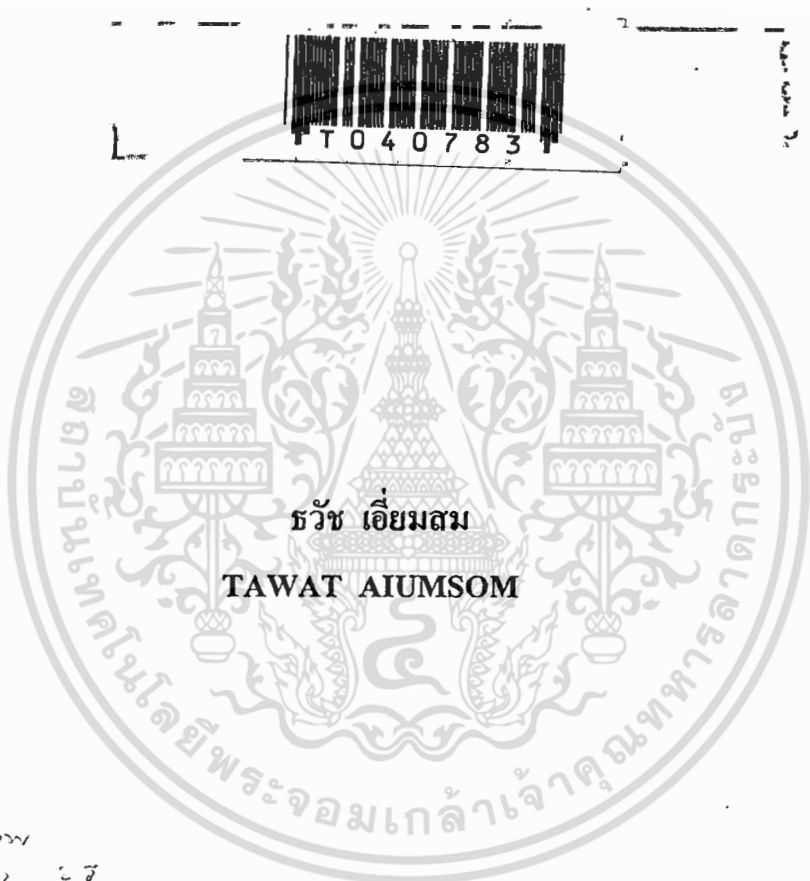


รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS IN VOCATIONAL AND  
TECHNICAL COLLEGES IN THE NORTH-EASTERN  
DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION



เลขหน้.....  
เลขทะเบียน..... 40783  
วัน, เดือน, ปี 26 พ.ย. 2544

b.....  
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
พ.ศ. 2544

**LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS IN VOCATIONAL AND  
TECHNICAL COLLEGES IN THE NORTH-EASTERN  
DEPARTMENT OF VOCATIONAL EDUCATION**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2001**

**ISBN 974-648-417-6**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2001**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

**KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
นักศึกษา	นายธวัช เอี่ยมสม
รหัสประจำตัว	38063148
ปริญญา	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
สาขาวิชา	การศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาบริหารการศึกษา
พ.ศ.	2544
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับเพศ, วุฒิทางการศึกษา, ประสบการณ์ในตำแหน่ง, ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษา เป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เปิดทำการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2540 จำนวน 30 แห่ง แยกเป็น ผู้อำนวยการ 30 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 110 คน รวมทั้งสิ้น 140 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ และแบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำของเรดคิน 8 แบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)

ผลการวิจัยพบว่า :

1. ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้รูปแบบผู้นำของเรดคิน 8 แบบ ดังนี้คือรูปแบบผู้นำจำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 รูปแบบผู้คุมงานจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 รูปแบบผู้คุมกฎจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 รูปแบบผู้เอาใจจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 รูปแบบผู้นำทีมจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 รูปแบบผู้ทนทำจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 รูปแบบ

ผู้นำทีมจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 รูปแบบผู้ทนทำจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 รูปแบบผู้สอนแนะจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 และรูปแบบผู้ยอความจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบผู้นำกับเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Leadership Styles of Administrators in Vocational and Technical Colleges in the North-Eastern Department of Vocational Education
<b>Student</b>	Tawat Aiumsorn
<b>Student ID.</b>	38063141
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education in Vocational Administration
<b>Programme</b>	Vocational Administration
<b>Year</b>	2001
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professor Dr.Naovaratana Vilaichone
<b>Thesis Co-advisor</b>	Dr.Padugchai Pupat

## ABSTRACT

**The objectives of this research were :**

1. To study the leadership styles of administrators of Technical and Vocational Colleges in the North-Eastern region in according to opinions of administrators and
2. To study the relationship among gender, educational background, experiences in positions and management experiences.

Sample were 140 administrators in Technical and Vocational Colleges in the North-Eastern region. The Check-list questionnaire and The Management Style – Diagnosis Test (MSDT) were used for data collection. The data were analysed by percentage and Chi-Square.

**The research finding were :**

1. Leadership styles of Technical and Vocational Colleges were classified in 8 styles as follows : Benevolent; Autocrat 49 persons or 36.50% ; Autocrat 28 persons or 20.00%; Bureaucrat 26 persons or 18.60%; Missionary 19 persons or 13.60%; Executive 9 persons or 6.40% ; Deserter 4 persons or 2.90% ; Developer 3 persons or 2.10%; and Compromiser 2 persons or 1.40%

2. Relationship among leadership styles with gender, educational background, position experiences and management experiences were found that leadership styles were not correlated with gender, educational background, position experiences and management experiences.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อ IV ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ นี้สำเร็จลงได้ด้วยดีด้วยดีนั้น ผู้วิจัยได้รับความเมตตา กรุณา เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ เสริมสร้างแนวคิด ตรวจสอบความถูกต้องต่าง ๆ และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ซึ่งเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์จากท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ อาจารย์ไพรัตน์ พิภน้อย ผู้ช่วยศาสตราจารย์อัจฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย ดร.ธีรพล เทพหัสดิน ณ อยุธยา ดร.วราพรธม น้อยสุวรรณ อาจารย์ศิริ ดวงพร และคณะครูอาจารย์ทุกท่านที่มีได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่ได้กรุณาแนะนำแนวทางตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดจนผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และกรมอาชีวศึกษา ที่ให้ความกรุณาเอื้ออำนวยในการจัดทำและจัดเก็บแบบสอบถามและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทุกท่าน รวมทั้งภรรยาบุตร พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อเป็นความกตัญญู ให้กับพระคุณของบิดา มารดา ครู-อาจารย์ ผู้มีพระคุณและเจ้ากรรมนายเวรของผู้วิจัยทุก ๆ ท่าน

ธวัช เอี่ยมสม

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐาน.....	4
1.4 ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.6 ตัวแปรที่จะศึกษา.....	4
1.7 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
1.8 ขอบเขตพื้นที่.....	6
1.9 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 ทฤษฎีหลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
2.1.1 ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	10
2.1.2 การบริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	13
2.2 แนวทางการปฏิรูปการศึกษา.....	19
2.2.1 การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ.....	19
2.2.1.1 การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา.....	19
2.2.1.2 การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา.....	19
2.2.1.3 การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน.....	20
2.2.1.4 การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา.....	21
2.3 ความหมายของผู้นำ.....	22

เอกสารนี้เป็น 2.4 คุณลักษณะและความสำคัญของผู้นำ..... 24  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.5 ภาระหน้าที่ของผู้นำ.....	30
2.6 แบบผู้นำ.....	32
2.6.1 แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม.....	33
2.6.2 แบบผู้นำตามลักษณะการเน้น.....	34
2.6.3 แบบผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน.....	35
2.6.4 แบบผู้นำตามสถานการณ์.....	39
2.6.5 แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน.....	40
2.6.5.1 ลักษณะสำคัญทางทฤษฎีสามมติของเรดคิน.....	40
2.6.5.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน.....	41
2.7 ภาวะผู้นำกับการศึกษาในอนาคต.....	55
2.7.1 ผู้นำในสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา.....	55
2.7.2 ผู้นำกับการศึกษาในอนาคต.....	56
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>59</b>
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61
3.2.1 การสร้างเครื่องมือ.....	61
3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	62
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>69</b>
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>77</b>
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	77
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
5.3 สรุปผลการวิจัย.....	78
5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
5.5 สรุปผลการวิจัย.....	79
5.6 อภิปรายผล.....	81

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.7 ข้อเสนอแนะ.....	89
บรรณานุกรม.....	91
ภาคผนวก.....	95
ประวัติผู้เขียน.....	121



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 รายชื่อสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาดีเด่นตั้งแต่ปี พ.ศ.2524 - พ.ศ.2540 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	18
2.2 รายชื่อสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น ตั้งแต่ปีพ.ศ.2524 - 2540 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	18
3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	59
4.1 แสดงจำนวนและคำร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	70
4.2 แสดงรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	71
4.3 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ.....	72
4.4 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา.....	73
4.5 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง.....	74
4.6 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น.....	75
4.7 แสดงการเปรียบเทียบรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามลักษณะการจัดการเรียนการสอนทางการศึกษา.....	76

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูดัน.....	35
2.2	แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน.....	43
2.3	แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงและแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ.....	52
2.4	แสดงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา.....	56



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ทำให้โลกไร้พรมแดนและการผลักดันของกระแสต่าง ๆ ที่หลั่งไหล เข้ามาระบบสังคมอย่างรวดเร็ว ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นผลให้ประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจนการเมือง การปกครอง โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจของประเทศ ถือว่ามีอัตราในการขยายตัวค่อนข้างสูง ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 7 (2535-2539) ซึ่งแผนดังกล่าว ได้มุ่งเน้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยรวมเป็นหลักแต่ได้ก่อให้เกิดปัญหา ทั้งด้านการกระจายรายได้ และปัญหาต่างๆ ทางสังคมตามมารวมทั้งปัญหาในด้านสิ่งแวดล้อมด้วย เนื่องจากการพัฒนาที่ขาดความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หากไม่แก้ไขให้ทันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8. 2540-2544) จากภาวะดังกล่าวทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา “คน” และ “คุณภาพของคน” โดยเห็นว่า “คนเป็นทั้งเหตุปัจจัยและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ” จนทำให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาโดยมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้านอย่างเต็มที่ โดยคาดหวังว่าเมื่อคนซึ่งเป็นหน่วยที่เล็กที่สุดของสังคม มีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ จะเป็นพื้นฐานสร้างพลังครอบครัว ชุมชน และสังคม ที่จะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมอย่างมีสันติรวมทั้งกับสิ่งแวดล้อม และกับนานาประเทศในโลก (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8. 2540 – 2544)

การศึกษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญมากที่สุด ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเองด้านต่าง ๆ ตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ที่จะดำรงชีพและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้ (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8. 2540 - 2544) อบรมอาชีวศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อสร้างกำลังคนให้มีความรู้ความสามารถทางด้านอาชีพที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศอย่างยิ่ง โดยมีกองสถานศึกษาที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา ไม่ว่าจะเป็นกองวิทยาลัยเทคนิค, กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา, กองวิทยาลัยเกษตรกรรม และกองการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษาอาชีพเป็นองค์กรที่รับนโยบายแนวทาง ในการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเพื่อนำไปปฏิบัติทั้งในระบบ และนอกระบบ และมี สถานศึกษาที่สังกัดกองสถานศึกษาอันมีวิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเกษตรและ เทคโนโลยี วิทยาลัยสารพัดช่าง วิทยาลัยการอาชีพ และชื่ออื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว เป็นผู้นำนโยบายและแนวทางในการศึกษา มาปฏิบัติและผลิตกำลังคนให้สนองต่อความต้องการ ของตลาดแรงงาน การบริหารงานของกรมอาชีวศึกษา จึงต้องแบ่งความรับผิดชอบ และการ ดำเนินงานในหลายลักษณะตามรูปแบบของสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้ว

องค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ “ผู้ บริหารการศึกษา ในทุกระดับตั้งแต่ระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัดและสถานศึกษา จะต้อง เป็นผู้มีความคิดก้าวไกล มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิดกล้าเปลี่ยนแปลงกล้าทำและกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการจัดการ ประสาน ประโยชน์กับทุก ๆ ฝ่าย เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ (แผนพัฒนาการศึกษาแห่ง ชาติฉบับที่ 8. 2540 - 2544) ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการภาวะผู้นำ (Leadership) สูงจะเป็นเพียงผู้รู้ ระเบียบและทฤษฎีหรือจะเป็นผู้ปฏิบัติเท่านั้น ความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ที่จะใช้ศิลป์ในความเป็นผู้นำ ในการบริหารงานของคนนั้นคือ ผู้บริหารจะต้องใช้ศาสตร์คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบและทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานทฤษฎีจะเป็นเพียงเครื่องมือ (tools) และเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ส่วนศิลป์นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎี สู่การปฏิบัติได้ (เมธี ปิลันธนาพันธ์. 2536 : 1) ฉะนั้นการที่ผู้นำใช้ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับ บัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติและการสั่งการโดยใช้ระบบการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำ ก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วม มีส่วนร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ (อรุณ รักธรรม. 2526 : 194) ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ที่กล่าวว่าผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำที่จะสั่งการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีต่อกิจการ และมีทางสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ในการนี้เขาจะต้องสามารถส่ง อิทธิพล (Influence) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาได้เสมอ ลักษณะของผู้นำที่แตกต่างกันมักจะมีการ ชักจูงหรือสั่งการลูกน้องได้ผลแตกต่างกันเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 421) สำหรับการ บริหารงานสถานศึกษาตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 ได้ แบ่งการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายกิจการนักศึกษา ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และฝ่ายวางแผนและพัฒนา (ระเบียบกรมอาชีวศึกษา. 2529 : 6) บทบาทในการบริหารงานของฝ่าย ต่าง ๆ จะให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพสูงย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เป็นต้นว่า การวางแผน การจัดองค์การ เทคโนโลยีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับ บัญชา ซึ่งการที่จะบรรลุผลสำเร็จในการบริหาร หรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น ได้นั้น การบริหารจะต้องเกิดจากทุก ๆ ฝ่ายโดยมีผู้บริหารเป็นผู้นำในการดำเนินการประสานกับ

ฝ่ายต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือความสำเร็จขององค์กร ดังที่ถวิล ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้จัดการที่ปรับพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์และผู้ตามได้มากเท่าใดแนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพจะมากขึ้นเท่านั้น” (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2529 : 232) จากที่กล่าวมาแล้วนี้ก็จะเห็นได้ว่าผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร หรือหน่วยงานใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและรู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารหรือนำองค์กรอย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วก็จะยอมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรนี้หรือหน่วยงานนั้นจะดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำหรือแบบการบริหารของผู้นำจึงมีความสำคัญ

การศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำหรือพฤติกรรมของผู้นำมีการศึกษาไว้มากพอสมควร อย่างไรก็ตามการศึกษารายใหญ่เป็นการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีอื่น ๆ เช่น ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจของ Lewin, Lippitt and White ทฤษฎีผู้นำสามมิติของมหาวิทยาลัย Ohio University ที่ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำแบบสอบถามที่มีชื่อคือแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) ของ Halpin ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก และมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และสัมพันธ์เท่านั้น และทฤษฎีข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton อาร์ริร์ตัน หิรัญโร (2532 : 165) ได้นำทฤษฎีสามมิติของเรดดีน (Reddin's 3 Dimension Theory) ทำการวิจัยเรื่องแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นผู้นำแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่นและมีพฤติกรรมแบบมุ่งประสิทธิผลมากกว่าพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิจัยก็ยังไม่ทราบแน่ชัดว่ารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาเป็นแบบใดบ้าง ดังนั้นผู้วิจัยซึ่งอยู่ในฐานะบุคลากรของกรมอาชีวศึกษา และกำลังศึกษาเกี่ยวกับการบริหารอาชีวศึกษาต้องการอยากรูปร่างรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคนครพนมและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กับเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน

### 1.4 ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดทฤษฎีสามมติของ Reddin (1970 : 12 – 13 ) 8 แบบมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

1. แบบผู้หนีทำ (Deserter)
2. แบบผู้เอาใจ (Missionary)
3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat)
4. แบบผู้ยอมความ (Compromise)
5. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
6. แบบผู้สอนแนะ (Developer)
7. แบบผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat)
8. แบบผู้นำทีม (Executive)

### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน 8 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีทำ (Deserter) แบบผู้เอาใจ (Missionary) แบบผู้คุมงาน (Autocrat) และแบบผู้ยอมความ (Compromiser) แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) แบบผู้สอนแนะ (Developer) แบบผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat) แบบผู้นำทีม (Executive) ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2540

## 1.6 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

### 1.6.1 เพศ จำแนกเป็น

1.6.1.1. ชาย

1.6.1.2 หญิง

### 1.6.2 วุฒิทางการศึกษา จำแนกเป็น

1.6.2.1 ปริญญาตรี

1.6.2.2 สูงกว่าปริญญาตรี

### 1.6.3 ประสบการณ์ในตำแหน่ง จำแนกเป็น

1.6.3.1 ต่ำกว่า 5 ปี

1.6.3.2 5 ปี ขึ้นไป

### 1.6.4 ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น จำแนกเป็น

1.6.4.1 เคย

1.6.4.2 ไม่เคย

### 1.6.5 ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา จำแนกเป็น

1.6.5.1 จัดการเรียนการสอนเพียงประเภทวิชาชีพเดียว

1.6.5.2 จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งประเภทวิชาชีพ

### 16.6. รูปแบบผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีสถิตยศาสตร์

1.6.6.1 แบบผู้หนีทำ (Deserter)

1.6.6.2 แบบผู้เอาใจ (Missionary)

1.6.6.3 แบบผู้คุมงาน (Autocrat)

1.6.6.4 แบบผู้ยอมความ (Compromiser)

1.6.6.5 แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat)

1.6.6.6 แบบผู้สอนแนะ (Developer)

1.6.6.7 แบบผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)

1.6.6.8 แบบผู้นำทีม (Executive)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.7 ประชากร

1.7.1 ประชากร ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 30 แห่ง ได้แก่ วิทยาลัยเทคนิค 22 แห่ง วิทยาลัยอาชีวศึกษา 8 แห่ง จำแนกเป็นผู้อำนวยการ 30 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 110 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 140 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษากับประชากร

## 1.8 ขอบเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษารูปแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน 8 แบบ ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคจำนวน 22 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 8 แห่ง สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีพื้นที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเท่านั้น

## 1.9 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงตามจุดหมายของการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้นิยามคำศัพท์ ดังนี้ คือ

1.9.1 รูปแบบผู้นำ หมายถึง รูปแบบผู้นำสามมิติของเรคคิน 8 แบบคือ

1.9.1.1 แบบผู้หนีทำ (Deserter) หมายถึง ผู้นำที่ขาดความสนใจไม่เน้นทั้งด้านงานและคน มักหนีงาน บางทีขัดขวางการทำงานของคนอื่น ละเลยงานในหน้าที่ หรือไม่ทำอะไรเลยจนทำให้เสียงานและเกิดความยุ่งยากกับผู้ร่วมงาน

1.9.1.2 แบบผู้เอาใจ (Missionary) หมายถึง ผู้นำที่มีใจบุญนึกถึงคนมากกว่างาน ถือเอาความสัมพันธ์อันดีต่อกันในผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ถือว่าคนเป็นผู้ใหญ่แล้วไม่ควรมีการโต้เถียงหรือข้อขัดแย้งไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ทำให้ผลผลิตของงานตกต่ำ และไม่เคยกแก้ปัญหาเรื่องคนถ้ามีปัญหาที่หาทางช่วยคนๆ นั้นไปเสียเลย

1.9.1.3 แบบผู้คุมงาน (Autocrat) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งแต่งานอย่างเดียวไม่คิดถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่นไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ไม่มีผู้ร่วมงานคนใดรัก มีแต่กลัวแบบทำตามที่ตั้งเพียงเท่านั้น โดยคิดว่าคนอื่นไม่ชอบทำงาน คอยเลื่องงานเสมอ ไม่รับผิชอบและมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และมีการลงโทษเสมอ และมองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเครื่องจักร ไม่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น จนทำให้เกิดปฏิกริยาในหมู่ผู้ร่วมงาน เกิดการต่อต้านและหนีงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามีอาการน้อยน้อม ต่อหน้าเท่านั้น แต่เวลาลับหลังแล้วจะเกิดการนิทาว่ากล่าวเสมอ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ให้รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.9.1.4 แบบผู้ยอมความ (Compromiser) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งทำงานให้สำเร็จและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานแต่เขาไม่สามารถตัดสินใจในการดำเนินงานหรือ ไม่อาจผสมผสานความคิดเข้าด้วยกันเป็นลักษณะคนโลเล และชอบยอมความมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่ามุ่งผลผลิตในระยะยาวไม่หวังผลเลิศจากงาน แต่ต้องการให้การดำเนินงานไปเรื่อยๆ หรือเป็นผู้ทำงานด้วยปากมากกว่าที่จะทำอะไรที่จริงจัง

1.9.1.5 แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) หมายถึง ผู้นำที่เข้มงวดจะต้องทำงานตามกฎระเบียบ ทั้งบังคับและคำสั่งสอนอย่างเคร่งครัดถูกต้อง ไม่มีความคิดเห็นใหม่ๆ ส่งผลให้ไม่เกิดการกระตุ้น ให้เกิดผลผลิตใหม่ๆ พยายามทำแบบเก่าๆ โดยสนใจแต่งาน ไม่สนใจความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน คิดแต่ความสำเร็จ จะต้องทำตามกฎข้อบังคับและระเบียบเท่านั้น

1.9.1.6 แบบผู้สอนแนะ (Developer) หมายถึง เป็นผู้ที่มีมุ่งพัฒนาความรู้วิสัยช่วยของใจและพัฒนาคนธรรมดาให้เป็นผู้นำโดยที่ไม่มีใครรู้ เหมือนปิดทองหลังพระ แต่เมื่อไม่มีเขาแล้วทุกคนก็รู้สึกเสียดาย (Cheat)

1.9.1.7 แบบผู้บุกรุก (Benevolent Autocrat) หมายถึง ผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองมาก สั่งงานอย่างมีศิลป์ ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งโดยไม่มีข้อข้องใจ ทำให้ผลงานดีมีประสิทธิภาพ เป็นผู้หรือผู้คุมงานแต่มุ่งมวนวล มีศิลปะและทะเยอทะยานจนไต่เต้าไปจนถึงนักบริหารระดับสูง ๆ และปรับปรุงตัวเองด้วยการฝึกฝนหาความชำนาญให้ตัวเองเสมอ เป็นผู้รู้กฎระเบียบข้อบังคับและงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

1.9.1.8 แบบผู้นำทีม (Executive) หมายถึง ผู้ที่มีประสิทธิภาพทำคนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง รู้จักใช้ความสามารถของลูกน้องให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช่อำนาจดขี่บังคับแต่ให้ทุกคนพยายามมีส่วนร่วมในการวางแผน ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มร่วมมือเสมอๆ ผู้นำเห็นรางวัลยกย่องให้เกียรติลูกน้องเสมอ ทำอะไรมีเหตุผลจนทุกคนมีขวัญกำลังใจรักหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชามีความสามัคคีและความรู้สึกที่ดีต่องาน

1.9.2 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่งหรือผู้ทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากกรมอาชีวศึกษา

1.9.3 สถานศึกษา หมายถึง วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยี อุตสาหกรรม การต่อเรือและวิทยาลัยกาญจนภิเษก สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่เปิดสอนในระดับ ปวช. ปวท. ปวส. หรือ ปทส. ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.9.4 เพศ หมายถึง สถานภาพทางเพศของผู้บริหาร จำแนกเป็น 2 ประเภท

1.9.4.1 เพศชาย

1.9.4.2 เพศหญิง

1.9.5 วุฒิการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหารจำแนกเป็น 2 ประเภท

1.9.5.1 ปริญญาตรี

1.9.5.2 สูงกว่าปริญญาตรี

1.9.6 ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร  
จำแนกเป็น 2 ประเภท

1.9.6.1 ต่ำกว่า 5 ปี

1.9.6.2 5 ปี ขึ้นไป

1.9.7. ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น หมายถึง  
ประสบการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจนได้รับการพิจารณาเป็นสถานศึกษาดีเด่นจำแนกเป็น 2  
ประเภท

1.9.7.1 เคย

1.9.7.2 ไม่เคย

1.9.8. ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำ  
การสอนในประเภทวิชาชีพอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม ศิลปกรรมจำแนกเป็น 2  
ประเภท

1.9.8.1 จัดการเรียนการสอนเพียงประเภทวิชาชีพเดียว

1.9.8.2 จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งประเภทวิชาชีพ

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### 2.1 ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2.1.1 ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 2.1.2 การบริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียง

เหนือ

### 2.2 แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

#### 2.2.1 การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

##### 2.2.1.1 การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา

##### 2.2.1.2 การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

##### 2.2.1.3 การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

##### 2.2.1.4 การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

### 2.3 ความหมายของผู้นำ

### 2.4 คุณลักษณะ และความสำคัญของความเป็นผู้นำ

### 2.5 ภาระหน้าที่ของผู้นำ

### 2.6 แบบผู้นำ

#### 2.6.1 แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

#### 2.6.2 แบบผู้นำตามลักษณะการเน้น

#### 2.6.3 แบบผู้นำตามทฤษฎีการบริหารของเบลคและมูตัน

#### 2.6.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

#### 2.6.5 แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน

##### 2.6.5.1 ลักษณะสำคัญทางทฤษฎีสามมิติของเรดคิน

##### 2.6.5.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน

### 2.7 ภาวะผู้นำกับการศึกษาในอนาคต

#### 2.7.1 ผู้นำในสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา

#### 2.7.2 ผู้นำกับการศึกษาในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.1. ภาระหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1.1 ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหาร จะต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 แก้ไขเพิ่มเติม 2537 (กรมอาชีวศึกษา. 2538 : 139) ข้อที่ 12, 13 เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้คือ

ข้อ 12.2 ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ได้แก่ตำแหน่งดังต่อไปนี้

12.2.3 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการศูนย์

12.2.4 ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้อำนวยการศูนย์

ข้อ 13 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารงาน รับผิดชอบการดำเนินการของสถานศึกษาและปกครองบังคับบัญชาโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหาร และมีคณะกรรมการที่ปรึกษาที่เป็นที่ปรึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ

ส่วนภาระหน้าที่ ได้กำหนดไว้ในข้อที่ 20 ในระเบียบดังกล่าว คือ

ข้อ 20 ผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนดังต่อไปนี้

20.1 บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย

20.2 บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ ซึ่งไม่ขัดต่อกฎหมายหรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ

20.3 บริหารสถานศึกษาตามนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ

20.4 กำหนดแผนงาน ดำเนินงาน สั่งงาน และมอบหมายงานประสานงาน ควบคุมติดตามผลงานของหน่วยงานต่างๆ ของสถานศึกษา รับผิดชอบในเรื่องการเงิน และทรัพย์สินอื่นๆ ของสถานศึกษา

20.5 กำหนดระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับ การดำเนินงานของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบ ของกรมอาชีวศึกษา

20.6 ปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่และลูกจ้างของสถานศึกษา

20.7 ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

20.8 ปกครองอบรมและพิจารณาลงโทษนักเรียน นักศึกษา หรือผู้เข้ารับการอบรมตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

20.9 วินิจฉัย-สั่งการ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา อำนาจหน้าที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

20.10 อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษาและรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษาให้กรมอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ

20.11 วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ ของสถานศึกษา

20.12 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา มาใช้และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

20.13 เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองชุมชนประชาชน ในท้องถิ่นๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษาและท้องถิ่น

20.14 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ส่วนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นไปตามระเบียบดังกล่าวในข้อที่ 21 ดังนี้

ข้อ 21 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ช่วยปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการ ครู อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา หรือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมของสถานศึกษา และรับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

21.1 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายส่งเสริมการศึกษามีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุมดูแลงาน การเงิน งานการบัญชี งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานบุคลากร งานเอกสารการพิมพ์ งานทะเบียน งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

21.2 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษามีหน้าที่และรับผิดชอบ การควบคุมดูแลงานแนะแนวอาชีพ และจัดหางานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา งานโครงการพิเศษ งานปกครอง งานสวัสดิการพยาบาลและหอพัก และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

21.3 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุมดูแลงานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ งานวิจัยและพัฒนา งานผลิตการค้า และส่งเสริมกิจการสหกรณ์ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

21.4 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการเรียนการสอน การฝึกอบรม การวัดผลการศึกษา การจัดโปรแกรมการเรียนของคณะวิชาต่างๆ งานหลักสูตรพิเศษ งานหลักสูตร และการสอน งานสื่อการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

นอกจากหน้าที่ของสถานศึกษาแล้ว ระเบียบกรมอาชีวศึกษา (กรมอาชีวศึกษา. 2538 : 138 – 139) ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2537 ยังได้จัดแบ่งหน่วยงานในสถานศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

**ข้อ 6 ให้สถานศึกษาแบ่งหน่วยงานออกเป็นฝ่ายดังต่อไปนี้**

- 6.1 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา
- 6.2 ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา
- 6.3 ฝ่ายวางแผนและพัฒนา
- 6.4 ฝ่ายวิชาการ

**ข้อ 7 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษามี 9 งาน**

- 7.1 งานการเงิน
- 7.2 งานการบัญชี
- 7.3 งานสารบรรณ
- 7.4 งานประชาสัมพันธ์
- 7.5 งานบุคลากร
- 7.6 งานพัสดุ
- 7.7 งานอาคารสถานที่
- 7.8 งานเอกสารการพิมพ์
- 7.9 งานทะเบียน

**ข้อ 8 ฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษา มี 5 งาน**

- 8.4 งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน
- 8.4 งานกิจการนักเรียนนักศึกษา
- 8.4 งานโครงการพิเศษ
- 8.4 งานปกครอง
- 8.5 งานสวัสดิการ พยาบาลและหอพัก

**ข้อ 9 ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มี 4 งาน**

- 9.1 งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน
- 9.2 งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ
- 9.3 งานวิจัย และพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสาร 9.4 งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์ อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ข้อ 10 ฝ่ายวิชาการ มีคณะวิชาและงาน

- 10.1 คณะวิชาแบ่งออกเป็นแผนกวิชาตามที่เปิดสอนอยู่ในสถานศึกษานั้น
- 10.2 งานหลักสูตรพิเศษ
- 10.3 งานหลักสูตรและการสอน
- 10.4 งานสื่อการเรียนการสอน
- 10.5 งานวัดผลและประเมินผล
- 10.6 งานห้องสมุด
- 10.7 งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี

### 2.1.2 การบริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษานอกจากจะดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้กล่าวไว้ในระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 แล้วยังได้กำหนดให้ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการเป็นผู้รับผิดชอบงานของสถานศึกษาและปกครองบังคับบัญชาโดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารนอกเหนือจากผู้ช่วยผู้อำนวยการทั้ง 4 ฝ่าย โดยให้สถานศึกษาเสนอชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาซึ่งมีคุณวุฒิ หรือความชำนาญการจากบุคคลภายนอกทั้งภาครัฐเอกชนหรือสถานประกอบการ เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาดำเนินการของกรมอาชีวศึกษาอีกด้วยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีสถานศึกษาที่สังกัดกองวิทยาลัยเทคนิค และกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาระบบอาชีวศึกษาที่เปิดสอนจนถึงปีการศึกษา 2540 จำนวน 30 แห่ง คือ วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์ วิทยาลัยเทคนิคนครพนม วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด วิทยาลัยเทคนิคเลย วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ วิทยาลัยเทคนิคยโสธร วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์ วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย วิทยาลัยเทคโนโลยีและการต่อเรือหนองคาย วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุญ วิทยาลัยกาญจนภิเษกอุดรธานี วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี และวิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา

นอกจากเปิดสอนหลักสูตร ปวช. ปวส. และปวท. สถานศึกษาแต่ละแห่งยังเปิดสอนในหลักสูตรที่แตกต่างกัน บางแห่งเปิดสอนเพียงประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียว บางแห่งเปิดสอน 2 ประเภทวิชา คือช่างอุตสาหกรรม และพาณิชยกรรม พาณิชยกรรมและคหกรรม บางแห่งเปิดสอน 3 ประเภทวิชา คือช่างอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คหกรรมศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากการที่กรมอาชีวศึกษา ได้ดำเนิน โครงการคัดเลือกสถานศึกษาดีเด่นประจำปีขึ้น โดยเริ่มมาตั้งแต่ปีการศึกษา 2542 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (กรมอาชีวศึกษา. 2525 : 92 – 93 )

1. เพื่อคัดเลือกสถานศึกษาสังกัดกองสถานศึกษาทั้ง 3 กอง คือ กองวิทยาลัยเทคนิค กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา และกองวิทยาลัยเกษตรกรรม (ปัจจุบันมีกองการศึกษาอาชีพอีก 1 กอง ) กองละแห่งในแต่ละปี ให้ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นประจำปีของกรมอาชีวศึกษาทั้งนี้เพื่อเป็นการยกย่องและให้กำลังใจสนับสนุนผู้บริหารครูอาจารย์เจ้าหน้าที่ พนักงาน และนักเรียนนักศึกษา ในการร่วมแรงร่วมใจกันทำการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาของตนจนมีมาตรฐานสูงเชื่อมตามแนว ประเมินผลที่คาดการณ์ตามกำหนด

2. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและครูอาจารย์ ในสถานศึกษาอื่นๆ ของกรมอาชีวศึกษาได้เกิดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาของตนเองให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ดีขึ้นอันเป็นผลดีต่อการทำงานกรมอาชีวศึกษาเป็นส่วนราชการ

3. เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น อันเป็นผลมาจาก สถานศึกษาต่างๆ ต้องหาทางปรับปรุงสถานศึกษาของตนให้มีคุณภาพและมาตรฐานดีตลอดเวลา

4. เพื่อส่งเสริมการศึกษาต่างๆ มีความร่วมมือกันเรียนรู้ถึงแนวทางในการบริหารและ จัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจากกันและกัน อาจใช้สถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นพี่เลี้ยงหรือตัวอย่างในการปรับปรุงสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ในเขตใกล้เคียงกัน

โดยมีเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นเมื่อ ปี 2542 ประกอบด้วยหมวดใหญ่ๆ 10 หมวด ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา (กรมอาชีวศึกษา. 2525 : 89 – 90 ) คือ

1. ปรัชญาของสถานศึกษา
2. การบริหารและพัฒนาสถานศึกษา
3. งานวิชาการ
  - 3.1 การจัดห้องสมุด
  - 3.2 การจัดการเรียนการสอนและกิจการทางวิชาการ
  - 3.3 การจัดสื่อการเรียนสอนและวัสดุตามหลักสูตร
4. บุคลากร งานมอบหมายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ
5. อาคารสถานที่
  - 5.1 ที่ตั้งและบริเวณสถานศึกษา
  - 5.2 อาคารเรียนและโรงฝึกงาน
  - 5.3 ห้องเรียน
  - 5.4 โรงฝึกงานและห้องปฏิบัติการของสาขาวิชาต่างๆ
  - 5.5 ห้องบริหารและบริหาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. วัสดุอุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์
  - 6.1 อุปกรณ์และครุภัณฑ์ฝึกทางวิชาชีพ
  - 6.2 อุปกรณ์ประจำวิชาสามัญและสัมพันธ์
  - 6.3 อุปกรณ์โสตทัศนศึกษา
7. สถานที่ทำงานของครูและนักเรียน
8. การเงินของสถานศึกษา
9. งานบริหารสถานศึกษา
  - 9.1 งานบริหารแนะแนวและปกครอง
  - 9.2 งานบริหารสุขภาพอนามัย
  - 9.3 งานจัดบริหารอาหารกลางวันและน้ำดื่ม
  - 9.4 กิจกรรมนักเรียนนักศึกษา
10. สัมพันธภาพกับชุมชน

โดยกฎเกณฑ์ต่างๆ ทั้ง 10 หมวด นี้กรมอาชีวศึกษา ได้จัดทำรายละเอียด ปลีกย่อย เป็นรายชื่ออีกเพื่อให้สถานศึกษายึดเป็นแนวทาง ในการทำเป็นงานและจัดการเรียนการสอนเพื่อเป็นแนวทางในการประเมินคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อหาทางส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงให้มีมาตรฐานถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์และให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในการพัฒนางาน ความดีเด่นของสถานศึกษาแต่ละประเภทให้กับสิ่งต่าง ๆ (กรมอาชีวศึกษา. 2533 : 3-4) ดังนี้

การดำเนินงานที่ไปตามระเบียบว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา

1. งานบริหาร
2. งานวางแผนและพัฒนาการศึกษา
3. งานวิชาการ
4. งานส่งเสริมการศึกษา
  - 4.1 บุคลากร
  - 4.2 อาคารสถานที่
  - 4.3 พัสดุ
5. งานกิจการนักศึกษา
  - 5.1 กิจกรรมนักเรียน
  - 5.2 สัมพันธภาพกับชุมชน
  - 5.3 งานบริหาร

ข. การดำเนินงานตามนโยบายกรมอาชีวศึกษาซึ่งนโยบายกรมอาชีวศึกษาเป็นแนวทางให้สถานศึกษาในสังกัดทั่วประเทศถือปฏิบัติ

1. สนองความต้องการของตลาดแรงงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของกรมอาชีวศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จัดการเทคโนโลยีใหม่
3. ส่งเสริมอาชีพอิสระ
4. การสอนระยะสั้นสู่ประชาชน
5. พัฒนาหลักสูตรและสื่อการสอน
6. งานอาชีพะครบวงจรได้มาตรฐาน
7. เร่งรัดคุณภาพนักศึกษา
8. พัฒนาครูอาจารย์
9. ประสานสัมพันธ์กับมวลชน
10. เพิ่มประสิทธิภาพ วิเคราะห์ วิจัย
11. ส่งเสริมการสหกรณ์หรือร้านกิจกรรมสหกรณ์หรือกิจการสวัสดิการ
12. ศูนย์ปฏิบัติการวิชาชีพ
13. การจัดกลุ่มวิชาชีพเพื่อพัฒนา

ค. การจัดฝึกโรงงานข้อปฏิบัติการ และพื้นที่ปฏิบัติตามลักษณะวิชาต่อมารวมอาชีพศึกษาโครงการแนวทางในการประเมินสถานศึกษาดีเด่น (กรมอาชีวศึกษา. 2538 : 24 ) ไร่ 6  
ตอนดังนี้

ตอนที่ 1. งานบริหารและนโยบาย ได้แก่

1. งานบริหาร
2. งานนโยบาย

ตอนที่ 2 งานส่งเสริมการศึกษา ได้แก่

1. งานการเงิน
2. งานบัญชี
3. งานสารบรรณ
4. งานประชาสัมพันธ์
5. งานบุคลากร
6. งานเอกสาร
7. งานทะเบียน
8. งานพัสดุ
9. งานอาคารสถานที่

ตอนที่ 3. งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา ได้แก่

1. งานแนะแนวศึกษาอาชีพและจัดหางาน
2. งานกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา
3. งานโครงการพิเศษ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. งานปกครอง

5. งานสวัสดิการ พยาบาลและหอพัก

ตอนที่ 4 งานวางแผนและพัฒนาได้แก่

1. งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ

2. งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพ และตลาดแรงงาน

3. งานวิจัย

4. งานผลิตภัณฑ์และส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

ตอนที่ 5. งานวิชาการ ได้แก่

1. งานหลักสูตรพิเศษ

2. งานหลักสูตรและการสอน

3. งานสื่อสารการเรียนการสอน

4. งานวัดผลและประเมินผล

5. งานหลักสูตร

6. งานอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีและคณะวิชาพื้นฐาน

ตอนที่ 6 งานเฉพาะวิชา ได้แก่

1. โรงฝึกงาน

2. การบริหารของคณะวิชาและแผนกวิชา

3. ห้องปฏิบัติการกลาง

4. โครงการส่งประดิษฐ์คนรุ่นใหม่

จากกฎเกณฑ์หรือแนวทางในการปฏิบัติตั้งแต่ พ.ศ.2542 จนถึง พ.ศ.2538 วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เคยได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาดีเด่นมาแล้ว ดังแสดงในตาราง 2.1 และ 2.2

ตารางที่ 2.1 รายชื่อสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาดีเด่นตั้งแต่ปี 2525 - ปี 2540 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อวิทยาลัยเทคนิค ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ปีที่ได้รับการคัดเลือก เป็นสถานศึกษาดีเด่น
1. วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี	2525
2. วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี	2527
3. วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา	2528
4. วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม	2530
5. วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย	2535
6. วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น	2535
7. วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์	2535
8. วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด	2536
9. วิทยาลัยเทคนิคยโสธร	2536
10. วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์	2537
11. วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์	2538

ตารางที่ 2.2 รายชื่อสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสถานศึกษาดีเด่นตั้งแต่ปี พ.ศ.2544 ถึง พ.ศ.2540 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ปีที่ได้รับการคัดเลือก เป็นสถานศึกษาดีเด่น
1. วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา	2524
2. วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม	2527
3. วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี	2529
4. วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น	2530
5. วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี	2531
6. วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด	2533
7. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย	2535
8. วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์	2536

## 2.2 แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

### 2.2.1 การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

จากแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539 – 2550 ตามที่ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง (กระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 1 ) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา ไว้คือ

เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถ และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ เป็นผู้มีความสุขพละทานมัยดี ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นผู้มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทน ร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเหมาะสมของการศึกษาแต่ละระดับ

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีแนวทางการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ

1. การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา
2. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
4. การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา

โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

2.2.1.1 การปฏิรูปโรงเรียนและสถานที่ โดยจัดให้มีแผนที่ตั้งสถานศึกษา (School Mapping) ของสถานศึกษา กำหนดขนาดของสถานศึกษาเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานที่ท้องถิ่น กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในด้านบรรยากาศของการจัดการศึกษาด้านการเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านสิ่งแวดล้อม ความสะอาด อุปกรณ์การเรียนการสอนและด้านบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมทั้งจัดทำผังแม่บทเดิมรูปแบบกระจายอำนาจการกำหนดนโยบายและการบริหาร สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท ให้กับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและท้องถิ่นรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการของสถานศึกษา ตลอดจนให้มีองค์กรติดตามและประเมินผล ทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตลอดจนประเมินมาตรฐานของสถานศึกษาทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษา สรุปผลเป็นระยะ ๆ สั้นและระยะยาว การรายงานผลต้องนำเสนอคุณภาพของผลงาน คุณภาพของผลผลิต และแนวทางการพัฒนาในอนาคต

2.2.1.2 การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยเร่งปฏิรูประบบการผลิต การสรรหาและการพัฒนาครูทั้งที่ทำการสอนในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างครบวงจร รวมทั้งพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ด้วยการมีการสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปเผยแพร่ในสื่อออนไลน์ การค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผิชอบมีการประเมินความก้าวหน้าของครู ในด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูทำการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ให้ครูทุกคนเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องทั่วถึง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี โดยทุก 2 ปี ต้องผ่านการอบรมอย่างน้อย 1 ครั้ง มีวุฒิบัตรรับรอง รวมทั้งการอบรมทางไกล การเข้าประชุม สัมมนาและการพัฒนาเองในรูปแบบต่างๆ และให้ถือเป็นการปฏิบัติหน้าที่ด้วย การเลือกแผน การสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ทำการสอนมากกว่า 1 แห่งได้ เปิดโอกาสให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งผู้ที่เกษียณอายุราชการ มีการบรรจุครูให้ครบตามแผน ที่กำหนดหรือมีการเฉลี่ยอัตรากำลัง ลดจำนวนครูช่วยราชการให้ครูที่สอนในสาขาขาดแคลน ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ปรับรื้อระบบการ กำหนดตำแหน่งครู โดยมีสายบริหารและสายวิชาชีพชัดเจน แต่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนกันได้ มีคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู ตลอดจนปรับปรุงกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จนกำหนดให้มีการประกอบวิชาชีพครู เพื่อปรับปรุงระบบ สวัสดิการ และกลไกในการเลือกสรรบุคคลเข้าเรียน ในสถาบันผลิตครูพร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนเพื่อให้ครูได้มีความรู้ความ สามารถในเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเร่งรัดพัฒนานักบริหารให้มี ทักษะและการจัดการและสามารถ ผนึกกำลังร่วมแรงร่วมใจกันของศึกษานิเทศก์ ในการติดตาม งานวิชาการ ในสถานศึกษาทุกสังกัด

2.2.1.3 การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน โดยจัดกระบวนการเรียน การสอนประสบการณ์ในการเตรียมความพร้อมจัดทำหลักสูตรทุกระดับ ทุกประเภท ภายใต้อ ุณหภูมิการดังนี้

1. สร้างบรรยากาศ ให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีความสุข
2. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบจนสามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการเรียนรู้ในโลกแห่งอนาคต
3. ให้เรียนรู้จากธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
4. นำความรู้ที่ได้รับจากครอบครัว ชุมชน มาใช้ในการเรียน
5. กำหนดมาตรฐานขั้นพื้นฐานในการเรียนรู้ของผู้เรียน
6. ให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมพัฒนาหลักสูตร

ตลอดจนเร่งปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพครู โดยมุ่งเน้นคุณภาพผู้ที่จะประกอบอาชีพครู จัดการเรียนรู้อาษาต่างประเทศ และปรับปรุงพัฒนารูปแบบเทคโนโลยี พัฒนาห้องสมุด ให้เป็น เครื่องมือการเรียนรู้ในระบบและนอกระบบ เพื่อให้การเรียนมีกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย มุ่งเน้นการสร้างประชาธิปไตยแบบยั่งยืน จัดให้มีการวัดผลให้เป็นมาตรฐานที่กำหนด เน้น พฤติกรรมการแสดงออกจริงของผู้เรียน และใช้ผลการประเมินในการพัฒนาผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอนสำหรับการคัดเลือก ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท ให้ใช้ผลการเรียนสะสมเพื่อลด

ความสำคัญในการสอน ตลอดจนพัฒนาสถานศึกษาในส่วนกลางและภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นเครือข่ายรองรับการกระจายอำนาจทางวิชาการ

2.2.1.4 การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา มุ่งกระจายอำนาจเพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหารและการจัดการทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ในท้องถิ่น พัฒนาการรองรับการกระจายอำนาจให้เข้มแข็ง โดยกำหนดหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบภายใต้นโยบายการบริหารมาตรฐานและประเมินผลที่เป็นเอกภาพในแต่ละระดับแต่ละประเภทสนับสนุนการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ปรับรูปโครงสร้างระบบบริหาร เพื่อรองรับการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่สถานศึกษา และให้คณะบุคคลในท้องถิ่นสามารถกำหนดนโยบายการศึกษา สนับสนุนตามหน้าที่ของบุคลากรและจัดสรรงบประมาณของท้องถิ่น เพื่อความคล่องตัวในการบริหาร ส่งเสริมให้ครอบครัว ชุมชน เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา พัฒนาศักยภาพของครอบครัวให้เข้มแข็ง เร่งรัดสนับสนุนเอกชนให้ลงทุนด้วยการศึกษา โดยการสนับสนุนเอกชนให้กู้เงินทุนหมุนเวียนดอกเบี้ยต่ำและพัฒนาการบริหารบุคลากรให้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติองค์การบริหารงานบุคคลเดียวกัน รวมทั้งระบบการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล ให้มีความเข้มข้น ช่วยเหลือค่าใช้จ่ายแก่ผู้กำลังศึกษาในทุกระดับ เช่นยกเว้นค่าบำรุงการศึกษา ค่าธรรมเนียมต่างๆ เพิ่มงบประมาณ ให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อไป

จากบทบาทหน้าที่และภาระหน้าที่ของผู้บริหาร รวมทั้งแนวทางในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อบริหารงานของสถานศึกษา (อรุณ รักรธรรม. 2527 : 188) ได้กล่าวไว้ว่า

ผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปขององค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมของทุกองค์การ ผู้นำย่อมเป็นหลักสำคัญยิ่งของหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน และผลงานขององค์การแต่ละแห่งเป็นอันมาก

ในการที่จะดำเนินการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เช่น การเป็นสถานศึกษาดีเด่นหรือได้รับรางวัลต่างๆ ย่อมขึ้นอยู่กับขอบข่ายของงานดำเนินงาน ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาที่ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ.2529 แก้ไขเพิ่มเติม 2533 ได้นั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ผลของการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สามารถแสดงออกมาโดยมีผู้บริหาร ซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำ ตามที่ กิติ ตัชคานนท์ (2530 : 13) กล่าวไว้ว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยให้กระบวนการสื่อความหมายประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่ว ก็ได้ ฉะนั้น ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าใจแต่ละคน จะต้องมีความเป็นผู้นำทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่างๆ กัน

จากคำกล่าวของ สจวนศรี วิรัชชัย (2527 : 125) ได้กล่าวไว้ว่า “ ลักษณะปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จะเป็นผลให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งบางคนมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นๆ สามารถชักชวนหรือชักจูงให้สมาชิกคนอื่นๆ ร่วมกันทำกิจกรรมบางอย่างที่เป็นงานของกลุ่ม หรือสามารถชักจูงและควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มได้ ปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว แสดงถึงลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) ที่ปรากฏในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่นๆ สามารถควบคุมและชักจูงพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มได้เรียกว่า “ผู้นำ” (Leader)

### 2.3 ความหมายของผู้นำ

ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใดๆ ก็ตาม ย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือผู้กำกับผู้ตาม ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหาร หรือ หัวหน้า หรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้ แต่ผู้บริหารมีความจำเป็นที่ต้องเป็นผู้นำขององค์การหรือสถาบันผู้นำจะเป็นผู้มีฐานะและบทบาทที่สำคัญในการบริหารหน่วยงาน และได้มีนักพฤติกรรมศาสตร์ ที่สนใจศึกษาผู้ที่ได้ให้คำนิยามและอธิบายคำว่า ผู้นำไว้ แตกต่างกันเป็นต้นว่า

กิติ ดยัคคานนท์ (2534 : 12) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า “ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้ รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชน ไปทางดีหรือชั่วก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับสุรางค์ จันทน์เอม (2524 : 260) ได้กล่าวไว้ว่า “ ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้มาโดยการแต่งตั้ง เช่นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในกรมกองต่างๆ ตลอดจน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือประธานหน่วยงาน ”

สำหรับภิญโญ สาธร (2526 : 260) ได้ให้คำนิยามของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter Personal Relations) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกันบางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คน นี้อาจจะเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจมีอิทธิพล และสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติ ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

และสอดคล้องกับ วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 2) ได้นิยามคำว่าผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี อธิบดี อธิการ ศึกษาธิการ ครูใหญ่ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้มีฐานะตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำอีกความหมายหนึ่ง หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความสามารถในการดำเนินงาน ให้บรรลุสำเร็จได้

ผู้นำและผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานโดยตำแหน่ง อาจเป็นบุคคลคนเดียวกันก็ได้ คือ มีทั้งตำแหน่งพฤติกรรมและความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจมิใช่ผู้บริหารที่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เขามีบทบาท หน้าที่ที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้นำในการดำเนินงาน อย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ประสบผลสำเร็จได้

Bertran Raven and Jeffrey Rubin. (1976 : 371) (อ้างอิงจากสงวนศรี วิรัชชัย. 2527 : 125) ได้อธิบายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งหนึ่งในกลุ่ม และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกกลุ่มซึ่งอิทธิพลนั้นจะเป็นไปในทางที่สอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่ที่ผู้อื่นคาดหวังจากผู้อยู่ในตำแหน่งนั้น และเป็นอิทธิพลที่จะช่วยนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลทำให้คนอื่นๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับคนอย่างมีความพึงพอใจ และบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา

สุพัตรา สุภาพ (2535 : 49) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะพิเศษบุคคลหนึ่ง ที่มีความสามารถมีอิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานเหนือบุคคลอื่น หรือ กลุ่มอื่น โดยใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นั้นพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ฐานะตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ที่จะต้องแสดงบทบาทอันสำคัญ เพื่อชักชวนหรือใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นๆ ภายในองค์การสถาบันการศึกษา ติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กับมวลสมาชิก จนทำให้สามารถปกครองบังคับบัญชาและดำเนินการไปตามเป้า

หมาย หรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสมาชิกเกิดความพึงพอใจในงานและทีมงาน จนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรหรือสถาบันได้ตั้งไว้

## 2.4 คุณลักษณะและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

จากคำกล่าวของธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 410) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิตผู้ควบคุมงานหรือประธานของบริษัท ต่างก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

นอกจากนั้นธงชัย สันติวงษ์ (2530 : 410) ยังได้กล่าวถึงผู้นำอีกว่า ความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้นำที่ทำลายขวัญของคนงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงานให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

นอกจากนั้น วินิจ เกตุขำ (2536 : 125) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำแต่ละคนมีคุณสมบัติต่างกัน คือ คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership Characteristics) อันได้แก่ พลังใจความคิดริเริ่ม และความอดทนต่อสถานการณ์ตึงเครียดต่างๆ ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมี เพราะถ้าผู้บริหารมีคุณสมบัติดังกล่าว ก็จะกลายเป็นผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพและขาดคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ

จากผลการตรวจสอบการวิจัย 124 เรื่องที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของตัวประกอบด้านบุคลิกภาพที่จะมีผลต่อภาวะผู้นำ Stogdill (1948 : 63) (อ้างใน เมธี ปีลันธนานนท์. 2536 : 11) ได้สรุปผลไว้ดังนี้

### 1. ข้อสรุปต่อไปนี้ ได้มาจากผลการวิจัยประมาณ 15 เรื่อง

1.1 ผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่ฉลาดหลักแหลม เป็นนักวิชาการ เอาจริงเอาจังกับงานในความรับผิดชอบของคนเป็นคนที่เต็มตัวและขยันขันแข็งในการให้ความร่วมมือ ต่อกิจการสังคม ตลอดจนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

1.2 ต้องมีคุณภาพและมีทักษะในการทำงาน

1.3 มีความสามารถด้านการสังคม การริเริ่ม รู้ว่าจะต้องทำงานอย่างไร ให้สำเร็จมีความเชื่อมั่นในตนเอง ระมัดระวังและมองการณ์ไกลในสถานการณ์ต่างๆ มีความร่วมมือและประสานงานกันกับผู้ร่วมงานได้รับความนิยมนสามารถปรับตัวได้ และรู้จักใช้ถ้อยคำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Myere (เมธี ปีลันธนานนท์. 2536 : 11 ; อ้างอิงจาก Myers. 1954) ซึ่งได้ ทำการ วิเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่า 200 เรื่อง ที่ทำไว้ในช่วง 50 ปี เขาได้สรุป ส่วนที่ เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ภาพของคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ไม่มีคุณลักษณะภายนอกใดที่จะสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ
2. แม้ว่าผู้นำจะต้องมีเซาว์ปัญญาสูงกว่าสมาชิกของกลุ่ม แต่ก็ไม่พบความสัมพันธ์เรื่อง เซาว์ปัญญาของผู้บังคับบัญชากับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ
3. การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้กับกลุ่ม แต่ก็ไม่พบความสัมพันธ์เรื่อง เซาว์ปัญญาของผู้บังคับบัญชากับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ
4. คุณลักษณะต่อไปนี้มี ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับภาวะผู้นำ คือ การมองการณ์ ไกลการริเริ่ม ความร่วมมือ ความใฝ่ฝัน ความมั่นคงของอารมณ์ การตัดสินใจ ความน่านิยม และ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ซึ่งสอดคล้องกันกับข้อสรุปคุณลักษณะที่ผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และปรับปรุง ตน ของเมธี ปีลันธนานนท์ (2536 : 13) ดังนี้

1. สมรรถวิสัย (Capacity) หมายถึง เซาว์ปัญญา ความระมัดระวัง ความสามารถในการ ใช้คำพูด การตัดสินใจ
  2. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง การเป็นผู้ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ มีน้ำใจ เป็นนักกีฬา สนใจในการกีฬา อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ในการทำงาน
  3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความไว้วางใจได้ การริเริ่ม ความเพียร พยายาม ความรุดหน้า ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะกระทำด้วยความดีเลิศ
  4. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง งานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถในการสังคม การร่วมมือ และประสานงานกัน การปรับตัว มีอารมณ์มั่นคง และมี อารมณ์ขัน เป็นต้น
  5. สถานการณ์ (Status) หมายถึง ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม และความนิยม สำหรับความเห็นของ กิติ ดยัคคานนท์ (2539 : 30-38) มีความคิดเห็นว่า ผู้นำที่ดี จะ ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้
1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
  2. ความรู้ดี
  3. ท่าทางและบุคลิกดี
  4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น
  5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง
  6. ความกล้าหาญเด็ดขาดและไม่โลเล
  7. ความแนบเนียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน
9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ
10. ความเห็นอกเห็นใจ
11. ความไม่เห็นแก่ตัว
12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. ความสงบเสงี่ยม
14. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
15. การสังคมนิ
16. การตื่นตัว
17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน

นอกจากคุณลักษณะทั้ง 17 ข้อ ดังกล่าวแล้ว กิติ ตย์คานนท์ (2530 : 24) ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำอย่างสั้น ๆ ว่า นายที่ตีจะต้องมีศีล สมาธิ และปัญญา

ส่วน หวน พิณรุพันธ์ (2525 : 20) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำตามแนวคิดของ Chester I Barnard) ว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติ ซึ่งขาดเสียมิได้ 5 ประการคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริง แจ่มใสอยู่เสมอ ส่วนความทนทาน คือ การทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ ได้โดยไม่ปรึปากบ่นหรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น
2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจ ได้ถูกต้องรวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น
3. ความสามารถในการจูงใจคน คือ ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียนาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เป็นต้น
4. ความรับผิดชอบ คือ ยินดีรับผิดชอบ เมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดโดยไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม
5. ความฉลาดไหวพริบ คือ สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นคนมี ความรู้ ฐานะ ฐานะโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัดรู้กระบวนการบริหารงานมีความสามารถในการ วินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูตร คือ รอบรู้ และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้านและมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วน อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2524 : 9-10) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ควรมี 4 ประการ คือ

1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและ ความพอเหมาะพอดี ของรูปร่างเครื่องแต่งกาย ท่วงทีกิริยา ท่าทางและวาจาจากการเป็นผู้มีภูมิฐานนั้น หมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็น ผู้มีความรู้ ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้นจะต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือ ที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้ให้มากที่สุดจากตำรา และการเรียนรู้ ด้วยตนเอง จากประสบการณ์รวมทั้งจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิรู้หรือภูมิวุฒิย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ และความสามารถจากผู้ได้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชาในที่สุด

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐาน และภูมิวุฒิที่ดีเลิศเพียงใด ถ้าความประพฤติไม่ดี ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยา และวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็จะไม่มีประโยชน์อันใด เพราะได้ นำเอาความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด ทุจริต เบียดเบียนและทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนแสมอผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะ มีความร้ายยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่ เพื่อประโยชน์ ของตนและพวกพ้องยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งจำนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่างๆ ใน หน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัย และเป็นที่ยังเกียจของสังคมโดยทั่วไป ฉะนั้นภูมิธรรมจึงเป็นคุณธรรมที่ สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะหน่วยงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ถ้าพึงภูมิฐาน ภูมิวุฒิ และภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งหลายอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการประยุกต์คุณสมบัติทั้งสาม ของผู้บริหารเข้าด้วยกันคือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะต้องเป็นผู้ชัดเจนทั้งการพูดการเขียน และการกระทำถ้าขาดความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา ได้ ฉะนั้นความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสมการใช้ความรู้อย่างมีหลักการและการที่ คุณธรรมในการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่ง ของผู้บริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับ มนุญ วงศ์นารี (2530 : 35-36) มีความเห็นว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญๆ 4 อย่าง คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถสูง (Capacity) คือเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์ (ความฉลาดรู้) และ ศิลป์ (ความฉลาดทำ) นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนเก่ง”

1.1 เก่งในเรื่องงาน

1.2 เก่งในเรื่องคน

1.3 เก่งในเรื่องการทำงานเป็นต้น

1.4 เก่งในเรื่องการบริหาร / การจัดการ ทั้งในเรื่องงาน เรื่องคน และเรื่องทีม

2. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง (Acceptability) คือ เป็นผู้ที่มีความประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมดี และมีมนุษยสัมพันธ์ดี นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนดี”

2.1 ดีในเรื่องกาย วาจา

2.2 ดีในเรื่องกิริยาท่าทาง / อ่อนน้อม ถ่อมตน

2.3 ดีในเรื่องยิ้มแย้มแจ่มใส / ให้ความเป็นมิตร / ไม่มีอคติ

2.4 ดีในเรื่องจิตใจ / เสียสละและเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

3. เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง (Responsibility) คือ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นขยันหมั่นเพียร มีวินัยและซื่อสัตย์ นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนขยัน”

3.1 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อตัวเอง

3.2 ขยันในเรื่องรับผิดชอบแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือ

3.3 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 ขยันในเรื่องรับผิดชอบต่องาน / หน่วยงาน

4. เป็นผู้มีความวุฒิภาวะสูง (Maturity) คือเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีจิตใจมั่นคง เป็นผู้ใหญ่ทางอารมณ์โดยง่าย และยึดความถูกต้องโดยไม่หวั่นไหวอะไรง่าย ๆ นัยหนึ่งก็คือ “เป็นคนมั่นคง”

4.1 มั่นคงในเรื่อง การใช้เหตุผลและข้อเท็จจริง

4.2 มั่นคงในเรื่องการกล้าพูด กล้าตัดสินใจ / ไม่วิตกโลเล

4.3 มั่นคงในเรื่องความอดทน อดกลั้นต่อการทำความถูกต้อง / ความดี

4.4 มั่นคงในเรื่องการกล้าเผชิญกับความเป็นจริง สิ่งที่ทำเป็นต้องเผชิญ

สุพัตรา สุภาพ (2536 : 49 – 50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ สามารถตัดสินใจสั่งการ วางแผน มีทักษะในงานด้านต่าง ๆ

2. สถิติปัญญาและสุขภาพจิต ไม่ว่าจะด้านภาษาหรือการมีเหตุผล

3. มีเหตุผล สามารถแยกผิดถูกได้

4. มีความสามารถในการวินิจฉัยเป็น การรู้จักคิดอย่างลึกซึ้งและตัดสินใจได้ถูกต้อง

5. จดจำได้ โดยเฉพาะชื่อลูกน้อง หรือจำเรื่องราวต่างๆ ที่เคยให้สัญญาไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สงวนไว้เพื่อใช้สำหรับงานวิจัยและประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. มีความรอบรู้ เป็นการใฝ่หาความรู้อย่างกว้างขวาง รู้จักแยกแยะ ปัญหา นำมาวิเคราะห์ วิวินิจฉัย ตัดสินใจ เพื่อหุตาจะกว้างขวาง เป็นการศึกษาหาความรู้

7. ยึดหยุ่น เป็นการยึดหยุ่นต่อเหตุการณ์ไม่ถือตัว เป็นหลัก

8. มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี เพราะงานจะสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายด้วยการรู้จักเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น รวมทั้งต้องใจกว้าง และไม่เข้าข้างตัวเอง

9. มีแรงจูงใจ เป็นแรงจูงใจที่ค่อนข้างจะสูงและทำอะไรที่ดี และเป็นประโยชน์หรือประสิทธิผล

10. เชื่อมั่นตัวเอง ไม่โลเล แต่ก็ไม่ใช่ประเภท ไม่ฟังความคิดเห็นของใคร

11. มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถแก้ไขปัญหตามภาวะและโอกาสต่าง ๆ อย่างได้ผล

12. มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดโกง

13. มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความสำคัญธรรมแก่ทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

14. ส่วนงานคนอื่นได้เป็นการถ่ายทอดความชำนาญของตนไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

15. เป็นนักฟังที่ดีเพื่อรับข้อมูลจากที่อื่นและทำให้ผู้พูดเกิดกำลังใจที่เราฟังสิ่งที่เขาพูด

16. มีความคิดสร้างสรรค์ พยายามหาสิ่งที่ทำให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

17. นำเชื่อถือเลื่อมใส เป็นการเลื่อมใสศรัทธาตนเอง และให้คนอื่นศรัทธาเราด้วย

18. มีวินัย เคารพกฎเกณฑ์ และปฏิบัติตาม

19. มีความทะเยอทะยาน ความทะเยอทะยานจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความริเริ่ม

สุรางค์ จันทน์อม (2524 : 56) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่สังคมต้องการควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. มีความเฉลียวฉลาดในการที่จะตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้น และผ่านพ้นปัญหาเหล่านั้นไปได้ด้วยดี

2. มีวุฒิภาวะทางสังคมสูง นั่นคือสามารถปรับตัวให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สังคมยอมรับและยกย่องนับถือ

3. เป็นผู้มุ่งหวังความสำเร็จ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่ทอดอยในการทำงาน

4. มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถติดต่อกับคนได้ทุกประเภท

5. มีอำนาจในการปฏิบัติงานและใช้อำนาจเหล่านั้นด้วย ความเป็นธรรมไม่ใช่อารมณ์ของคนเป็นที่ตั้งไม่มีอคติกับผู้ใด

กรองแก้ว อยู่สุข (2535 : 134 – 135) ได้สรุปวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งออกแบบสอบถามผู้ได้บังคับบัญชา ว่าลักษณะผู้นำที่ดีคือ ทำงานสำเร็จด้วยดี และเป็นที่พอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ควรจะเป็น ดังนี้

1. มีความทะเยอทะยาน (Ambition)

2. มีความอดสาหะพากเพียร (Persustence)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. มีความกล้าหาญ (Courage)
4. มีความเชื่อถือศรัทธา (Faith)
5. มีความซื่อสัตย์มั่นคง (Integrity)
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
7. มีความยุติธรรม (Justice)
8. มีจุดมุ่งหมาย (Objectivity)
9. มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
10. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
11. มีวินัยในตนเอง (self-discipline)

นอกจากที่กล่าวมาแล้วยังมีคุณสมบัติอื่นๆ อีกมากที่ผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพความจะต้องมีเช่น ความรับผิดชอบ ความละเอียดถี่ถ้วนรอบคอบ ความนับถือตนเอง ทักษะในด้านการติดต่อ และวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity)

จากคำกล่าวของนักวิชาการและนักศึกษาหลายๆ ท่าน จะเห็นว่า คุณลักษณะและความสำคัญของความเป็นผู้นำ มีมากมาย และแตกต่างกัน ตามแต่ละสังคม ชนิดของงานของตำแหน่งก็ทำให้คุณลักษณะแตกต่างกันด้วย ซึ่งผู้นำในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง หรือสถาบันการศึกษา บางระดับอาจไม่เห็นด้วยก็ได้และก็ได้หมายความว่า บุคคลใดที่จะมีคุณลักษณะครบถ้วนตามที่กล่าวมาแล้วนั้นอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำแต่คุณสมบัติ ดังกล่าวนั้นอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำแต่ คุณสมบัติ ดังกล่าวนั้นก็อยู่ในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ของคนเป็นส่วนใหญ่ และจะต้องเป็นผู้ที่มีศีล สติ สมาธิ และปัญญา รวมทั้งความรู้ความสามารถ มีความฉลาดหลักแหลม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ พลังจิตใจ ทักษะต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ตนซึ่งเป็นผู้นำเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ขาดจนสมบูรณ์ ส่งผลสัมฤทธิ์ต่องานหรือองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไป ด้วยดี

## 2.5 ภาระหน้าที่ของผู้นำ

จากคำกล่าวของ เมธี ปิณฑนานนท์ (2536 : 3 ) ได้กล่าวไว้ว่า งานแต่ละตำแหน่งต้องพยายามที่จะดำเนินงานในตำแหน่งให้ลุล่วงไป ช่วยกันจรรโลงองค์กรไว้พยายามที่จะช่วยเป้าหมายหลักและหน้าที่ต่าง ๆ ของสถาบันสัมฤทธิ์ผล ช่วยกันรักษาขวัญของบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงใน หน่วยงานและสถาบัน นั่นคือ ผู้นำจะต้องเล่นบทบาทด้วยการพยายามให้ความคาดหวังของตำแหน่งที่ตนถือครองอยู่บรรลุผลสำหรับผู้ถือครองตำแหน่งนั้น ๆ ก็ต้องมีความเข้าใจบทบาทของตัวตนซึ่งได้รับการจำกัดความไว้ด้วยความคาดหวังต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนั้น เมธี ปิณฑนานนท์ (2536 : 4) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้บริหารการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมึบทบาทในการนำทางและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานุกรณาการเข้ากับ ความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจปัจเจกบุคคลความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้นหรือแม้แต่การไล่อุคลากรออก ย่อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านี้ทั้งสิ้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต่างกับการจัดการ

วินิจ เกตุขำ (2536 : 39) ได้แสดงความเห็นว่า ความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก บทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออกมานั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กร หรือหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำจึงควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. เป็น ตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
3. ให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม
4. ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม
5. บริหารเวลาให้ดี
6. ควบคุมสภาพความเครียดได้ดี

Halpin (1966 : 13) (อ้างใน ลัดดา กิติภาต. : 196) ได้กล่าวถึงหน้าที่โดยทั่ว ๆ ไปของผู้นำดังนี้

1. ทำให้จุดมุ่งหมาย ของกลุ่มดำเนินต่อไป
2. ปกครอง
3. จัดกิจกรรมกลุ่ม
4. ช่วยให้เกิดความรู้สึกร่วมกันของพลอดภัย
5. กระทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ยึดมั่นในความสนใจของตนเอง

จากหน้าที่ดังกล่าว ลัดดา กิติภาต (2533 : 196 – 196) ได้กล่าวเป็นแบบของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้นำ และผู้ตาม เรานำหน้าที่ดังกล่าวมาประยุกต์กับหน้าที่ของครูได้ดังนี้

1. ผู้นำสร้างนโยบายและแผนงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
2. ผู้นำวิเคราะห์จัดระบบและช่วยสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มทั้งหมด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
3. ผู้นำสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับกลุ่ม ผดุงรักษาไว้ซึ่งขวัญ (Morale) และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ผู้นำหลีกเลี่ยงการคุกคามข่มขู่ และทำให้กลุ่มเกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
5. ผู้นำเตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆ ความรู้เกี่ยวกับขบวนการต่างๆ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ
6. ผู้นำทำให้การสื่อสารในกลุ่มสะดวกยิ่งขึ้น
7. ผู้นำทำให้จัดมุ่งหมายของสมาชิกแต่ละคนและกิจกรรมต่างๆ สอดคล้องกันกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
8. ผู้นำให้ความรู้แก่สมาชิกให้เขาทราบว่าสิ่งที่เขากระทำอยู่นั้นคืออย่างไร
9. ผู้นำยึดมั่นในหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกระทำซึ่งกลุ่มยอมรับและไม่ยอมรับ
10. ผู้นำให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคนในกลุ่มในการมีส่วนร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ของกลุ่ม และมีส่วนร่วมในการกระทำต่างๆ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มซึ่งหน้าที่ดังกล่าว สอดคล้องกับ อัญชลี แจ่มเจริญ (2530 : 93) ที่ว่าหน้าที่ผู้นำทางธุรกิจ
  1. กำหนดนโยบายและวางแผนดำเนินงานขององค์กร หรือหน่วยงาน อย่างรอบคอบเหมาะสมวางโครงการระยะสั้น ระยะยาว โดยคาดคะเนโอกาส ที่จะเกิดขึ้นไว้
  2. จัดการให้มีการประสานประสาน การใช้กำลังคน เช่น เครื่องจักร วิธีการ วัสดุให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุดและสูญเสียพลังและทรัพยากรน้อยที่สุด
  3. บริหารบุคลากรขององค์กรอย่างเหมาะสมมีการพัฒนาบุคลากรให้เจริญยิ่งขึ้นไป
  4. ตรวจสอบ ทบทวนและประเมิน ผลงานของพนักงานของตน ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  5. กระตุ้นให้พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานที่ต้องทำให้ได้ผลดีที่สุด
  6. จัดสรรทรัพยากรของคนที่มีอยู่คือ เวลา ความคิด ความเฉลียวฉลาด และพฤติกรรมของคนอย่างเหมาะสมในการพิจารณาอบงาน ต้องดูว่าลูกน้องมีความรู้ในปัญหานั้นๆ ดีพอหรือไม่ต้องช่วยเหลืออย่างเต็มที่

## 2.6 แบบผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 51) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขากับตา แต่ที่แยกออกมาเพื่อง่ายต่อการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถแยกได้ว่าแบบใดผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีส่วนเสีย จำเป็นจะต้องใช้ให้เหมาะสมสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือผู้นำที่ถือคุณลักษณะที่แตกต่างกัน

อารีรัตน์ หิริญโร (2532 : 14) ได้กล่าวถึง แบบผู้นำว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จุดใจในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่าง

แก่นสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hoy and Miskel. (1982 : 236) กล่าวไว้ว่า แบบ ผู้นำหมายถึงลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่าง

การศึกษาแบบ ผู้นำเริ่มจาก เลวิน ลิฟฟิท และไวท์ ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพ โดยได้สรุปแบบผู้นำไว้ 3 แบบ คือ แบบ อัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) แบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) แบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leader) (Whit and Lipid. 1960 : 527 – 553) ต่อมาได้มีผู้ศึกษาแบบผู้นำกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะ Getzel and Guba จำแนกแบบผู้นำไว้ 3 แบบคือ แบบ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) แบบผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และแบบผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style Tetzal and others. 1968 : 146)

### 2.6.1 แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรม

ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งแบบผู้นำไว้ตามพฤติกรรมในการเป็นผู้นำของการใช้อำนาจผู้นำไว้

ดังนี้

1. แบบ ผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำตามแบบนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ ได้มีการแจกแจงผู้นำในประเภทนี้ไว้หลายประการ ดังที่ Buchele. (1977 : 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้มี 9 แบบ คือ

1.1 แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียว โดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียว คือ จากบนลงล่าง

1.2 แบบอัตตาธิปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็น ผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวลและสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติ ไม่คิดถึงตัวบุคคล ไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบข้อบังคับ คำสั่งตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับขั้วการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

1.4 แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้นร่วม ทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่างๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เน้นตัวบุคคลและเน้นกลุ่ม

1.5 แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยอมจะหมดไปถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรคว่นตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาด หรือก้าวร้าวเกินไป เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไรแบบ บารมี เป็น ผู้นำที่มีลักษณะจงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงคลใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ที่บังคับบัญชายินดีทำตาม โดยแทนไม่ต้องบังคับ

1.6 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ที่บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัย ความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่าความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่ ไม่สำคัญ แต่ผู้นำ จะอ้างว่าตนมีการสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดย มักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

1.7 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกันจึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่า ผู้ที่บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตาม ใจผู้ที่บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็น ผู้ประสานงานและให้บริหารที่จำเป็น แก่กลุ่มมากกว่าจะเป็น ผู้ควบคุม

1.8 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะ อำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์กรหรือวง การอื่นเป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

Likert (1967 : 4 – 10) นักคิดคนสำคัญอีก ผู้หนึ่งได้เสนอประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ที่บังคับบัญชา และลักษณะ การใช้แรงจูงใจที่เรียกว่าระบบ 4 คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ใต้ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วมระบบการให้เข้าร่วม ปรึกษาและระบบการให้เข้าร่วม

### 2.6.2 แบบผู้นำตามลักษณะการเน้น

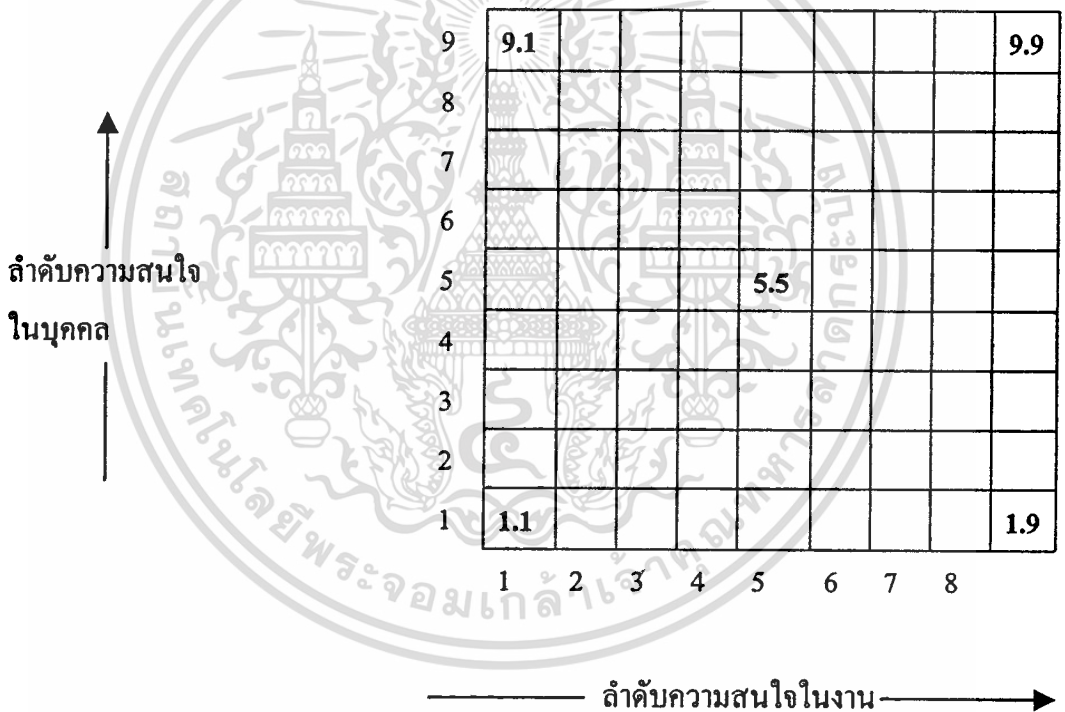
แนวคิดในประเภทนี้อยู่ที่ว่ามีการเน้นตัว ผู้นำหรือเน้น ผู้ที่บังคับบัญชาเป็นหลักการบริหารงานนั้น คำนี้ถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์ หรืออาจจับจุดที่งานหรือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งพอจะ แบ่งผู้นำออกได้เป็น 2 แบบ คือ

2.1 แบบเน้นงานหรือ ผู้ที่บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานและดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการ ใช้สื่อการจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ที่บังคับบัญชา เป็นผู้นำ ประเภทเน้นปัญหาส่วนตัวและเน้น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วแจ้งให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบความต้องการกับให้ เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแบบนี้ก่อให้เกิดผลดีกว่าการผลิตสูงกว่า ขาดงานน้อยกว่า ทัศนคติ และผลเสียหายน้อยแบบเน้น ผู้บังคับบัญชาหรือเน้นตัว ผู้ที่บังคับ บัญชา ภาวะผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้น ยึดเอาผู้บังคับบัญชาเป็น เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์ หรือคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ 1 ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

### 2.6.3 แบบผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน

อรุณ รักธรรม (2522 : 341) (อ้างใน Blake and Mouton. 1978 : 110) กล่าวว่าตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่าง ที่ต้องพิจารณาเช่นกันแต่ได้กระจายให้ก้าวหน้าขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากขึ้นเพิ่มขึ้นองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ ความสนใจในตัวบุคคล หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับความสนใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยคิดถึงการปฏิบัติงาน ผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลักก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตันที่มา :

อรุณ รักธรรม. (2522 : 341) (อ้างใน Blake and Mouton. 1978 : 110)

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการ ข้างต้น แล้วก็อาจจัดผู้นำได้ 5 แบบใหญ่ๆ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สนใจความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้ผล

1.2 แบบงานอย่างเดียว เป็น ผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมากแต่สนใจพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

1.3 แบบบันเทิงสโมสรรเป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 แบบทีมเป็นผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจ พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานน่าสนุก

1.5 แบบครึ่งทาง เป็นผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลางไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเลือกทางสายกลาง

เรดคิน (1970 : 21-22) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan leadership Studies)

การศึกษาวิจัยความเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัย Michigan นั้น Rensis Likert ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของการบริหารที่ผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีผลผลิตสูง ใช้โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการบริหารผู้จัดการฝ่ายผลิตอื่น ๆ ใช้ จากการวิจัยได้รูปแบบพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ 2 ประเภท

1. ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งคน (Employee Centered) ผู้นำแบบนี้จะเน้นมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน โดยถือว่าคนงานมีความสำคัญและให้ความสนใจทุกคนยอมรับความเป็นเอกภาพและความต้องการส่วนตัว

2. ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงาน (Job Centered) จะเน้น ผล ผลิตและความสามารถทางเทคนิคในการทำงาน โดยถือว่าคนงานเป็นเครื่องมือทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายเรดคิน (1970 : 20-21) ได้กล่าวถึงการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ เริ่มขึ้นเมื่อค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัย Ohio State โดยสำนักงานธุรกิจการวิจัย ซึ่งขณะผู้วิจัยก็พยายามอธิบายมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 Hemphill และ Coons ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ และได้สรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติด้วยกันคือ

1. การกระทำของผู้นำที่พยายามทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งกัน (Integration)

2. การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และความเข้าใจความเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

3. การกระทำซึ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จได้ผลผลิตที่มีทั้งคุณภาพและปริมาณ (Production)

เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การกระทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ (Representization)
5. ความพยายามที่จะทำให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)
6. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)
7. ความพยายามที่จะให้รางวัล หรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)
8. การกระทำซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)
9. การกระทำซึ่งไม่ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้อื่นและสมาชิกในกลุ่ม (Domination)

ในปีเดียวกันนั้น Halpin และ Winner ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นและให้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและให้นักบินอีก 300 คน บรรยายพฤติกรรมของผู้นำของเขาอีก ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมต่าง ๆ ลงในมิติทั้ง 9 มิติ ของ Hemphill และ Coons ปรากฏว่าไม่สามารถจะวินิจฉัยและกำหนดลงไป ในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 ให้เหลือเพียง 4 มิติด้วยกัน คือ

1. พฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration)
2. พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiation Structure)
3. พฤติกรรมด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
4. พฤติกรรมด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญและผู้นำมายึดถือปฏิบัติเป็นอย่างมาก คือ พฤติกรรมด้านสัมพันธ์ (Consideration) กับพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ต่อมา Fleishman ได้ทำการศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมได้พบพฤติกรรมที่ชัดเจนที่สุด คือด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) แบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำแบบแรกจึงได้ตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production) และด้านการรับรู้ (Sensitivity) ซึ่งไม่ดูจะมีความสำคัญออกเสียแบบทดสอบนี้เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire และเป็นที่รามากันโดยทั่วไปในนาม LBDQ ซึ่งสร้างโดย Halpin และ Winner ทดลองใช้ครั้งแรกกับนักศึกษาและคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ 357 คน มีข้อย่อย 150 ข้อ ต่อมาจึงได้คัดแปลงใช้กับผู้บังคับการบินได้ลดลงเหลือเพียง 40 ข้อ เป็นข้อทดสอบพฤติกรรมผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ ในการทดสอบครั้งแรกเท่ากับ 0.87 และ 0.75 ตามลำดับหลังจากปรับปรุงแล้ว มีค่าความเชื่อมั่น เพิ่มขึ้นเป็น 0.93 และ 0.83 ตามลำดับแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำ LBDQ นี้ ถูกนำไปใช้ในหลายวงการด้วยกันรวมทั้งวงการศึกษาดูด้วยได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งทางด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นจำนวนมาก ทั้งจากต่างประเทศและภายในประเทศ นับว่ามีประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ดังต่อไปนี้คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปี ค.ศ.1959 Halpin ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์โรงเรียนจากกลุ่มประชากร 3 กลุ่ม คือ กลุ่มศึกษานิเทศก์ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มกรรมการศึกษา ผลการศึกษาปรากฏว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือที่ควรจะเป็นคือ พฤติกรรมที่ได้รับคะแนนสูงทั้งสองด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์

ในปี ค.ศ. 1969 Sergiovanni และ Others ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของคณะครู ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานกับครูใหญ่ว่า ชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ของคนแบบไหน ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูโดยทั่วไปชอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่แบบผสมผสานระหว่างพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์และด้านกิจสัมพันธ์ ผลจากการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า คณะครูปรารถนาจะให้ครูใหญ่ของตนมีพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 ด้าน ในสัดส่วนที่เท่ากัน

ในปี ค.ศ. 1974 Foy ได้วิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็นของคณบดีฝ่ายวิชาการ ในวิทยาลัยชุมชนในรัฐเท็กซัส ผลการวิจัยจากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นจริงและพฤติกรรมที่ควรจะเป็นนั้น ปรากฏว่าขัดแย้งกันทั้งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) โดยผู้ร่วมงานประสงค์ให้คณบดีมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าเดิม มากกว่าที่จะมีด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ ดังที่เป็นอยู่

ในปี ค.ศ. 1981 K.E Thomson ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับด้านประสิทธิภาพทางการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์กับประสิทธิภาพ ของการเป็นครูใหญ่และขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของครูใหญ่ทางด้านบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและอำนวยการที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในปี พ.ศ. 2522 ทศนา แวงศักดิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา” พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นอยู่จริงนั้น กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำในระดับสูง แต่อาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาปฏิบัติตนอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง กับที่ควรจะเป็นนั้น กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าคนมีพฤติกรรมด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์ แต่อาจารย์มีความเห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริง ด้านกิจสัมพันธ์สูงกว่าด้านมิตรสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่ควรจะเป็นด้านมิตรสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

ในปี พ.ศ. 2532 จงรัก วนิชาชีวะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์ ในวิทยาลัยเกษตรกรรมภาคกลาง” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรมภาคกลางมีรูปแบบพฤติกรรมด้านการดำเนินงานไม่ต่างกันเป็นต้น การวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรมภาคกลางมีรูปแบบพฤติกรรมด้าน

เอกรัตน์เป็นต้นฉบับที่พิมพ์ซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิจสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง แต่มีรูปแบบผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำถึงปานกลาง

ในปี พ.ศ. 2533 วัลลภ นราพงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การของวิทยาลัยเทคนิคในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่ามีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

#### 2.6.4 แบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก หมายถึง ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดกิจสุดแล้วแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่า ลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไรในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ Fielder (1967 : 378) (อ้างใน วุฒิชัย จานง. 2520 : 302 ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยการสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงานเป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด พบว่าในภาวะผู้นำที่จะมีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับ ผู้ร่วมงาน เป็น ตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ
  2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็น ตัวแปรสำคัญอันดับ 2 ที่สร้างความพอใจในสถานการณ์นั้น
  3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการจะเป็น ตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์นั้น
- ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้ง 3 ประการนี้อยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

Cook (1971 : 4) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในรัฐไฮโอ มิชิแกน และอินเดียนา โดยใช้เครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า LBDQ ซึ่งเป็นการวัดพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพและพฤติกรรมผู้นำด้านการมุ่งงาน พบว่า ผลงานของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มิติสัมพันธภาพ และพบว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติของครูใหญ่

### 2.6.5 แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ (3-D Theory)

Reddin (1970 : 11 – 27) ทฤษฎีผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เป็นทฤษฎีที่พิจารณาแบบผู้นำมิติเดียว คือ มิติความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างหนึ่งกับสองมิติ คือ มิติสัมพันธ์ภาพกับมิตินานอย่างหนึ่งแต่ต่อมาเมื่อผู้เห็นว่าในการบริหารกิจการใดๆ ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชนสิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพจึงได้เพิ่มมิติที่สาม เข้าไปอีกมิติหนึ่ง คือ มิติประสิทธิผล (Effectiveness) กลายเป็นทฤษฎีใหม่อีกทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า “ทฤษฎีสามมิติ” (3-D Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้คือ William J.Reddin แห่งมหาวิทยาลัยนิวบริสวิค (University of New Brunswick) ประเทศแคนาดา

#### 2.6.5.1 ลักษณะสำคัญทางทฤษฎี สามมิติ ของเรดดิน

ก่อนจะมีการวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จะนำไปสู่การวิจัยตามทฤษฎี สามมิติของเรดดินนั้น ได้มีงานวิจัยที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ งานวิจัยของรัฐโอไอโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แม้แต่งานวิจัยของเบลคและมูตัน ก็ได้ให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติเช่นเดียวกัน ต่อมาเรดดิน ได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่าควรที่จะเพิ่มเติมมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่ง ดังนั้นทฤษฎีของเรดดิน จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี สามมิติ (3-D Model)

จันทราณี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรณารักษ์ของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครู 876 คน จากโรงเรียน 73 แห่งทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนโดยทั่วไป มีแบบผู้นำด้านมุ่งเน้น ผลลัพธ์ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่า แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร

พัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ดำรงตำแหน่งอธิการบดีวิทยาเขต รองคณบดีวิทยาลัย และหัวหน้าภาควิชา รวม 106 คน และได้รับแบบสอบถามคืนสำหรับการวิจัยจำนวน 96 ฉบับ สรุปผลได้ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาตามเพศ ผู้บริหารทั้งสองเพศใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม เพศชายใช้ลักษณะที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าเพศหญิงในแบบหลักและใกล้เคียงกับเพศหญิงในแบบสนับสนุนและแบบรวม

2. ผู้บริหารที่มีอายุและอายุน้อยใช้ลักษณะการบริหาร ที่มีประสิทธิผลมากสูงกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยทั้งแบบหลัก แบบสนับสนุน และแบบรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้บริหารที่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารและไม่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย ทั้งแบบหลักแบบสนับสนุน และแบบรวม โดยผู้ที่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการศึกษาด้านการบริหารในแบบหลัก และแบบรวม แต่น้อยกว่าในแบบสนับสนุน

4. ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากและผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย และผู้ที่ไม่มีประสบการณ์มากใช้แบบการบริหารในลักษณะที่มีประสิทธิผลมากในแบบหลัก และแบบรวม ส่วนในแบบสนับสนุนมีอัตราใกล้เคียงกัน

5. ผู้บริหารส่วนใหญ่มีมติดำเนินงานค่อนข้างน้อย มิติด้านสัมพันธภาพค่อนข้างมากส่วนด้านประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลางและไม่ว่าจะพิจารณาตัวแปรใดคะแนนโดยเฉลี่ยมติดำเนินงานค่อนข้างน้อยมิติด้านสัมพันธภาพค่อนข้างสูง และมิตีประสิทธิผลจะอยู่ในระดับปานกลาง

วัชรินทร์ นุชนาคา (2533 : 72) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 63.01 ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงเป็นแบบหลักในการบริหาร ส่วนผู้บริหารโรงเรียนร้อยละ 28.77 ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำเป็นแบบหลักในการบริหาร

สุนทรู ศรีไสย (2525 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีตามทัศนคติของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นรวมทั้งเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำของอธิการบดีในมหาวิทยาลัยในส่วนกลางกับมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค ใช้กลุ่ม ตัวอย่างจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัย 10 แห่ง จำนวน 222 คน โดยใช้เครื่องมือ LBDQ พบว่าอธิการบดีของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง มีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูง คือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงมุ่งสัมพันธ์ต่ำ 1 แห่ง และอีก 45 แห่ง มีพฤติกรรมที่ควรจะเป็นไปไม่แตกต่างกัน

สะท้าน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดยศึกษาจากกลุ่ม ตัวอย่าง จำนวน 370 คน

#### 2.6.5.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎี สามมิติ ของเรดคิน

ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎี สามมิติ ของเรดคิน ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามาจากการวิเคราะห์พฤติกรรมมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ของเรดคิน แต่เรดคินมีความเห็นว่าควรเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก และจะนำไปสู่การวิเคราะห์ผู้นำ 8 แบบ ตามทฤษฎี สามมิติ

มิติทั้ง 3 ของเรดคิน ได้แก่

1. มิติมุ่งงาน (Task Orientation)
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation Orientation)
3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness)

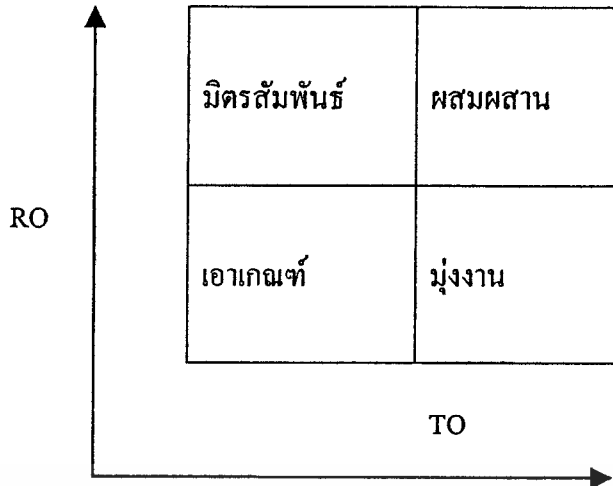
พฤติกรรมผู้นำ สามมิติ มีรายละเอียดดังนี้

1. มิติมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมกระตุ้น ผู้นำระหว่างความสัมพันธ์และกับผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงานที่มุ่งงานเป็นหลัก โดยที่ผู้นำสามารถสร้างรูปแบบทัศนในการจัดหน่วยงานสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสาร และกระบวนการที่ดีเพื่อความสำเร็จของงาน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2525 : 98) ส่วน Halpin. (1960 : 86) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมมุ่งงานว่าหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับ ผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธีการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในกลุ่มสนใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและความต้องการของมนุษย์ มุ่งรักษาขวัญกำลังใจเพื่อให้กลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างดี (เขียน แสงหนุ่ม. 2518 : 12 – 13) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเป็นของ Hatpin. (1966 : 86) ที่ได้ให้ความหมายของมิติมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นไปอย่างอบอุ่นและเป็นกันเอง

3. มิติมุ่งประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมการบริหารจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานที่เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

ผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ จากพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ เรดคิน ได้แนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ (Four Basic Styles)



To: Task Orientation เน้นภารกิจการทำงาน

RO : Relationship Orientation เน้นสัมพันธภาพ

ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน

ที่มา : เรดดิน (Reddin. 1970 : 27)

Reddin (1970 : 30 – 32) ได้กล่าวถึงผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated Style) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารที่ให้ความสำคัญแก่งานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารแบบปลีกตัว เป็นผู้ที่ให้ 2. ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบให้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้สื่อสารน้อยในทุกทาง ชอบมององค์การที่สังกัดอยู่ในลักษณะรวม ๆ ยิ่งกว่า ที่จะคำนึงถึงสมาชิกเป็นรายบุคคล เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องการรักษาสิ่งต่าง ๆ ไว้ จึงให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ โดยธรรมชาติแล้วผู้นำแบบปลีกตัวจะตีค่าคนอื่นจากความผูกพัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นคนฉลาด แต่สำหรับคนอื่นไม่จำเป็นในการควบคุมมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบปลีกตัวจะพยายามอ้างกฎ ระเบียบเป็นเครื่องมือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำแบบนี้มักมีความรู้สึกที่ผู้บริหารมีความตระหนักรู้และให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบปลีกตัว ได้แก่ การทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าการพูดจากันยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่นมีความสุขรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้อาจเหมาะกับการบริหาร การบัญชี สถิติ งานวิจัย และงานออกแบบทางด้านวิศวกรรม เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครเชียงใหม่ ไม่ควรละเมิดโดยไม่ได้รับอนุญาต หากต้องการนำเอกสารนี้ไปใช้ กรุณาติดต่อขอสงวนลิขสิทธิ์

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related Style) เป็นแบบผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ ผู้บริหารหรือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นผู้ที่ยอมรับผู้อื่นในทันทีที่พบกัน ชอบคุยกับผู้อื่นมา ๆ เพื่อว่าจะได้รู้จักกับผู้ร่วมงานได้ดีขึ้น จึงทำให้ได้รับข่าวสารที่เป็นประโยชน์มากมายจากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทมุ่งสัมพันธ์ไม่ค่อยวิตกกังวลในเรื่องเวลามากนัก จึงมีเวลาที่จะทำความรู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะคนที่ผู้บริหารต้องการจะคุยด้วย ผู้บริหารแบบนี้มององค์การว่าเป็นระบบของสังคมอย่างหนึ่งชอบตีค่าลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นเข้าใจคนอื่น ได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าผู้บริหารนั้นให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้บริหารแบบนี้จะให้ความสำคัญสนับสนุนคนอื่น ๆ มากที่สุด ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะให้ความร่วมมือกันดีส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ทำตนเป็นตัวอย่าง อีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้นำเกลี้ยปลอ่ยให้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นผ่านไป และลบความขัดแย้งให้ราบรื่นได้ด้วยการทำเป็นฟังพอใจในยามเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้ง ก็จะยอมทำตามคนอื่น ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มักไม่ชอบการลงโทษเมื่อใดที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญแก่คนมากเขาก็จะลดความสำคัญขององค์การและความสำคัญขององค์การและความสำคัญของเทคโนโลยีต่าง ๆ ลง จุดอ่อนของผู้นำแบบนี้ก็คือ การชอบโอคครวญและกลัวว่าคนอื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตนสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือความขัดแย้งนั่นเอง

3. แบบมุ่งมั่น (Dedicated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่งานหรือบุกงาน พฤติกรรมแบบนี้มีลักษณะเป็นการครอบงำคนอื่น ชอบให้คำแนะนำด้วยวาจาแก่ลูกน้องในการใช้คำพูดนั้นหากเลือกได้ก็จะใช้คำว่า “ทำเดี๋ยวนี้” และหากเป็นไปได้ก็จะเลือกใช้วิทยาการต่าง ๆ มากกว่าที่จะใช้คน ผู้นำประเภทนี้ตีค่าลูกน้องด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต และตีค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจในการทำงานในรูปคณะกรรมการผู้นำแบบมุ่งมั่นจะแสดงบทบาทอย่างกระตือรือร้นในเรื่องการคิดริเริ่มการประเมิน การแนะนำ ในกรณีมีการขัดแย้งเกิดขึ้นก็จะจัดการกับมันด้วยการกดมันไว้ และจะจัดการกับสถานการณ์ร้ายแรงด้วยการเข้าครอบงำผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และลดการที่คนอื่นจะมีอิทธิพลต่อตน และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่ควรทำการลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดในความคิดของผู้นำประเภทมุ่งมั่นก็คือ การปลดออกจากตำแหน่งผู้นำที่มีพฤติกรรมและบุกงานลูกน้องมักร้องว่าขาดข่าวสารข้อมูลในการทำงาน ผู้นำแบบนี้ตีค่าของค่าของคนต่ำจุดอ่อนสำคัญของเขาก็คือ การชอบโต้แย้งคนอื่นว่า การแก้ปัญหาสามารถกระทำด้วยวิธีอื่นที่ดีกว่าได้ ผู้นำแบบมุ่งมั่นถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสิ่งที่ผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดก็คือ กลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงานหรือทำให้ผลงานหรือผลผลิตต่ำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบมุ่งงานก็คือ ความแน่วแน่ ความเชื่อมั่น ความขยันขันแข็ง ชอบคิดริเริ่ม มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับการบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางการบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานในสถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนี้ผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถบอกให้ใครทำอะไรได้

4. แบบผสมผสาน (Integrated Style) เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้เป็นที่ชอบเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลหรือกลุ่ม ชอบติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นโดยการจัดตั้งกลุ่ม ชอบการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นแบบสองทาง (Two-way communication) มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน เพราะผู้นำประเภทนี้ไม่ห่วงในเรื่องอำนาจ ชอบการทำงานเป็นทีมชอบใช้ทีมงานและวิธีการต่าง ๆ เพื่อประสานความต้องการในตัวบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยี ผู้นำแบบนี้จะตัดสินใจหรือประเมินค่าลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน และตัดสินใจบริหารจากทักษะในทีมงาน ในขณะที่กรรมการผู้บริหารประเภทนี้จะมีความกระตือรือร้นในการจัดทำมาตรฐานการทำงานของทีม การตรวจสอบผลงานของทีม ความมุ่งหมาย และการจูงใจทีมงาน ในเรื่องความขัดแย้งผู้นำแบบนี้ ชอบที่จะตรวจสอบดูสาเหตุของมันยิ่งกว่าที่จะหลีกเลี่ยงหรือกมมันไว้ในสถานการณ์รุนแรงผู้นำแบบนี้จะเลื่อนการตัดสินใจไปก่อนผู้บริหารแบบประสานมีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการเสนออุบายคดีง่าย ๆ หรือไม่ก็ใช้วิธีการยอมความเข้าช่วยเพราะการใช้วิธีประสานและการเน้นกลุ่มจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกว่าถูกบีบบังคับและโดยเหตุที่ผู้นำแบบนี้ยึดอุบายคดีในเรื่องการจูงใจจึงไม่ชอบการลงโทษ ดังนั้นการลงโทษที่ดีที่สุดที่ผู้นำแบบนี้พอจะทำได้จึงไม่เพียงการทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการยอมรับนับถือน้อยลงเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งผู้บริหารแบบนี้ก็ตีค่าของความต้องการเป็นอิสระต่ำมาก และใช้วิธีการให้เข้ามีส่วนร่วมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิผลน้อยลงสิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำแบบนี้กลัวที่สุดเกี่ยวกับตัวเองก็คือกลัวว่าตัวเองจะไม่ได้เข้ามีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ส่วนสิ่งที่กลัวที่สุดเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบประสานงาน ได้แก่ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมาย อุบายคดี เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ต้องการมีส่วนร่วม สนใจวิธีสร้างการจูงใจ ฯลฯ

แบบผู้นำหรือแบบการบริหารดังกล่าวนี้ มีปัญหาว่าแบบใดที่เป็นแบบในอุดมคติ กล่าวคือเป็นแบบที่ให้ประสิทธิผลสูงเกี่ยวกับปัญหานี้จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างหนักแน่นและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีแบบผู้นำหรือแบบ

การบริหารแบบใดแบบหนึ่งแต่เพียงแบบเดียวสามารถจะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูง โดยธรรมชาติของมันเองยิ่งกว่าแบบอื่น การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

เรคคิน จึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้จากแนวความคิดนี้เรคคินจึงกำหนดให้แบบผู้นำแบบหลักหรือแบบพื้นฐานแต่ละแบบสามารถนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม โดยเชื่อว่าถ้านำไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะบังเกิดประสิทธิผลมาก แต่ถ้านำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็จะไม่เกิดประสิทธิผลหรือได้ประสิทธิผลน้อยแบบการบริหารแต่ละแบบจึงอาจแยกออกเป็นสองแบบ เป็นแบบที่นำไปใช้อย่างเหมาะสมแล้วเกิดประสิทธิผลมากอย่างหนึ่งกับแบบที่นำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักหรือแบบพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบมิตินี้สาม คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) จะได้ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ (Less Effectiveness) และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ (More Effectiveness) รวมเป็นรูปแบบผู้นำ 8 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง หมายถึง ผู้นำที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคนเกิดผลตามที่ตั้งไว้ เหมาะสมกับสถานการณ์ จำแนกเป็น

1. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) เป็นแบบผู้นำหรือแบบการบริหารแบบหลักตัวแต่สามารถเลือกใช้การบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ กล่าวคือ การใช้แบบการบริหารแบบปลีกตัวในสถานการณ์การบริหารแบบปลีกตัว (Separated behavior in a separated situation) เป็นผู้ที่ไม่ให้ความสนใจมาก ทั้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสำเร็จของงานเกิดจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานโดยเคร่งครัด ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจและเข้าใจยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นน้อย ผู้นำแบบคุมกฎอาจถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพแบบหนึ่งเพราะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องทาง ชอบติดตามรายละเอียดและติดตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดตรงไปตรงมา สิ่งที่ผู้นำแบบนี้มุ่งมั่นที่สุดคือการรักษากฎ เมื่อเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ผู้นำประเภทนี้จะมาตรฐานการดำเนินการในสิ่งเดียวกัน และถือว่าการปฏิบัติในอดีตและที่กำลังดำเนินอยู่จะเป็นแนวทางที่จะต้องเดินตามอย่างไรก็ตามหากจะกล่าวกันตามความจริงแล้ว พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ นับว่าเป็นสมาชิกขององค์กรที่มีประโยชน์สูงเพราะผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด ทั้ง ๆ ที่ตัวผู้นำหรือตัวผู้บริหารเองไม่ได้กำหนดกฎเกณฑ์นั้น อนึ่ง คำว่าผู้คุมกฎหรือแบบข้าราชการ (Bureaucrat) กลายมาเป็นความหมายในทางลบในคำส่วนใหญ่แต่จริง ๆ แล้วพฤติกรรมผู้นำแบบผู้คุมกฎนี้ถือเป็นแบบสำคัญในการที่จะรักษาประสิทธิผลของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การสมัยใหม่ เพราะกฎเป็นเครื่องมือที่จะรักษาความพยายามของกลุ่มขนาดใหญ่ ซึ่งไม่สามารถจะพบปะกันแบบเผชิญหน้ากันได้ เครื่องมือที่จะตรวจสอบว่าทุกคนทราบและปฏิบัติตามกฎก็คือผู้บริหารแบบคุมกฎเอง

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารแบบคุมกฎเป็นผู้ที่รักษาและปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัดชอบตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นชอบทำงานประจำยิ่งกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม

2. แบบผู้สอนแนะ (Developer) เป็นแบบการบริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารแบบนี้สามารถนำเอาการไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ นักบริหารแบบผู้สอนแนะหรือนักพัฒนาเป็นผู้ที่ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ถือเป็นแบบมุ่งสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพผลมากแบบหนึ่ง ข้อแตกต่างระหว่างนักบุญกับนักพัฒนาหรือผู้สอนแนะก็คือ นักพัฒนาหรือผู้สอนแนะสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสามารถทำงานกับคนในสถานการณ์ที่เหมาะสม ผู้นำแบบนี้เห็นว่างานชิ้นแรกของผู้บริหารก็คือ การพัฒนาความสามารถของลูกน้องแล้วสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องยอมรับ ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาไปกับลูกน้องมาก และจะให้ลูกน้องรับผิดชอบงานใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ผู้บริหารแบบนี้พัฒนาหรือผู้สอนแนะทราบดีว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราจะผลิตผลงานน้อยกว่าความสามารถที่มีอยู่ จึงเห็นว่าการจูงใจจะทำให้คนทำงานดียิ่งขึ้น ผู้นำแบบนี้พัฒนาหรือผู้สอนแนะมีกิจกรรมที่น่าสนใจเกี่ยวกับงานตรงที่ว่าการทำงานเป็นเรื่องธรรมชาติ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน และเห็นว่าคนเราต้องการเป็นตัวของตัวเองและแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าสติปัญญา จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์มีอยู่ในตัวคนทุกคนมิได้มีแต่เฉพาะในตัวผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

โดยสรุป ผู้บริหารแบบนี้พัฒนาหรือผู้สอนแนะจะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารโดยเสรี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความฉลาดและมีความคิดสร้างสรรค์

3. แบบผู้บัญชา (Benevolent Autocrat) เป็นแบบผู้นำประเภทบุกงาน ซึ่งสามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บุกงานหรือผู้คุมงานมีศิลปะเป็นผู้ที่เชื่อตนเองและวิธีการทำงานของตนเองเป็นผู้ที่เป็นหัวใจในเรื่องผลงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งก็ได้รับประสิทธิผลดีทักกะสำคัญของผู้นำแบบนี้ก็คือ การทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้นำอยากให้ทำ โดยลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้สึกรู้สึกเดือดร้อน ผู้นำประเภทนี้ลักษณะของผู้คุมงานอยู่มาก แต่มีความสามารถที่จะใช้วิธีการดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่าผู้บริหารแบบนี้จะรู้จักกันอย่างกว้างในวงการอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ผู้นำแบบผู้บุกงานหรือผู้คุมงานมีศิลปะมักจะเป็นผู้ที่ได้ไต่เต้ามาจากตำแหน่งงานระดับต่ำจนถึงระดับสูง จึงสามารถเรียนรู้ความผิดพลาดที่ผ่านมาและนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยปกติผู้บุกงานหรือผู้หรือผู้คุมงานมีศิลปะจะเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานรู้ระบบและวิธีการของหน่วยงานดีขึ้นอยู่กับงานและทำให้งานดำเนินไปด้วยดี นำในฐานะผู้บริหารไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับสูง ผู้บริหารแบบนี้จะรู้สึกเห็นใจในการที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วม ผู้บริหารแบบผู้ปฏิบัติงานหรือผู้หรือผู้คุมงานมีศิลปที่ทราบดีว่าการให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องเสนอข้อคิดเห็นจะทำให้ได้รับข้อคิดเห็นที่ดี และช่วยให้สามารถเตรียมพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องซึ่งส่วนใหญ่แล้วการกระทำดังกล่าวจะช่วยลดการต่อต้านลง

การบริหารแบบผู้ปฏิบัติงานหรือผู้หรือผู้คุมงานมีศิลปที่ค่อนข้างจะบังเกิดประสิทธิผล เมื่อผู้บริหารมีความรับผิดชอบ..... มีอำนาจอย่างเพียงพอ และมีระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่ดี และการแก้ปัญหาจะยิ่งง่ายขึ้นถ้าผู้ได้บังคับบัญชาทราบว่า จะต้องเผชิญกับพฤติกรรมแบบมุ่งงานและผู้ได้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานนั้น

โดยสรุปผู้นำแบบผู้ปฏิบัติงานหรือผู้หรือผู้คุมงานมีศิลปเป็นผู้นำที่มีลักษณะของผู้หรือผู้คุมงาน แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพและด้านอื่น ๆ

4. แบบผู้นำทีม (Executive) เป็นแบบผู้นำหรือผู้บริหารที่มุ่งงานและความสัมพันธ์สูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม เป็นผู้ที่รู้จักประสานการมุ่งงานและการมุ่งงานสัมพันธ์ภาพได้อย่างพอเหมาะ ผู้บริหารแบบนี้สามารถทำให้คนใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารแบบนี้จะวางมาตรฐานผลงานและทำงานไว้สูง แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารแบบนี้จึงมีวิธีการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันบ้าง และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการยอมรับทั้งการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และใช้สิ่งดังกล่าวเป็นแรงจูงใจที่มีพลัง ผู้นำแบบนี้บริหารยินดีกับการที่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือมีความขัดแย้งในเรื่องงานเห็นว่าสิ่งเหล่านั้นเป็นเรื่องจำเป็น ธรรมดาและเป็นสิ่งที่เหมาะสม ผู้บริหารแบบนี้จะไม่กดดันและปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เพราะเชื่อว่าผู้ที่แตกต่างกันก็สามารถทำงานให้สำเร็จได้ และความขัดแย้งก็สามารถแก้ไขได้ ผู้นำแบบนี้บริหารรู้จักงานของเขาดีและก็ต้องการให้คนอื่นรู้จักด้วยผู้นำหรือผู้บริหารแบบนี้จะเป็นผู้สร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมกับงาน

โดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบนำทีมเป็นการประสานการมุ่งสัมพันธ์และการมุ่งงานได้อย่างเหมาะสม ตัวบ่งชี้ที่สำคัญก็คือการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการเข้ามีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะ ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูงและช่วยให้การทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้น โดยคำนึงถึงความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชามาใช้ และมีลักษณะเป็นผู้นำทีม

ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ หมายถึง ผู้นำที่ไม่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จำแนกเป็น

1. แบบผู้หนีท่า (Deserter) เป็นแบบบริหารหรือแบบผู้นำแบบปลีกตัว (Separated) ซึ่งผู้บริหารนำไปใช้อย่างไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้มีประสิทธิผลน้อย ลักษณะของแบบการบริหารแบบนี้ ได้แก่ การขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพของเพื่อนร่วม

งานผู้นำแบบนี้มีประสิทธิผลน้อยมิใช่ เพราะขาดความสนใจอย่างเดียว แต่เกิดจากการกระทำที่ ขวัญของผู้ร่วมงานไม่ดีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงพอแต่มีลักษณะของการทนทำหรือหนีงาน อย่างเดียว แต่ยังกระทำอันเป็นการขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้อื่น โดยการเข้าแทรกแซงหรือ หน่วงเหนี่ยวข่าวสารต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงแต่แล้วก็ทำลายงานนั้น เสีย ชอบทำให้ทุกอย่างยุ่งยากขึ้น ชอบหน่วงเหนี่ยวข่าวสารไม่ขึ้นจากเบื้องล่าง (Upward) หรือลง จากเบื้องบนมีเป้าหมายในการทำงานต่ำ ทำให้คนอื่นเสียขวัญกำลังใจผู้บริหารประเภทนี้พบมากใน หน่วยงานหรือบริษัทขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก

โดยสรุป พฤติกรรมในการบริหารแบบผู้ทนทำ หรือผู้หนีงานนี้คือ การบริหารตาม ระเบียบต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการเข้ามีส่วนร่วมในการทำงานและความรับผิดชอบ ให้ความเห็นหรือข้อ เสนอแนะที่ไม่ค่อยมีประโยชน์ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจแคบ ชอบขัดคนอื่น ทำเรื่องง่าย ให้ง่าย ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการติดต่อสื่อสารถึงกัน ขาดความ กระตือรือร้น

2. แบบผู้เอาใจ (Missionary) เป็นแบบการบริหารมีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Related) แต่นำแบบการบริหารไปใช้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงให้ประสิทธิผลน้อย ลักษณะ ของผู้นำหรือผู้บริหารแบบนำหรือผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นผู้มีจิตใจเมตตา สร้าง สัมพันธภาพอันดีกับคนอื่น การบริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหาร มัวแต่ปรารถนาที่จะให้คนอื่นมองว่าผู้บริหารเป็น “คนดี” ทศนคติเช่นนี้จึงป้องกันมิให้ผู้บริหาร หรือผู้เอาใจเสี่ยงที่จะแสดงความไม่เห็นด้วย แม้เพียงเล็กน้อยเพื่อที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผู้นำ แบบนักบุญหรือผู้เอาใจเชื่อว่าคนที่มีความสุขจะให้ผลงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จึงอาจทำให้หน่วย งานหรือแผนกของเขาเป็นเหมือนสโมสร เพราะเชื่อว่าผลงานมีความสำคัญน้อยกว่าการมีเพื่อนที่ดี จึงพยายามสร้างความอบอุ่น ความสบายอกสบายใจ และบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในเมื่อยังเห็นว่า งานยังสามารถดำเนินไปได้โดยง่าย โดยปกติผู้นำแบบพลอยเดือนร้อน ผู้นำแบบนักบุญหรือผู้เอาใจ จะใช้เวลาเป็นอันมากในการที่จะหาหนทางที่จะทำให้ชิ้นงานสำหรับลูกน้อง ตัวอย่างเช่น ลูกน้อง ต้องการคนช่วยหนึ่งคน ผู้นำแบบนี้อาจให้สองคน หรือหากต้องการงบประมาณเพิ่มเติมก็จะรีบจัด หาให้ทัศนคติที่ว่าความขัดแย้งไม่ควรจะมีหน่วยงานหรือองค์กร และไม่เชื่อว่าการโต้แย้งจะทำให้ เกิดความคิดที่ดีได้ นอกจากนั้นยังเห็นว่าคนที่เป็นผู้ใหญ่แล้วไม่ควรจะขัดแย้งกันเมื่อมีความขัดแย้ง เกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เหตุการณ์นั้นสงบราบรื่นลง เพราะเกรงว่าความขัดแย้งจะทำให้ ความรู้สึกที่ดีสูญเสียไป ผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจเป็นผู้ที่ใจเย็น และพร้อมที่จะแก้ไข ปัญหาหรือแรงด้วยการรอคอยให้สิ่งนั้นเย็นลง นอกจากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอา ใจจะทำคนอยู่เหนือปัญหา เปรียบเสมือนน้ำมันที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ซึ่งข่อมไม่อาจลงไปผสมกับน้ำที่ อยู่ข้างล่างได้ การบริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจให้ประสิทธิผลน้อย เพราะผู้บริหาคำนึงถึงคน เหนือสิ่งอื่น ทั้ง ๆ ที่ในบางครั้งคนเหล่านั้นอาจไม่ต้องการในสิ่งที่ผู้บริหารหวังดีที่จะมอบให้ผู้นำ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำ

แบบนี้มักหลบหลีกคนที่ชอบโต้แย้ง และชอบที่จะแก้ปัญหาอิงยากของคนโดยการโยกย้าย ให้สองชั้น หรือชั้นเงินเดือน โดยธรรมชาติผู้นำหรือผู้บริหารแบบนักบุญหรือผู้เอาใจพร้อมที่จะร่วมอภิปรายปัญหาต่าง ๆ เสมอ แต่สิ่งที่ร้ายแรงที่สุดของผู้บริหารแบบนี้ก็คือ การที่เขาพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้ทุกเวลา เพียงเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ เพราะคิดว่ำนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบริหารงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำประเภทผู้เอาใจเป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบสนุก มีเมตตาให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เห็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบริเริ่มในการทำงานใด ไม่วิตกในการทำงานใด ไม่วิตก ในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานและการควบคุม

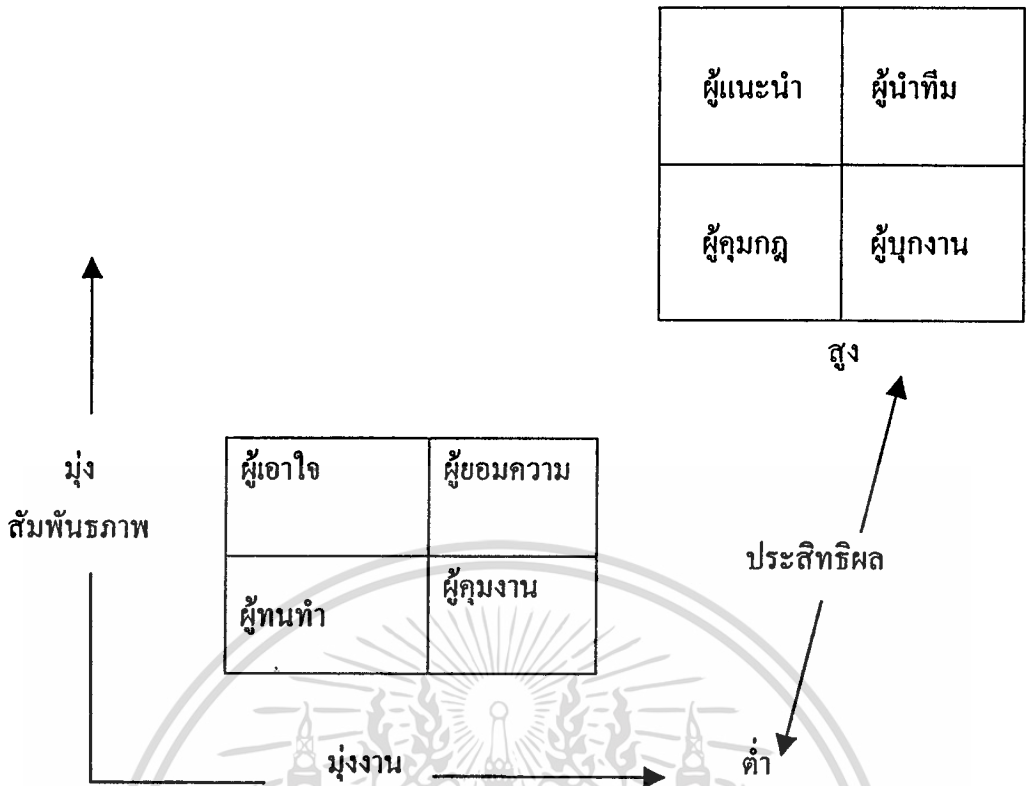
3. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำหรือแบบการบริหารแบบมุ่งงาน (Dedicated) เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ผู้นำแบบผู้คุมงานหรือแบบหรือผู้คุมงานเป็นผู้ที่มุ่งงานเหนือสิ่งอื่นใด การบริหารแบบนี้ให้ประสิทธิภาพน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกลัวและไม่ชอบผู้นำแบบนี้ และจะทำงานเฉพาะเมื่อถูกบีบบังคับเท่านั้น ผู้บริหารแบบคุมงานหรือแบบหรือผู้คุมงานจะไม่เข้าใจว่าทำไมคนส่วนใหญ่จึงไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งความร่วมมือในความหมายของผู้นำแบบคุมงานหรือแบบหรือผู้คุมงานก็คือการทำงานในแนวทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารกำหนด ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานจะตีค่าเครื่องมือเหล่านี้สูง คือการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการรายงานที่มีประสิทธิภาพและการทำรายงาน ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานมีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนเราไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยงการทำงานหากจะทำได้ ดังนั้นจึงเป็นที่จะต้องใช้อำนาจบังคับ ควบคุม และขู่ว่าจะทำโทษ และยังเชื่อว่าโดยเฉลี่ยแล้วคนเราต้องการให้มีผู้อื่นคอยแนะนำ มักหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบมีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานหรือแบบคุมงานจึงไม่ใช่คนทำงานอย่างเต็มที่ ส่วนหนึ่งของการที่ทำให้ประสิทธิภาพต่ำจึงมาจากการใช้ทรัพยากรไม่เต็มที่นั่นเอง ผู้บริหารแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานมองคนอื่นเป็นเสมือนส่วนหนึ่งของเครื่องจักร และเห็นว่ างานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรายละเอียดทุกด้าน ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานไม่รู้จักรว่าการจูงใจคืออะไร ทักษะเกี่ยวกับการทำงานของผู้นำแบบนี้เป็นเรื่องง่าย ๆ คือ เห็นว่าคนหนึ่งสั่งแล้วอีกคนหนึ่งต้องเชื่อฟังและทำตาม คำสั่งเท่านั้น นอกจากนั้นยังเห็นว่าคณะกรรมการที่ดีก็คือ คณะกรรมการที่คน ๆ เดียว เพราะเห็นว่าการทำงานคนเดียวดีที่สุด และเห็นว่าหน้าที่ของผู้นำก็คือการทำให้คนทำงานทันทีโดยไม่จำเป็นต้องมีทางเลือก ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานไม่เข้าใจความต้องการ ของคนในการที่ได้รับการยอมรับ ผู้บริหารแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานจะจัดการกับความขัดแย้งด้วยการกดมันไว้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ๆ ก็จะแสดงให้อย่างชัดเจนว่า นั่นเป็นการทำทนายอำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานส่งผลกระทบต่อดองค์การแต่เขาไม่รู้ ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และความน่ากลัวในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบหรือผู้คุมงานหรือผู้คุมงานคือผู้ที่ให้ความสำคัญแก่งาน ชอบวิจารณ์ ชอบการข่มขู่ชอบตัดสินใจคนเดียว ต้องการให้คนอื่นฟังและทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง ใช้การสื่อสารอย่างเดียวกันคือ จากบนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว เป็นต้น

4. แบบผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นแบบการบริหารที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบผสมผสาน แต่ใช้การบริหารไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการบริหาร จึงทำให้ได้ประสิทธิผลต่ำผู้บริหารแบบนี้มองเห็นข้อได้เปรียบของการมุ่งมั่นด้านการทำงานและด้านสัมพันธภาพ แต่กลับทำงานโดยมุ่งเพียงด้านใดด้านหนึ่งแทนที่จะมุ่งสองด้าน อิทธิพลสำคัญต่อการตัดสินใจคือความกดดันในขณะนั้น ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่จะทำให้ปัญหาเฉพาะหน้าลดลง ยิ่งกว่าการมุ่งที่จะให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผลในระยะยาว ผู้ยอมความไม่สามารถจะทำงานอะไรให้จริงจัง ๆ ได้ ดูเพียงผิวเผินผู้นำแบบนี้จะพยายามผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ไม่ถือเป็นเรื่องจริงจังนัก เมื่อใดที่ไม่สามารถแก้ตัวในการปฏิบัติงานที่ไม่ดีได้ ผู้นำแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ได้คาดหวังกับงานเกี่ยวกับงานไว้สูงนัก ผู้นำแบบผู้ยอมความในบางครั้งจะใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมทั้ง ๆ ที่มองเห็นชัดว่าไม่เหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าได้ ตัดสินใจแล้ว ผู้นำแบบยอมความอาจจะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งที่วิธีการแก้ไขปัญหาที่ดีมีทางเลือกเพียงวิธีเดียว เช่น ในบางครั้งการทำงานให้สำเร็จจะต้องเน้นด้านเดียวคือ การมุ่งงานหากใช้วิธีการของผู้หรือผู้คุมงานซึ่งมีลักษณะมุ่งงานจริงจะสำเร็จ แต่เพื่อให้เป็นที่พอใจของผู้เลือกแต่ละฝ่าย ผู้ยอมความจะเลือกใช้ทั้งสองทางคือ มุ่งทั้งงานและคนซึ่งก่อประสิทธิผลน้อย ผู้ยอมความส่งผลเสียต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการทำงานที่มีแผนงานอย่างชัดเจน วิธีการที่ไม่คงเส้นคงวาของผู้นำ หรือผู้บริหารจะนำไปสู่การตั้งเป้าหมายที่ไม่ดีของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะผู้ได้บังคับบัญชาไม่ทราบอนาคตของหน่วยงานว่าต้องการอะไร

โดยสรุป ผู้ยอมความ เป็น ผู้นำที่ไม่มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ในบางครั้งอาจยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากเกินไปและใช้วิธีการประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธที่ไม่เหมาะสมเพื่อความเข้าใจดีขึ้น ให้ดูภาพที่ 2.3 ประกอบ



ภาพที่ 2.3 แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงและแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ  
แหล่งที่มา : เรดดิน (Reddin.1970 : 42)

นอกจากนี้ Reddin (1970 : 242 – 249) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้นำทนทำและผู้ยึดระเบียบมีเพียง ร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกนั้นเป็นผู้นำแบบอื่นอยู่ในช่วงร้อยละ 11 – 16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งสูงต่อไปได้
2. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า มีผู้นำแบบนำทีมร้อยละ 49 ผู้หรือผู้คุมงาน ร้อยละ 12 กลุ่มนักบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ
3. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 62 คน และสถาบันวิจัยแบดเทล พบว่า มีแบบผู้นำแบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักบุญ แบบหรือผู้คุมงานและแบบขอมความถึง ร้อยละ 15, 15, 15 และ 13 ตามลำดับ เป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นนักพัฒนาและคอยชี้นำ

4. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีน ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ แบบนำทีม แบบนักพัฒนา และแบบบุกงาน ร้อยละ 24, 21 และ 14 ตามลำดับส่วนแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ แบบทนทำ และแบบนักบุญ มีเพียง ร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น และในปีถัดไปเรดคินได้ทำการทดสอบผู้เข้าร่วมสัมมนารุ่นใหม่ จำนวนเท่ากัน ผลการทดสอบพบว่าผู้จัดการเลือกแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง ได้แก่ ผู้นำทีม นักพัฒนา ผู้บุกเบิก ร้อยละ 24, 18 และ 14 เท่านั้น แบบที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ แบบทนทำ และแบบประนีประนอม ร้อยละ 7 และ 8 จะเห็นได้ว่า แม้จะวิจัยคนละกลุ่มและคนละเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

5. บริษัทที่มีผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้เป็นแบบทนทำ ร้อยละ 25 แบบนักบุญและแบบหรือผู้คุมงาน ร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขาทำงานบริษัทนี้โดยไม่ได้ตั้งใจจะใช้ผู้นำแบบนี้ แต่สภาวะการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีลักษณะผู้นำแบบทนทำ

จากแนวคิดของเรดคิน ได้มีผู้นำเอาแนวความคิดไปดำเนินการวิจัยพอสังเขปดังนี้  
 ชันนา ควงจินดา (2527 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ใช้แบบผู้บุกงาน

นิพนธ์ อุตก (2535 : 99 – 101) ได้สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนเพศชายกับเพศหญิง ใช้แบบผู้นำแตกต่างกันโดยผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำผู้บริหารมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.0 แบบผู้ขอมความ และแบบผู้นำทำรองลงมาคิดเป็นร้อยละ 29.50 และ 12.80 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้บริหารใช้แบบผู้นำแบบนักบริหาร ผู้ขอมความ ผู้ทนทำ และผู้หรือผู้คุมงานมีคิดปร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าผู้บริหารหญิงในสัดส่วนร้อยละ 59.00 และ 50.00 ตามลำดับ ในการเลือกใช้ทิศทางในการบริหาร ผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำในลักษณะมุ่งงานในลักษณะมุ่งงานมากกว่าผู้บริหารชายในสัดส่วนร้อยละ 16.70 และ 5.10 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบการใช้แบบผู้นำในการบริหาร 8 แบบ แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยและแบบที่มีประสิทธิผลมากและทิศทางในการใช้แบบผู้นำในการบริหาร พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ในอัตราร้อยละ 34.70 และ 23.40 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อยในอัตราร้อยละ 57.10 และ 53.90 ตามลำดับ ผู้บริหารที่มีวุฒิสองระดับปริญญาตรีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิผลน้อย ในอัตราส่วนร้อยละ 57.40 และ 42.60 ตามลำดับ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากมุ่งงานมาร้อยละ 4.080 ในขณะที่ผู้บริหารที่มีวุฒิสองระดับปริญญาตรีที่ทิศทาง ในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากที่สุด ร้อยละ 36.20 เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่ามีความแตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมีวุฒิต่างกันใช้แบบผู้นำ ในการบริหารไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารและผู้ยอมความมากที่สุดในจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.30 ผู้บริหารดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปีใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิผลน้อยคิดเป็นร้อยละ 53.00 และ 47.00 ตามลำดับ ผู้บริหารดำรงตำแหน่ง 10 ปี ขึ้นไปใช้แบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก มากกว่าประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 66.70 และ 33.30 ตามลำดับ ผู้บริหารดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี มีทิศทางในการใช้แบบผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มาก มุ่งงานมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 36.40 และผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไปมีทิศทางในการใช้แบบผู้นำมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงานคิดเป็นร้อยละ 40.00 เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศรีทอง เกษมศรี (2537 : 96-97,101,104-141) ได้ศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง 16-20 ปี ร้อยละ 30.77 รองลงมา คือมากกว่า 30 ปี ร้อยละ 26.93, 11-15 ปี ร้อยละ 15.38 และ 21-25 ปี ร้อยละ 11.54 ตามลำดับ และยังพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงร้อยละ 68.87 และเป็นผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลต่ำร้อยละ 31.13 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ยังมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นแบบผู้หรือผู้คุมงานมี ศิลปหรือผู้บุกงาน

สุรภิศค์ กิตติดิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบผู้สอนแนะมากที่สุด

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533 : 6) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลาเป็นแบบนักพัฒนา โดยมีการ

แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หนึ่งงาน, นักบุญ;ผู้หรือผู้คุมงาน, ผู้ยอมความ, ผู้ยึดระเบียบและแบบนักบริหาร อยู่ในระดับปานกลางคือ (8.3) (8.8) (7.3) และ (7.5) ตามลำดับ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบพัฒนา อยู่ในระดับค่อนข้างมาก (9.9) และแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้หรือผู้คุมงานมีศิลปะอยู่ในระดับมาก (10.0)

อนันต์ เจียมเจริญ (2528 : 56) ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำของทหารบกกระดัดพันเอก ผลการวิจัยพบว่ามีแบบผู้นำเป็นแบบผู้บุกงานเป็นแบบหลัก ส่วนแบบสนับสนุนนายทหารส่วนใหญ่จะมีแบบผู้นำเป็นแบบเอาใจและแบบคุมกฎ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 89) ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ๆ คือร้อยละ 54.47 รองลงมาได้แก่ ผู้นำทีม และผู้คุมกฎร้อยละ 13.00 ผู้เอาใจและผู้ทนทำ ร้อยละ 6.51 และผู้บุกงานร้อยละ 5.69 แบบผู้นำที่น้อยที่สุด ได้แก่ ผู้ยอมความมีเพียงร้อยละ 0.82 ส่วนแบบผู้คุมงานไม่มีผู้บริหารคนใดมีลักษณะผู้นำแบบนี้ นอกจากนั้นยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลสูงคิดเป็นร้อยละ 86.18 ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่ำมีเพียงร้อยละ 13.82

## 2.7 ภาวะผู้นำกับการศึกษาในอนาคต

### 2.7.1 ผู้นำในสถานศึกษาด้านอาชีวศึกษา

การอาชีวศึกษาเป็นการให้การศึกษาด้านวิชาชีพฝึกให้คนมีทักษะสามารถออกไปประกอบอาชีพและมืงานทำได้เป็นการศึกษาเพื่ออาชีพ ดังนี้ บุญเทียม เจริญยิ่ง (2527 : 7) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ควรจะเป็นในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย

1. มีคุณธรรม
2. เป็นพหุสูตร
3. มีลักษณะของผู้นำในเรื่องการพูดการตัดสินใจการมีน้ำใจ
4. มีความรอบรู้และรู้จริง อย่างน้อยที่สุดในสาขาของตนเอง
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีความฉับไวต่อการสนองตอบในการแก้ปัญหา
7. มีความรู้เกี่ยวกับข้อมูลของบุคลากรในความรับผิดชอบ
8. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคลากร
9. สนใจติดตามการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

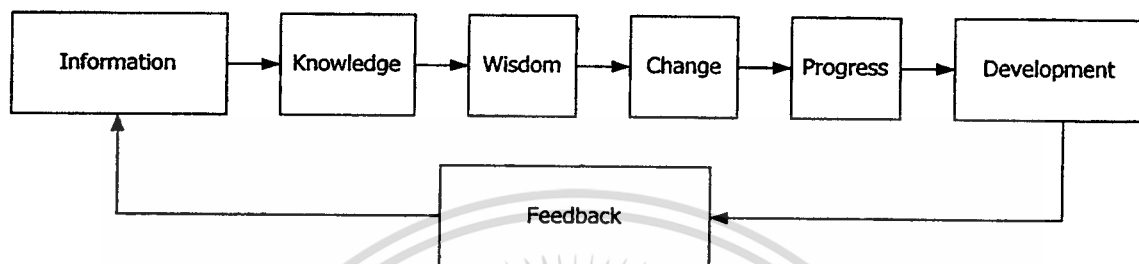
ในการเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ในสถานศึกษาด้านอาชีวและเทคนิคศึกษา จะต้องมีความ

รับผิดชอบหลัก 2 ประการ คือ ผลิดกำลังคนระดับต้นและระดับปลาย เพื่อรองรับการพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้มาใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเทศในด้านต่าง ๆ ในอนาคต กับผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง “สายตายาวไกล” คือ มองลึก มองไกล มองแนวโน้มในอนาคตให้เป็นชัดเจน การที่เราจะมีสายตายาวไกลได้ก็ต้องการแสวงหาข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้ นำไปสู่ความฉลาด พาไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาในที่สุดตามที่ เมธี ปิณฑานานนท์ (2537 : 33) ได้แสดงภาพและสร้างไว้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

แหล่งที่มา : เมธี ปิณฑานานนท์ (เมธี ปิณฑานานนท์. 2537 : 33)

จากคำกล่าวข้างต้น จุดสำคัญในการพัฒนา ยังประกอบด้วยการวางแผนที่ดี และการจัดการที่ดี จึงจะทำให้การดำเนินงานนั้นเกิดประสิทธิผล ดังนี้

$$D = f (P+M)$$

D = Development หมายถึง การพัฒนาเปลี่ยนแปลง

P = Planning หมายถึง การวางแผน

M = Management หมายถึง การจัดการ

นั่นคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาในสถานศึกษาเสมอ ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักวางแผนให้ประสานสัมพันธ์ และสอดคล้องกับการจัดการในองค์กร การพัฒนานั้นจึงจะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถผลิตกำลังคนได้ตามความต้องการของตลาดแรงงานและเข้าสู่ความเป็นสากล

### 2.7.2 ผู้นำกับการศึกษาในอนาคต

ในปัจจุบันผู้บริหาร จะดำเนินการบริหารที่เป็นไปในลักษณะรับมากกว่า ลักษณะรุก ด้วยวิธีการเผชิญกับโอกาสต่าง ๆ แล้วจัดการกับต้นตอของปัญหา แทนที่จะดำเนินการวางแผนรอรับปัญหาและคอยแก้ เมื่อปลายมือ ซึ่งควรจะต้องดำเนินการบริหารที่จะต้องทั้งแบบรุกและแบบรับ เป็นการแสวงหาโอกาสและเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ รวมทั้ง การตั้งรับปัญหาไม่เผชิญกัน

เพื่อให้การพัฒนาทางการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ให้มีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าเผชิญต่อโอกาส จะเสริมสร้างให้มนุษย์สามารถเรียนรู้และคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา และท้าทายกับอนาคต ซึ่งผู้บริหารควรปรับทัศนคติให้เป็นการบริหารแบบเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหลัก ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องอาศัยการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดหลักการอนุรักษ์วัฒนธรรมที่ดีงามและขยายขอบเขตทางวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกลมกลืนกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความสมดุลย์ทั้งด้านการอนุรักษ์ และผสมกลมกลืนสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกัน ทั้งนี้เพราะว่าการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างมีลักษณะพิเศษว่ากระบวนการอื่น ๆ ทั้งนี้ เนื่องจากการดำเนินการให้แก่ บุคคลจำนวนมาก เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ หลายประการ ผลที่เกิดขึ้น ก็มีระยะเวลาที่ยาวนานซึ่ง จัดหรือคาดคะเนได้ค่อนข้างยาก ฉะนั้นของการแสวงหันทอนต่าง ๆ ของการบริหารจะต้องมีการวิจัย ซึ่งการวิจัยจึงมีบทบาทกันสำคัญยิ่งต่อการบริหารการศึกษาดังนี้

1. เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์
2. กระบวนการบริหารทุกกระบวนการต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ
3. การตัดสินใจในการบริหารการศึกษาคืออาศัยการวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล (Logical Analysis)
4. การบริหารการศึกษาคืออาศัย ทฤษฎีและหลักการซึ่งการวิจัยเป็นกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาทฤษฎีและค้นหาหลักการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาเป็นอย่างมาก
5. การบริหารการศึกษาคือต้องมีการประเมินผล โดยการทดสอบ
6. การบริหารจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเสมอต้องอาศัยความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวข้องกับงานที่เริ่มใหม่ ๆ
7. การบริหารการศึกษาเป็นการแสวงหา (Discovery) และระเบียบ เพื่อสรุปเป็นหลักต้องอาศัยเทคนิคของการวิจัย
8. การบริหารการศึกษาคือยึดหลักเหตุและผล (Cause and Effect) จึงจำเป็นต้องอาศัยวิธีการของการวิจัย

จากคำกล่าวข้างต้น จะเห็นว่างานวิจัยมีประโยชน์ด้านการบริหารการศึกษาเป็นการช่วยให้ผู้บริหาร ได้รับข้อมูลแท้จริงอันจะนำไปสู่ การประเมินผลที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์ในการจัดวางแผนงานได้อย่างถูกต้องในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารรุ่นใหม่ ควรทำการวิจัยได้เอง หรือเป็นผู้ใช้ผลงานวิจัย ทางการบริหารการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนงานวิจัย ทางการศึกษา เพื่อเพิ่มผลการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น จนสามารถทำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไข

ปัญหาการบริหารงานหรือการพัฒนาขึ้นและทำเป็นบทบาทใหม่ที่สำคัญของนักบริหารการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งผู้นำจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เทคโนโลยี และสารสนเทศ (Technology and information) ซึ่งจะเป็นภารกิจที่หนักมาก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและระบบต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการสอนวิชาชีพต่าง ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ จนสามารถนำมาช่วยให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีมีคุณภาพสูง โดยผู้นำต้องปรับตัวและต้องกล้าที่จะใช้โดย ยอมรับและขจัดความกลัว สร้างทัศนคติ ซึ่งสอดคล้องกับ กายมันต์ วัฒนณรงค์ (2536 :3) ที่กล่าวว่าเพราะแนวโน้มในทศวรรษหน้า การศึกษาของโลกจะเป็นยุคของการสื่อสารสนเทศ (The information technology) เป็นยุคของการสื่อสารด้วยดาวเทียม การส่งผ่านข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงควรได้มีการศึกษาและสร้างความคุ้นเคยหรือนำข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาได้อย่างถูกต้องฉับไว

ในระบบการศึกษาของประเทศ โดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการใช้แนวทางเดียวกับระบบบริหารราชการแผ่นดิน คือแบ่งเป็นส่วนภูมิภาค ส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้สถานศึกษาแต่ละแห่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ได้มีอิสระในการตัดสินใจเองได้มากขึ้นในส่วนของบุคลากรและงบประมาณทำให้เกิดความคล่องตัว และเปิดโอกาสให้พัฒนาได้เองในแต่ละวิทยาลัย อิทธิพลของเทคโนโลยีใหม่เปลี่ยนแปลงให้ระบบการบริหารไปสู่การใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การบริหารจะกระจายอำนาจมากขึ้นมากกว่าที่เป็นอยู่ มีการเรียนการสอนด้วยระบบเครือข่าย (Net work) จนทำให้ประเทศไทย เข้าสู่สังคมโลกตามแนวคิดของการเข้าสู่การเป็นสากล (Internationalization) สิ่งเหล่านี้เป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรสนใจและมีความเข้าใจที่ตรงกันและคิดหาทางให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา การเรียนการสอนวิชาชีพไทยให้สอดคล้องและสอดคล้องประสานกับแนวทางในการพัฒนาเทคโนโลยีของโลกในปัจจุบัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ดำเนินการวิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

3.2.2 การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เปิดทำการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2540 จำนวน 30 แห่ง ได้แก่วิทยาลัยเทคนิค จำนวน 22 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำนวน 8 แห่ง แยกเป็นผู้อำนวยการ 30 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 110 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 140 คน ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษากับประชากร ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร ที่ใช้ในการวิจัย

ลำดับ ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร		รวมกลุ่ม ประชากร
		ผู้อำนวยการ	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	
1.	วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์	1	4	5
2.	วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น	1	4	5
3.	วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ	1	4	5
4.	วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา	1	4	5
5.	วิทยาลัยเทคนิคนครพนม	1	4	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร		รวมกลุ่ม ตัวอย่าง
		ผู้อำนวยการ	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	
6.	วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์	1	4	5
7.	วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย	1	4	5
8.	วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม	1	4	5
9.	วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร	1	4	5
10.	วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์	1	4	5
11.	วิทยาลัยเทคนิคเลย	1	4	5
12.	วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี	1	4	5
13.	วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี	1	4	5
14.	วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู	1	2	3
15.	วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ	1	2	3
16.	วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ	1	2	3
17.	วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก อุดรธานี	1	4	5
18.	วิทยาลัยเทคโนโลยีการต่อเรือ หนองคาย	1	4	5
19.	วิทยาลัยเทคนิคยโสธร	1	4	5
20.	วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด	1	4	5
21.	วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี	1	4	5
22.	วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ วิทยาลัยอาชีวศึกษา	1	4	5
23.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น	1	4	5
24.	วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา	1	4	5
25.	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม	1	4	5
26.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด	1	4	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ ที่	สถานศึกษา	จำนวนประชากร		รวมกลุ่ม ตัวอย่าง
		ผู้อำนวยการ	ผู้ช่วย ผู้อำนวยการ	
27.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลข	1	4	5
28.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์	1	4	5
29.	วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย	1	4	5
30.	วิทยาลัยอาชีวศึกษา อุบลราชธานี	1	4	5
รวมทั้งสิ้น		30	110	140

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำของเรดดิน 8 แบบ รวม 56 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย 2 ตัวเลือก ๆ แต่ละข้อเป็นลักษณะของการบริหารแบบต่าง ๆ กัน โดยนำมาจับคู่กันทั้ง 8 แบบ ผู้ตอบแบบสอบถามจะเลือกตอบข้อละ 1 ตัวเลือกโดยกากบาท (X) ทับข้อ a หรือ b ตั้งแต่ข้อ 1 ถึงข้อ 56

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำ ตามแนวทฤษฎี สามมิติของเรดดิน (Reddin) ซึ่ง ศศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ แปลและเรียบเรียงไว้ประกอบด้วยคำถามจำนวน 56 ข้อ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่ละข้อมีตัวเลือก (a) และ (b) โดยปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริหารของสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารเพื่อทดสอบความเข้าใจของภาษา ในแบบสอบถามที่วิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยี 3 คน คือ

- นายไววิทย์ นุพศิริ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายวาสิทธิ์ พวงสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายศุภเดช สัมพันธ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม 3 คน คือ

- นายเพ็ง งามาม ผู้อำนวยการ
- นายพิเชษฐ หลั่งทรัพย์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายเฉลิม ทองเพชร ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วิทยาลัยเทคนิคบ้านแพง 3 คน คือ

- นายคำดี อุไรวงศ์ ผู้อำนวยการ
- นายสมัช สามิต ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายเฉลิม ชุมภนต์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วิทยาลัยสารพัดช่างนครพนม 3 คน คือ

- ว่าที่ร.ต.ชวลิต ธรรม ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายจิตติ เมืองโคตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นางวารภรณ์ บุญจิต ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วิทยาลัยการอาชีพนาหว้า 3 คน คือ

- นายพีระเพ็ญ หงขวางค์ ผู้อำนวยการ
- นายตรีภพ ชินบุรณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นายเทพพนม ทามนตรี ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รวมทั้งหมด จำนวน 15 คน

2. นำแบบสอบถามนั้นมาปรับปรุงแก้ไขภายใต้การควบคุมดูแลของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วมแล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บข้อมูลต่อไป

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.3.1 บันทึกเสนอให้งานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลจาก ผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.3.2 นำหนังสือเสนอต่อกรมอาชีวศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วมาเสนอต่อกองวิทยาลัยเทคนิค และกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้กำหนดไว้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

3.3.3 ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมหนังสืออนุญาตจากอธิบดี กรมอาชีวศึกษาพร้อมกับแบบซองเปล่าติดแสตมป์ จำนวนของถึงผู้วิจัยเพื่อจะส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยกำหนดส่งคืนผู้วิจัยภายใน 15 วัน

3.3.4 ถ้ายังไม่ได้รับแบบสอบถามคืนมาภายใน 15 วัน ผู้วิจัยจะโทรศัพท์หรือโทรสารให้ส่งมาอีกในเวลา 10 วัน ถ้าหากยังไม่ได้รับอีก ผู้วิจัยจะเดินทางไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.3.5 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 140 ฉบับ ได้รับคืนมา 140 ฉบับเป็นฉบับสมบูรณ์ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษา เป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 เป็นแบบทดสอบ รูปแบบผู้นำของเรดคิน 8 แบบ จะดำเนินการ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามแต่ละฉบับมาพิจารณาว่าคำตอบแต่ละข้อผู้ตอบเลือกข้อ a หรือ b แล้วลอกอักษร a หรือ b ลงในแต่ละช่องตามข้อที่มีตัวเลขกำกับไว้ในตาราง จนครบ 56 ช่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. รวมจำนวนเฉพาะ a ตามแนวนอนของแต่ละแถวมาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่องว่าง ซ้ายมือให้ครบทุกแถวตั้งแต่ A-H

A		1	2	3	4	5	6	7
B	8		9	10	11	12	13	14
C	15	16		17	18	19	20	21
D	22	23	24		25	26	27	28
E	29	30	31	32		32	34	34
F	36	37	38	39	40		41	42
G	43	44	45	46	47	48		49
H	50	51	52	53	54	55	56	

3. รวมจำนวน

เฉพาะ B ตาม  
แนวตั้ง

4. ยกยอดจากชั้น

ที่ 2 มาใส่  
บรรทัดนี้

A B C D E F G H

5. บวกตัวเลขในชั้นที่

3 และ 4

ใส่บรรทัดนี้

รวม 56

6. ใส่เลขปรับ

7. บวกหรือลบแถว

6 และ 5 ผล

ลัพธ์ที่ได้เป็น

A B C D E F G H

คะแนนที่ปรับแล้ว

8. ยกยอดจากข้อ 7 ไปใส่ในแถว A-H ข้างล่างนี้และนำคะแนนจาก ชั้นที่ 8 ใส่ในช่อง A-H. ได้ชั้นที่ 10

A B C D E F G H

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นที่ 9 นำคะแนนแต่ละตัวอักษร A – H กรอกลงในช่องสี่เหลี่ยม ในบรรทัดที่ตรงกับอักษรนั้น ๆ หากบรรทัดใดมีช่องสี่เหลี่ยมที่ถูกกรอมากกว่า 1 ช่องให้กรอกคะแนนให้เหมือนกันทุกช่อง

10. บวกคะแนนลงตามแนวตั้งแล้วใส่ผลคะแนนลงในช่องคะแนนมิติติบ TO, RO, E

SCORE	TO	RO	E	O
A _____				▶ <input type="text"/>
B _____	→	<input type="text"/>		
C _____	→	<input type="text"/>		
D _____	→	<input type="text"/>	→	<input type="text"/>
E _____	→		→	<input type="text"/>
F _____	→	<input type="text"/>	→	<input type="text"/>
G _____	→	<input type="text"/>	→	<input type="text"/>
H _____	→	<input type="text"/>	→	<input type="text"/>
	TO	RO	E	

คะแนนติบ

11. เปลี่ยนคะแนน

มิติติบเป็นคะแนนมิติเทียบแล้ว  
โดยใช้ตารางนี้

คะแนนมิติติบเป็น	23	24-25	26	27	28	29	30	31	32	33
	or less									or more
คะแนนมิติที่เทียบแล้วจะเป็น	.2	.6	1.0	1.4	1.8	2.2	2.5	3.0	3.4	3.8

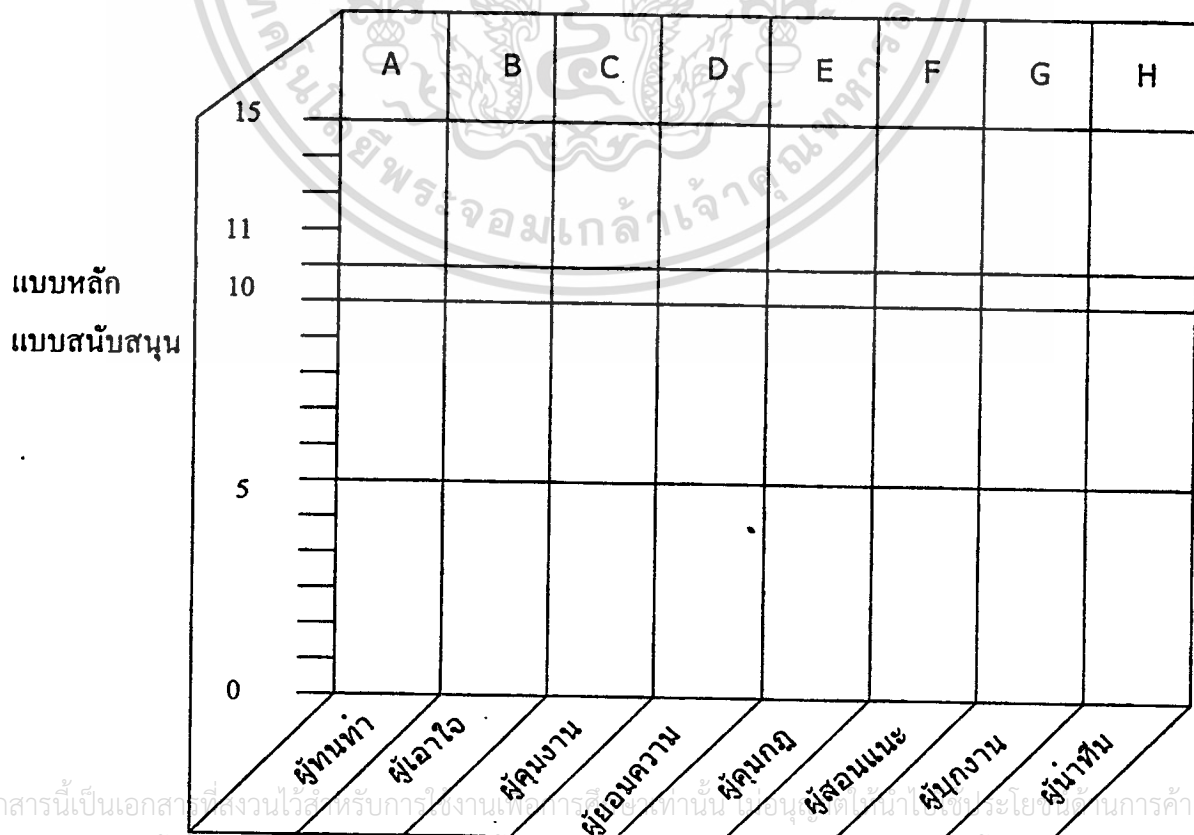
12. ลอกคะแนนมิติที่เทียบแล้วลงในช่องว่าง (คะแนนสูงสุดในแต่ละช่องคือ 3.8)

**TO** \_\_\_\_\_ **RO** \_\_\_\_\_ **E** \_\_\_\_\_  
 Task Orientation Relationships Orientation Effectiveness  
 (เน้นภารกิจการทำงาน) (เน้นสัมพันธภาพ) (เน้นประสิทธิภาพ)

13. นำคะแนนมิติที่เทียบแล้วมาเรียงลงแต่ละช่องในตารางนี้

Task To	0	1	2	3	4			
Relationship Ro	0	1	2	3	4			
Effectiveness E	0	1	2	3	4			
	A	B	C	D	E	F	G	H

14. บันทึกคะแนนจากช่อง A-H ลงในตารางล่างนี้ โดยทำเป็นกราฟแท่ง

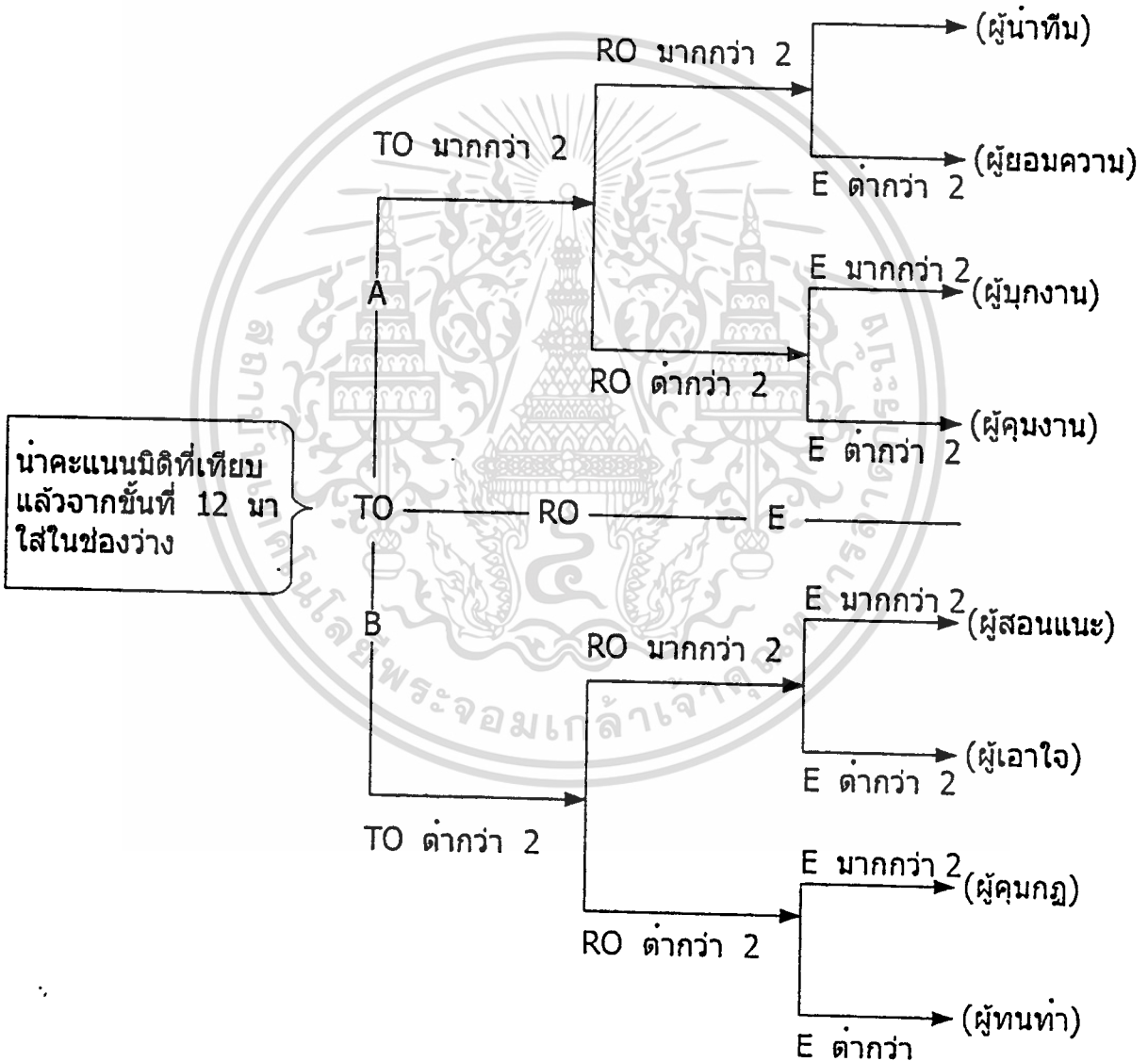


15. ระบุการบริหารลงในบรรทัดข้างล่างนี้ ช่องที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นหลัก (Dominant Style) ช่องที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึงแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Style)

แบบบริหารที่เป็นหลัก \_\_\_\_\_

แบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน \_\_\_\_\_

16. ขั้นตอนการพิจารณาแบบรวมของแบบการบริหาร



### 3.5 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)<sup>†</sup>



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตามเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของตารางแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำเรตดิน 8 แบบ

ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าร้อยละ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	100	71.40
	หญิง	40	28.60
	รวม	140	100
2. วุฒิทางการศึกษา	ปริญญาตรี	76	54.29
	สูงกว่าปริญญาตรี	64	45.71
	รวม	140	100
3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง	ต่ำกว่า 5 ปี	51	36.40
	5 ปี ขึ้นไป	89	63.60
	รวม	140	100
4. ประสบการณ์การบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น	เคย	89	63.60
	ไม่เคย	51	36.40
	รวม	140	100
5. ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา	วิชาชีพเดียว	40	28.60
	มากกว่าหนึ่งประเภทวิชา	100	71.40
	ชีพ		
	รวม	140	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเพศชายจำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 และเป็นเพศหญิง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 54.29 มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.71 มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปี ขึ้นไป จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 เคยมีประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 และไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 เป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเพียงวิชาชีพเดียวจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 และเป็นสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งประเภทวิชาชีพ จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำของเรดดิน 8 แบบ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ	ลำดับที่
แบบผู้ทนทำ	4	2.90	6
แบบผู้เอาใจ	19	13.60	4
แบบผู้คุมงาน	28	20.00	2
แบบผู้ยอมความ	2	1.40	8
แบบผู้คุมกฎ	26	18.60	3
แบบผู้สอนแนะ	3	2.10	7
แบบผู้บุกงาน	49	35.50	1
แบบผู้นำทีม	9	6.40	5
รวม	140	100	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบผู้ทนทำจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 แบบผู้เอาใจ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 แบบผู้คุมงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 แบบผู้ยอมความ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40 แบบผู้คุมกฎ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 แบบผู้สอนแนะ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 แบบผู้บุกงาน จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 และแบบผู้นำทีม จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40

เมื่อพิจารณารูปแบบของผู้บริหารแต่ละรูปแบบพบว่า รูปแบบที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด 3 รูปแบบเรียงตามลำดับได้ดังนี้ รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. แบบผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35.35
2. แบบผู้คุมงาน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00
3. แบบผู้คุมกฎ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60

เมื่อเรียงลำดับรูปแบบที่ผู้บริหารใช้น้อยที่สุด 3 รูปแบบ เรียงลำดับดังนี้

1. แบบผู้ยอมความ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.40
2. แบบผู้สอนแนะ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10
3. แบบผู้ทนทำ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90

ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าไค-สแควร์ (Chi-square) ในการหาความสัมพันธ์ของรูปแบบผู้นำกับเพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำจำนวนรูปแบบผู้นำที่มีจำนวนน้อยกว่า 5 คน ไปขบรวมเข้าด้วยกันดังนี้คือ แบบผู้เอาใจรวมกับแบบผู้สอนแนะ เป็นแบบผู้เอาใจแบบผู้ทนทำ รวมกับแบบผู้คุมกฎ เป็นแบบผู้คุมกฎ แบบผู้ยอมความรวมกับแบบนำทีม เป็นแบบผู้นำทีม และส่วนแบบผู้คุมงานและแบบผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเพียงพอในการหาความสัมพันธ์ ทั้งนี้ในการขบรมนั้นเป็นไปตามหลักสถิติในการหาค่าไค-สแควร์ และผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาสัมพันธ์ภาพ และให้ค่าที่ได้มีค่าถูกต้องมากที่สุดตามรายละเอียดที่แสดงตารางที่ 4.3 – 4.6

ตารางที่ 4.3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	ชาย	หญิง	รวม	$\chi^2$
แบบผู้เอาใจ	17	5	22	.77
แบบผู้คุมงาน	23	5	28	
แบบผู้คุมกฎ	18	12	30	
แบบผู้ปฏิบัติงาน	34	15	49	
แบบผู้นำทีม	8	3	11	
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>140</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานที่  $p > .05$  เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.3 พบว่ารูปแบบผู้นำกับเพศ ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ เรียงตามลำดับคือ แบบผู้นำงาน (49) แบบผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้คุมงาน (28)

แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่าผู้บริหารเพศชายมีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ ด้านแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้นำงาน (34) แบบผู้คุมงาน (28) แบบผู้คุมกฎ (18)

สำหรับผู้บริหารเพศหญิง มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้นำงาน (15) แบบผู้คุมกฎ (12) และแบบผู้เอาใจ (5) เท่ากับแบบผู้คุมงาน (5)

ตารางที่ 4.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี	รวม	$\chi^2$
แบบผู้เอาใจ	12	10	22	.28
แบบผู้คุมงาน	12	16	28	
แบบผู้คุมกฎ	15	15	30	
แบบผู้นำงาน	30	19	49	
แบบผู้นำทีม	7	4	11	
รวม	76	64	140	

$P > .05$

จากตารางที่ 4.4 พบว่า รูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ เรียงตามลำดับคือ แบบผู้นำงาน (49) แบบผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้คุมงาน (28)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามวุฒิทางการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรี มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้ปฏิบัติงาน (30) แบบผู้คุมกฎ (15) และแบบผู้เอื้อใจ (12) เท่ากัน

สำหรับผู้บริหารที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้ปฏิบัติงาน (19) แบบผู้คุมกฎ (16) และแบบผู้คุมกฎ (15)

ตารางที่ 4.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหาร

สถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	ต่ำกว่า 5 ปี	5 ปีขึ้นไป	รวม	$\chi^2$
แบบผู้เอื้อใจ	6	16	22	.554
แบบผู้ปฏิบัติงาน	11	17	28	
แบบผู้คุมกฎ	6	24	30	
แบบผู้นำสูง	23	26	49	
แบบผู้นำทีม	5	6	11	
รวม	51	89	140	

$P > .05$

จากตารางที่ 4.5 พบว่า รูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับคือ แบบผู้ปฏิบัติงาน (49) แบบผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้ปฏิบัติงาน (28)

แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้ปฏิบัติงาน (23) แบบผู้ปฏิบัติงาน (11) และแบบผู้เอื้อใจเท่ากับแบบผู้คุมกฎ (6)

สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้ปฏิบัติงาน (26) แบบผู้คุมกฎ (24) และแบบผู้ปฏิบัติงาน (17) ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับประสพการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	เคย	ไม่เคย	รวม	$\chi^2$
แบบผู้เอาใจ	13	9	22	3.456
แบบผู้คุมงาน	19	9	28	
แบบผู้คุมกฎ	24	6	30	
แบบผู้บุกงาน	29	26	49	
แบบผู้นำทีม	4	7	11	
รวม	89	51	140	

$P > .05$

จากตารางที่ 4.6 พบว่า รูปแบบผู้นำกับประสพการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับประสพการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ แรกเรียงตามลำดับคือ แบบผู้บุกงาน (49) แบบผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้คุมงาน (28)

แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสพการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น พบว่า ผู้บริหารที่เคยมีประสพการณ์มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้บุกงาน (29) แบบผู้คุมกฎ (24) และผู้คุมงาน (19)

สำหรับผู้บริหารที่ไม่เคยมีประสพการณ์ มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้บุกงาน (20) แบบผู้เอาใจและแบบผู้คุมงานเท่ากัน (9) และแบบผู้นำทีม (7)

ตารางที่ 4.7 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอนของ  
สถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบผู้นำ	จัดวิชาชีพ เดียว	จัดมากกว่าวิชา ชีพเดียว	รวม	$\chi^2$
แบบผู้เอาใจ	8	14	22	.351
แบบผู้คุมงาน	9	19	28	
แบบผู้คุมกฎ	11	19	30	
แบบผู้บุกงาน	9	40	49	
แบบผู้นำทีม	3	8	11	
รวม	40	100	140	

$P > .05$

จากตารางที่ 4.7 พบว่า รูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา  
ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวัน  
ออกเฉียงเหนือ พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ แรกเรียงตามลำดับคือ แบบผู้บุกงาน (49) แบบ  
ผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้คุมงาน (28)

แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา พบว่า  
ผู้บริหารที่จัดการเรียนการสอนวิชาชีพเดียวกันมีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรกเรียงตามลำดับดังนี้  
แบบผู้คุมกฎ (11) แบบผู้คุมงานและแบบผู้บุกงานเท่ากัน (9) และแบบผู้เอาใจ (8)

สำหรับผู้บริหารที่จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งวิชาชีพมีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับ  
แรกเรียงตามลำดับดังนี้ แบบผู้บุกงาน (40) แบบผู้เอาใจและแบบผู้คุมกฎเท่ากัน (19) และแบบผู้เอา  
ใจ (14)

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวโดยสรุปถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะโดยประกอบด้วยข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปตามลำดับดังนี้

### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

5.1.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เปิดทำการสอนในปีการศึกษา 2540 จำนวน 30 แห่ง ได้แก่วิทยาลัยเทคนิค 22 แห่ง และวิทยาลัยอาชีวศึกษา 8 แห่ง แยกเป็นผู้อำนวยการ 30 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 110 คน รวมทั้งสิ้น 140 คน ในการวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษากับประชากร

#### 5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ตอน คือ

5.2.2.1 ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5.2.2.2 ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดคิน ซึ่ง ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ได้แปลและเรียบเรียงไว้ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 56 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก (a) และ (b) ได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือดังกล่าวไปทดสอบความเข้าใจภาษากับผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม จำนวน 3 คน วิทยาลัยสารพัดช่างนครพนม จำนวน 3 คน วิทยาลัยเทคนิคบ้านแพง อำเภอบ้านแพง จำนวน 3 คน วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม จำนวน 3 คน และวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า จำนวน 3 คน รวม 5 แห่ง จำนวน 15 คน และได้นำแบบสอบถามมาขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์

### 5.3 การตรวจสอบเครื่องมือ

5.3.1 ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับผู้บริหารเพื่อทดสอบความเข้าใจของแบบสอบถามที่วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม วิทยาลัยเทคนิคนครพนม แห่งที่ 2 วิทยาลัยสารพัดช่างนครพนม และวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า รวม 15 คน และได้นำมาปรับปรุงแก้ไขภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แล้วจึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

5.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 140 ฉบับ และได้ให้สถานศึกษาต่าง ๆ ได้ดำเนินการตอบแบบสอบถามและรวบรวมจัดส่งมาให้ผู้วิจัยรวมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการติดตามและรวบรวมแบบสอบถามจนได้ครบ 140 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

5.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นรายบุคคล โดยการใช้แบบวิเคราะห์รูปแบบผู้นำของเรดคินแล้วนำผลการวิเคราะห์รายบุคคลมาแบ่งการวิเคราะห์ เป็น 2 ขั้นตอน คือ

5.4.1.1 ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหาร โดยใช้เครื่องมือแบบผู้นำของผู้บริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน 13 ขั้นตอน แล้วนำรูปแบบผู้นำที่ได้จากการวินิจฉัยไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าไค-สแควร์

5.4.1.2 ค่าร้อยละของจำนวนรูปแบบผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่จำแนกตาม เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5.4.2 ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์รูปแบบผู้นำ กับ เพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 5.5 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้สรุปแยกออกเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

### 5.5.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเพศชาย 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40 เพศหญิง 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 มีวุฒิต่างการศึกษา ปริญญาตรี 76 คน คิดเป็นร้อยละ 54.29 มีวุฒิต่างการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี 64 คน คิดเป็นร้อยละ 45.71 มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปี ขึ้นไป 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 เคยมีประสบการณ์ ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น 89 คน คิดเป็นร้อยละ 63.60 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น 51 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาวิชาชีพเดียว 40 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 และจัดการเรียนการสอน มากกว่าหนึ่งประเภทวิชาชีพ 100 คน คิดเป็นร้อยละ 71.40

### 5.5.2 ตอนที่ 2 รูปแบบผู้นำของเรดคิน 8 แบบ

ผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบผู้ทนทำ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 แบบผู้เอาใจ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 แบบผู้คุมงาน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 แบบผู้ยอมความ 2 คน

คิดเป็นร้อยละ 1.40 แบบผู้คุมกฏ 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 แบบผู้สอนแนะ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 แบบผู้ปฏิบัติงาน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 และแบบผู้นำทีม 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40

เมื่อพิจารณาเรียงลำดับสูง 3 อันดับ ได้แก่ แบบผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 แบบผู้คุมงาน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 และแบบผู้คุมกฏ 26 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 และเรียงลำดับต่ำ 3 อันดับ ได้แก่ แบบผู้ทนทำ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 แบบผู้สอนแนะ 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 และแบบผู้ยอมความ 2 คนคิดเป็นร้อยละ 1.40

5.5.3 ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำกับ เพศ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

5.5.3.1 รูปแบบผู้นำกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรก คือ แบบผู้ปฏิบัติงาน (49) แบบผู้คุมกฏ (30) และแบบผู้คุมงาน (28)

5.5.3.2 รูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่ามีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรก คือ แบบผู้ปฏิบัติงาน (49) แบบผู้คุมงาน (32) และแบบผู้คุมกฏ (30)

5.5.3.3 รูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในตำแหน่งทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรก คือ แบบผู้ปฏิบัติงาน (49) แบบผู้คุมกฏ (30) และแบบผู้คุมงาน (22)

5.5.3.4 รูปแบบผู้นำกับประสบการณ์การบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรก คือ แบบผู้ปฏิบัติงาน (49) แบบผู้คุมกฏ (30) และแบบผู้คุมงาน (22)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.5.3.5 รูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอน ของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือไม่ สัมพันธ์กัน

เมื่อพิจารณารูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีรูปแบบผู้นำสูง 3 อันดับแรก คือ แบบผู้นำงาน (49) แบบผู้คุมกฎ (30) และแบบผู้คุมงาน (22)

## 5.6 อภิปรายผล

จากการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาและวิเคราะห์พบว่า มีประเด็นที่ น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 5.6.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัด กรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเพศชาย มากกว่าเพศหญิง เพราะว่า สถาน ศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่เป็นวิทยาลัยเทคนิคซึ่งมีถึง 22 แห่ง ขณะที่วิทยาลัยอาชีวศึกษามีเพียง 8 แห่งเท่านั้นประกอบกับ ครู-อาจารย์ ที่ได้รับแต่งตั้งขึ้น เป็นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่กรมอาชีวศึกษาจะต้องพิจารณาจากสถานศึกษาข้างต้นเป็นหลัก ซึ่งวิทยาลัยเทคนิค ส่วนใหญ่จะมีบุคลากรที่เป็นเพศชายจึงทำให้ มีเพศชายมากกว่าเพศหญิง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีมากกว่า วุฒิทางการศึกษาสูงกว่า ปริญญาตรีเพราะว่าคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษานั้นกรมอาชีวศึกษา กำหนดว่าจะต้องมีวุฒิทางการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรี และจากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่าวุฒิทางการ ศึกษาปริญญาตรีมากกว่าวุฒิทางการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีเพียงเล็กน้อย เท่านั้นทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้ บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อ ในระดับปริญญาโทที่สูงขึ้นเพื่อที่ จะได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการพัฒนาตนเอง นำไปพัฒนาองค์กร หรือสถาน ศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้า ขึ้นส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี น้อยกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป เพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ จะดำรงตำแหน่งในสถานศึกษาเดิมค่อนข้างนาน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษานั้นไม่ขอย้าย กรมอาชีว ศึกษาจะไม่ย้ายและผู้ช่วยผู้อำนวยการบางคน ที่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้ช่วยก็จะยังมี ประสบการณ์ในตำแหน่งที่มากขึ้น ๆ เป็นลำดับ เนื่องจากตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยมีค่อนข้าง น้อยเมื่อเทียบกับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการที่แต่ละแห่งมี 3-4 คน

ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็น สถานศึกษาดีเด่นมากกว่าผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาที่ทำให้สถานศึกษาการคำ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสถานศึกษาดีเด่นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษาซึ่งมีจำนวน 30 แห่ง สถานศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเป็นสถานศึกษาดีเด่นจะมีถึง 18 แห่ง ส่วนสถานศึกษาที่ยังไม่ได้รับการพิจารณาจะมีเพียง 12 แห่ง ฉะนั้นจึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ จะมีประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นมากกว่าผู้ที่ไม่ม่ประสบการณ์

สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งวิชาชีพ มีมากกว่าการจัดการเรียนการสอนเพียงวิชาชีพเดียว เพราะว่าการกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาเปิดทำการสอนนั้น ได้มอบหมายให้สถานศึกษาสามารถเปิดทำการสอนในหลายสาขาวิชาชีพเป็นส่วนใหญ่ และสถานศึกษาเหล่านี้ส่วนใหญ่เปิดทำการสอนมานานเป็นเวลาหลายสิบปี จึงได้มีการขยายสาขาเพิ่มขึ้น ส่วนสถานศึกษาที่เปิดสอนเพียงวิชาชีพเดียวส่วนใหญ่จะเป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดที่มีสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาหลายแห่ง เช่น มีทั้งวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา และวิทยาลัยสารพัดช่าง เป็นต้น

5.6.2 ตอนที่ 2 รูปแบบผู้นำของเรดคิน 8 แบบ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรูปแบบผู้นำเรียงลำดับ สูง 3 อันดับ ได้แก่ แบบผู้นำแบบผู้บุกเบิก แบบผู้นำแบบผู้คุมงาน และแบบผู้นำแบบผู้คุมกฎ สำหรับรูปแบบผู้นำที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ แบบผู้นำแบบผู้ยอมความ ซึ่งรูปแบบผู้นำแบบผู้บุกเบิก เป็นอันดับหนึ่งที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภาระและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบกรมอาชีวศึกษา ที่ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 แก้ไขเพิ่มเติม 2537 และปฏิบัติการบริหารจัดการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมอาชีวศึกษา ซึ่งมีแนวนโยบายที่ให้ปฏิบัติตลอดเวลา จนส่งผลให้รูปแบบผู้นำเป็นแบบผู้บุกเบิก และถ้าพิจารณาลักษณะผู้นำแบบผู้บุกเบิก ตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน (1970 : 30) พบว่าแบบผู้บุกเบิก มีความสามารถในการบริหารงาน สามารถนำวิธีการบริหารไปใช้ได้ เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะคำนึงถึงโครงการมีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีความห่วงใย ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้ไต่เต้า มาจากตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน หัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และหัวหน้าคณะวิชา จนถึงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการและผู้อำนวยการ ตามลำดับ จึงสามารถเรียนรู้งานในด้านต่าง ๆ ตลอดจนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วนำความผิดพลาดที่ผ่านมาและนำข้อผิดพลาดนั้นมาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้นรวมทั้งเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน รู้ระบบและวิธีการทำงานของหน่วยงานดี ซึ่งสอดคล้องกับวัชรินทร์ นุชนาคา (2533 : 79) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ผู้นำแบบผู้บุกเบิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำหรับแบบผู้นำที่รองลงมา คือ ผู้คุมงานมีทั้งหมด 28 คน ทั้งนี้เป็นเพราะ การบริหารงานของวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น แต่ละสถานศึกษามีบุคลากรทั้งที่เป็นครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และมีนักศึกษาเป็นจำนวนมาก และผู้บริหารสถานศึกษามุ่งงานเป็นสำคัญ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการออกคำสั่งในการบริหารงานเพราะมีความเชื่อว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในสถานที่ตนดำรงตำแหน่งนั้น แต่ถ้าหากได้ผู้นำที่ไม่เข้มงวดหรือไม่เอาจริงเอาจังต่อการบริหารงานแล้ว ก็อาจทำให้สถานศึกษานั้น ๆ มีปัญหาตามมาได้ ดังนั้นจึงมีความต้องการที่จะได้ผู้นำที่เข้มงวดหรือควบคุมดูแลเอาใจใส่ในการบริหารงานซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษานั้น ๆ ประสบความสำเร็จในการบริหารหรือการจัดการศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุวรรณ ขวัญแก้ว (2533 : 6) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา เป็นแบบผู้คุมงานโดยมีการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้คุมงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ Reddin. (1970 : 242 - 249) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา ในกลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบคุมงานของกลุ่มนักบริหารเหล่านี้ย่อมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ และคิดว่าการบริหารงานแบบนี้จะทำให้บรรลุผลสำเร็จในการทำงานเนื่องจากมีคนเป็นจำนวนมากจึงต้องอาศัยความเด็ดขาดในการบริหารงานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 4) มีความเห็นว่าผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มและเป็นผู้ใช้อิทธิพลให้คนอื่น ๆ ภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนเองอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา แต่ขัดแย้งกับผลงานวิจัยของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 89) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นแบบสอนแนะมากกว่าแบบอื่น ๆ ส่วนผู้บริหารแบบผู้คุมงานไม่มีผู้บริหารคนใดมีลักษณะผู้นำแบบนี้

สำหรับผู้นำแบบคุมกฎ พบว่ามีทั้งหมด 26 คน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นั้น ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และคิดว่าเป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพประกอบกับในสถานศึกษาก็มีบุคลากรเป็นจำนวนมากยังมีความจำเป็นที่จะต้องใช้กฎ ระเบียบและออกข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อใช้ในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 89) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ และความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นแบบผู้คุมกฎอยู่ถึงร้อยละ 13.00 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

Reddin ที่ได้รวมแบบของผู้นำไว้เป็น 8 รูปแบบ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง จำแนกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบผู้คุมกฎ ผู้นำแบบผู้สอนแนะ ผู้นำแบบบุกงาน และผู้นำแบบผู้นำทีม (2) ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ จำแนกเป็น 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ แบบผู้เอาใจ แบบผู้คุมงาน และแบบผู้ยอมความ ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าผู้นำแบบผู้คุมกฎจัดได้ว่าเป็นแบบผู้นำที่ส่งผลให้การบริหารงานประสบความสำเร็จจึงทำให้ในสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้นำในสถานศึกษานำวิธีการบริหารงานแบบผู้คุมกฎมาใช้ในการบริหารงานดังกล่าว

ส่วนผู้นำแบบสุดท้าย คือ ผู้นำแบบยอมความ ซึ่งผู้นำแบบนี้ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ความสำคัญไว้เป็นอันดับสุดท้าย ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าเป็นภาระจำยอมของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำเป็นงานที่กระทรวงศึกษาธิการ กรมอาชีวศึกษา เป็นผู้กำหนดนโยบายให้สถานศึกษาในสังกัดนำไปปฏิบัติและบริหารงานในสถานศึกษาของตนเอง เพื่อสนองต่อนโยบายของหน่วยงานที่สังกัดดังกล่าว ประกอบกับสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ย่อมต้องการผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีทักษะในการบริหารงานตลอดจนมีวุฒิภาวะที่เหมาะสม ที่ใช้ในการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น เก่งในเรื่องของการทำงาน เก่งในการบริหารคน และเก่งในการจัดการ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนุญ วงศ์นารี (2530 : 35 – 36) ได้กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นสูง เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง และเป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะสูง เพราะหากสถานศึกษาได้ผู้นำลักษณะดังกล่าวย่อมจะทำให้สถานศึกษานั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้ ในทางตรงกันข้ามหากสถานศึกษาได้ผู้นำที่ไม่มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงาน เป็นผู้นำที่อ่อนแอ หรือยอมความเสมอ จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปวัน ๆ หรือเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานแบบผสมผสาน ใช้การบริหารงานไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ย่อมทำให้การบริหารไม่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สะท้อน พันธุ์เพชร (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสัมพันธ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อถึงการบริหาร และจัดการที่อาจทำให้เกิดความล้มเหลวได้

5.6.3 ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำ กับเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสิทธิภาพในตำแหน่ง ประสิทธิภาพในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นและลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบผู้นำกับเพศวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่ง ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยมีประเด็นที่น่าสนใจและนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. รูปแบบผู้นำกับเพศของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างก็มีแนวคิดหรือมีความคิดเห็นที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันว่า รูปแบบผู้นำนั้นเพศมิได้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้รูปแบบการบริหารงานในการบริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน เพราะคงต้องอาศัยองค์ประกอบหรือรูปแบบหลาย ๆ รูปแบบผสมผสานกันในการนำไปบริหารงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพื่อที่จะทำให้หน่วยงานที่ตนเองบริหารอยู่ให้ประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้านได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2522 : 51) ได้กล่าวถึงรูปแบบผู้นำว่า ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด่นชัดเหมือนขาวกับดำ แต่ที่แยกออกมาเพื่อง่ายต่อการเข้าใจเท่านั้น เราไม่สามารถแยกได้ว่าผู้นำเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่ละแบบก็มีส่วนดีส่วนเสีย จำเป็นจะต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือ ผู้นำที่เกื้อกูลสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และยังคงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนิพนธ์ อุทก (2535 : 75) ที่ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสถิตของเรดคิน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศต่างกันใช้แบบผู้นำไม่แตกต่างกัน ประกอบกับผู้บริหารสถานศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เรียนจบมาทางสายอาชีวศึกษา โดยธรรมชาติของผู้เรียนมาทางสายอาชีวศึกษาจะเป็นผู้ที่ต้องมีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานจนส่งผลถึงบรรยากาศในการทำงานและเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงาน ทำให้การบริหารค่อนข้างประสบความสำเร็จ กับเป็นผู้บริหารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530 : 18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรยึดถือตระหนักว่าการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ และต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและสถานที่ จึงจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งเพศชายและเพศหญิงที่ใช้รูปแบบผู้นำไม่สัมพันธ์

2. รูปแบบผู้นำกับวุฒิทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องผ่านการคัดเลือกของกรมอาชีวศึกษาก่อน และผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคนก็มีการศึกษาค้นคว้า และได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะได้มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนระบบการจัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน โดยกรมอาชีวศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นขึ้นนี้เพื่อที่จะช่วยเสริมสมรรถภาพให้กับผู้บริหารสถาน

ศึกษาอยู่เป็นประจำ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิพนธ์ อุทก (2535 : 99) ที่ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครที่มีวุฒิทางการศึกษาดังกัน ใช้แบบผู้นำในการบริหารไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เห็นว่าวุฒิทางการศึกษามีได้เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้รูปแบบของผู้นำสถานศึกษาแตกต่างกัน เพราะว่าคุณสมบัติของสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ก่อนที่จะเข้าดำรงตำแหน่งก็จะต้องมีวุฒิทางการศึกษาดมกฎ ระเบียบข้อบังคับ และมีคุณสมบัติถูกต้องตามที่กรมอาชีวศึกษากำหนดไว้อยู่แล้ว ดังนั้นคงจะให้ความสำคัญของความเป็นผู้นำของผู้บริหารงานมากกว่าว่าการบริหารงาน จะประสบความสำเร็จได้ก็ขึ้นอยู่กับความเป็นนำของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วินิจ เกตุขำ (2536 : 39) ได้แสดงความเห็นว่า ความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อการบริหารงานและผู้ที่บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก บทบาทหน้าที่ที่ผู้นำแสดงออกมานั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กร หรือหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำจึงควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ 1) เป็นตัวแทนและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พัฒนาการทำงานเป็นทีม 3) ให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม 4) ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 5) บริหารเวลาให้ดี และ 6) ควบคุมสภาพความเครียดได้ดี และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ เมธี ปิลันธนานนท์ (2536 : 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาต้องใช้ความพยายาม ที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจปัจเจกบุคคลความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนขั้นหรือแม้แต่การให้บุคลากรออกข้อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านี้ทั้งสิ้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต่างกับการจัดการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวุฒิทางการศึกษาไม่ได้มีความสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานแตกต่างกันได้ คงให้ความสำคัญความเป็นผู้นำมากกว่าดังกล่าวข้างต้น

3. รูปแบบผู้นำกับประสพการณ์ในตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาทุกท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ในเรื่องความรู้และนโยบายต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับกรมอาชีวศึกษามีกรอบและระเบียบในการบริหารงานคือระเบียบกรมอาชีวศึกษา (กรมอาชีวศึกษา. 2538 : 137-140) ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537 เป็นกรอบในการดำเนินการอยู่แล้ว รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกสถานศึกษาร่วมกัน เป็นต้น จึงทำให้ความแตกต่างในการบริหารจัดการไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของพัฒนา สงวนกล้าจิตต์ (2526 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา

แบบของผู้นำผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสพการณ์การดำเนินงานไม่ต่างกัน ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการทำงานมากและผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยใช้แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก สูงกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ นิพนธ์ อุทก (2535 : 103) ที่ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มหานครตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างกัน แต่มีแบบผู้นำในการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อย และประสิทธิผลมากไม่แตกต่าง

4. รูปแบบผู้นำกับประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กันที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาที่มีประสบการณ์มากนั้นจะมีระดับความชำนาญสูง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จึงปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด เพื่อสนองความต้องการในระดับขั้นที่สามของมาสโลว์ คือความต้องการในเกียรติประกอบกับผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาดีเด่นนี้มีการกระตุ้นให้ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ให้มีความกระตือรือร้น และสถานศึกษาเองต้องการที่จะยกระดับมาตรฐาน การจัดการให้สูงขึ้น ตลอดจนบุคลากรมีความร่วมมือกันตามแนวทางการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ต่าง ๆ ของกรมอาชีวศึกษาที่กำหนดขึ้น (กรมอาชีวศึกษา, 2525 : 89-90) และสถานศึกษาที่ได้รับการพิจารณาให้เป็นสถานศึกษาดีเด่น ส่วนใหญ่มีพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อมากกว่าตลอดจนมีการดำเนินงานนโยบายของกรมอาชีวศึกษาที่ให้สถานศึกษาปฏิบัติได้มากกว่า (กรมอาชีวศึกษา, 2533 : 4) การบริหารและการจัดการเกิดประสิทธิผลสูงมากกว่าประสิทธิผลต่ำของกรมอาชีวศึกษาในแต่ละรายชื่อที่ให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการทำงานและจัดการเรียนการสอน และปฏิบัติตามแนวทางการประเมินคุณภาพ และมาตรฐาน จึงถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์ในการพัฒนางานของสถานศึกษา (กรมอาชีวศึกษา, 2533 : 3) ให้กลายเป็นสถานศึกษาดีเด่น และไม่มีผลต่อความสัมพันธ์กับรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว

5. รูปแบบผู้นำกับลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อ หรือการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาในหลักสูตรต่าง ๆ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งวิชาชีพนั้น ได้เห็นรูปแบบการดำเนินการ และอาจจะมีบุคลากรมีมาก อุปกรณ์การเรียนการสอนในแต่ละสาขา และงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ ทั้งเงินบำรุงการศึกษา และเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ประกอบมีนักศึกษาจำนวนมาก จนสามารถมีเงินบำรุงการศึกษาจำนวนมากและสามารถให้สถานศึกษาบางแห่งยืมไปใช้พัฒนาสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจแสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาบางแห่งสามารถที่จะนำเอางบประมาณดังกล่าวไปจัดการในเรื่องการบริหารบุคคล วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และสามารถที่จะดำเนินการตามนโยบายได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพมาก ซึ่งสอดคล้องกับเรดดีน (1970 : 31) ที่กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงว่า ผู้นำที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชา เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคนเกิดผลตามที่ตั้งไว้ เหมาะสมกับสถานการณ์ จนทำให้ใช้รูปแบบผู้นำลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าและมีรูปแบบการใช้ที่แตกต่างกันทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนเพียงวิชาเดียว และจัดมากกว่าหนึ่งวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับกาสมันด์ วัฒนณรงค์ (2536 : 3) ที่กล่าวว่า แนวโน้มในทศวรรษหน้า การศึกษาของโลกจะเป็นยุคของการสื่อสารสนเทศ (The Information Technology) เป็นยุคของการสื่อสารด้วยดาวเทียม การส่งผ่านข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว จึงควรได้มีการศึกษาและสร้างความคุ้นเคยหรือนำข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาได้อย่างถูกต้องฉับไว นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะจัดการเรียนการสอนได้หลายรูปแบบและหลาย ๆ วิชาชีพได้ในอนาคต และต้องมีการประเมินผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพรวมทั้งด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Reddin. (1970 : 242 - 249) ที่ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา กับผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา จัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการมีแบบผู้นำทีมที่มีประสิทธิผลสูง และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 14) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำว่า เป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้หัวใจในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนสภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel. (1982 : 236) ได้กล่าวไว้ว่า แบบผู้นำ หมายถึงลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้หัวใจสมาชิกในหน่วยงานได้ โดยปรับเปลี่ยนผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสามารถที่จะนำรูปแบบการบริหารหลาย ๆ รูปแบบมาจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาที่ตนเองบริหารได้ โดยให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความพร้อมของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน องค์กรต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จในการบริหารงานในที่สุด

## 5.7 ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.7.1 ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรูปแบบผู้นำแบบผู้เอาใจ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 และแบบผู้คุมงาน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ซึ่งเป็นผู้นำที่ควรต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงให้มีรูปแบบผู้นำเป็นแบบผู้นำทีมซึ่งมีเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.40 และแบบผู้สอนแนะ ซึ่งมีเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.10 เพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอเสนอแนะดังนี้

#### 1. ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนา เช่น

1.1 ส่งเข้าร่วมประชุมสัมมนากับองค์กรภายนอก เพื่อจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีทรรศนะคติที่ดี มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีโอกาสได้รับความเปลี่ยนแปลงหรือความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานขององค์กรภายนอก ซึ่งจะสามารถนำมาประยุกต์พัฒนาสถานศึกษาของตนเองได้

1.2 ควรส่งเข้าศึกษาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สถาบันทางการศึกษาจัดขึ้น โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่จัดหลักสูตรในเรื่องของการบริหาร การประสานสัมพันธ์และแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาต่อไป

1.3 ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวแบบครบวงจรในแต่ละบุคคล

1.4 ควรมีการสำรวจรูปแบบผู้นำโดยนำเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาบุคลากร เช่น แบบข้อสอบ บุคลิกภาพ แบบทดสอบความถนัด หรือแบบทดสอบภาวะจิตวิทยาต่าง ๆ เพื่อจะได้มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจและพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม และตรงจุดมากยิ่งขึ้น

1.5 ในการประชุมสัมมนาควรมีรูปแบบของการทำงานเป็นทีมผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำและผู้ตาม

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับกรมอาชีวศึกษา

กรมอาชีวศึกษา ควรจะมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้มีรูปแบบผู้นำแบบผู้นำทีม และแบบผู้สอนแนะมาก ๆ โดยมีวิธีการดังนี้

1. จัดทำแผนการพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำแบบผู้นำทีม และแบบผู้สอนแนะ ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา หรือสถาบันพัฒนาบุคลากรขององค์กรภายนอก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอก ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เป็นแบบครบวงจร การพัฒนาในผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

2. กรมอาชีวศึกษาควรมีวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การสาธิต การศึกษาด้วยตนเอง การประชุม อธิบาย การศึกษาครมีตัวอย่าง การสร้างสถานการณ์จำลอง การระดมสมอง การสัมมนา หรือการฝึกการบริหาร เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

3. กรมอาชีวศึกษาควรมีโครงการร่วมมือกับสถานประกอบการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเตรียมการยอมรับการจัดการศึกษาที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกับภายนอกมากยิ่งขึ้นในอนาคต

4. กรมอาชีวศึกษาควรมีการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.8.1 ควรจะศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร

5.8.2 ควรจะศึกษาปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหาร ของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นแบบผู้นำงาน

5.8.3 ควรจะศึกษารูปแบบผู้นำของหัวหน้าคณะวิชา ในวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5.8.4 ควรจะศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียง

## บรรณานุกรม

กิติ ตย์คานนท์. 2537. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย. กรมอาชีวศึกษา. 2525. ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการคัดเลือกสถานศึกษาดีเด่น พ.ศ. 2525 กรุงเทพฯ. เอกสารอัดสำเนา..

กรมอาชีวศึกษา. 2538. ระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529. กรุงเทพฯ. เอกสารอัดสำเนา.

กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพาณิชยศาสตร์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฉัฐธา อินทวงศ์. 2528. การศึกษาภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัด ตามความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอ. ปริญญาานิพนธ์ กศ.บ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, เอกสารอัดสำเนา.

ธงชัย สันติวงษ์. 2530. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. 2535. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนา.

เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ. 2539. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เนาวรัตน์ วิไลชนม์. 2541. “เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำ เรื่อง ทฤษฎีสามมติ ของเรดคิน.” กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, เอกสารอัดสำเนา.

นวลศิริ เปาโรหิตย์. 2539. จิตวิทยาสังคมเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิพนธ์ อุทก. 2535. แบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน.ปริญญาานิพนธ์ กศบ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. เอกสารอัดสำเนา.

บุญเทียม เจริญยิ่ง. 2527. “บรรยายพิเศษโดยรองอธิบดีกรมอาชีวศึกษาเรื่องผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า.” สรุปผลการประชุมสัมมนานักศึกษาศรศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย วันที่ 18 กันยายน 2527, ณ โรงแรมบางกอกพาเลส, กรุงเทพมหานคร. (เอกสารเอกสารอัดสำเนา.)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อสาร กรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2537. (มปพ.) จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ประชุม รอดประเสริฐ. 2526. ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประวัติ เมฆไตรรัตน์. 2535. พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์ ตามทัศนะของผู้ได้บังคับบัญชา. ปริญญานิพนธ์ กศ.บ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. เอกสารอัดสำเนา.
- พัฒนา สงวนกล้าจิตต์. 2526. แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรดดิน. ปริญญานิพนธ์ กศ.บ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. เอกสารอัดสำเนา.
- พยอม วงศ์สารศรี. 2534. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : สำนักสุภา.
- มัญญู วงศ์นารี. 2530. “มุ่งคนหรือมุ่งงาน.” วารสารข้าราชการ. 31 : 61 - 65 ; มิถุนายน
- มยุรี รังษิสมบัติศิริ. 2530. พฤติกรรมผู้นำกับความพอใจในงานการศึกษากรณีการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, เอกสารอัดสำเนา.
- เมธี ปิรันธนานนท์. 2536. ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง,
- เมธี ปิรันธนานนท์. 2537. ภาวะผู้นำของนักบริหารอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ. ภาควิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, เอกสารอัดสำเนา
- ภิญโญ สาร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาองค์พาณิชย์.
- เริงชัย หมื่นชนะ. 2535. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอเอสพรีนติ้ง เฮาส์.
- ล้วน สายยศ. 2528. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วินิจ เกตุขำ. 2536. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ลัดดา กิติวิภาต. 2533. จิตวิทยาสังคมประยุกต์ทางการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิจิตร วุฒบางกู. 2525. ศิลปศาสตร์สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- สงวนศรี วิรัชชัย. 2527. จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2529. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สิทธิโชค รานุสันติกุล. 2540. ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร, (มปป).

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักงานการศึกษาแห่งชาติ. 2540. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพมหานคร. (อัคราณา)
- สมเกียรติ ประสิทธิ์เวฒิเวชช์. 2522. การศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ : การประยุกต์ ทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของวิลเลียม เจ . เรลคิน. วิทยานิพนธ์ คม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. อัคราณา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2525. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : บรรณาธิการ.
- สมยศ นาวิการ. 2525. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สุนทร ศรีไสย. 2525. พฤติกรรมของอธิบดีตามที่เสนอของผู้บริหารในมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ คม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา สุภาพ. 2536. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมบดี.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมศักดิ์ คำศรี . 2521. จิตวิทยาสังคม. กภาพสินธุ์ : ประสานการพิมพ์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2529. ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- สุชา จันทร์อม และสุรางค์ จันทร์อม. 2540. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : แพรววิทยา.
- สุรางค์ จันทร์อม. 2524. จิตวิทยาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต.
- หวน พันธุ์พันธ์. 2525. การเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน. มิตจรู : 24115 : 9 ; สิงหาคม.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ. 2532. มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงาน. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร. 2524. “ท่านจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้อย่างไร.” กรมบัญชีกลาง 2215 : 9-10 ; กันยายน – ตุลาคม.
- อุทัย หิรัญโร. 2524. ประมวลศิลป์ : ศิลปะภาพเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อารี เพชรสุด. 2530. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของ อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศศ, กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, อัคราณา.
- อรุณ รักธรรม. 2527. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Blake, Robert and Mouton s. Jane. 1967. *The Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing., Co.
- Cook, Richard P. April. 1972. “The Relationship of Principle Leader Behavior of Teacher Morale.” *Dissertation Abstract International*.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Fiedler, Fres E. 1965. "Engineer the Job to Fit the Manager." **Havead Business Review**.  
: September - October .
- Halpin, Andrew w. 1966. **Theory and Research in Administration**. New YorK : Mc  
Millan Co.,
- Hoy, Wayne K. and Cicil G.MisKel. 1982. **Education Administration**. 2nd ed New York  
: Random House, Inc.
- Likert Rensis. 1967. **New Patterns of Management**. New yorK : McGraw - Hill book  
Company.
- Luthans, Fred. 1985. **Organizational Behavior**. 4th ed New YorK : Mc Graw-Hill Book  
Company.
- Moore, Richard Stanley. 1971. "A Procedure for Determining Relationship Between  
Administrative Efficiency and Education Effectiveness." **Dissertation Abstract  
International**.
- Ralph M. Stogdil. 1974. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and research**.  
New York : McGraw – Hill, Co.
- Reddin, William J. 1970. **Managerial Effectiveness**, New yorK : McGraw - Hill, Co.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๒๒๖ /2544

เรื่อง เปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ของ  
นายรัช เอี่ยมสม

ตามอนุสนธิ คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษาที่ 127/2540 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2540 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นายรัช เอี่ยมสม นั้น เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเหมาะสม จึงขอเปลี่ยนแปลงผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม จากเดิมคือ ดร.วราพรรณ น้อยสุวรรณ เป็น ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

ตั้ง ณ วันที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2544

( รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล )

กณบดี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ที่.....วันที่ 10 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างนครพนม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือ ทม 1504/3/152 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2540 จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้านายธวัช เอี่ยมสม อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม  
นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม habilitation  
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขณะนี้การดำเนินการได้  
สอบผ่านหัวข้อดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วง  
ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านผู้อำนวยการและ ท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
ได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้หากมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในแบบสอบถามใด  
ขอให้ท่านได้กรุณาเสนอแนะเพิ่มเติมมาพร้อมแบบสอบถามที่คืนข้าพเจ้าด้วย และขอขอบคุณในความ  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธวัช เอี่ยมสม)

อาจารย์ 2 ระดับ 6

วิทยาลัยเทคนิคนครพนม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ที่.....วันที่ 10 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือ ทม 1504/3/152 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2540 จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายธวัช เอี่ยมสม อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม  
นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม - หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม habilitation  
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำวิจัยเพื่อวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขณะนี้การดำเนินการได้  
สอบผ่านหัวข้อดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วง  
ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอดความอนุเคราะห์ ท่านผู้อำนวยการและ ท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
ได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้หากมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในแบบสอบถามใด  
ขอให้ท่านได้กรุณาเสนอแนะเพิ่มเติมมาพร้อมแบบสอบถามที่คืนข้าพเจ้าด้วย และขอขอบคุณในความ  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธวัช เอี่ยมสม)

อาจารย์ 2 ระดับ 6

วิทยาลัยเทคนิคนครพนม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ที่.....วันที่ 10 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพพนาพร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือ ทม 1504/3/152 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2540 จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายธวัช เอี่ยมสม อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม  
นักศึกษา ปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมโท  
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขณะนี้การดำเนินการได้  
สอบผ่านหัวข้อดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วง  
ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านผู้อำนวยการและ ท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
ได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้หากมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในแบบสอบถามใด  
ขอให้ท่านได้กรุณาเสนอแนะเพิ่มเติมมาพร้อมแบบสอบถามที่คืนข้าพเจ้าด้วย และขอขอบคุณในความ  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธวัช เอี่ยมสม)

อาจารย์ 2 ระดับ 6

วิทยาลัยเทคนิคนครพนม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ที่.....วันที่ 10 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครพนม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือ ทม 1504/3/152 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2540 จำนวน 1 ฉบับ  
 2. แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
 วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายวิชาญ เอี่ยมสม อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม  
 นักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต  
 สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
 ทำวิจัยเพื่อเรียบร้อยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
 วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขณะนี้การดำเนินการได้  
 สอบผ่านหัวข้อดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วง  
 ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านผู้อำนวยการและ ท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
 ได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้ หากมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในแบบสอบถาม  
 ขอให้ท่านได้กรุณาเสนอแนะเพิ่มเติมมาพร้อมแบบสอบถามที่คืนข้าพเจ้าด้วย และขอขอบคุณในความ  
 อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

8. Nov 40

(นายวิชาญ เอี่ยมสม)

อาจารย์ 2 ระดับ 6

วิทยาลัยเทคนิคนครพนม



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ

ที่.....วันที่ 10 พฤศจิกายน 2540

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบ้านแพวง

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือ ทม 1504/3/152 ลงวันที่ 24 ตุลาคม 2540 จำนวน 1 ฉบับ  
2. แบบสอบถาม เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
วิทยาลัยเทคนิค และวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” จำนวน 3 ชุด

ด้วยข้าพเจ้า นายธวัช เอี่ยมสม อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม  
นักศึกษา ปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม habilitation  
สาขาการบริหารอาชีวศึกษา ของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กำลัง  
ทำวิจัยเพื่อเรียบร้อยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ขณะนี้การดำเนินการได้  
สอบผ่านหัวข้อดังกล่าวแล้ว เพื่อให้การดำเนินการจัดทำวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ สำเร็จลุล่วง  
ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านผู้อำนวยการและ ท่านผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
ได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยที่ส่งมาพร้อมนี้ หากมีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเนื้อหาในแบบสอบถามใด  
ขอให้ท่านได้กรุณาเสนอแนะเพิ่มเติมมาพร้อมแบบสอบถามที่คืนข้าพเจ้าด้วย และขอขอบคุณในความ  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายธวัช เอี่ยมสม)

อาจารย์ 2 ระดับ 6

วิทยาลัยเทคนิคนครพนม



ประกาศษณจติวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2540

1. นายธวัช เอี่ยมสม ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (LEADERSHIP STYLES OF ADMINISTRATORS IN NORTH-EASTERN VOCATIONAL AND TECHNICAL COLLEGE'S VOCATIONAL DEPARTMENT)" โดยมี ศศ.ดร.เนนารัตน์ วิไลชนม์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.วราพรธม น้อยสุวรรณ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ.2540

(รศ.ดร.มนัล สัจวงสิลป)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504/ 3452

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพลาดพูนม

ด้วย นายรัช เที่ยมสม เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมhabบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ”

คณะกรรมการอุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต  
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยกับผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268503-4 ต่อ 205



ที่ ทม 1504/ 3452

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๐

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยี

ด้วย นายธวัช เขี่ยมสม เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต  
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยกับผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลิขิตวานะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268503-4 ต่อ 205

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3452

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนจลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๔ ตุลาคม ๒๕๔๐

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบ้านแพ้ว

ด้วย นายธวัช เขียมสม เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม -  
 หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
 เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
 สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต  
 ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยกับผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา  
 ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268503-4 ต่อ 205

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 345:2

คณะกรรมการอำนวยการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๔ ตุลาคม ๒๕๔๐

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพนาหว้า

ด้วย นายธวัช เขียมสม เป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

คณะกรรมการอำนวยการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต  
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยกับผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา

ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268503-4 ต่อ 205

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3452

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๑๔ ตุลาคม 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างนครพนม

ด้วย นายธวัช เอี่ยมสม เป็นนักศึกษาศิลปศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
 เปรียบเทียบวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
 สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาต  
 ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยกับผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา  
 ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรพรณี สิกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268503-4 ต่อ 205.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 3889

คณะกรรมการผู้ต่าสหกรรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

2 ธันวาคม 2540

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน อธิบดีกรรมาชีวศึกษา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. คำโครงการวิทยานิพนธ์
  2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและคำโครงการวิทยานิพนธ์
  3. รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นายธวัช เอี่ยมสม ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์  
 อดสหกรรรม หลักสูตรครุศาสตร์อดสหกรรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
 กำลังทำการวิจัยเพื่อเรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัย  
 เทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรรมาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่ง  
 คำโครงการวิทยานิพนธ์ดังกล่าวได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2540

ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถาน  
 ศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านตามที่แนบมานี้ คณะครุศาสตร์อดสหกรรรม จึงใคร่ขอความ  
 อนุเคราะห์จากท่านโปรดพิจารณาอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยใน  
 สถานศึกษาที่สังกัดหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของ  
 ท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรรณี ลีภิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

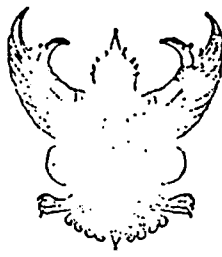
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษาที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร: 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร: 3268503-4 ต่อ 205

ผู้ใดที่นำข้อมูลนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0911/ 87

กรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม 10300

7 มกราคม 2541

เรื่อง ขอบความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

อ้างถึง หนังสือคณะครุศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง

ที่ พม 1504/3889 ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2540

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งว่า นายธวัช เรืองธรรม ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะ  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัยครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
มีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา เพื่อเรียบเรียง  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา  
สังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ตามรายละเอียดที่แจ้งแล้ว นั้น กรมอาชีวศึกษา  
ได้พิจารณาแล้วเห็นควรอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในสถานศึกษา สังกัดกรม  
อาชีวศึกษา ตามรายชื่อสถานศึกษา จำนวน 30 แห่ง ที่แนบมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสนอง อัมเอม)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร ทำหน้าที่

ที่ว่าการนายช่างเทคนิค

ปฏิบัติราชการแทน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์

โทร 2829352

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0907/1๕๕

กรมวิทย์เทคโนโลยี กรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม 10300

1๕ มกราคม 2541

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเข้าศึกษาต่อในกรณีฉุกเฉิน

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย

- 1. แผนกสถาปัตย์ จำนวน 1 ชุด
- 2. วิทยาลัยอาชีวศึกษา กว.วันที่ 7 มกราคม 2541 จำนวน 1 แห่ง

ด้วย นายวิชา เกือบสม ข้าราชการครู วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี วิทยาลัย สาขาวิชาบริหารธุรกิจศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร ได้ขอสมัครเข้าศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ประสงค์จะแลกเปลี่ยนสถานศึกษาในสถานศึกษาต่าง

ในกรณี กรณีศึกษาที่ขอเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอเรียนขอความร่วมมือจากท่านในการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้สามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนสถานศึกษาได้โดยสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ขอเรียนขอความร่วมมือจากท่านในการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้สามารถดำเนินการแลกเปลี่ยนสถานศึกษาได้โดยสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ขอเรียนขอความร่วมมือจากท่านในการดำเนินการดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายสงวน บุญไทยศิริ)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร

ฝ่ายพัฒนาการศึกษา

โทร. 2822551-2

โทรสาร 2829354

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
โดย นายธวัช เขี่ยมสม

111

1. วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์
2. วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น
3. วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ
4. วิทยาลัยเทคนิคนครราชสีมา
5. วิทยาลัยเทคนิคนครพนม
6. วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์
7. วิทยาลัยเทคนิคหนองคาย
8. วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม
9. วิทยาลัยเทคนิคสกลนคร
10. วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
11. วิทยาลัยเทคนิคเลย
12. วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
13. วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี
14. วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู
15. วิทยาลัยเทคนิคอำนาจเจริญ
16. วิทยาลัยเทคนิคหนองบัวลำภู
17. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกอุดรธานี
18. วิทยาลัยเทคโนโลยีการต่อเรือหนองคาย
19. วิทยาลัยเทคนิคยโสธร
20. วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด
21. วิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์
22. วิทยาลัยเทคนิคศรีสะเกษ
23. วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น
24. วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
25. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย
26. วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี
27. วิทยาลัยอาชีวศึกษาหนองคาย
28. วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุบลราชธานี
29. วิทยาลัยอาชีวศึกษานครราชสีมา
30. วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุรินทร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง



รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ  
วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



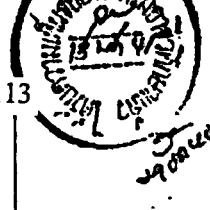
ผู้วิจัย

นายรัช เอี่ยมสม

นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**รูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและ**  
**วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

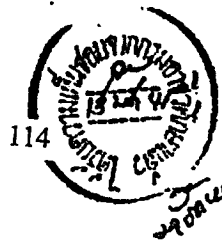
1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษารูปแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามทฤษฎีสามมติ รูปแบบผู้นำ 8 แบบ ของเรคคิน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวที่จำแนกผู้บริหารตามเพศ, วุฒิทางการศึกษา, ประสบการณ์ในตำแหน่ง, ประสบการณ์ในการบริหาร ที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่น และลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร แยกเป็นผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการต่อเรือ และวิทยาลัยกาญจนาภิเษก สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) รวม 5 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วยตัวเลือก 2 ตัว ผู้ตอบเลือกเพียง 1 ตัวเลือกเท่านั้น

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเพื่อทดสอบรูปแบบผู้นำหรือแบบการบริหารตามแนวทฤษฎีสามมติซึ่งสร้างโดยเรคคินประกอบด้วยชุดคำถามรวม 56 ข้อ แต่ละข้อประกอบด้วย 2 ตัวเลือก ตัวเลือกแต่ละข้อเป็นลักษณะของการบริหารแบบต่าง ๆ กันโดยนำมาจับคู่กันทั้ง 8 แบบแบบสอบถามจะเลือกตอบข้อละ 1 ตัวเลือก โดยทำเครื่องหมาย (/) ทับข้อ (a) หรือ (b) หลังข้อ 1 ถึง ข้อ 56

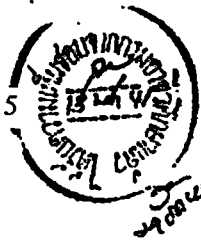
คำตอบของท่านไม่มีข้อผิด และไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของท่านไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบทุกตอนทุกข้อ เพื่อผลการวิจัยจะได้สมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ อันจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

และการจัดการในด้าน อาชีวศึกษาต่อไป และขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย  
เอกสารนี้จะมีผลใช้บังคับเฉพาะกรณีที่มีการนำแบบสอบถามไปใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมายถูก (/) ลงใน ( ) หน้าตัวเลือกในช่องว่างที่กำหนดให้ทุกข้อ

1. เพศ จำแนกเป็น
  - 1.1 ( ) หญิง
  - 1.2 ( ) ชาย
2. วุฒิทางการศึกษา จำแนกเป็น
  - 2.1 ( ) ปริญญาตรี
  - 2.2 ( ) สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์ในตำแหน่ง จำแนกเป็น
  - 3.1 ( ) ต่ำกว่า 5 ปี
  - 3.2 ( ) 5 ปี ขึ้นไป
4. ประสบการณ์ในการบริหารที่ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาดีเด่นจำแนกเป็น
  - 4.1 ( ) เคย
  - 4.2 ( ) ไม่เคย
5. ลักษณะการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา จำแนกเป็น
  - 5.1 ( ) จัดการเรียนการสอนเพียงประเภทวิชาชีพเดียว
  - 5.2 ( ) จัดการเรียนการสอนมากกว่าหนึ่งประเภทวิชาชีพ



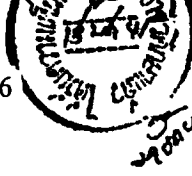
## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน

**คำชี้แจง** ในแบบสอบถามทั้ง 56 ข้อ ต่อไปนี้เป็นแบบทดสอบเกี่ยวกับเรื่องรูปแบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติประกอบด้วยแบบพฤติกรรม 8 แบบ และใช้เวลาในการทดสอบประมาณ 30 นาที เป็นแบบทดสอบที่ท่านจะเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อที่มี a และ b โดยยึดหลักที่ว่า ข้อที่ใกล้เคียงกับลักษณะพฤติกรรมของตัวท่านมากที่สุด

1. (a) ท่านสามารถทำได้ดีกว่าปัจจุบัน ในการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน
  - (b) ท่านพยายามที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้น ๆ เพื่อจะไม่มีใครต้องท้อแท้ใจ
2. (a) ท่านไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการคงไว้ ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
  - (b) ท่านติดตามการนำเอาคำสั่ง ไปปฏิบัติอย่างใกล้ชิด ขึ้นเนะข้อบกพร่องและวิพากษ์วิจารณ์เมื่อจำเป็น
3. (a) ท่านไม่ผู้จะสนใจในเรื่องการควบคุมและพิธีการ
  - (b) ท่านเชื่อว่าเทคนิคการควบคุมมีประโยชน์ แต่ท่านก็จัดให้มีเพียงเล็กน้อยและฝ่าฝืนบ้าง
4. (a) ท่านเชื่อว่าบางคนคาดหวังมากเกินไป จากครู
  - (b) ท่านเชื่อในผลประเมินค่าสม่ำเสมอและการประเมินผลงาน โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานมีอยู่แล้ว
5. (a) ท่านคิดว่าความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและสังคมรอบ ๆ อาจเกินความจำเป็น
  - (b) ท่านคงไว้ซึ่งบรรยากาศแห่งความไว้เนื้อเชื่อใจในการติดตามกับคนอื่น
6. (a) ท่านคิดว่าการวางจุดมุ่งหมายในการทำสิ่งใดไม่ผู้จะสำคัญ
  - (b) เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง ท่านคงไว้ซึ่งความคิดเห็นของท่านอย่างเหนียวแน่น และพยายามที่จะหว่านล้อมผู้อื่นให้คล้อยตามให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้
7. (a) ท่านพยายามหลีกเลี่ยงการวางแผนหากเป็นไปได้
  - (b) ท่านเชื่อว่าการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ควรนำมาใช้ในการตัดสินใจ
8. (a) ท่านพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือกว่าท่าน ถึงแม้ว่าการกระทำเช่นนี้ อาจจะทำให้ผลงานของท่านเองหรือของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน

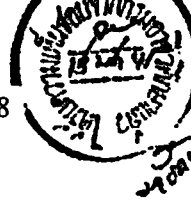
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



- (b) ท่านดูเหมือนกับว่าไม่มีความสนใจเท่าที่ควร ในเรื่องของการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติจริง ๆ
9. (a) ท่านเลือกที่จะร่วมมือ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านเชื่อว่าความเป็นผู้นำที่ เข้มแข็งจำเป็นสำหรับองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
10. (a) ท่านปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา และความอ่อนน้อมเป็นอย่างยิ่ง
- (b) ท่านดำเนินการประเมินผลและทบทวนการดำเนินการตามคำสั่งแต่ไม่ติดตามผลเท่าที่ควร
11. (a) ท่านทำนอกเหนือหน้าที่โดยตรง เพื่อให้ความร่วมมือกับนักเรียน ท่านต้องการที่จะทำให้นักเรียนรู้สึกว่าคุณให้ความสำคัญแก่เขา
- (b) ท่านเชื่อว่ากฎและระเบียบแบบแผน มีความสำคัญต่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
12. (a) ท่านเชื่อผู้บริหารควรให้ความสนใจมากขึ้น ในเรื่องของความต้องการของผู้ปกครองและสังคมโดยรอบ
13. (a) ท่านเปิดโอกาสให้คนอื่นตั้งจุดมุ่งหมายของตนเองตามความต้องการของเขาและมักจะยอมรับจุดมุ่งหมายเหล่านี้
- (b) ท่านเชื่อในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่ม แต่ก็ยังเชื่ออยู่ว่ากลุ่มที่ดีต้องมีผู้นำที่ดี ผู้ซึ่งรู้ว่า เขากำลังทำอะไรอยู่
14. (a) ท่านเลือกที่จะให้แต่ละคนวางแผนของตนเองและเข้าร่วมเมื่อจำเป็น
- (b) ท่านแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนให้ทราบล่วงหน้าเป็นเวลานานพอควร เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่กำลังทำอะไรอยู่
15. (a) ท่านมีความโน้มเอียงที่จะได้เถียง(แย้ง) กับผู้บังคับบัญชาเหนือท่าน ถึงแม้ว่าจริงแล้วยังไม่จำเป็น
- (b) ท่านไม่สนใจเลยในเรื่องของการควบคุม
16. (a) บางครั้งท่าน ได้เถียงกับผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านพูดเสมอว่างานนั้นคือได้ โดยที่ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย
17. (a) ท่านเลือกที่จะแนะนำช่วยเหลืองานของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน
- (b) ขณะที่ท่านพยายามเปิดโอกาสให้มีการเข้าพบได้ตลอดเวลา ท่านก็ไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร
18. (a) ท่านมีความโน้มเอียงที่จะหลีกเลี่ยงหรือขัดแย้งกับนักเรียน คิดว่าบ่อยครั้งนักเรียนรู้สึกน้อยเกี่ยวกับด้านที่เป็นความจริงของชีวิตของสิ่งนั้น ๆ

- (b) ท่านเผชิญหน้ากับสิ่งที่ไม่เห็นด้วยและความขัดแย้ง โดยการชกเอานโยบายและพิธีการมาอ้าง
19. (a) ท่านเชื่อว่าผู้ปกครองและสังคมรอบ ๆ ไม่เข้าใจในปัญหาของสถานศึกษา  
(b) ท่านเชื่อการทำงานเป็นกลุ่ม ถึงขั้นที่ว่าท่านคิดว่าปัญหาส่วนมากแก้ไขได้ดีที่สุดด้วยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม
20. (a) ท่านเลือกจุดมุ่งหมายที่สามารถวัดได้แน่นอน  
(b) ท่านแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเหตุผลที่มีการเปลี่ยนแปลง
21. (a) ท่านเชื่อในเรื่องการใช้วิธีการกลุ่มในการวางแผน แต่คิดว่ากลุ่มควรจะมีผู้นำที่เข้มแข็ง  
(b) ท่านเฝ้าติดตามการนำเอาข้อตกลงไปปฏิบัติและได้ตอบอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งแก้ไขข้อขัดแย้ง
22. (a) ท่านต้องการที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือให้ดีขึ้น แต่ก็ไม่ปฏิบัติเท่าที่จำเป็นเสมอไป  
(b) ท่านเชื่อว่าการวัดผลและการทบทวนเกิดขึ้น โดยธรรมชาติ เมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
23. (a) ท่านต้องการที่จะร่วมมือกับผู้บริหารคนอื่นในระดับเดียวกับท่าน แต่น้อยครั้งนักที่ความร่วมมือสัมฤทธิ์ผลอย่างที่ท่านคาดหวังไว้  
(b) ท่านติดต่อกับผู้อื่น เพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีเหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด
24. (a) ในการสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ท่านพยายามที่จะผสมผสานให้เข้ากันระหว่างงานในหน้าที่และมนุษย์สัมพันธ์ แต่ถึงใดสิ่งหนึ่งในสองสิ่งนี้ล้มเหลวบ่อยครั้ง  
(b) เมื่อเกิดความขัดแย้งท่านมั่นคงในการตัดสินใจของท่าน
25. (a) ท่านบอกว่าท่านเต็มใจที่จะร่วมมือกับนักเรียน แต่ท่านก็ไม่ปฏิบัติเช่นพูดเสมอไป  
(b) ท่านคิดว่าการทำงานเป็นกลุ่มมีประโยชน์บางครั้งบางคราวเท่านั้น แต่การประชุมเป็นทางการสัมฤทธิ์ผลพอ ๆ กันหรือมากกว่า
26. (a) ท่านพูดว่าความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองและสังคมรอบ ๆ มีประโยชน์เกิดผลแก่สถานศึกษาแต่ควรจะมีในเรื่องของการดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์มากกว่า  
(b) ท่านปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องล่วงหน้าก่อนมีการเปลี่ยนแปลง
27. (a) ท่านเชื่อในเรื่องการวางจุดมุ่งหมาย แต่บางครั้งจุดมุ่งหมายของท่านค่อนข้างจะหลวม  
(b) ท่านติดตามการปฏิบัติข้อตัดสินใจจากที่ประชุม ให้ความช่วยเหลือโดยตรงและให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น
28. (a) ท่านมีความพยายามในการวางแผนแต่ไม่ประสบความสำเร็จทุกครั้งไป  
(b) ในกรณีทีวิธีการหรือการควบคุมถูกฝ่าฝืน ท่านมุ่งที่จะค้นหาว่าทำไมมากกว่า ว่าใครเป็นตัวการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



28. (a) ท่านเชื่อว่าจะมีปัญหาเล็กน้อยระหว่างท่านและผู้บริหารเหนือท่าน ถ้าทำตามวิธีการ และสายงานที่ถูกต้อง
- (b) ท่านสามารถให้ข้อมูลที่มีประโยชน์มากกว่าที่ท่านทำอยู่
30. (a) ท่านเลือกที่จะเข้าทางช่องทางที่ถูกต้อง เมื่อทำงานกับผู้บริหารระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านพยายามที่จะทำให้ปัญหาหมดไป ตั้งแต่เริ่มเห็นว่าจะมีการขัดแย้งเกิดขึ้น
31. (a) ท่านคิดว่าทุกอย่างเป็นไปได้ดีที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าใจและทำความเข้าใจที่แจ่มใไว้ในแผนงาน
- (b) ท่านเชื่อว่าคนทำงานดีที่สุด เมื่อเขารู้จักและเข้าใจในผู้บังคับบัญชาของเขา
32. (a) ท่านปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการของโรงเรียนอย่างเคร่งครัดในเรื่องเกี่ยวกับนักเรียน
- (b) บางครั้งท่านพุดเกี่ยวกับปัญหาในการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง แต่ท่านไม่พยายามที่จะแก้ปัญหานั้น
33. (a) ท่านเชื่อว่าหน้าที่หนึ่งของการบริหารคือ การเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ
- (b) ท่านเชื่อว่าหน้าที่หนึ่งของการบริหารคือ การเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ
34. (a) จุดมุ่งหมายที่ท่านตั้งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วชัดเจนถึงแม้ว่าก่อนข้างจะไม่ยืดหยุ่น
- (b) ท่านแสดงให้เห็นว่า ท่านคิดว่าวิธีการควบคุมที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยเหลือที่สำคัญที่สุดต่อผลงานที่ดีมาก
35. (a) ท่านเชื่อว่าแผนงานที่วางอย่างละเอียดดีกว่าที่วางแบบทั่ว ๆ ไป
- (b) ท่านยินยอมอย่างสม่ำเสมอ การกระทำของผู้อื่นและช่วยผู้อื่นทำให้การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การทำงานที่ดีกว่าเดิมเมื่อมีความต้องการเกิดขึ้น
36. (a) ท่านเข้าใจและให้ความร่วมมือดีกับผู้รอบ ๆ ท่าน
- (b) บางครั้งท่านหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง
37. (a) ท่านพยายามรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับผู้บริหารอื่น ในระดับเดียวกับท่าน
- (b) ท่านเชื่อว่าโดยหลักการแล้ว การประชุมกลุ่มดีเพราะการประชุมกลุ่มทำให้สมาชิกพุดคุยกันมากกว่าเดิม
38. (a) ความสัมพันธ์ของท่านกับผู้บังคับบัญชาดีเยี่ยม และมีเอกลักษณ์ของความไว้วางใจและความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน
- (b) ท่านคิดว่าวิธีที่ดีที่สุดในการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงคือ การประกาศให้ทราบแล้วสั่งให้ปฏิบัติตาม
39. (a) ท่านเชื่อว่านักเรียนควรมีโอกาส ออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาได้มากกว่าครู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



- (b) ท่านเชื่อว่าท่านควรจะติดตามผลของคำสั่งมากกว่าเดิม
40. (a) ท่านส่งเสริมอย่างเอาใจจริงจึงให้ผู้ร่วมงานทุกคนแสดงให้ผู้ปกครองและ  
สังคมโดยรอบ เห็นโรงเรียนในแง่ดี
- (b) ท่านเชื่อว่าตัวบทกฎระเบียบของโรงเรียนสามารถทำให้พฤติกรรมสำหรับทุกคนที่  
เกี่ยวข้อง
41. (a) ท่านประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้คนอื่นตั้งจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของพวกเขา  
เขาเอง
- (b) ท่านเฝ้าดูวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอและเสนอการเปลี่ยนแปลงในวิธีการเพื่อให้  
ได้ผลงานที่ดี
42. (a) เมื่อท่านต้องรับผิดชอบในการวางแผนท่านขอความร่วมมือจากคนอื่น
- (b) ท่านเปิดช่องทางประชาสัมพันธ์กว้างกับทุกคน
43. (a) ท่านทำงานเข้ากันได้กับผู้บริหารเหนือท่านเมื่อมั่นใจว่าพวกเขาเชื่อมั่นว่าท่าน  
มองดูงานของท่านอย่างไร
- (b) ท่านคิดว่าการประกาศที่ชัดเจนบ่อยครั้งเพียงพอต่อการนำเสนอการเปลี่ยนแปลง
44. (a) ท่านยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้บริหารอื่นในระดับเดียวกันกับท่าน และใช้สิ่งที่  
ท่านเชื่อเป็นการส่วนตัวว่าเป็นความคิดเห็นที่ดีที่สุด
- (b) ท่านมองข้ามการฝ่าฝืนกฎเพื่อความสงบสุข
45. (a) ท่านทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจนอย่างชัดเจนว่าท่านคาดหวังอะไร  
จากพวกเขา
- (b) ท่านไม่เปิดโอกาสเท่าที่ควรต่อการปรึกษาหารือของงานอื่นกับท่าน
46. (a) ท่านฟังนักเรียนก็ต่อเมื่อพวกเขาสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าข้อเสนอแนะของพวกเขา  
เขาเพิ่มพูนความรู้
- (b) ท่านชอบเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่มแต่ท่านไม่ใช้มัน
47. (a) ท่านเชื่อว่าผู้ปกครองและครูทั้งหมดควรได้รับทราบเกี่ยวกับการโต้แย้งของ  
ผู้บริหาร
- (b) ท่านอยากให้แผนงานได้รับการปฏิบัติตามที่ได้ตกลงกัน
48. (a) โดยส่วนตัวแล้ว ท่านตั้งจุดมุ่งหมายชัดเจนเป็นที่เข้าใจของบุคคลที่เกี่ยวข้อง  
ทั้งหมด
- (b) ท่านสนับสนุนให้คนอื่นประเมินผลการทำงานของเขาเอง
49. (a) ท่านวางแผนที่ดีและมอบหมายให้คนอื่นรับผิดชอบเป็นรายบุคคล
- (b) ท่านแก้ปัญหาข้อขัดแย้งโดยการเปิดเผยเหตุที่อยู่เบื้องหลังความขัดแย้งนั้น ๆ

50. (a) ท่านทำตัวให้เข้ากันได้กับกลุ่มบุคคลเหนือท่านเป็นรายบุคคล  
(b) ท่านไม่มีความคิดเห็นเลยเกี่ยวกับวิธีการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ  
ท่านเชื่อว่าการเน้นการทำงานเป็นกลุ่มมากเกินไปอาจทำให้ความรับผิดชอบ  
ส่วนบุคคลเสื่อมลง
51. (a) ความไม่เข้าใจกันกับผู้บริหารระดับเดียวกันกับท่านสามารถที่จะแก้ไขได้ร่วมกัน  
(b) ท่านผ่อนปรนให้กับการออกนอกกลุ่มในการปฏิบัติตามคำตัดสิน ถ้าเป็นการหลีกเลี่ยง  
ความไม่สบายใจ
52. (a) ท่านแสดงให้เห็นว่าท่านคาดหมายผลงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาสูงในขณะที่  
กับท่านก็ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล  
(b) ท่านช่วยเหลือผู้อื่น โดยการชี้ให้เห็นข้อเสียของพวกเขา
53. (a) ท่านถือว่านักเรียนเป็นทรัพยากรแห่งความช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ และต้อนรับ  
คำเสนอแนะจากพวกเขา  
(b) ท่านทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อรับใช้ความต้องการ ผู้ปกครองและสังคม  
โดยรอบคอบอย่างดีที่สุด
54. (a) ท่านทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อรับใช้ความต้องการ ผู้ปกครองและสังคม  
โดยรอบคอบอย่างดีที่สุด  
(b) ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงบางอย่างควรถูกนำเสนออย่างเป็นทางการ โดยวิธีการที่  
เป็นทางการ
55. (a) ท่านวางจุดมุ่งหมายกับคนอื่นซึ่งชัดเจนและยอมรับอย่างสิ้นเชิง โดยผู้เกี่ยวข้องโดย  
ตรงทั้งหมด  
(b) ท่านเชื่อว่า ข้อมูลผลงานควรจะป้อนกลับให้กับผู้เกี่ยวข้องดีกว่าป้อนกลับให้ผู้  
บังคับบัญชาของพวกเขา
56. (a) เมื่อท่านต้องเกี่ยวข้องด้วยแผนงานที่ถูกเขียนขึ้นมาแสดงออกถึงความคิดเห็นที่ดี  
ที่สุดของบุคคลเกี่ยวข้องทั้งหมด  
(b) ท่านให้ทุกคนรู้อย่างชัดเจนว่า ท่านคิดว่าพวกเขาต้องรู้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อที่จะทำ  
งานของพวกเขาดีกว่าเดิม

# ประวัติผู้เขียน

เกิดวันที่ 19 เมษายน 2504  
สถานที่เกิด 46/1 หมู่ 2 ต. โพนไก่อ. บางระจัน จ. สิงห์บุรี  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 237 ถ. นิตโย ต. ในเมือง อ. เมือง จ. นครพนม 48000 โทร. 042-513095

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน วิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม ถ. พนมพนารักษ์ ค. ธาตุพนม  
โทรสาร. 042- 540443 สังกัดกองการศึกษาอาชีพ กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติการศึกษา  
พ.ศ. 2511-2514 ป.1-ป.4 รร. วัดโพธิ์รัตนาราม จ. สิงห์บุรี  
พ.ศ. 2515-2518 ป.5-ป.7 รร. บางระจัน จ. สิงห์บุรี  
พ.ศ. 2518-2521 มศ.1-มศ.3 รร. บางระจันวิทยา จ. สิงห์บุรี  
พ.ศ. 2521-2524 ปวช. (ช่างกลโรงงาน) วิทยาลัยเทคนิคหลบุรี จ. ลพบุรี  
พ.ศ. 2524-2526 ปวช. (ช่างกลโลหะ) วิทยาลัยเทคนิคหลบุรี จ. ลพบุรี  
พ.ศ. 2526-2528 คอบ.อุตสาหกรรม เครื่องมือกล วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตเทเวศร์ กทม.

ประวัติการทำงาน  
พ.ศ. 2530 อาจารย์ 1 ระดับ 3 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม จ. นครพนม  
พ.ศ. 2536 อาจารย์ 2 ระดับ 5 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม จ. นครพนม  
พ.ศ. 2539 อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยเทคนิคนครพนม จ. นครพนม  
พ.ศ. 2541 ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพธาตุพนม จ. นครพนม