทือนแก่หน่วยงานได้ วิจิตร วรุตบางกูร^{๑๒} ได้เขียนไว้ว่า “หากมีความจำเป็นที่จะใช้อำนาจควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจบารมีในทางสร้างสรรค์ใช้ในทางทำลาย ก่อนใช้ต้องศึกษาสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล ควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทนจะต้องมีการมอบอำนาจเป็นทางการเสียก่อน”

10. การมอบหมายงาน เป็นเทคนิคสำคัญในการการบริหาร ผู้นำต้องรู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพของผู้ร่วมงานประกอบการมอบหมายงาน Wall และ Hawkins^{๑๓} ได้เขียนเสนอแนะไว้ว่า “บุคคลที่เป็นสมาชิกของสถาบันทางสังคมย่อมจะนำเอาบุคลิกภาพของตนเข้ามาในสถาบันด้วยบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันเพราะความเป็นตัวของตัวเอง”

แบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในฐานะที่ผู้บริหารของโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่ยืนอยู่ในด้านสถาบันมิติ ดังนั้นบทบาทและความคาดหวังของผู้บริหารที่กำหนดไว้ จะต้องก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกับครู ซึ่งเป็นมิติที่ต้องปฏิบัติตาม แต่ข้อขัดแย้งย่อมแก้ไขได้หากผู้บริหารและครูต้องหันหน้าเข้าหากันเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีความรู้สึกว่าเป็นสมบัติของตนเอง จึงสรุปได้ว่าแบบภาวะผู้นำ แบบการยึดการประสานประโยชน์ เป็นแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

เชิงอรรถ

- ¹ ประสาน มาลากุล ณ อยุธยา และคนอื่น, "ความแตกต่างระหว่างบุคคล," เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาทั่วไป, ฉบับที่ 2 (กรุงเทพ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2516), หน้า 51-52.
- ² Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Row Publishers, 1957), p. 161.
- ³ Ralph M. Stogdill, "Leadership, Membership and Organization," Psychological Bulletin (January 1950), p. 3.
- ⁴ Daniel R. Davies, "Educational Administration at Mid - Century," Teachers College Record, Vol. 54., No. 3 (3 December, 1952) : p. 11.
- ⁵ ภิญญา สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : วัฒนาพานิช, 2526), หน้า 259.
- ⁶ ธรรมรส ไชติกุญชร, มนุษย์สัมพันธ์ (กรุงเทพ : โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 131.
- ⁷ นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต (กรุงเทพ : โรงพิมพ์พิมพ์แอนด์, 2523), หน้า 191.
- ⁸ Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.
- ⁹ Alvin W. Gouldner, Studies in Leadership (New York : Harper & Brother Publishers, 1950), p. 5.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

¹⁰ Luvern L. Cunningham, "Editorial," Journal of Educational Leadership, 33 (February, 1976) : 323-324. อ้างถึงใน เมธี ปิลันธนาพันธ์, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525), หน้า 145-146.

¹¹ สมเกียรติ -ประสิทธิ์วุฒิเวชช์, "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติ ของ วิลเลียม เจ เรดติน," วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมนุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 20-22.

¹² เรวดี ไชยพาน, "พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรค และหรือส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน," วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523, หน้า 5-12.

¹³ พัฒนา สงวนกล้าจิตต์, "แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสี่มิติของ เรดติน," ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526, หน้า 8.

¹⁴ ผจง ครุฑดีลีกันนท์, "การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในภาคเหนือ," วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521, หน้า 14-15.

¹⁵ สุวิน สุขสมกิจ, "พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดกาญจนบุรี," วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524, หน้า 86.

¹⁶ อุทัย หิรัญโต, ประมุขศิลป์ศิลปะของการเป็นผู้นำ (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2524), หน้า 5.

¹⁷ อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2520), หน้า 8.

- ¹⁸ สมพงษ์ เกษมลิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 285.
- ¹⁹ Edwards E. Jones and Others, "Tactics of Ingratiation Among Leaders and Subordinates in Status Hierarchy," Psychological Monograph and Applied, Vol. 77 No. 33, (Feb. 1963), pp. 2-3.
- ²⁰ Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," Theory Research in Administration (New York : Macmillan Company, 1966), p. 51.
- ²¹ Ronald F. Campbell, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer, Introduction to Educational Administration, Third Edition (Boston: Allyn and Bacon, 1967), pp. 176-178.
- ²² ภิญญู สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 155-159.
- ²³ Robert G. Wall and Huge Hawkins, "Requisites of Effective Leadership," in Management : A Book of Readings (San Francisco : McGraw-Hill Book Company, 1964), pp. 396-400.
- ²⁴ Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership, (New York : Harper & Row, Publisher, 1975), p. 116.
- ²⁵ เมธี ปิลันธนานนท์, สิ่งที่ได้เข้ามาแล้ว, หน้า 152.
- ²⁶ กิตติพันธ์ รุจิรกุล, นวัตกรรมการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 76.

- ²⁷ จุมพล สวัสดิยากร, "เทคโนโลยีของนักบริหาร" ในหนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันท์ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2522), หน้า 42-54.
- ²⁸ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์นำรู้สำหรับผู้นำ (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), หน้า 75.
- ²⁹ Davies, Daniel R. and Herrold, Kenneth F. Problem Solving for the Executive (Connecticut : Arthur C. Croft Publishings, No date), pp. 23-24.
- ³⁰ กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, โครงการจัดทำเอกสารและคู่มือการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (พระนคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531), หน้า 8-13.
- ³¹ อรุณ รักธรรม, หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2522), หน้า 238-244.
- ³² กิติพันธ์ รุจิรกุล, สิ่งที่เคยอ้างมาแล้ว, หน้า 94.
- ³³ กิติพันธ์ รุจิรกุล, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ³⁴ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525), หน้า 96.
- ³⁵ สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดิม, หน้า 293-296.
- ³⁶ Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1926), pp. 92-102.
- ³⁷ John A. Bartky, Administration as Education Leadership (Stanford University, 1956), p. 132.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

³⁸ M. Chester Nolte, An Introduction of School Administration Selected Reading (New York : The Macmillan Company, 1966), pp. 385-389.

³⁹ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 26-28.

⁴⁰ เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530), หน้า 177.

⁴¹ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป การพิมพ์, 2527), หน้า 97-98.

⁴² วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา อีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : ชนิษฐ์การพิมพ์, 2520), หน้า 13-19.

⁴³ สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิบรรณกิจ, 2523), หน้า 173.

⁴⁴ Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration (New York : Appleton - Crofts Inc, 1956), pp. 243-254..

⁴⁵ J. W. Getzels, and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process," School Review Vol. 65. (December 1957), : 423-441.

⁴⁶ ภิญโญ สาร, สิ่งที่เคยอ้างมาแล้ว, หน้า 162 - 163.

⁴⁷ ล้าย บ่อน้อย, "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ," วิทยานพนธ์ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2520, หน้า 102-103.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

⁴⁸ สมพงษ์ แย้มประยูร, "พฤติกรรมทางการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 122-124.

⁴⁹ ทศนา แสงศักดิ์, "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522, หน้า 112-113.

⁵⁰ วิภา เลค, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526, หน้า 107-112.

⁵¹ จันทนา ชมวรกุล, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า ฉ-ช.

⁵² กสานต์ วนิชชานนท์, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาคศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 47-59.

⁵³ สมพงศ์ เกษมลิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 113.

⁵⁴ ภิญญู สาร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

⁵⁵ อุทัย หิรัญโต, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

⁵⁶ ภิญญู สาร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

⁵⁷ เมธี บิลันธานนท์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 58 Danial E. Griffiths, loc. cit.
- 59 กิติพันธ์ รุจิรกุล, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 60 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 61 เจนวิทย์ สิทธิดำรง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 62 เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 63 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 64 เจนวิทย์ สิทธิดำรง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 65 Danial E. Griffiths, loc., cit.
- 66 Davies and Herrold, loc., cit.
- 67 กิติพันธ์ รุจิรกุล, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 68 นิพนธ์ ศศิธร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 69 กิติพันธ์ รุจิรกุล, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 70 M. Chester Nolte, loc., cit.
- 71 กิติพันธ์ รุจิรกุล, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 72 กิติพันธ์ รุจิรกุล, Ibid.
- 73 นพพงษ์ บุญจิตราดลย์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.

- 74 เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 75 Davies and Herrold, loc., cit.
- 76 เจนวิทย์ สิทธิดำรง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 77 เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 78 สมาน วีระเดชกำแหง, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 79 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 80 Danial E. Griffiths, loc., cit.
- 81 เจริญผล สุวรรณโชติ, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 82 วิจิตร วรุตมางกูร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- 83 Wall and Hawkins, loc., cit.

วิธีการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือ กำหนดกลุ่มตัวอย่างประชากร เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานและวุฒิ การศึกษาสูงสุด
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ยึด สถาบันแบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนใน กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

H_{01} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร

H_{02} : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

H₀₃ : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

H₀₄ : มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณาจากแบบภาวะผู้นำแบบยึดสถาบัน แบบยึดบุคคล และแบบการยึดประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

1. กลุ่มตัวอย่างประชากร

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่ม

1.1 กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารท่านที่บทบาทสูงสุด ซึ่งอาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ โรงเรียนละ 1 คน จากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร รวม 60 โรงเรียน จำนวน 60 คน

1.2 กลุ่มครู ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร 60 โรงเรียน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan จากจำนวนครู 1,579 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 309 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) คิดเป็นร้อยละ 21.18

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ชุด สำหรับผู้บริหาร 1 ชุด และครูอีก 1 ชุด แต่จะมีลักษณะอย่างเดียวกัน คือ แต่ละชุดจะแบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา วุฒิการศึกษาสูงสุด โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ (Check Lists)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม 3 แบบ รวม 45 ข้อ ได้แก่

- | | |
|---|--------|
| 1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก | 15 ข้อ |
| 2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก | 15 ข้อ |
| 3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก | 15 ข้อ |

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์ให้ผู้ตอบพิจารณา ดังนี้

- | | | |
|---|-------------|--|
| 0 | หมายความว่า | พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมาไม่มีปรากฏ |
| 1 | หมายความว่า | พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด |
| 2 | หมายความว่า | พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นน้อย |
| 3 | หมายความว่า | พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นมาก |
| 4 | หมายความว่า | พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นมากที่สุด |

แบบสอบถามนี้ นายกษานต์ วิชิชานนท์ ได้สร้างขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2529

ในการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยมีการหาความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามไปให้ผู้ชำนาญการ (Expert) จำนวน 12 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารในระดับบัณฑิตวิทยาลัย 5 ท่าน ผู้รู้ผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน 4 ท่าน ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยม 3 ท่าน พิจารณาปรับปรุงแก้ไขและได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเบื้องต้น (Try-out) เพื่อหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาของเครื่องมือ (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา 7 โรงเรียน จำนวน 42 ท่าน ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามนี้มาปรับปรุงเพื่อให้เหมาะสมกับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในโรงเรียนภูมิภาคใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างประชากรโรงเรียนละ 10 คน ผู้บริหาร 1 คน ครู 9 คน รวม 30 คน จาก 3 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ชลพินิจพาณิชย์การ จ. ชลบุรี
2. เทคโนโลยีชลบุรี จ. ชลบุรี
3. พงษ์สวัสดิพาณิชย์การ จ. นนทบุรี

ปรากฏว่าได้แบบสอบถามคืนมาทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามหาความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของ Cronbach

$$\text{จากสูตร } \alpha = \frac{N}{N-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_c^2} \right\}$$

- α คือ สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
 N คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม
 S_i คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
 S_c คือ ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด¹

ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.96 แสดงว่า แบบสอบถามชุดนี้ มีความเชื่อมั่นในระดับสูง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ขอลงหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลต่อเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำเสนอและขอความร่วมมือจาก ผู้อำนวยการและครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ที่สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 60 โรงเรียน
2. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือแนะนำและคำชี้แจงการตอบแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนด้วยตนเองทั้งหมด
3. ผู้วิจัยไปขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองทุกโรงเรียน ได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้บริหารโรงเรียน 58 ชุด จากจำนวน 60 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.67 และแบบสอบถามได้คืนจากครู 306 ชุด จากจำนวน 309 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.03 (ดูรายชื่อโรงเรียนในภาคผนวก)

รวมแบบสอบถามที่ส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 2 กลุ่ม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ 369 ชุด ได้รับคืนและใช้เป็นแบบสอบถามการวิจัยได้ 364 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.65

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1

แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนจำแนกตามกลุ่มตัวอย่างประชากร

ประเภทประชากร	ส่งไป	ได้รับคืน	แบบสอบถามสมบูรณ์	ร้อยละ
กลุ่มผู้บริหาร	60	58	58	96.67
กลุ่มครู	309	306	306	99.03
รวม	369	364	364	98.65

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนข้อมูลแต่ละกลุ่มมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปของความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีทางสถิติดังต่อไปนี้

สถิติที่ใช้

- ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แยกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด วิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
- หาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ของข้อมูลแต่ละกลุ่ม แยกตามประเภท อายุระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด ดังสูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

- เมื่อ \bar{X} = มัชฌิมเลขคณิตของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม
- X = คะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
- N = จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อแสดงการกระจายของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ดังสูตร

$$S = \sqrt{\frac{N \sum fX^2 - (\sum fX)^2}{N(N-1)}}$$

S = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

X = คะแนนความคิดเห็นแต่ละคนในกลุ่มตัวอย่าง

f = ความถี่ของคะแนนแต่ละข้อที่ตอบ

N = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง³

4. ใช้ค่าที (t-test) วิเคราะห์เปรียบเทียบมีชดิมเลขคณิตของความเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ ดังสูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{N_1} + \frac{S_2^2}{N_2}}}$$

$$df(v) = \frac{\left[\frac{(S_1^2)}{N_1} + \frac{(S_2^2)}{N_2} \right]}{\left(\frac{S_1^2}{N_1} \right)^2 + \left(\frac{S_2^2}{N_2} \right)^2} + \frac{1}{N_1 - 1} + \frac{1}{N_2 - 1}$$

t = ค่าสถิติ t

\bar{X}_1 = มีชดิมเลขคณิตของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหาร

\bar{X}_2 = มีชดิมเลขคณิตของคะแนนความคิดเห็นของครู

S_1 = การกระจายของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหาร

S_2 = การกระจายของคะแนนความคิดเห็นของครู

N_1 = จำนวนตัวอย่างของผู้บริหาร

N_2 = จำนวนตัวอย่างของครู

df หรือ v คือ ชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)⁴

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงอรรถ

¹ ล้วน สายยศ, "ความเชื่อมั่นแบบต่าง ๆ" วารสารวัดผลการศึกษา (กันยายน - ธันวาคม 2522) : หน้า 89-90.

² Robert Parsons, Statistics for Decision Maker, (New York : Haper & Row, 1977), p. 44.

³ ประคอง กรรณสูตร, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 96.

⁴ กานดา พูนลาภทวี, สถิติเพื่อการวิจัย (กรุงเทพมหานคร: พิสิษฐ์เซ็นเตอร์ การพิมพ์, 2530), หน้า 210.

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

ลำดับการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดลำดับการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา 364 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 98.6 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 369 ฉบับ โดยแบ่งเป็นแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระยะเวลาที่ทำหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา วุฒิการศึกษาสูงสุด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรียงลำดับดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก
3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ของ กสานต์ วิชิชานนท์ ซึ่งทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในปี พ.ศ. 2529 มีดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	0.00-0.49	หมายถึง	พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นไม่มีการปฏิบัติ
คะแนนเฉลี่ย	0.50-1.49	หมายถึง	พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	1.50-2.49	หมายถึง	พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือปรากฏให้เห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	2.50-3.49	หมายถึง	พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือปรากฏให้เห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.50-4.00	หมายถึง	พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ทั้ง 3 แบบดังกล่าว

สัญลักษณ์ที่ใช้เพื่อสื่อความหมายในการวิเคราะห์ตอนที่ 2

- \bar{X}_1 ใช้แทนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร
- \bar{X}_2 ใช้แทนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มครู
- \bar{X}_2 ใช้แทนค่าเฉลี่ยรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครู
- S_1 ใช้แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มผู้บริหาร
- S_2 ใช้แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มครู
- S_T ใช้แทนค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มผู้บริหารและครู
- t คือ ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็น ของกลุ่ม
ผู้บริหารและกลุ่มครู

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามเพศ อายุ ระยะเวลา
เวลาที่ทำหน้าที่ในสถานศึกษา วุฒิการศึกษาสูงสุด มีดังนี้

ตารางที่ 2 ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างวิเคราะห์จากผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังนี้

1. เพศ ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 58.6
เพศหญิงร้อยละ 41.4 ส่วนครูนั้นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.5 ส่วนเพศชาย
ร้อยละ 26.5
2. อายุ ผู้บริหารมีอายุอยู่ในช่วง 18-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 44.8 ส่วนใหญ่มีอายุ
มากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 55.2 ครูนั้นส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 18-40 ปี
คิดเป็นร้อยละ 81.4 และมีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18.6
3. ระยะเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี
คิดเป็นร้อยละ 6.9 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 93.1 ส่วนครู
นั้น มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.1 ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน
มากกว่า 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 73.9

ตารางที่ 2

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ
เวลาที่ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		ผู้บริหาร		ครู		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	เพศชาย	34	58.6	81	26.5	115	31.6
	เพศหญิง	24	41.4	225	73.5	249	68.4
	รวม	58	100.00	306	100.00	364	100.00
อายุ	18-40 ปี	26	44.8	249	81.4	275	75.5
	มากกว่า 40 ปี	32	55.2	57	18.6	89	42.5
	รวม	58	100.00	306	100.00	364	100.00
ระยะเวลา การปฏิบัติ ในสถาน ศึกษาแห่งนี้	1 - 4 ปี	4	6.9	80	26.1	84	23.1
	มากกว่า 4 ปี	54	93.1	226	73.9	280	76.9
	รวม	58	100.00	306	100.00	364	100.00
วุฒิ การศึกษา	ปริญญาตรีและต่ำกว่า	45	77.6	298	97.4	343	94.2
	สูงกว่าปริญญาตรี	13	22.4	8	2.6	21	5.8
	รวม	58	100.00	306	100.00	364	100.00

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.6 และสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 22.4 ส่วนครูนั้นวุฒิปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 97.4 วุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร N = 58		ครู N = 306	
	\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2
ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก	2.54	.30	2.37	.50
ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก	2.82	.37	2.33	.62
ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก	3.08	.45	2.32	.75
พฤติกรรมรวมทั้ง 3 แบบ	2.82	.29	2.34	.55

ตารางที่ 3 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติออกมาให้เห็นตามความคิดของ
ผู้บริหารและครู มีค่าเฉลี่ยดังนี้

แบบการยึดสถาบัน

ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.54 และ
2.37 ตามลำดับ

แบบการยึดบุคคล

ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.82 และ
2.33 ตามลำดับ

แบบการยึดการประสานประโยชน์

ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.08 และ
2.32 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมรวมทั้ง 3 แบบ

ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.82 และ 2.34 ตามลำดับ

ตารางที่ 4

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม

แยกตามเพศ

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร				ครู			
	ชาย		หญิง		ชาย		หญิง	
	X	S	X	S	X	S	X	S
แบบการยึดสถาบัน	2.55	.30	2.54	.31	2.41	.54	2.35	.50
แบบการยึดบุคคล	2.79	.39	2.86	.33	2.36	.75	2.32	.56
แบบการยึดประสานประโยชน์	3.04	.45	3.14	.44	2.36	.84	2.31	.72

ตาราง 4 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติหรือปรากฏออกมาให้เห็นตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อแบ่งตามเพศ มีค่าเฉลี่ยดังนี้

แบบการยึดสถาบัน

ผู้บริหาร เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.55 และ 2.54 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสองกลุ่มและมีค่าใกล้เคียงกัน

ครู เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.41 และ 2.35 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อยทั้งสองกลุ่มและมีค่าใกล้เคียงกัน

แบบการยึดบุคคล

- ผู้บริหาร** เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.79 และ 2.86 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสองกลุ่ม และมีค่าใกล้เคียงกัน
- ครู** เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.36 และ 2.32 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อยทั้งสองกลุ่ม และมีค่าใกล้เคียงกัน

แบบการยึดการประสานประโยชน์

- ผู้บริหาร** เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.04 และ 3.14 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสองกลุ่มและมีค่าใกล้เคียงกัน
- ครู** เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.36 และ 2.31 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อยทั้งสองกลุ่มและมีค่าใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ แยกตามเพศแล้วปรากฏว่า ได้ค่าเฉลี่ยในระดับเดียวกันหรือความคิดตรงกันทั้ง เพศชายและเพศหญิง

ตารางที่ 5

สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม
แยกตามอายุ โดยแบ่งเป็นสองกลุ่ม

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร				ครู			
	18-40 ปี		มากกว่า 40 ปี		18-40 ปี		มากกว่า 40 ปี	
	X	S	X	S	X	S	X	S
แบบการยึดสถาบัน	2.58	.32	2.52	.28	2.36	.51	2.42	.48
แบบการยึดบุคคล	2.83	.32	2.81	.41	2.31	.61	2.44	.65
แบบการยึดประสานประโยชน์	3.04	.42	3.12	.47	2.29	.73	2.46	.82

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 5 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติหรือปรากฏออกมาให้เห็นตามความคิดของผู้บริหารและครู เมื่อแยกตามอายุ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม อายุ 18-40 ปี และกลุ่ม มากกว่า 40 ปี มีค่าเฉลี่ยรวม ดังนี้

แบบการยึดสถาบัน

ผู้บริหาร กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.58 และ 2.52 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

ครู กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยในระดับ 2.36 และ 2.42 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

แบบยึดบุคคล

ผู้บริหาร กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.83 และ 2.81 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

ครู กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.31 และ 2.44 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

แบบยึดการประสานประโยชน์

ผู้บริหาร กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.04 และ 3.12 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

ครู กลุ่มอายุ 18-40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.29 และ 2.46 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 3 แบบ แยกตามอายุแล้ว ได้ค่าเฉลี่ยในระดับเดียวกันทั้ง 3 แบบ และมีค่าใกล้เคียงกันสรุปความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหารตรงกันทั้งเพศชายและเพศหญิง

ตารางที่ 6
สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม
เกี่ยวกับระยะเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร				ครู			
	1- 4 ปี		มากกว่า 4 ปี		1- 4 ปี		มากกว่า 4 ปี	
	X	S	X	S	X	S	X	S
แบบการยึดสถาบัน	2.43	.48	2.55	.29	2.38	.50	2.36	.51
แบบการยึดบุคคล	2.03	.57	2.80	.35	2.36	.57	2.32	.63
แบบการยึดประสานประโยชน์	3.23	.65	3.07	.43	2.33	.70	2.32	.77

ตารางที่ 6 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติหรือปรากฏออกมาให้เห็นตาม
ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เมื่อแยกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

แบบการยึดสถาบัน

ผู้บริหาร กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลาเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.43 และ 2.55 ตามลำดับ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มระยะสั้นอยู่ในระดับน้อย ส่วนกลุ่มระยะยาวอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าใกล้เคียงกัน

ครู กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลาเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยในระดับ 2.38 และ 2.36 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

แบบยึดบุคคล

ผู้บริหาร กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลาเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.03 และ 2.80 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย ส่วนกลุ่มระยะยาวอยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ครู กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.36 และ 2.32 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกัน

แบบยึดการประสานประโยชน์

ผู้บริหาร กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.23 และ 3.07 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และมีค่าใกล้เคียงกัน

ครู กลุ่มระยะ 1-4 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 4 ปี มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.33 และ 2.32 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกันทั้งสองกลุ่ม

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อแยกตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา ปรากฏว่าแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันและแบบการยึดบุคคลและแบบประสานประโยชน์ทั้งสองกลุ่ม มีความเห็นตรงกัน

ตารางที่ 7

ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม
แยกตามวุฒิการศึกษา

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร				ครู			
	ปริญญาตรีและต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรีและต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญาตรี	
	X	S	X	S	X	S	X	S
แบบการยึดสถาบัน	2.54	.31	2.55	.29	2.37	.50	2.39	.63
แบบการยึดบุคคล	2.75	.33	3.07	.40	2.33	.61	2.50	.72
แบบการยึดประสานประโยชน์	3.00	.40	3.39	.48	2.32	.75	2.48	.92

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ปฏิบัติ หรือปรากฏออกมาให้เห็นตามความคิดของผู้บริหารและครู เมื่อแยกตามวุฒิการศึกษา

แบบการยึดสถาบัน

- ผู้บริหาร ปรินญาตรีและต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.54 และ 2.55 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสองกลุ่ม และมีค่าใกล้เคียงกัน
- ครู ปรินญาตรีและต่ำกว่า และ สูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.37 และ 2.39 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อยทั้งสองกลุ่ม และมีค่าใกล้เคียงกัน

แบบการยึดบุคคล

- ผู้บริหาร ปรินญาตรีและต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.75 และ 3.07 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมากทั้งสองกลุ่ม แต่กลุ่มวุฒิสูงกว่าปรินญาตรีมีค่าเฉลี่ยสูงกว่า
- ครู ปรินญาตรีและต่ำกว่า และ สูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.33 และ 2.50 กลุ่มปรินญาตรีให้ค่าในระดับน้อยทั้งสองกลุ่ม กลุ่มสูงกว่าให้ค่าในระดับมาก แต่มีค่าใกล้เคียงกัน

แบบการยึดการประสานประโยชน์

- ผู้บริหาร ปรินญาตรีและต่ำกว่า และวุฒิสูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.00 และ 3.39 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับมาก และกลุ่มวุฒิสูงกว่าปรินญาตรี ให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่า
- ครู ปรินญาตรีและต่ำกว่า และ กลุ่มวุฒิสูงกว่าปรินญาตรี มีความคิดเห็นว่าคุณบริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.32 และ 2.48 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเมื่อแยกตามวุฒิการศึกษาแล้ว สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันครูทั้งสองกลุ่มวุฒิให้ค่าใกล้เคียงกัน แต่แบบภาวะผู้นำแบบยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์ครูกลุ่มวุฒิสูงกว่าปรินญาตรีให้ค่าเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มวุฒิปรินญาตรี และต่ำกว่า

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมทั้ง 3 แบบ
มีดังนี้

ตารางที่ 8
เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
แบบยึดสถาบันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ประเภทพาณิชยกรรม

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
	<u>พฤติกรรมผู้นำแบบยึดสถาบัน</u>							
1	ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนชั้นนำ นโยบายในการบริหารงาน ของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่าง ชัดเจน	3.10	.64	2.44	.99	2.54	.9	4.94*
2	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งทำงานเพื่อ เป้าหมายของโรงเรียน โดย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	2.91	.76	2.60	1.06	2.65	1.0	2.13*
3	ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดกฎ ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	2.88	.72	2.58	.88	2.63	.8	2.40*
4	ผู้บริหารพูดจากับผู้ร่วมงานด้วย ความเด็ดขาดโดยไม่ให้มีการ ชักถาม	1.41	.80	1.92	1.11	1.84	1.0	-3.33*
5	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการ บริหารไว้อย่างชัดเจน และ ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง	1.78	.84	2.00	1.01	1.97	.9	-1.62

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
6	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของ บุคคลในแต่ละตำแหน่งไว้ ตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น	1.71	.84	1.90	1.05	1.87	1.0	-1.33
7	เมื่อผู้บริหารกำหนดโครงการไว้ แล้วก็จะสั่งการให้ดำเนินการ ไปโดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง	2.10	.85	2.22	1.00	2.20	.9	-.83
8	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงาน ทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.12	.53	2.67	.95	2.74	.9	3.51*
9	ผู้บริหารย้าให้ผู้ร่วมงานทราบถึง อำนาจหน้าที่ของตัวผู้บริหารใน หน่วยงาน	2.57	.94	2.39	1.07	2.41	1.0	1.22
10	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานใน การทำงานเอาไว้แน่นอนตายตัว	2.38	.85	2.28	.98	2.30	.9	.71
11	ผู้บริหารจะเน้นให้บุคลากร ทำงานให้สำเร็จตามกำหนด เวลาที่แน่นอน	2.90	.64	2.87	.93	2.87	.8	.21
12	ผู้บริหารจะตำหนิผู้ที่ทำงาน บกพร่อง	2.38	.77	2.48	1.01	2.46	.9	-.72
13	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการ ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	3.00	.68	2.31	1.05	2.42	1.0	4.83*
14	ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัว ของผู้ร่วมงานมาพิจารณาใน การทำงาน	2.76	1.22	2.29	1.18	2.36	1.2	2.77*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
15	ผู้บริหารทำงานโดยมีการ วางแผนไว้ล่วงหน้า	3.15	.62	2.56	1.18	2.65	1.1	3.74*
	รวม	2.54	.30	2.37	.50	2.40	.4	2.57*

* ข้อที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t_{.05} = 1.96$)

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ยึดสถาบัน
เป็นหลัก ปรากฏผลดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่
ระดับ .05 เรียงตามลำดับของความแตกต่างจากมากไปหาน้อย มีดังนี้

- ข้อ 1 เรื่องผู้บริหารโรงเรียนเอกชนชี้แจงนโยบายในการบริหารงานของตนให้ผู้ร่วมงาน
เข้าใจอย่างชัดเจนนั้น
ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.10 และ
2.44 ตามลำดับ
- ข้อ 13 เรื่องผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดนั้น
ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.00 และ
2.31 ตามลำดับ
- ข้อ 15 เรื่องผู้บริหารทำงานโดยวางแผนไว้ล่วงหน้านั้น
ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.15 และ
2.56 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ข้อ 8 เรื่องผู้บริหารควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถนั้น ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.12 และ 2.67 ตามลำดับ
- ข้อ 4 เรื่องผู้บริหารพูดจากับผู้ร่วมงานด้วยความเด็ดขาดโดยไม่ให้มีการชกถามนั้น ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 1.41 และ 1.92 ตามลำดับ
- ข้อ 14 เรื่องผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงานนั้น ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.76 และ 2.29 ตามลำดับ
- ข้อ 3 เรื่องผู้บริหาร บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดนั้น ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.88 และ 2.58 ตามลำดับ
- ข้อ 2 เรื่องผู้บริหารมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.91 และ 2.60 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร แบบการยึดสถาบันเป็นหลัก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.54 และ 2.37 ตามลำดับ

ตารางที่ 9

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดบุคคล
ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
<u>พฤติกรรมผู้นำแบบยึดบุคคล</u>								
16	ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงาน อย่างเป็นมิตรไม่ถือตัว	3.40	.59	2.74	1.05	2.84	1.02	4.65*
17	ผู้บริหารไม่ถือเอาระเบียบ เล็ก ๆ น้อย ๆ มาจับผิด ผู้ร่วมงาน	2.79	1.12	2.40	1.18	2.46	1.18	2.38*
18	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน แต่ละคนอย่างใกล้ชิด	2.83	.78	2.14	1.19	2.26	1.16	4.20*
19	ผู้บริหารแสดงออกถึงความ ห่วงใยและให้ความช่วยเหลือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับ ปัญหาหรือความเดือดร้อน	3.09	.73	2.36	1.14	2.48	1.11	4.66*
20	ผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐาน การทำงานที่ตายตัว แต่จะ พิจารณาตามมาตรฐานของ แต่ละคน	2.88	.68	2.49	1.03	2.55	1.00	2.75*
21	ผู้บริหารมักให้คำยกย่องชมเชย แก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้กำลังใจ อยู่เสมอ	2.88	.82	2.12	1.06	2.24	1.07	5.16*
22	ผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ไปปฏิบัติ	2.67	.63	2.06	1.03	2.16	1.00	4.36*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
23	ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึง โครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ ของบุคลากรในโรงเรียน แต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเอง คุ้นเคย	2.09	1.00	2.64	1.17	2.55	1.16	-3.39*
24	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่ายให้คนพบได้ ตลอดเวลา	3.27	.72	2.41	1.14	2.55	1.13	5.55*
25	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนร่วม ช่วยเหลือกันใน การทำงานที่ตรงกับความ ต้องการของตนเอง	3.24	.60	2.39	1.04	2.52	1.03	6.08*
26	ผู้บริหารมักมอบอำนาจหน้าที่ ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่กังวล ว่าจะมีความผิดพลาด	2.64	.69	2.32	.99	2.37	.96	2.33*
27	ผู้บริหารมักจะนำปัญหาแจ้งให้ ที่ประชุมรับทราบ	3.16	.52	2.74	.97	2.80	.92	3.19*
28	ผู้บริหารมักคำนึงถึงประโยชน์ ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึง เป้าหมายของหน่วยงาน	2.10	.74	1.87	.92	1.90	.90	1.85
29	ผู้บริหารมักจะอธิบายถึงเหตุผล ในการบริหารงานของตน	2.95	.66	2.27	1.05	2.38	1.03	4.74*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ชื่อ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
	\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
30 ผู้บริหารจะไม่บีบบังคับให้ผู้ ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือ แผนงานของโรงเรียน	2.29	.70	2.02	1.02	2.07	.98	1.94
รวม	2.82	.37	2.33	.62	2.41	.61	5.84*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t_{.05} = 1.96$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ปรากฏผลดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับของความแตกต่างจากมากไปหาน้อย มีดังนี้

- ข้อ 25 เรื่องผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการทำงานที่ ตรงความต้องการของตนเองนั้น
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.24 และ 2.39 ตามลำดับ
- ข้อ 24 เรื่องผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้คนพบตลอดเวลา
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.27 และ 2.41 ตามลำดับ
- ข้อ 21 เรื่องผู้บริหารมักให้ค้ำยกย่องผู้ร่วมงานเพื่อเป็นกำลังใจอยู่เสมอ
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.88 และ 2.12 ตามลำดับ
- ข้อ 29 เรื่องผู้บริหารมักจะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.95 และ 2.27 ตามลำดับ
- ข้อ 19 เรื่องผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใย และให้ความช่วยเหลือเมื่อ ผู้ได้บังคับบัญชาประสบกับปัญหา หรือความเดือดร้อนนั้น
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.09 และ 2.36 ตามลำดับ
- ข้อ 16 เรื่องผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตรไม่ถือตัว
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.40 และ 2.74 ตามลำดับ
- ข้อ 22 เรื่องผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไป ปฏิบัตินั้น
 ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.67 และ 2.06 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ข้อ 18 เรื่องผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.83 และ 2.14 ตามลำดับ
- ข้อ 23 เรื่องผู้บริหารมักจะ ไม่คำนึงถึง โครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากร ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.09 และ 2.64 ตามลำดับ
- ข้อ 26 เรื่องผู้บริหารมักจะมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่กังวลว่าจะ มีผิดพลาดนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.64 และ 2.32 ตามลำดับ
- ข้อ 27 เรื่องผู้บริหารมักจะนำปัญหาแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.16 และ 2.74 ตามลำดับ
- ข้อ 20 เรื่องผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐานการทำงานที่ตายตัว แต่จะพิจารณาตาม มาตรฐานแต่ละคนนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.88 และ 2.49 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร แบบการ ยึดบุคคลเป็นหลัก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านนี้ เป็นค่าเฉลี่ย 2.82 และ 2.33 ตามลำดับ

ตารางที่ 10

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดการ
ประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
<u>พฤติกรรมผู้นำแบบ</u> <u>ประสานประโยชน์</u>								
31	ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.17	.75	2.59	.94	2.68	.94	4.47*
32	ผู้บริหารพิจารณาบทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพของผู้ร่วมงานประกอบการ มอบหมายงานอย่างหนึ่งอย่างใด	3.19	.61	2.54	.99	2.64	.97	4.84*
33	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว ของเพื่อนร่วมงานไปพร้อม ๆ กัน กับผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ โรงเรียน	2.81	.80	2.30	1.04	2.38	1.03	3.50*
34	ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนและ พิจารณาถึงความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.03	.59	2.22	1.04	2.35	1.03	5.77*
35	ผู้บริหารจะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมพิจารณา และยอมรับเสียก่อน	2.91	.68	2.01	1.13	2.15	1.12	5.88*
36	ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของ บุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อการทำงาน ในโรงเรียน	2.90	.74	1.98	1.09	2.13	1.09	6.14*
37	ผู้บริหารจะยึดความคิดของกลุ่มเป็น หลักในการทำงาน	3.14	.58	2.19	1.08	2.34	1.08	6.48*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
38	ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหาร จะยึดหลักการและเหตุผล ในขณะที่ เดียวกัน ก็รับฟังความคิดเห็นของ บุคลากร	3.21	.64	2.26	1.07	2.41	1.07	6.52*
39	ผู้บริหารปกครองตามระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจยืดหยุ่น ในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.22	.56	2.62	.93	2.71	.91	4.78*
40	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของ ผู้ร่วมงานปฏิบัติโดยพิจารณาถึง ความเป็นไปได้	3.07	.70	2.37	.94	2.48	.94	5.42*
41	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามี ส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและ แผนงานกับตน	2.93	.65	2.04	1.09	2.18	1.08	6.07*
42	ผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับ ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงโอกาส ที่เหมาะสม	3.21	.72	2.71	1.03	2.79	1.00	3.54*
43	ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิ การทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นที่อะไรดีอะไรบกพร่อง มากกว่าใครดีใครบกพร่อง	3.10	.69	2.47	1.05	2.57	1.03	4.39*
44	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่ต้อง ปฏิบัติทัดเทียมกับการให้ความสำคัญ กับคนที่ปฏิบัติ	3.10	.52	2.32	.97	2.45	.95	5.98*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		รวม		t
		\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	\bar{X}_T	S_T	
45	ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	3.28	.67	2.24	1.10	2.41	1.11	6.29*
	รวม	3.08	.45	2.32	.75	2.44	.77	7.45*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t_{.05} = 1.96$)

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ยึดแบบภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์เป็นหลัก ปรากฏผลดังนี้

พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับของความแตกต่างจากมากไปหาน้อย มีดังนี้

- ข้อ 45 เรื่องผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.28 และ 2.24 ตามลำดับ
- ข้อ 38 เรื่องในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิด ผู้บริหารจะยึดหลักการและเหตุผลในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดของบุคลากรนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.21 และ 2.26 ตามลำดับ
- ข้อ 31 เรื่องผู้บริหารจะยึดความคิดของกลุ่มเป็นหลักในการทำงานนั้น ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.17 และ 2.59 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ข้อ 36 เรื่องผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงาน
โรงเรียนนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.90
และ 1.98 ตามลำดับ
- ข้อ 41 เรื่องผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
และแผนงานกับตนนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.93
และ 2.04 ตามลำดับ
- ข้อ 44 เรื่องผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่จะต้องปฏิบัติที่ติดเทียมกับการให้ความ
สำคัญกับตนที่ปฏิบัตินั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.10
และ 2.32 ตามลำดับ
- ข้อ 35 เรื่องผู้บริหารจะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม
พิจารณาและยอมรับเสียก่อนนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.91
และ 2.01 ตามลำดับ
- ข้อ 34 เรื่องผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนและพิจารณาถึงความพึงพอใจ ของ
ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.03
และ 2.22 ตามลำดับ
- ข้อ 40 เรื่องผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติ โดยพิจารณาถึง
ความเป็นไปได้
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.07
และ 2.37 ตามลำดับ
- ข้อ 32 เรื่องผู้บริหารพิจารณาบทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพของผู้ร่วมงานประกอบการ
มอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.19
และ 2.54 ตามลำดับ

- ข้อ 39 เรื่องผู้บริหารปกครองตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อมนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.22 และ 2.62 ตามลำดับ
- ข้อ 31 เรื่องผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.17 และ 2.59 ตามลำดับ
- ข้อ 43 เรื่องผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการกระทำงานอย่างตรงไปตรงมา โดยเน้นที่อะไรดีอะไรบกพร่อง มากกว่าใครดีใครบกพร่องนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.10 และ 2.47 ตามลำดับ
- ข้อ 42 เรื่องผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงโอกาสที่เหมาะสมนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.21 และ 2.71 ตามลำดับ
- ข้อ 33 เรื่องผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวของผู้ร่วมงานไปพร้อม ๆ กันกับผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงเรียนนั้น
ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมนี้เป็นค่าเฉลี่ย 2.81 และ 2.30 ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร แบบการยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านนี้เป็นค่าเฉลี่ย 3.08 และ 2.32 ตามลำดับ

ตารางที่ 11

สรุปการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ผู้บริหาร		ครู		t
	N = 58		N = 306		
	\bar{X}_1	S_1	\bar{X}_2	S_2	
ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก	2.54	.30	2.37	.50	2.57*
ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก	2.82	.37	2.33	.62	5.84*
ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก	3.08	.45	2.32	.75	7.45*
พฤติกรรมรวมทั้ง 3 แบบ	2.82	.29	2.34	.55	6.41*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($t_{.05} = 1.96$)

ตารางที่ 11 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบปรากฏว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ยึดสถาบัน ยึดบุคคล และแบบการยึดประสานประโยชน์เป็นหลัก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

"ผลการทดสอบข้อสมมติฐานข้อที่ 1 ที่ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบยึดสถาบันของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร"

ผลการค้นพบปรากฏว่า ผลการวิจัยยอมรับกับข้อสมมติฐานของการวิจัย กล่าวคือ
มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
มีความเห็นเป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.54 และ 2.37 ตามลำดับ

"ผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 2 ที่ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหาร
และครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร"

ผลการค้นพบปรากฏว่า ผลการวิจัยยอมรับกับข้อสมมติฐานของการวิจัย กล่าวคือ
มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
มีความเห็นเป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.82 และ 2.33 ตามลำดับ

"ผลการทดสอบข้อสมมติฐานข้อที่ 3 ที่ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียน
เอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ใน
กรุงเทพมหานคร"

ผลการค้นพบปรากฏว่า ผลการวิจัยยอมรับกับข้อสมมติฐานของการวิจัย กล่าวคือ
มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
มีความเห็นเป็นค่าเฉลี่ยเป็น 3.08 และ 2.32 ตามลำดับ

"ผลการทดสอบข้อสมมติฐานข้อที่ 4 ที่ว่า มีความแตกต่างในความคิดเห็นของ
ผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึด
การประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร"

ผลการค้นพบปรากฏว่า ผลการวิจัยยอมรับกับข้อสมมติฐานของการวิจัย กล่าวคือ
มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
มีความเห็นเป็นค่าเฉลี่ยเป็น 2.82 และ 2.34 ตามลำดับ

สรุป อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร โดยกล่าวถึงปัญหาของการวิจัยวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การจัดทำวิจัยครั้งนี้เพราะผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การจัดการศึกษาด้านอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมในระดับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในปัจจุบันภาคเอกชน ได้เข้ามามีบทบาทมาก แต่ละสถานศึกษา จำเป็นต้องสร้างมาตรฐานการศึกษาของตน ให้อยู่ในระดับเป็นที่พึงพอใจของประชาชน ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับรูปแบบของการบริหาร ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นควรที่จะศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรม เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน รวม 3 แบบ คือ แบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล แบบการยึดการประสานประโยชน์

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูที่ทำหน้าที่อยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรม ที่เปิดสอนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ที่ตั้งอยู่ในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 60 โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2531

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรมคำถามทั้งหมดมี 45 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรฐานส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลที่ได้รับรวบรวมได้จากแบบสอบถามได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ระเบียบวิธีทางสถิติ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ส่วนข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วยการทดสอบค่าที่ (t-test) สำหรับการวิเคราะห์การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ตลอดจนการทดสอบค่าที่ (t-test) ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลต่อไปนี้

1. ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร
2. ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร
3. ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร
4. ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เมื่อพิจารณารวมแบบการยึดสถาบันแบบการยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร

สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 ของการวิจัยได้นำมาสรุปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร (ตารางที่ 2) ปรากฏว่า

ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนได้ปฏิบัติในระดับมากที่สุด ทั้งแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์และมีค่าเฉลี่ยเป็น 2.54 , 2.82 และ 3.08 ตามลำดับ

1.1 แบบการยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมากเกี่ยวกับ การวางแผน การควบคุม การชี้แจงนโยบาย การประสานงาน การวางแผนเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดเวลา การรักษากฎระเบียบข้อบังคับ และปัญหาส่วนตัวผู้ร่วมงาน

1.2 แบบการยึดบุคคล ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมากเกี่ยวกับการทำงานอย่างเป็นมิตร การเป็นคนเปิดเผย การช่วยเหลือกันในการทำงาน การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่เดือดร้อน และการอธิบายเหตุผลในการปฏิบัติงาน

1.3 แบบการยึดการประสานประโยชน์ ผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติมากเกี่ยวกับ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การยืดหยุ่นในการปกครอง การเป็นกันเอง การใช้อำนาจ การยกย่องและการตำหนิ การให้ความสำคัญกับงานเท่าเทียมคนที่ปฏิบัติ การยอมรับฟังข้อเสนอนจากผู้ร่วมงาน และการวางแผน

2. ผลการวิจัยความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร แยกตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า

2.1 ครูทั้งเพศชายและหญิง มีความเห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์ในระดับน้อยทั้ง 3 แบบและมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน (ดูตารางที่ 4)

แบบการยึดสถาบัน ครูชาย ให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูหญิงเกี่ยวกับ ผู้บริหารพูดจากับผู้ร่วมงานด้วยความเด็ดขาดและการไม่นำปัญหาส่วนตัวมาพิจารณาในการทำงาน

แบบการยึดการประสานประโยชน์ ทั้งครูชาย และครูหญิงให้ค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันทุกข้อ

2.2 ครูอายุน้อยและอายุมาก มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์ เป็นระดับน้อยและให้ค่าใกล้เคียงกันทั้ง 3 แบบ (ดูตารางที่ 5)

2.2.1 แบบการยึดสถาบัน ครูอายุน้อยให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูอายุมากเกี่ยวกับ การจัดโครงสร้างทางการบริหารไว้อย่างชัดเจน การตำหนิผู้ทำงานบกพร่อง และการไม่นำปัญหาส่วนตัวมาพิจารณาในการทำงาน ครูอายุมากให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่องการวางแผน

2.2.2 แบบการยึดบุคคล กลุ่มอายุมากให้คะแนนสูงกว่าในเรื่อง การจับผิดผู้ร่วมงาน การเอาใจ สวัสดิภาพผู้ร่วมงาน การยกย่องชมเชย การเป็นคนเปิดเผย การเปิดโอกาสให้ช่วยเหลือกันและการอธิบายเหตุผลในการบริหารงาน

2.2.3 แบบการยึดการประสานประโยชน์ กลุ่มอายุมากให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่องการใช้อำนาจที่เหมาะสม การช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว การยกย่องหรือตำหนิแบบตรงไปตรงมา และการเต็มใจให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

2.3 ครูที่ปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคลและแบบการยึดการประสานประโยชน์ เป็นระดับน้อยทั้ง 3 แบบ และมีค่าใกล้เคียงกัน (ดูตารางที่ 6)

2.3.1 แบบการยึดสถาบัน กลุ่มระยะปฏิบัติงานยาวให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่องการย้ายให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

2.3.2 แบบการยึดบุคคล กลุ่มระยะปฏิบัติงานสั้นให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่องการเปิดโอกาสให้ช่วยเหลือกันในการทำงาน

2.3.3 แบบการประสานประโยชน์ทั้งสองกลุ่มระยะปฏิบัติงานให้ค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันทุกข้อ

2.4 ครูที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและกลุ่มวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นระดับน้อยทั้ง 3 แบบ และมีค่าใกล้เคียงกัน (ดูตารางที่ 7)

2.4.1 แบบการยึดสถาบัน กลุ่มวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่อง การมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละตำแหน่ง ไว้ตายตัวและการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

2.4.2 แบบการยึดบุคคล กลุ่มวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่อง การนำข้อเสนอผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ การเป็นคนเปิดเผย การไม่บีบบังคับให้ปฏิบัติตามคำสั่ง กลุ่มวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่าให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเรื่อง การเลือกใช้บุคคลที่คุ้นเคย

2.4.3 แบบการยึดการประสานประโยชน์ กลุ่มวุฒิสูงกว่าปริญญาตรีให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกี่ยวกับการใช้อำนาจการช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว การยกย่องหรือตำหนิแบบตรงไปตรงมา และการเต็มใจให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

3. ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ในบทที่ 4 ของการวิจัยได้นำมาสรุปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้เพื่อการทดสอบดังต่อไปนี้

3.1 มีความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครู และค่าเฉลี่ยรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อย มีค่าเป็น 2.54 , 2.37 และ 2.40 ตามลำดับ ข้อที่พบว่าความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันมีนัยสำคัญ โดยที่แต่ละข้อผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมากกว่า (ดูตารางที่ 8) คือ

ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาชี้แจงนโยบายในการบริหารงานของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน

ข้อ 13 ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

ข้อ 15 ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า

ข้อ 8 ผู้บริหารควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ข้อ 4 ผู้บริหารพูดจากับผู้ร่วมงานด้วยความเด็ดขาดไม่ให้เกิดการชักถาม

ข้อ 14 ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของผู้ร่วมงานมาพิจารณา ในการทำงาน

ข้อ 3 ผู้บริหารบริหารโดยยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

ข้อ 2 ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3.2 มีความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครู และค่าเฉลี่ยรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อย ซึ่งค่าเฉลี่ยมีค่าเป็น 2.82, 2.33 และ 2.41 ตามลำดับ ข้อที่พบว่าความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันมีนัยสำคัญ โดยที่แต่ละข้อผู้บริหารจะมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมากกว่า (ตารางที่ 9) คือ

ข้อ 25 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการทำงานที่ตรงความต้องการของตนเอง

ข้อ 24 ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย และให้คนพบได้ตลอดเวลา

ข้อ 21 ผู้บริหารมักให้คำยกย่องชมเชยแก่ผู้ร่วมงานเพื่อเป็นกำลังใจอยู่เสมอ

ข้อ 29 ผู้บริหารมักจะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน

ข้อ 19 ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับปัญหาหรือความเดือดร้อน

ข้อ 16 ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตรไม่ถือตัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ข้อ 22 ผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน ไปปฏิบัติ
- ข้อ 18 ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด
- ข้อ 23 ผู้บริหารมักจะไม่วางใจถึง โครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน
- ข้อ 26 ผู้บริหารมักจะมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่กังวลว่าจะมีความผิดพลาด
- ข้อ 27 ผู้บริหารมักจะนำปัญหาแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบ
- ข้อ 20 ผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐานการทำงานที่ตายตัว แต่จะพิจารณาตามมาตรฐานแต่ละคน

3.3 มีความแตกต่างของความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าของครูและค่าเฉลี่ยรวมความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับน้อย ซึ่งค่าเฉลี่ยมีค่าเป็น 3.08 , 2.32 และ 2.44 ตามลำดับ ข้อที่พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยที่แต่ละข้อผู้บริหาร จะมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมากกว่า (ตารางที่ 10) คือ

- ข้อ 45 ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
- ข้อ 38 ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะยึดหลักการและเหตุผลในขณะเดียวกันก็รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร
- ข้อ 37 ผู้บริหารจะยึดความคิดของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน
- ข้อ 36 ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานในโรงเรียน
- ข้อ 41 ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงานกับตน
- ข้อ 44 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่จะต้องปฏิบัติหัดเทียมกับการให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติ
- ข้อ 35 ผู้บริหารจะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมพิจารณาและยอมรับเสียก่อน
- ข้อ 34 ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนและพิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ 40 ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติโดยพิจารณาถึงความ
เป็นไปได้

ข้อ 32 ผู้บริหารพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่บุคลิกภาพของผู้ร่วมงานประกอบการ
มอบหมายงานอย่างหนึ่งอย่างใด

ข้อ 39 ผู้บริหารปกครองตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้ง
แล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

ข้อ 31 ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ข้อ 43 ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการกระทำงานอย่างตรงไปตรงมาโดยเน้นที่
อะไรดี อะไรบกพร่องมากกว่าใครดีใครบกพร่อง

ข้อ 42 ผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงโอกาสที่เหมาะสม

ข้อ 33 ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานไปพร้อม ๆ กันกับ
ผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่โรงเรียน

การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะอภิปรายตามแนวของข้อมูลจากเครื่องมือที่ใช้ใน
การวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า
เรื่องเพศ ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับ
ผลวิจัยของกษานต์ วัฒนชานนท์¹ ที่พบว่าในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผู้บริหาร
ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง การที่ผู้บริหารเป็นเพศชายเป็นส่วน
มากเป็นไปตามลักษณะสังคมไทย แม้ในปัจจุบันที่ส่วนใหญ่ผู้ชายยังคงเป็นผู้นำอยู่ จะเห็นได้จาก
ผู้เข้าศึกษาในภาคบริหารการศึกษาของทุกสถาบันจะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนครูที่เป็น
เพศหญิงมากกว่าก็เป็นไปตามสภาพที่เป็นจริงที่ปรากฏว่า ตามสถาบันที่ให้การการศึกษาเพื่อยึดอาชีพ
ครูจะมีผู้หญิงเข้าศึกษามากกว่าเพศชาย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ในสังคมไทย เพศชายมี
โอกาสเลือกอาชีพได้มากกว่าเพศหญิง เช่น ทหาร ตำรวจ วิศวกร ดังนั้นอาชีพที่เพศหญิงนิยม
จึงค่อนข้างจำกัด เพศหญิงจึงปฏิบัติอาชีพครูมากกว่าเพศชาย

อายุของผู้บริหารและครู ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนมากอายุมากกว่า 40 ปี ครู
ส่วนมากอายุน้อยกว่า 40 ปี ผลวิจัยสอดคล้องกับผลวิจัยของ จันทนา ชมวรกุล² ที่พบว่า
โรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรทางศาสนาโรมัน
คาทอลิก ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 35-44 ปี ครูส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 25-34 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อายุของผู้บริหารนับว่าเหมาะสมกับตำแหน่ง เพราะในอาชีพครุ นั้นความอาวุโสเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร ส่วนอายุของครูที่ส่วนใหญ่ไม่น้อยกว่า 40 ปี ก็เหมาะสมกับนักเรียน ในระดับอาชีวศึกษาซึ่งควรเน้นทางด้านบุคลิกและความคล่องตัวเพื่อเข้าสู่โลกธุรกิจ

ระยะเวลาปฏิบัติงานในสถานศึกษาปัจจุบัน ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มาจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไป การที่ผู้บริหารมาจากผู้ที่ปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปีขึ้นไป แสดงว่าการพิจารณาผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารนอกจากพิจารณาที่ความสามารถแล้วยังคำนึงถึงความอาวุโสประกอบด้วย สำหรับครูที่ส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงานมากกว่า 4 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูโรงเรียนเอกชนมีอัตราการทำงาน เวียนสูง การเข้าและออกจากงานมีอยู่ตลอดเวลา โรงเรียนเอกชนเมื่อต้องการครูใหม่จึงมักพิจารณาครูที่มีวัยสูงพอควร และผ่านการทำงานมาบ้างแล้วเป็นหลักด้วย

วุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้บริหารและครูส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า เป็นจำนวนมากที่สุดในด้านครุการที่มีวุฒิปริญญาตรีเป็นส่วนมากนับได้ว่าพอเหมาะกับสภาพการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาแต่โรงเรียนก็ควรที่จะสร้าง โอกาส ให้ครูได้อบรมเพิ่มเติมทางด้านธุรกิจที่สอดคล้องกับสายวิชาที่เปิดสอน ทางด้านผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ จึงควรที่จะต้องหาทางเพิ่มวุฒิโดยการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในสถาบันต่าง ๆ ที่เปิดดำเนินการสอนอยู่ในปัจจุบัน

ตอนที่ 2 การศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร

2.1 การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชยกรรมในกรุงเทพมหานคร

แบบการยึดสถาบัน ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าตนมีพฤติกรรมด้านนี้เป็นค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมเป็นรายชื่อที่อยู่ในระดับมากมี 9 ข้อ ข้อที่ได้คะแนนสูงและรองลงไป ได้แก่ การทำงานโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และการชี้แจงนโยบายในการบริหารงานของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน ส่วนพฤติกรรมที่ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย มี 6 ข้อ ข้อที่น่าสนใจ คือ การพูดจากับผู้ร่วมงานด้วยความเด็ดขาด โดยไม่ให้มีการซักถามซึ่งเป็นคำถามแบบนิเสธ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านนี้ไม่สูงมากนักนับว่าถูกต้องแล้ว แสดงว่าผู้บริหารมีการยึดหยุ่นไม่มุ่งงานมากเกินไป

แบบการยึดบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติงานด้านนี้ของตนอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมเป็นรายชื่อที่อยู่ในระดับมากมี 12 ข้อ ข้อที่พบว่าได้ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตร ไม่ถือตัว นับได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรมในการประพฤติปฏิบัติต่อครูซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดพฤติกรรมนี้กับนักเรียนนักศึกษาต่อไป ส่วน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยระดับน้อยมี 3 ข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนแต่ละ เลือกลงใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคยนั้น ซึ่งให้เห็นว่าผู้บริหารดำเนินบทบาทได้ถูกต้อง เพราะให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างทั่วถึง ไม่ใช้มองเฉพาะคนที่ใกล้ชิด

แบบการยึดการประสานประโยชน์ ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารมีความเห็นว่าคุณปฏิบัติในด้านนี้อยู่ในระดับมากและพฤติกรรมเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากทั้ง 15 ข้อ ข้อที่ได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุดและรองลงไป ได้แก่ ผู้บริหารแสดงความเต็มใจให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารปกครองตามระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ แต่อาจจะยึดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยมีความเห็นว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จำเป็นต้องสร้างคุณภาพเพื่อจูงใจนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียน จึงมีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน ส่วนการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ เพราะผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีโอกาสสรรหาบุคลากรด้วยตนเองมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

2.2 การศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงานและวุฒิการศึกษาสูงสุด

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบการยึดสถาบันแบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์ทั้ง 3 แบบ เมื่อแยกพิจารณาครูตามเพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด ปรากฏว่าให้ค่าเฉลี่ยในระดับน้อยเหมือนกันทุกกลุ่มผู้วิจัยมีความเห็นว่าที่เป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่าโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มิขนาดเล็กลงสังคมของครูอยู่ในแวดวงค่อนข้างแคบ การถ่ายทอดความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกันเป็นไปโดยสะดวก โดยเฉพาะทางด้านสิทธิประโยชน์ที่พึงได้ที่ค่อนข้างจะจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับครูโรงเรียนรัฐบาล หรือธุรกิจด้านอื่นของภาคเอกชน

2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร

แบบการยึดสถาบัน ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ครูมีความเห็นว่าอยู่ในระดับน้อย ผลงานวิจัยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กสานต์ วิชิษานนท์^๑ ซึ่งได้ทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2529 พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันของผู้บริหารแตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยที่ผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมากและครูอาจารย์มีความเห็นว่าอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ปฏิบัติงานด้านน้อยอยู่ในระดับมากจริง แต่ครูยังคงเห็นว่าน้อย เป็นเพราะ การประชาสัมพันธ์ไม่มีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารบางคนไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ของการ ประชาสัมพันธ์ จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อน่าสังเกตเป็นรายชื่อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ การชี้แจงนโยบาย ซึ่งผู้บริหารมี ความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับมาก แต่ครูให้คะแนนในระดับน้อย ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารอาจจะ ปฏิบัติมากจริง แต่ครูยังคงเห็นว่าน้อย ก็เพราะการสื่อสารภายในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงเรียนควรจัดประชุมครูในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อย่านโยบายของโรงเรียนให้เป็นที่ แน่ชัด ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเขียนของ สมพงษ์ เกษมสิน ซึ่งเขียนไว้ว่า

"นโยบายอันแจ่มชัด หมายถึง ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ร่วมงานจะต้องทราบว่า มีนโยบายอย่างไร และเป้าประสงค์คืออะไร เพราะถ้าหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่ทราบ ซึ่งถึงนโยบายของหน่วยงานหรือองค์การที่ตนสังกัดอยู่ การปฏิบัติงานนั้นก็ จะไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ"⁴

นอกจากนี้ในเรื่อง การประสานงาน ฝ่ายผู้บริหารมีความเห็นว่าตนปฏิบัติในระดับ มากแต่ครูเห็นว่าการปฏิบัติน้อย ผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ ไม่ได้ทำแผนภูมิการบริหาร ซึ่งทำให้การประสานงานในหน่วยงานจะพยายามปิดความรับผิดชอบ ซึ่งผลวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อุทัย หิรัญโต ซึ่งได้เขียนไว้ว่า "ผู้เป็นหัวหน้างาน จะต้อง ใช้ศิลป์ในการประสานงานเพราะการร่วมมือประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ เปรียบเสมือนสายใยที่ช่วยยึดโยงให้การบริหารงานแต่ละหน่วยสอดคล้องต้องกันอย่างมีสมานฉันท์ งานจะบังเกิดผลสัมประสงค์"⁵ ข้อที่ทั้งสองกลุ่มให้คะแนนในระดับมาก แต่ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือการวางแผน ผู้วิจัยมีทัศนะว่า การวางแผนงานในโรงเรียนเอกชน ส่วนใหญ่กระทำกันเฉพาะในกลุ่มผู้บริหาร ครูส่วนใหญ่ไม่อาจจะทราบได้หรือไม่ได้รับการชักจูง ให้มีส่วนร่วมในการวางแผน อย่างไรก็ตามผลวิจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ความคิดเห็นของภิญโญ สาร ซึ่งเขียนไว้ว่า "ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ในการวางแผนทุกชนิด ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธปฏิบัติ การจัดสรรอุปกรณ์ และการกำหนดตัวบุคคลให้ทำงานรวมไปถึงการควบคุมให้ทำงานเป็นไปตามแผน"⁶ ข้อต่อไปที่ ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ พฤติกรรมด้านการควบคุม ผลวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายครูมีความเห็นว่า ผู้บริหารปฏิบัติการในด้านการควบคุมน้อย ที่เป็นเช่นนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารมีลักษณะการแสดงออกและความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง จึงทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะลดการควบคุมบุคลากร จริงแล้วการควบคุมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานทำให้งานที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบมีผลออกมาสอดคล้องกัน ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับแนวคิดของ ภิญญู สาธร ที่เขียนไว้ว่า "ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่มให้มีความสามัคคีกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้ความช่วยเหลือสมาชิกทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม สนับสนุนให้สมาชิกช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในเรื่องต่าง ๆ ตั้งแต่เรื่องส่วนตัวไปจนถึงการปฏิบัติงาน"⁷ ในการบริหารงาน สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การพูด จากคำถามที่ว่า ผู้บริหารพูดด้วยความเด็ดขาด ทั้งผู้บริหารและครูให้คะแนนในระดับน้อย แต่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ การที่ค่าเฉลี่ยออกมาน้อย สำหรับข้อนี้บ่งชี้ว่าผู้บริหารปฏิบัติชอบแล้วและเป็นการปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเห็นของ Griffiths ที่ได้เสนอแนะว่า "นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงใช้ภาษา ซึ่งจะต้องสร้างเสน่ห์ ความเชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น"⁸

แบบการยึดบุคคล ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบการยึดบุคคลของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยในระดับมาก ครูให้ค่าเฉลี่ยในระดับน้อย ซึ่งผลวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลวิจัยของ ล้าย บ่อน้อย ที่ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทางภาคเหนือ เมื่อปี พ.ศ.2520 พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านมุ่งคน ตามความคิดของผู้บริหารสูงกว่าของครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าผลวิจัย ของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคเหนือ และโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สอดคล้องกัน โดยที่ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนปฏิบัติมาก แต่ฝ่ายครูบอกว่ น้อย อาจเป็นเพราะว่าพฤติกรรมด้านนี้ผู้บริหารกระทำเฉพาะกลุ่มที่ใกล้ชิด ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการปฏิบัติในทำนองเดียวกัน หรืออีกประเด็นหนึ่ง ผู้บริหารได้มีการปฏิบัติแล้วในระดับหนึ่ง แต่ครูยังคงเห็นว่าน้อย เนื่องจากขีดความพึงพอใจของคนเราไม่มีที่สิ้นสุด ผลการวิจัยด้านนี้ที่น่าสนใจ เป็นรายชื่อที่ผลการวิจัยความคิดเห็นของสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่น่าจะนำมาพิจารณา คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน ในการทำงานที่ตรงกับความต้องการของตนเอง ซึ่งผลวิจัยฝ่ายครูให้ค่าเฉลี่ยในระดับน้อยชี้ให้เห็นว่า ครูมีความเห็นว่าฝ่ายผู้บริหารต้องการให้ตนผูกติดกับหน้าที่ในทางตรง ไม่ให้ก้าวร้าวงานคนอื่น ทำงานตามระเบียบ จึงควรที่ฝ่ายบริหารหาทางปรับความเข้าใจอาจจะ โดยการจัดให้มีการประชุมสัมมนา เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลเฉลยรวมของข้อนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Davies และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Herrold ที่ได้เขียนไว้ว่า "พยายามทำให้ความร่วมมือของคณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำ ควรจะรับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติกันบ้าง"¹⁰ คำถามที่ให้ผลความคิดเห็นของผู้บริหารและครูแตกต่างกันมากคือ การที่ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผยที่เป็นเช่นนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ในโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะเปิดโอกาสให้ครูส่วนน้อยเท่านั้นเข้าพบ ครูส่วนใหญ่มักจะเห็นห่าง ผู้บริหารจึงควรจะเสริมสร้างความเข้าใจทางด้านนี้ โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการจัดทัศนศึกษาร่างต่างจังหวัด เป็นต้น อย่างไรก็ตามผลรวมค่าเฉลี่ยด้านนี้อยู่ในระดับมาก นับว่าผลวิจัยสอดคล้องกับข้อเขียนของ กิติพันธ์ รุจิรกุล ที่เขียนไว้ว่า "...พร้อมและว่างเสมอที่จะพบผู้อื่นทั้งในด้านการงานและการสร้างสรรค์..."¹¹ ในการบริหารงานความสำคัญอีกด้านหนึ่งคือ การสร้างแรงจูงใจจากคำถามที่ถามถึงการให้ค่ายกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน ซึ่งทั้งฝ่ายบริหารและครูให้ค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน และผลรวมอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นในประเด็นนี้ว่า อาจเป็นเพราะค่านิยมของคนไทยที่คิดว่า เมื่อมีการชมเชยจะทำให้ผู้ถูกชมเชย เกิดการสำคัญตนผิดหรืออีกนัยหนึ่งมักจะเก็บความรู้สึกนิยมชมชอบโดยไม่ยอมแสดงออก พฤติกรรมข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเสนอแนะของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ที่ได้เสนอแนะว่า "ให้การยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอาจจะชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น แต่อย่าให้คำชมนั้น เป็นการสร้างศัตรูแก่ผู้ถูกชม"¹² พฤติกรรมในด้านนี้อีกข้อที่ทั้งฝ่ายผู้บริหารและครูให้คะแนนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อยคือการอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เมื่อฝ่ายครูเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติด้านนี้ออกมาน้อย ควรที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุง โดยการให้ข้อมูลแก่ผู้ร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะเมื่อครูเข้าใจถึงลักษณะงานอย่างถ่องแท้ ก็จะเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ผู้ร่วมงานจะไม่กระทบกระทั่งระหว่างกันเพราะตระหนักถึงลักษณะงานที่ตนจะปฏิบัติผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับแนวคิดของ เจนวิทย์ สิทธิดำรง ที่ได้เขียนไว้ว่า "ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ลูกน้องรู้ว่า เขาทำงานเพื่ออะไร ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจ รู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของเขาทำให้รู้ระเบียบข้อบังคับที่เขาจะต้องยึดปฏิบัติและรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน"¹³ อีกข้อที่ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและผลเฉลี่ยมรวมอยู่ในระดับน้อย คือ การที่ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูที่ประสบความเดือดร้อน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในข้อนี้ผู้บริหารมีการปฏิบัติกันบ้างพอสมควร แต่บางครั้งปัญหาของครูผู้เดือดร้อนเป็นความลับที่ไม่อาจจะเปิดเผยได้ ครูส่วนใหญ่จึงไม่ทราบ ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเขียนของ Griffiths ที่เขียนเสนอแนะไว้ว่า "ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ทันกับบริบท ที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด"¹⁴ พฤติกรรมด้านการยึดบุคคลที่ผู้บริหารปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับของทั้งฝ่ายบริหาร และครูโดยต่างให้

คะแนนในระดับมากแต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญคือ การทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็นมิตรไม่ถือตัว นับได้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาปฏิบัติชอบแล้ว เพราะผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้ความเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างความจงรักภักดี ผลวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ นิพนธ์ ศศิธร ที่เขียนไว้ว่า "ผู้นำเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าอกเข้าใจ และเห็นอกเห็นใจผู้ที่ทำงานร่วมกันว่า มีความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจและเคารพรักใคร่ไว้วางใจผู้นำและผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น"¹⁵ พฤติกรรมด้านการยึดบุคคลข้อสุดท้าย ซึ่งควรนำมาอภิปราย คือ การนำข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ทั้งสองฝ่ายมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารคงตระหนักถึงความสำคัญของข้อนี้ แต่ข้อเสนอแนะบางอย่างไม่อยู่ในวิสัยที่ผู้บริหารจะปฏิบัติได้ อาจจะต้องติดขัดด้วยสาเหตุต่าง ๆ อาทิเช่น ทางด้านงบประมาณที่มีจำกัด ผลวิจัย ข้อนี้ขัดแย้งกับความคิดเห็นของ กิติพันธ์ รุจิรกุล ที่ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำต้องยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่นจะต้องอดทน รับฟังแสดงความยินดีชมเชยแนวความคิดของเขา แต่ต้องไม่ลืมที่จะพิจารณาความคิดเห็น ๆ อย่างรอบคอบก่อนจะนำไปปฏิบัติจริง"¹⁶

แบบการยึดการประสานประโยชน์ ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยในระดับมาก ครูให้ค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งผลวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลวิจัยของ กสานต์ วนิชชานนท์¹⁷ ซึ่งทำการวิจัยเมื่อ พ.ศ.2529 พบว่าผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมสามัญศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร โดยทั้งผู้บริหารและครูต่างให้ค่าเฉลี่ยในระดับมาก อย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยรวมของภาวะผู้นำด้านนี้ มีค่ามากกว่าค่าเฉลี่ยรวมภาวะผู้นำแบบการยึดสถาบันและแบบการยึดบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำแบบการยึดการประสานประโยชน์ คำนึงถึงงาน และบุคลากรไปพร้อมกันเป็นแบบที่เหมาะสมกับการบริหารงาน โดยเฉพาะสำหรับคุณลักษณะและวัฒนธรรมแบบไทยเรา นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้เขียนไว้ว่า "ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคลากรที่ทำงานให้บรรลุเป้าหมายแต่ในเวลาเดียวกัน ก็จะทำให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรเองก็จะต้องมีความพอใจในการทำงานนั้นด้วยประโยชน์จะเกิดขึ้นทั้งทางสถาบันและบุคลากรที่ทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดีเยี่ยม"¹⁸ ผลการวิจัยด้านนี้ มีข้อที่น่าสนใจเป็นรายชื่อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่น่าจะนำมาอภิปราย คือ การเต็มใจที่จะให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ซึ่งคะแนนรวมอยู่ในระดับน้อย ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ฝ่ายครูมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติด้านนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้อยดังนั้นผู้บริหารควรที่จะรับไปพิจารณา การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเสนอแนะของ เจริญผล สุวรรณโชติ ที่เขียนไว้ว่า

"เนื่องจากลักษณะของสังคมในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงทั้ง ในด้านเทคนิค วิทยา และในด้านนวัตกรรมเป็นอันมาก ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การเป็นผู้นำได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จ"¹⁹

พฤติกรรมต่อไป ที่ควรนำมาพิจารณาที่ความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อย คือ การยึดความคิดของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ฝ่ายครูให้คะแนนน้อยแสดงว่าผู้บริหาร อาจจะปฏิบัติงานตามลำพังเป็นส่วนใหญ่ จึงน่าที่จะพยายามหาทางให้บุคลากร เข้ามามีส่วนในการแสดงความคิดเห็น เพราะการที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะทำให้ความคิดเห็นกว้างขึ้น แผนงานและโครงการใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการระดมสมองกัน ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเสนอแนะของ Davies และ Herrold ที่เขียนไว้ว่า "พยายามทำให้ความร่วมมือของหมู่คณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำ ควรจะรับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติตามบ้าง ให้ความเชื่อถือและขอบคุณในความร่วมมือความคิดเห็นที่ทำให้ผลงานประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าและที่สำคัญของกลุ่ม"²⁰ พฤติกรรมด้านนี้ข้อต่อไปที่ความคิดเห็นของสองฝ่ายแตกต่างกัน และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับน้อย คือ ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากรซึ่งจะส่งผลการทำงานในโรงเรียน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการที่ผู้บริหารให้คะแนนการปฏิบัติด้านนี้ของตนมาก เพราะคงได้ปฏิบัติจริง แต่ปัญหาส่วนตัวของครูเป็นเรื่องที่ไม่อาจจะประชาสัมพันธ์ให้ครูทั่วไปทราบได้ เป็นเรื่องที่รู้กันเองระหว่างผู้บริหารกับครูที่ได้รับการช่วยเหลือ คะแนนด้านนี้จากฝ่ายครูจึงออกมาน้อย อย่างไรก็ตาม ผลวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับความคิดเห็นของ เจนวิทย์ สิทธิดำรง ที่แสดงความเห็นไว้ว่า

"ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจในเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องให้คำปรึกษาแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา เปิดโอกาสให้บุคคลุขเป็นการส่วนตัว เขาจะบอกความเดือดร้อนให้เราทราบ เราอาจจะช่วยให้เขาเกิดความเข้มแข็งหรืออย่างน้อยอาจแนะนำให้เขาไปหาผู้อื่นที่มีความสามารถที่จะช่วยเหลือได้ดีกว่า"²¹

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อต่อไปที่ความคิดเห็นทั้งสองฝ่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และผลรวมของความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยคือ การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน การที่ฝ่ายครูให้คะแนนน้อย แสดงว่า ครูไม่มีโอกาสเข้าร่วมกำหนดนโยบาย ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงในข้อนี้ เพราะการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมจะได้อาศัยความรอบรู้ เฉพาะที่ครูปฏิบัติอยู่ นอกจากจะเป็นระดมความคิดเห็นแล้ว ทำให้ครูมีความภาคภูมิใจและสำนึกว่าตนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบนโยบายและแผนงานนี้ ครูจะอุทิศตนให้กับงานมากขึ้น ผลการวิจัยข้อนี้ขัดแย้งกับข้อเขียนของ เจริญผล สุวรรณโชติ ที่เขียนไว้ว่า "ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย เมื่อทุกคนได้มีความเข้าใจถึงนโยบายซึ่งแต่ละคนได้มีส่วนร่วมในการคิดค้นนโยบายขึ้นมาเองด้วยแล้วจะทำให้ทุกคนทำงานเพื่อให้บรรลุถึงนโยบายที่ตนได้วางเอาไว้"²² พฤติกรรมที่สำคัญทางด้านนี้อีกข้อที่ควรนำไปพิจารณา คือ การให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติติดเทียมกับคนที่ปฏิบัติ ซึ่งผลรวมค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย และความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานมากกว่าเพราะโรงเรียนเอกชนเป็นองค์การธุรกิจ ซึ่งต้องมีการแข่งขันกันเพื่อสร้างค่านิยมให้กับโรงเรียน ผลการวิจัยนี้ขัดแย้งกับผลวิจัยของ สมาน วีระเดชกำแหง ที่ค้นพบว่า "อาจารย์และผู้บริหารวิทยาลัยครู ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน"²³ พฤติกรรมด้านนี้ที่น่าสนใจอีกข้อที่ฝ่ายบริหารและครูมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก คือ การแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง โอกาสที่เหมาะสม นับว่าผู้บริหารประพฤติปฏิบัติด้านสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานจนเป็นที่ยอมรับ ผลวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับข้อเขียนของ Griffiths ซึ่งเขียนไว้ว่า "นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี การเข้าสังคมนับเป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ทั้งใน และนอกองค์การ ดังนั้นการเข้าสังคมต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม"²⁴ พฤติกรรมด้านนี้ ข้อต่อไปที่ผู้วิจัยเห็นควรจะนำมาอภิปราย คือ ผู้บริหารปกครองตามข้อระเบียบบังคับที่วางไว้แต่อาจจะหยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม ซึ่งความเห็นของสองฝ่ายแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก นับว่าผู้บริหารปฏิบัติชอบแล้ว เพราะการจะทำให้ครูปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดนั้น จะทำให้ลักษณะการปฏิบัติงานของครูเป็น เช่น เครื่องจักรและอาจทำให้ครูเกิดความเครียด ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ เจริญผล สุวรรณโชติ ที่ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

"ความเป็นผู้นำในสังคมเราก็ คือ การอะลุ่มอล่วยต่อกัน ซึ่งลักษณะแบบนี้ อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีในสังคมแบบไทย ลักษณะแบบนี้ น่าจะ ได้มาจากการที่สังคมของเราได้รับอิทธิพลจากพุทธศาสนา ซึ่งสอนให้ทุกคนมีเมตตากรุณาต่อเพื่อนมนุษย์ จนทำให้สังคมของเราเป็นสังคมแบบสะตวกนิยาม ผู้นำของเราจะต้องมีความรู้ลึกที่มีลักษณะเช่นนี้ด้วย ซึ่งอาจไม่ถูกต้องนักในหลักการบริหารของ โลกตะวันตก แต่เนื่องจากลักษณะของสังคมของเรามีลักษณะเป็นเช่นนี้ ก็จำเป็นจะต้องยอมรับการอะลุ่มอล่วยเข้ามาเป็นลักษณะหนึ่งของการเป็นผู้นำของเรา"²⁵

พฤติกรรมด้านการประสานประโยชน์ข้อสุดท้ายที่จะนำมาพิจารณา คือ การใช้ อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งผลเฉลยความคิดเห็นรวมของทั้งสองกลุ่มอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าเป็น เรื่องที่น่ายินดีที่ผลวิจัยด้านนี้แสดงให้เห็นว่า บทบาทการใช้อำนาจนั้น ถ้าผู้ใช้ขาดความระมัดระวังอาจจะมีผลในทางลบ ผลวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิจิตร วรุตบางกูร ที่เขียนไว้ว่า "หากมีความจำเป็นที่จะใช้อำนาจ ควรใช้อำนาจให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจบารมีในทางสร้างสรรค์มิใช่ในทางทำลาย ก่อนใช้ต้องศึกษาสถานการณ์ เวลาสถานที่ และบุคคล ควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทน จะต้องมีการมอบหมายอำนาจเป็นทางการเสียก่อน"²⁶

บทสรุป

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำขึ้นโดยที่ผู้วิจัย ได้พิจารณาเห็นว่า โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมกำลังประสบปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับปริมาณของนักเรียนที่ปัจจัยหลักที่จะทำให้โรงเรียนคงอยู่ การบริหาร นับได้ว่าเป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหานี้ ผู้บริหารของสถานศึกษามีพฤติกรรมบริหารถูกต้องหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเรื่องนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิธีการในการทำวิจัยดำเนินการ โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมในกรุงเทพมหานคร จำนวน 60 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 58 คน ครู 306 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปีการศึกษา 2531

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

สรุปผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปรากฏว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหาร เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร ให้ค่าเฉลี่ยการปฏิบัติของตนในระดับ มาก ทั้ง 3 แบบ แบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์

2. ความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลา ปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษาสูงสุด ผลวิจัยปรากฏว่า ครูเพศชาย เพศหญิง ครูอายุระหว่าง 18 ถึง 40 ปี หรืออายุมากกว่า 40 ปี ครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1 ถึง 4 ปี หรือมากกว่า 4 ปี ครูทุกวุฒิการศึกษาต่างให้คะแนนค่าเฉลี่ยของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์ ในระดับน้อย และมีค่าใกล้เคียงกัน

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร แบบการยึดสถาบัน แบบการยึดบุคคล และแบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร ผลปรากฏว่า

3.1 มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ แบบการยึดสถาบันของผู้บริหาร

3.2 มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ แบบการยึดบุคคลของผู้บริหาร

3.3 มีความแตกต่างในความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ แบบการยึดการประสานประโยชน์ของผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ให้ผล เป็นที่น่าพอใจว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบการยึดการประสานประโยชน์มากกว่าผู้นำแบบยึดสถาบันและแบบการยึดบุคคล แม้ว่าค่าเฉลี่ยจะไม่อยู่ในระดับสูงจนน่าพอใจ

เป็นที่น่าสังเกตว่า จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยในระดับมาก ครูให้ในระดับน้อยทั้ง 3 แบบ เฉพาะอย่างยิ่ง ในแบบการยึดการประสานประโยชน์ ผู้บริหารให้ค่าเฉลี่ยสูงกว่าสองแบบแรก แต่ครูให้ระดับต่ำกว่า ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารคงตระหนักดีว่า ภาวะผู้นำแบบประสานประโยชน์เป็นแบบที่มีความเหมาะสมมากที่สุดในการบริหารโรงเรียน แต่ฝ่ายครู มีความต้องการจะเห็นพฤติกรรมด้านนี้ของผู้บริหารในระดับมาก จึงตั้งเกณฑ์ความต้องการของตนไว้สูง ดังนั้นจึงประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารต่ำกว่าสองแบบแรก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ดีผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการบริหารที่ผู้บริหารควรจะปรับปรุง เช่น

- การประชาสัมพันธ์ เพราะมีอยู่หลายพฤติกรรมที่ความเห็นของสองฝ่ายแตกต่างกันสืบเนื่องจากการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ
- การควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- การกำหนดนโยบาย และแผนงาน
- การระดมยกร่าง ชุมชนผู้ร่วมงาน
- * การอธิบายเหตุผลในการบริหารงาน
- การรับฟังข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา
- การเต็มใจให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาและเปรียบเทียบความของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม โดยยึดหลักตามทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำของท่านอื่น อาทิเช่น Griffiths
2. ควรศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาที่เป็นของรัฐบาลเพื่อจะได้ทราบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างกับของ เอกชน
3. น่าจะได้ศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรมด้วยเครื่องมือการสัมภาษณ์ การสังเกตแทนที่จะใช้แบบสอบถาม ซึ่งอาจจะได้ข้อเท็จจริงมากกว่า เพราะในการตอบแบบสอบถาม บางทีครูไม่กล้าตอบตามความเป็นจริงมากนัก

เชิงอรรถ

- ¹ กสานต์ วนิชชานนท์, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 61.
- ² จันทนา ชมวรกุล, "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมุขนิธิรดาตาเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย" วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529, หน้า 83.
- ³ กสานต์ วนิชชานนท์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ⁴ สมพงศ์ เกษมลิน, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ⁵ อุทัย ทิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2520), หน้า 109.
- ⁶ ภิญญา สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 155 - 159.
- ⁷ ภิญญา สาธร, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ⁸ Danial E. Griffiths, Human Relations in School Administration (New York : Appleton-Crofts Inc., 1956), pp. 243-254.
- ⁹ ล้าย บ่อน้อย, "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522 หน้า 122 - 124.
- ¹⁰ Danial R. Davies, and Kenneth F. Herrold, Problem Solving for the Executive (Connecticut : Arthur C. Croft Publishings, No date), pp. 23 - 24.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ¹¹ กิตินันท์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 99 - 100.
- ¹² เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2525), หน้า 26 - 28.
- ¹³ เจนวิทย์ สิทธิดำรง, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2522), หน้า 238 - 244.
- ¹⁴ Danial E. Griffiths, Loc., cit.
- ¹⁵ นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การปัจจุบัน และอนาคต (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2523), หน้า 191.
- ¹⁶ กิตินันท์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2529), หน้า 99 - 100.
- ¹⁷ กसानต์ วณิชชานนท์, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ¹⁸ นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลปการพิมพ์, 2527), หน้า 97 - 98.
- ¹⁹ เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 177.
- ²⁰ Davies and Herrold , loc., cit.
- ²¹ อรุณ รักรธรรม, เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน.
- ²² เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530), หน้า 198.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

²³ สมาน วีระเดชกำแหง, "พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า 91 - 94.

²⁴ Danial E. Griffiths , loc., cit.

²⁵ เจริญผล สุวรรณโชติ, สิ่งเคยอ้างมาแล้ว, หน้า 177.

²⁶ วิจิตร วรุตบางกูร, ศิลปศาสตร์นำรู้ สำหรับผู้นำ (กรุงเทพ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522), หน้า 75.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.

กसानต์ วนิชชานนท์. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

กานดา พูนลาภทวี. สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : นิสิตส์เซ็นเตอร์การพิมพ์, 2530.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. สำนักงาน. สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2530. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2530.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. สำนักงาน. โครงการจัดทำเอกสารและคู่มือการดำเนินงานเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531.

จุมพล สวัสดิ์ยากร. หนังสืออนุสรณ์งานพระราชทานเพลิงศพศาสตราจารย์มาลัย หุวะนันท์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่นกรมการปกครอง, 2522.

เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2530.

จันทนา ชมวรกุล. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมูลนิธิภราดาเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

ทัศนาศาสตร์. "พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ธรรมรส โชติสุนทร. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2524.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
พิมพ์เศ, 2523.

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
บริษัท เอส.เอ็ม.เอ็ม. จำกัด, 2525.

ประสาธน์ มาลากุล ณ อยุธยา. เอกสารประกอบการสอนวิชาจิตวิทยาทั่วไป.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2516.

ประคอง วรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร :
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ผจง ครุฑดีลกานนท์. "การศึกษาความเป็นผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียน
ในภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2521.

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. "แบบผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎี
สามมิติของเรตดิน." วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2526.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2519.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526.

เมธี ปิลันธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร,
2525.

รุ่ง แก้วแดง. นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในการจัดการอาชีว
เอกชน. กรุงเทพมหานคร : สมาคมโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแห่งประเทศไทย,
2531. (เอกสารโรเนียว)

เรวดี ไชยพาน. "พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรคและหรือส่งเสริมพัฒนาชุมชน." วิทยานิพนธ์
สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำยอง บ่อน้อย. "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

วิรัช กุมพมาศ. ลิปส์ปี ส.ช. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2529.

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล. การบริหารทางโรงเรียนและการนิเทศเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : ชนิษฐ์การพิมพ์, 2520.

วิภา เกลด. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

เสวริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

สมเกียรติ ประสิทธิ์วุฒิเวชช์. "การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์การประยุกต์ใช้ทฤษฎี 3 มิติของวิลเลียมเจเวรดติน." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

สุวิน สุขสมกิจ. "พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในจังหวัดกาญจนบุรี." วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523.

สมพงษ์ แยมประยูร. "พฤติกรรมทางการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุทัย หิรัญโต. ประมุขศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อุทัย หิรัญโต. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2524.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

Boles, Harold W. and James A. Devenport. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row, Publisher, 1975.

Barnard, Chester I. Organization and Management. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1926.

Bartky, John A. Administration as Education Leadership. New York : Standford University, 1956.

Campbell, Ronald F, John E. Corbally, Jr. and John A. Ramseyer. Introduction to Educational Administration. Boston : Allyn and Bacon, 1967.

Davies, Daniel R. "Educational Administration at Mid Century." Teachers college Record. (December, 1952), p. 126.

Davies, Daniel R. and Herrold, Kenneth F. Problem Solving for the Executive. Connecticut : Arthur C. Croft Publishings. No date.

133

Gouldner, Alrin W. Studies in Leadership. New York : Harper & Brother Publishers, 1950.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Griffiths, Daniel E. Human Relation in School Administration.
New York : Appleton - Crofts Inc. 1956.
- Getzels J.W. and Guba E.G. "Social Behavior and Administrative Process." School Review. 65 (December, 1957), pp. 423-441.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York :
The Macmillan Company, 1966.
- Halpin, Andrew W. Administrative Behavior in Education. New York :
Harper & Row Publishers, 1957.
- Johes, Edwards E. and Others. Psychological Monograph General and Applied. Vol. 77. No. 33. (Feb. 1963), pp. 2-3.
- Nolte, Chester M. An Introduction of School Administration Selected Reading. New York : The Macmillan Company. 1966.
- Prosons, Robert. Statistics for Decision Maker. New York : Harper &
Row, Publisher, 1977.
- Stogdill, Ralph M. "Leadership, Membership and Organization."
Psychological Bulletin. (January, 1950), p. 3.
- Sanford, Filmore H. "Research on Military Leadership." Theory
Research in Administration. New York : Macmillan Company, 1966.
- Tollen, F. W. and Manley F.J. The Community School : Basic Concept's,
Function and Organization. New York : Allied Education Council,
1969.
- Wall, Robert G. and Huge, Hawkins. "Requisites of Effective
Leadership." Management : A Book of Reading. San Francisco :
McGraw - Hill Book Company, 1964.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ 01/2532

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของนายสมศักดิ์ จวงจิตร

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของนายสมศักดิ์ จวงจิตร เป็นไปด้วยความ
เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมที่ 122/2531
เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการ
วิทยานิพนธ์ของนายสมศักดิ์ จวงจิตร และให้ใช้คำสั่งต่อไปนี้แทน

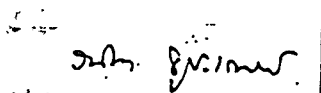
1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี บิลันธานนท์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
อาจารย์สุรพล อุตชาชน	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.เมธี บิลันธานนท์	ประธานกรรมการ
ดร.ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์	กรรมการ
อาจารย์สุรพล อุตชาชน	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์	กรรมการ
อาจารย์อัจนรา สืบสินธุ์สกุลไชย	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 5 มกราคม พ.ศ. 2532



(คุณหญิงวนิดา ฐปะเดมิย์)

รักษาราชการในตำแหน่งคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศ บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและ โครงการวิทยานิพนธ์

ตามคำสั่งคณะกรรมการอุตสาหกรรมที่ 01/2532 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ
ควบคุม และพิจารณาหัวข้อและ โครงการวิทยานิพนธ์ของนายสมศักดิ์ จรุงจิตร นักศึกษา
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัดนี้หัวข้อและ โครงการวิทยานิพนธ์ของนายสมศักดิ์ จรุงจิตร เรื่อง "ความคิดเห็น
ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวเอกชน ประเภท
พาณิชย์กรรม สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร" ได้ผ่านการพิจารณา
ของคณะกรรมการแล้ว เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2532

ให้นักศึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา แก่ไข โครงการตามข้อคิดเห็นของคณะ
ครุศาสตร์ฯและดำเนินการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ตามแนวทางที่คณะกรรมการได้ปรับปรุงแก้ไข
ต่อไปให้เสร็จสิ้น ภายในเวลาที่กำหนดไว้ตามระเบียบต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2532

(นายสิทธิชัย โภไคยอุดม)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ทม 1507/565



บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

9 กุมภาพันธ์ 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย หัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วยนายสมศักดิ์ จรุงจิตร เป็นนักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร"

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาสังกัดของท่านดังต่อไปนี้

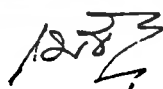
- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. ตั้งตรงจิตรนิตยสาร | 2. สากลการบัญชีแผนกนิตยสาร |
| 3. พระนครนิตยสาร | 4. นิตยสารสันติราษฎร์ |
| 5. เทคนิควิมลนิตยสารประชาสัมพันธ์ | 6. เทคนิคกรุงเทพนิตยสาร |
| 7. นิตยสารสากล | 8. นิตยสารสามเสน |
| 9. ณะดุสิตวิทยารุรกิจและนิตยสาร | 10. นิตยสารบางโพ |
| 11. วิมลนิตยสารศรียาน | 12. นิตยสารบัณฑิต |
| 13. โยนออฟอาร์คนิตยสาร | 14. นิตยสารสุโขทัย |
| 15. นิตยสารปิ่นวัฒนา | 16. กรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย |
| 17. ดุสิตนิตยสาร | 18. นิตยสารเจ้าพระยา |
| 19. นิตยสารมิตรภาพ | 20. วัฒนศิลป์นิตยสาร |
| 21. สยามธุรกิจนิตยสาร | 22. เทคนิคมิตรภาพภาคบ่าย |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 23. ตรูกนพิทยาณิชยการ | 24. เทคนิค เปรมฤทัยมัคกะสัน |
| 25. นิชยการจางนค | 26. นิชยการนครหลวง |
| 27. เซนตจอนหนานอาชีวศึกษา | 28. เทคนิครัตน โกสินทร |
| 29. เทคโนโลยีไทยสุริยะ | 30. นิชยการธัชรัตน |
| 31. ไทย โปลิ เทคนิค | 32. มหานครนิชยการ |
| 33. บัญญาณิชยการ | 34. นิชยการสีลม |
| 35. เกษม โปลิเทคนิค | 36. สหพานิชยการแผนกนิชยการ |
| 37. เทคนิคศรีวัฒนา | 38. เทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ |
| 39. อรรถวิทย์นิชยการ | 40. สยาม โปลิเทคนิค |
| 41. รัตนนิชยการ | 42. เทคโนโลยีบางกะปิ |
| 43. กรุงเทพ โปลิเทคนิค | 44. กิตติพานิชย์แผนกนิชยการและธุรกิจ |
| 45. สาธูประดิษฐ์นิชยการ | 46. อัสสัมชัญนิชยการ |
| 47. มิตรผลนิชยการ | 48. นิชยการสยาม |
| 49. นิชยการจรัสสินทวงค์ | 50. เทคนิคมาตานุเคราะห์บริหารธุรกิจ |
| 51. นิชยการบางอ้อ | 52. กรุงเทพวิจิตรศิลป์และนิชยการ |
| 53. อานันท์นิชยการ | 54. วิบูลย์บริหารธุรกิจ |
| 55. นิชยการราชดำเนินธนบุรี | 56. สายประสิทธิ์นิชยการ |
| 57. นิชยการกรุงเทพ | 58. เทคนิคนิชยการธนบุรี |
| 59. นิชยการภาษาสุวรรณภูมิ | 60. นิชยการมีนบุรี |

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายเมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3269982

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 1007/5079



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

7 มีนาคม 2532

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่โรงเรียน

ด้วยนายสมศักดิ์ จรุงจิตร นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขา
การบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ซึ่งกำลังทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม สังกัดคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ใน
กรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารและอาจารย์
ในโรงเรียนนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน พิจารณาแล้วเห็นว่า ผลการวิจัยครั้งนี้
จะเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
ประเภทพาณิชย์กรรม ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความร่วมมือแก่นักศึกษาด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

กองนโยบายและแผน

โทร. 2828654

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชยกรรม
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

1. ตั้งตรงจิตรพาณิชยการ
2. สากลการบัญชีแผนกพาณิชยการ
3. พระนครพาณิชยการ
4. พาณิชยการสันติราษฎร์
5. เทคนิควิมลพาณิชยการประชาชื่น
6. เทคนิคกรุงเทพพาณิชยการ
7. พาณิชยการสากล
8. พาณิชยการสามเสน
9. ณะตุงศิษย์พิทยากรธุรกิจและพาณิชยการ
10. พาณิชยการบางโพ
11. วิมลพาณิชยการศรียาน
12. พาณิชยการนันทิต
13. โยนออฟอารคพาณิชยการ
14. พาณิชยการสุโขทัย
15. พาณิชยการปิ่นวัฒนา
16. กรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย
17. ดุสิตพาณิชยการ
18. พาณิชยการเจ้าพระยา
19. พาณิชยการมิตรภาพ
20. วัฒศิลป์พาณิชยการ
21. สยามธุรกิจพาณิชยการ
22. เทคนิคมิตรภาพภาคบ่าย
23. ตรุณพิทยพาณิชยการ
24. เทคนิค เปรมฤทัยมักกะสัน
25. พาณิชยการจางค์
26. พาณิชยการนครหลวง
27. เซนต์จอห์นอาชีวศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

28. เทคนิครัตน โกสินทร์
29. เทคโนโลยีไทยสุริยะ
30. ไทย โปลิเทคนิค
31. ณิชยการธัชรินทร์
32. มหานครณิชยการ
33. ปัญญาณิชยการ
34. ณิชยการสีลม
35. เกษม โปลิเทคนิค
36. สหะพาณิชย์ แผนกณิชยการ
37. เทคนิคศรีวัฒนา
38. เทคนิคบริหารธุรกิจกรุงเทพ
39. อรรถวิทย์ณิชยการ
40. สยาม โปลิเทคนิค
41. รัตนณิชยการ
42. เทคโนโลยีบางกะปิ
43. กรุงเทพ โปลิเทคนิค
44. กิตติพาณิชย์ แผนกณิชยการและธุรกิจ
45. สาธุประดิษฐ์ณิชยการ
46. อัสสัมชัญณิชยการ
47. มิตรผลณิชยการ
48. ณิชยการสยาม
49. ณิชยการจรัสสินทวงศ์
50. เทคนิคมารดานุเคราะห์บริหารธุรกิจ
51. ณิชยการบางอ้อ
52. กรุงเทพวิจิตรศิลป์และณิชยการ
53. อานันท์ณิชยการ
54. วิบูลย์บริหารธุรกิจ
55. ณิชยการราชดำเนิน ธนบุรี
56. สายประสิทธิ์ณิชยการ
57. ณิชยการกรุงเทพ
58. เทคนิคณิชยการธนบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

59. วิทยาลัยการภาษาสุพรรณบุรี
60. วิทยาลัยการมีนบุรี



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับ
แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ตอนคือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ ตามแนวทางปฏิของ จาคอบ เกทเชลส์ และอีกอนุ กุบา ประกอบด้วย
1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก
 2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก
 3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

ในการตอบแบบสอบถามทั้งสองตอน ขอให้ตอบทุกข้อ อย่าเว้นข้อใดข้อหนึ่ง และขอให้ทำตอบตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงที่สุดเท่านั้น จึงจะทำให้การวิจัยนี้มีประโยชน์อย่างแท้จริง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาในระดับโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่งหรือครูใหญ่คนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะ ดังนั้น ผลการวิจัยที่ปรากฏออกมาจะไม่กระทบกระเทือนต่อตัวครู ครูใหญ่ หรือโรงเรียนแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นเพียงว่าแบบภาวะผู้นำในภาพรวมของ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทพาณิชย์กรรมในเวลานี้เป็นแบบไหน เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารในการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

สำหรับผู้วิจัย

1. เพศ
 - 1. เพศชาย
 - 2. เพศหญิง
2. อายุ
 - 1. 18-40 ปี
 - 2. มากกว่า 40 ปี
3. ระยะเวลาที่ทำหน้าที่อาจารย์อยู่ในสถานศึกษาแห่งนี้
 - 1. 1-4 ปี
 - 2. มากกว่า 4 ปี
4. วุฒิตั้งการศึกษาระดับสูงสุด
 - 1. ปริญญาตรีและต่ำกว่า
 - 2. สูงกว่าปริญญาตรี

(1)

(2)

(3)

(4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทพาณิชย์กรรม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาคำถามแล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องมากที่สุด มาก น้อย น้อยที่สุด และไม่ปรากฏให้เห็น เพียง 1 เครื่องหมาย ในแต่ละข้อ แต่ละช่องมีความหมายคะแนนเพื่อการวิจัย ดังนี้

- 0 หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาไม่มีปรากฏ
- 1 หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด
- 2 หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นน้อย
- 3 หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นมาก
- 4 หมายความว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาปรากฏให้เห็นมากที่สุด

หมายเหตุ ผู้บริหาร ในแบบสอบถามนี้หมายถึง ผู้บริหารท่านที่มีบทบาทมากที่สุด ในการบริหารภายในโรงเรียนของท่าน

พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาในข้อต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างไร

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่ปรากฏ ให้เห็น	สำหรับผู้วิจัย
		ที่สุด			ที่สุด		
		4	3	2	1	0	
<u>พฤติกรรมผู้นำแบบยึดสถาบัน</u>							
1.	ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนชี้แจงนโยบายในการบริหารงานของตนให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน.....	<input type="checkbox"/> (5)
2.	ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียนโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง.....	<input type="checkbox"/> (6)
3.	ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด.....	<input type="checkbox"/> (7)
4.	ผู้บริหารพูดจากับผู้ร่วมงานด้วยความเด็ดขาดโดยไม่ให้มีการซักถาม.....	<input type="checkbox"/> (8)
5.	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารไว้อย่างชัดเจน และไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง.....	<input type="checkbox"/> (9)
6.	ผู้บริหารกำหนดคุณสมบัติของบุคคลในแต่ละตำแหน่งไว้ตายตัว ไม่มีการยืดหยุ่น.....	<input type="checkbox"/> (10)
7.	เมื่อผู้บริหารกำหนดโครงการไว้แล้วก็จะสั่งการให้ดำเนินการไปโดยไม่มี การเปลี่ยนแปลง.....	<input type="checkbox"/> (11)
8.	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ.....	<input type="checkbox"/> (12)
9.	ผู้บริหารย้าให้ผู้ร่วมงานทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตัวผู้บริหารในหน่วยงาน.....	<input type="checkbox"/> (13)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่ปรากฏ	สำหรับผู้วิจัย
		ที่สุด			ที่สุด	ให้เห็น	
		4	3	2	1	0	
10.	ผู้บริหารกำหนดมาตรฐานในการทำงาน เอาไว้แน่นอนตายตัว.....	<input type="checkbox"/> (14)
11.	ผู้บริหารจะเน้นให้บุคลากรทำงานให้ สำเร็จตามกำหนดเวลาที่แน่นอน.....	<input type="checkbox"/> (15)
12.	ผู้บริหารจะตำหนิผู้ที่ทำงานบกพร่อง.....	<input type="checkbox"/> (16)
13.	ผู้บริหารควบคุมดูแลให้มีการประสานงาน กันอย่างใกล้ชิด.....	<input type="checkbox"/> (17)
14.	ผู้บริหารไม่นำเอาปัญหาส่วนตัวของ ผู้ร่วมงานมาพิจารณาในการทำงาน.....	<input type="checkbox"/> (18)
15.	ผู้บริหารทำงานโดยมีการวางแผนไว้ ล่วงหน้า.....	<input type="checkbox"/> (19)
พฤติกรรมผู้นำแบบยึดบุคคล							
16.	ผู้บริหารทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างเป็น มิตร ไม่ถือตัว.....	<input type="checkbox"/> (20)
17.	ผู้บริหารไม่ถือเอาระเบียบเล็ก ๆ น้อยๆ มาจับผิดผู้ร่วมงาน.....	<input type="checkbox"/> (21)
18.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของ ผู้ร่วมงานแต่ละคนอย่างใกล้ชิด.....	<input type="checkbox"/> (22)
19.	ผู้บริหารแสดงออกถึงความห่วงใยและ ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประสบกับปัญหาหรือความเดือดร้อน.....	<input type="checkbox"/> (23)
20.	ผู้บริหารไม่ยึดมาตรฐานการทำงานที่ ตายตัว แต่จะพิจารณาตามมาตรฐาน ของแต่ละคน.....	<input type="checkbox"/> (24)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มากที่สุด 4	มาก 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	ไม่ปรากฏ ให้เห็น 0	สำหรับผู้วิจัย
21.	ผู้บริหารมักให้คำยกย่องชมเชยแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้กำลังใจอยู่เสมอ.....	<input type="checkbox"/> (25)
22.	ผู้บริหารมักจะนำเอาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ.....	<input type="checkbox"/> (26)
23.	ผู้บริหารมักไม่คำนึงถึงโครงสร้างทางอำนาจหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนแต่จะเลือกใช้บุคคลที่ตนเองคุ้นเคย.....	<input type="checkbox"/> (27)
24.	ผู้บริหารเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่ายให้คนพบได้ตลอดเวลา.....	<input type="checkbox"/> (28)
25.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการทำงานที่ตรงกับความต้องการของตนเอง.....	<input type="checkbox"/> (29)
26.	ผู้บริหารมักมอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ร่วมงาน โดยไม่กังวลว่าจะมีความผิดพลาด.....	<input type="checkbox"/> (30)
27.	ผู้บริหารมักจะนำปัญหาแจ้งให้ที่ประชุมรับทราบ.....	<input type="checkbox"/> (31)
28.	ผู้บริหารมักคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายของหน่วยงาน.....	<input type="checkbox"/> (32)
29.	ผู้บริหารมักจะอธิบายถึงเหตุผลในการบริหารงานของตน.....	<input type="checkbox"/> (33)
30.	ผู้บริหารจะไม่บีบบังคับให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามคำสั่งหรือแผนงานของโรงเรียน.....	<input type="checkbox"/> (34)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่ปรากฏ ให้เห็น	สำหรับผู้วิจัย
		ที่สุด 4	3	2	ที่สุด 1		
พฤติกรรมผู้นำแบบประสานประโยชน์							
31.	ผู้บริหารมักจะใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม.....	<input type="checkbox"/> (35)
32.	ผู้บริหารพิจารณาบทบาทหน้าที่ บุคลิกภาพ ของผู้ร่วมงานประกอบการมอบหมายงาน อย่างหนึ่งอย่างใด.....	<input type="checkbox"/> (36)
33.	ผู้บริหารคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวของ เพื่อนร่วมงานไปพร้อม ๆ กันกับ ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่โรงเรียน.....	<input type="checkbox"/> (37)
34.	ผู้บริหารจะทำงานอย่างมีแผนและ พิจารณาถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป.....	<input type="checkbox"/> (38)
35.	ผู้บริหารจะริเริ่มโครงการใหม่ ๆ โดย ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมพิจารณาและ ยอมรับเสียก่อน.....	<input type="checkbox"/> (39)
36.	ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานในโรงเรียน.....	<input type="checkbox"/> (40)
37.	ผู้บริหารจะยึดความคิดของกลุ่มเป็นหลัก ในการทำงาน.....	<input type="checkbox"/> (41)
38.	ในการเปลี่ยนแปลงทุกชนิดผู้บริหารจะยึด หลักการและเหตุผล ในขณะเดียวกันก็ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร.....	<input type="checkbox"/> (42)
39.	ผู้บริหารปกครองตามระเบียบข้อบังคับที่ วางไว้ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้ว แต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม.....	<input type="checkbox"/> (43)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	พฤติกรรมหรือแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร	มาก	มาก	น้อย	น้อย	ไม่ปรากฏ ให้เห็น	สำหรับผู้วิจัย
		ที่สุด			ที่สุด		
		4	3	2	1	0	
40.	ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาปฏิบัติโดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้....	<input type="checkbox"/> (44)
41.	ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานกับตน.....	<input type="checkbox"/> (45)
42.	ผู้บริหารแสดงตัวเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงโอกาสที่เหมาะสม.....	<input type="checkbox"/> (46)
43.	ผู้บริหารยกย่องหรือตำหนิการทำงานอย่างตรงไปตรงมาโดยเน้นที่อะไรดีอะไรบกพร่องมากกว่าใครดีใครบกพร่อง.....	<input type="checkbox"/> (47)
44.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานที่ต้องปฏิบัติที่ขัดแย้งกับการให้ความสำคัญกับคนที่ปฏิบัติ.....	<input type="checkbox"/> (48)
45.	ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง.....	<input type="checkbox"/> (49)

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง
ที่กรุณาให้ความร่วมมือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

นายสมศักดิ์ จริงจิตร เกิดเมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2478 อำเภอเมือง จังหวัดตรัง สำเร็จการศึกษาศรศาสตร์บัณฑิต (คบ.) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2507 เริ่มทำงานครั้งแรกที่โรงเรียนกรุงเทพการบัญชีวิทยาลัย ตั้งแต่ พ.ศ. 2507 เป็นครูวิชา คณิตศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2524 ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ จนถึงปี พ.ศ. 2528 ปัจจุบันทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบุคลากร และฝ่ายนิเทศการศึกษา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้