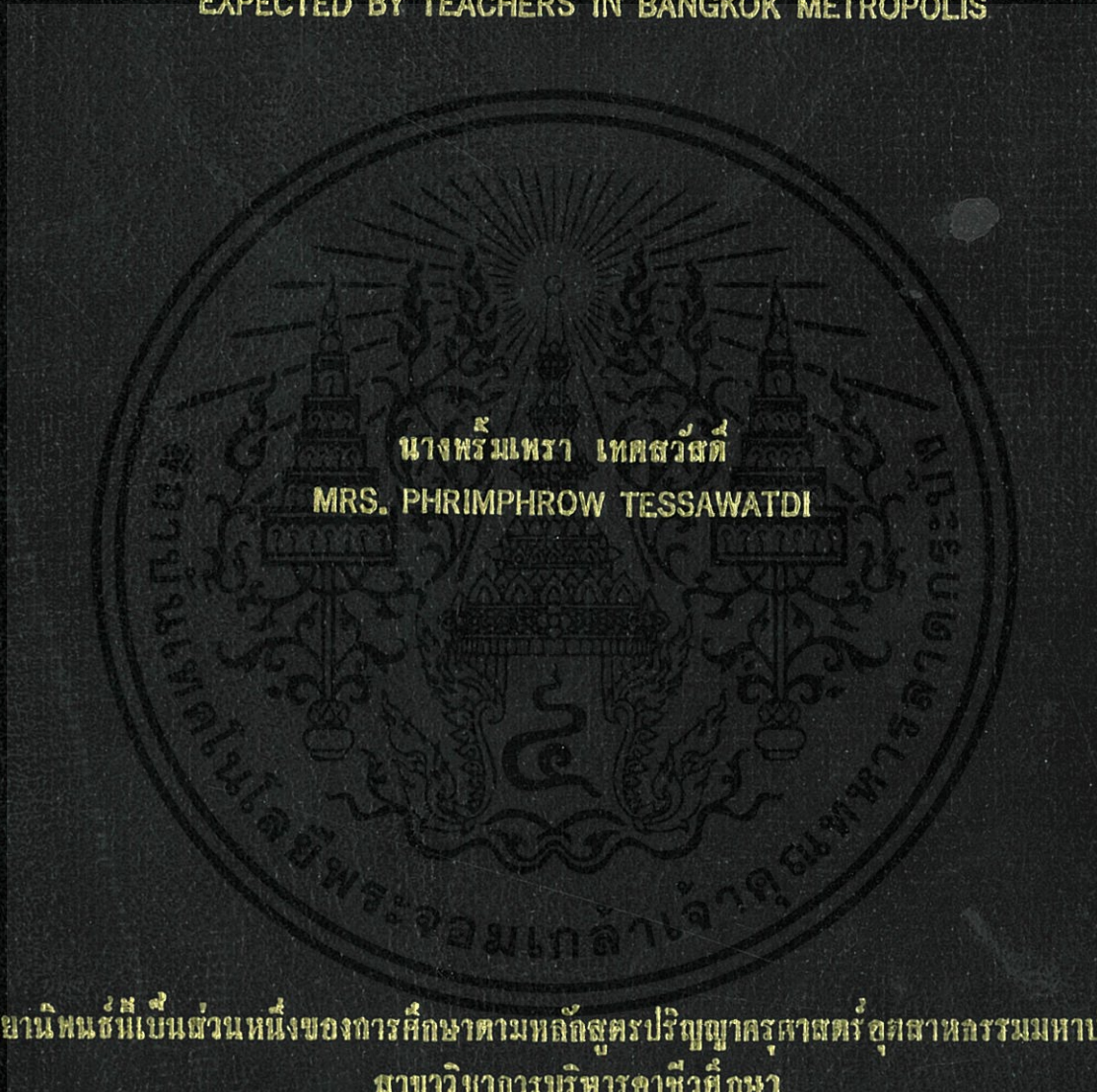


ภาวะผู้นำของผู้ช่วยการวิทยาลัยพาณิชย์การตามความคาดหวังของคณาจารย์

ในเขตกรุงเทพมหานคร

DIRECTORS' LEADERSHIP STYLE OF COMMERCIAL COLLEGES AS  
EXPECTED BY TEACHERS IN BANGKOK METROPOLIS



นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์

MRS. PHRIMPHROW TESSAWATDI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ท.ศ. 2539

ISBN 974-621-677-5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพาณิชย์การตามความคาดหวัง  
ของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร

DIRECTORS' LEADERSHIP STYLE OF COMMERCIAL COLLEGES AS  
EXPECTED BY TEACHERS IN BANGKOK METROPOLIS



นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์  
MRS. PHRIMPHROW TESSAWATDI

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกหรือเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

**DIRECTORS' LEADERSHIP STYLE OF COMMERCIAL COLLEGES AS  
EXPECTED BY TEACHERS IN BANGKOK METROPOLIS**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE  
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION  
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

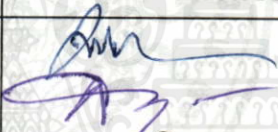

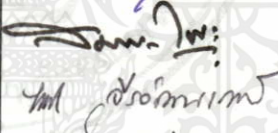
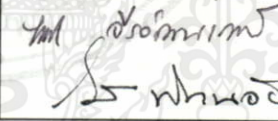
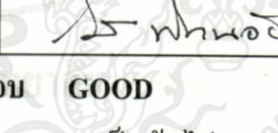
เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ขอสงวนสิทธิ์ใน  
การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสถาบันฯ  
เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ขอสงวนสิทธิ์ใน  
การนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสถาบันฯ

**ISBN 974-621-677-5**

**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**  
**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนชยการตามความคาดหวังของ  
 คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร  
 DIRECTORS' LEADERSHIP STYLE OF COMMERCIAL  
 COLLEGES AS EXPECTED BY TEACHERS IN BANGKOK  
 METROPOLIS

ชื่อนักศึกษา นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ รหัสประจำตัว 36063128  
 หลักสูตร ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารอาชีวศึกษา  
 ภาควิชา ครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
 อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์  
 อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์  
 ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	
ดร.ศิริพรรณ	ชุมนุม	
ผศ.ดร.สมพร	ไชยะ	
ดร.มาลัย	จิรวदनเกษตร	
อาจารย์ไพรัตน์	พิคน้อย	

ค่าระดับคะแนนที่เป็นเอกฉันท์จากคณะกรรมการสอบ **GOOD**

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 15 พฤศจิกายน 2539 เวลา 9.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(รศ.ดร.มนัส ตั้งวรศิลป์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 27 เดือน ..... พ.ศ. 2540

**หมายเหตุ** การวัดผลวิทยานิพนธ์ให้ใช้ค่าระดับคะแนนดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ค่าระดับคะแนน

ผลการศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

O	Outstanding (ดีเยี่ยม)
G	Good (ดี)
P	Pass (ผ่าน)
F	Fail (ไม่ผ่าน)

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ

ตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร

นักศึกษา

นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร. เนาวรัตน์ วิไลชนม์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

รศ.ดร. เมธี ปิณฑนานนท์

ดร. ศิริพรรณ ชุมนุม

ระดับการศึกษา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

ภาควิชา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.

2539

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ โดยรวม และแต่ละแบบ ตามความคาดหวังของคณาจารย์ในวิทยาลัยพณิชยการ 4 วิทยาลัยคือ วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิจัยครั้งนี้เป็นคณาจารย์ในวิทยาลัยพณิชยการ ทั้ง 4 วิทยาลัย รวม 205 คน จากจำนวน 427 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำแนกตามสาขาวิชาและประสบการณ์การทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานโดย t - test ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ทั้งโดยรวมและแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานวิจัยที่ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ความคาดหวังของคณาจารย์จำแนกตามวิทยาลัยคือ วิทยาลัยพัฒนวิชาการธนบุรี วิทยาลัยพัฒนวิชาการบางนา วิทยาลัยพัฒนวิชาการเซตุน และวิทยาลัยพัฒนวิชาการอินทราชัยที่มีต่อ ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนวิชาการ 3 แบบคือ แบบภาวะผู้ยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำ ยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ทั้งโดยรวมและแต่ละแบบอยู่ในระดับมากที่สุด 4 วิทยาลัย

3. คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันและคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนวิชาการ 3 แบบคือ แบบภาวะผู้นำ ยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ทั้งโดยรวมและแต่ละแบบไม่ แตกต่างกัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**Thesis Title** Directors' Leadership Style of Commercial Colleges as Expected  
by Teachers in Bangkok Metropolis

**Student** Mrs. Phrimphrow Tessawatdi

**Thesis Advisor** Assist. Prof. Dr. Naovaratana Vilaichone

**Thesis Co-advisor** Assoc. Prof. Dr. Methi Pилanthanonnd  
Dr. Siripan Choomnoom

**Level of Study** Master of Industrial Education in Vocational Administration

**Department** Industrial Education King Monkut's Institute of Technology  
Ladkrabang

**year** 1996

#### ABSTRACT

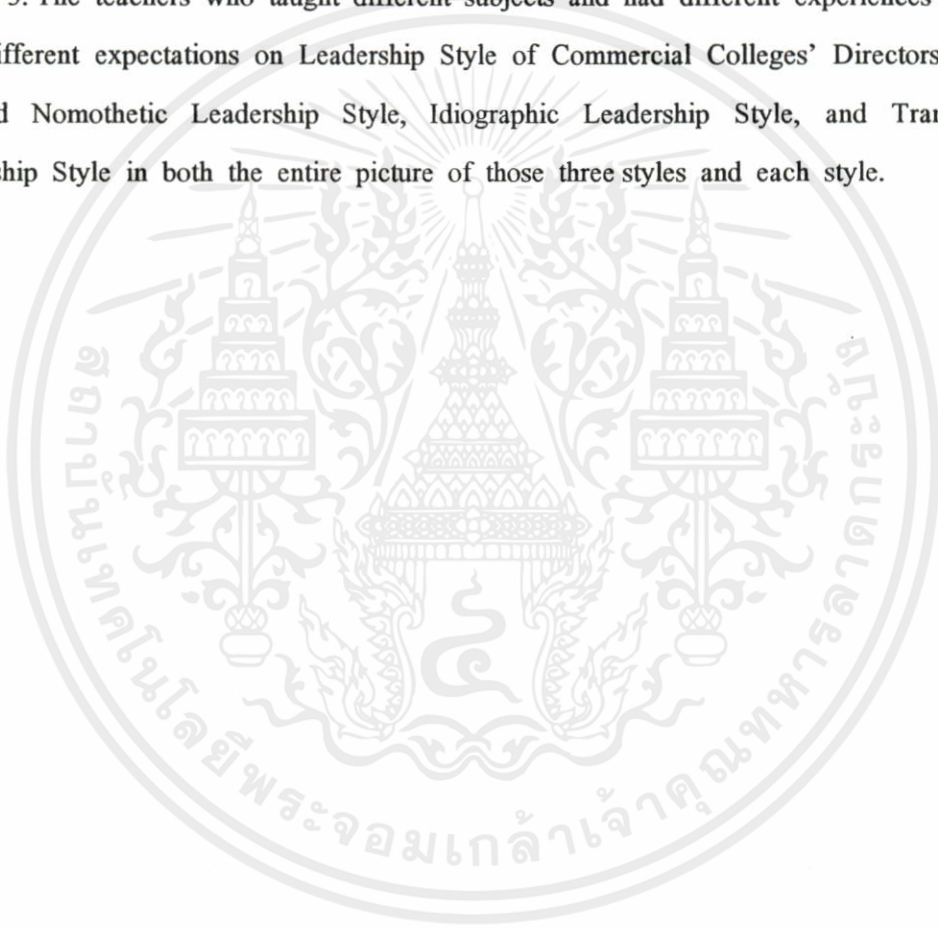
The objective of this research was to study the Leadership Style including Nomothetic Leadership Style, Idiographic Leadership Style, and Transaction Leadership Style of Commercial Colleges' directors. The study concentrated on the entire picture of those three styles and on each style as expected by four Commercial Colleges' teachers comprising Thonburi Commercial College, Bangna Commercial College, Chathupon Commercial College, Intrachai Commercial College all under the Department of Vocational Education, Ministry of Education. The sample was two hundred and five teachers of four Commercial Colleges out of four hundred and twenty-seven teachers. The Stratified Random Sampling Method was used, and teachers were classified by courses and working experiences. The research instrument was a constructed questionnaire. The data were analysed by using percentage, mean, standard deviation and t - test, the level of significance at .05. The research findings are as follows:

1. The teachers' expectation of four colleges on Leadership Style of Commercial Colleges' directors which included Nomothetic Leadership Style, Idiographic Leadership Style, and Transaction Leadership Style were at high level in both the entire picture

of those three styles and each style.

2. The teachers' expectation of each college were Thonburi Commercial College, Bangna Commercial College, Chathupon Commercial College, and Intrachai Commercial College, for Leadership Style of Commercial Colleges' directors which included Nomothetic Leadership Style, Idiographic Leadership Style, and Transaction Leadership Style at high level in both the entire picture of those three styles and each style.

3. The teachers who taught different subjects and had different experiences did not have different expectations on Leadership Style of Commercial Colleges' Directors which included Nomothetic Leadership Style, Idiographic Leadership Style, and Transaction Leadership Style in both the entire picture of those three styles and each style.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้กำลังใจและติดตามผลการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

กราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เมธิ ปิรันธนานนท์ และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ความหวังใจและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ อันเป็นความประทับใจแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง

กราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแบบสอบถาม ตลอดจนผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัยที่อำนวยความสะดวกในการแจกแบบสอบถาม และคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยฝ่ายวางแผนและพัฒนา หัวหน้างานวิจัยที่ได้กรุณาสละเวลาในการดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัย

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่บิดา มารดา ครู-อาจารย์ตลอดจนผู้ให้การสนับสนุนทุกคน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ กำลังใจต่อผู้วิจัยอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมางานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

พริ้มเพรา เทศสวัสดิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XIII

### บทที่

1. บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมุติฐาน.....	5
ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	8
คำนิยามศัพท์.....	10
2. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	12
- ความหมายของผู้นำ.....	12
- ความหมายของภาวะผู้นำ.....	18
- บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	23
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำ.....	33
- ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ.....	34
- ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	39
คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ.....	43
- ความหมายคุณลักษณะส่วนตัว.....	44
- ความหมายคุณลักษณะทางวิชาการ.....	44

## สารบัญ (ต่อ)

### บทที่

### หน้า

- คุณลักษณะส่วนตัว.....	44
- คุณลักษณะทางวิชาการ.....	54
ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามระเบียบ กรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาพ.ศ. 2529.....	74
3. วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากร.....	79
วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือรวบรวมข้อมูล.....	81
วิธีการรวบรวมข้อมูล.....	83
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย.....	86
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม.....	87
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบ สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง โดยรวมและแต่ละแบบ.....	96
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมุติฐานจากข้อมูลในตอนที่ 2 ซึ่งจำแนกตามสาขาวิชา เปรียบเทียบระหว่างสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงานเปรียบเทียบระหว่างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป.....	108
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการวิจัย.....	111
อภิปรายผลการวิจัย.....	112
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	137
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	140

เอกสารนี้เป็นเอกสาร  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่	
บรรณานุกรม.....	141
ภาคผนวก ก.....	151
ภาคผนวก ข.....	206
ประวัติผู้เขียน.....	230



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง

หน้า

### ตารางที่

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชา.....	80
2. กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชาและประสบการณ์การทำงาน.....	81
3. จำนวนและค่าร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำแนกตามวิทยาลัย.....	87
4. จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน....	90
5. จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสาขาวิชา.....	92
6. จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์ การทำงาน.....	94
7. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบ ของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย.....	97
8. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษาของคณาจารย์โดยรวมและแต่ละแบบจำแนกตามวิทยาลัย.....	99
9. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบจำแนกตามสาขาวิชา.....	102
10. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	105
11. เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย พัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบจำแนกตามสาขาวิชา.....	108
12. เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	109
13. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย.....	152
14. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล ของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย.....	154

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ ของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย.....	156
16. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ ธนบุรี.....	158
17. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ ธนบุรี.....	160
18. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ ธนบุรี.....	162
19. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ บางนา.....	164
20. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ บางนา.....	166
21. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ บางนา.....	168
22. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพัฒนศึกษการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการ เชตุพน.....	170

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

23. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ เซตุพน.....	172
24. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ เซตุพน.....	174
25. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ อินทราชัย.....	176
26. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ อินทราชัย.....	178
27. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ อินทราชัย.....	180
28. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์สาขาวิชาพื้นฐาน.....	182
29. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์สาขาวิชาพื้นฐาน.....	184
30. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์สาขาวิชา พื้นฐาน.....	186
31. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ วิทยาลัยพณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์สาขาวิชาชีพ.....	188

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์บุรีรัมย์ ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
32. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์สาขาวิชาชีพ.....	190
33. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์สาขา วิชาชีพ.....	192
34. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงานน้อยกว่า 15 ปี.....	194
35. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงานน้อยกว่า 15 ปี.....	196
36. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงานน้อยกว่า 15 ปี.....	198
37. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงาน 15 ปีขึ้นไป.....	200
38. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงาน 15 ปีขึ้นไป.....	202
39. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยพณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ การทำงาน 15 ปีขึ้นไป.....	204

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญญภาพ

	หน้า
1. มติการบริหารของ Getzels และ Guba.....	7
2. แผนภูมิการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา.....	78
3. แผนภูมิแห่งแสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ไปและจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน จำแนกตามวิทยาลัย.....	89
4. แผนภูมิแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัยจำแนกตาม ตำแหน่งงาน.....	91
5. แผนภูมิแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัยจำแนกตาม สาขาวิชา.....	93
6. แผนภูมิแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัยจำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน.....	95
7. แผนภูมิแห่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมและแต่ละแบบ.....	98
8. แผนภูมิแห่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการจำแนกตามวิทยาลัย.....	101
9. แผนภูมิแห่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการจำแนกตามสาขาวิชา.....	104
10. แผนภูมิแห่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะ ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	107

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จในการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างด้วยกัน ที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ๆ ในการที่จะรวมพลังเพื่อนำหน่วยงาน กลุ่มและสมาชิกของกลุ่มให้ได้รับความสมหวังในสิ่งที่ต้องการ

ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อสถานการณ์ของผู้ได้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงานทั้งนี้ เพราะผู้นำมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทในการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งในด้านการแสดง ความคิดริเริ่ม การรับผิดชอบ และการตัดสินใจต่อการบริหารงาน การกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงานหรือกิจกรรมอันใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งเหนือองค์ประกอบอื่นใด ถ้าหากไม่มีผู้นำหรือผู้นำขาดคุณภาพกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมดำเนินไปด้วยความพร้อมเพรียงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จไม่ได้ ดังจะเห็นได้ว่าในปัจจุบันจะมีการเรียกร้องหาหัวหน้าหรือผู้นำที่ดีมีคุณภาพเพราะปัญหาต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญกิจกรรมต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะในยุคของการแข่งขันในด้านเทคโนโลยี และ ทำอย่างไรจึงจะทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและความพึงพอใจนั้นเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะวิธีการปฏิบัติงานและมีผลงานเป็นอย่างไร อันเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ นำอย่างยิ่งเช่น ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ (2527:277) และ กิติ ดยัคคานนท์ (2535:20) ได้กล่าวไว้อย่างสอดคล้องกันว่า ความเป็นผู้นำคือ ศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวของผู้นำอย่างจริงจัง

ความเป็นผู้นำเป็นที่รวมของการบริหารและผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำขององค์การจะต้อง

มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิก นั่นคือจะต้องใช้ภาวะผู้นำในการชักชวน ชี้นำ โน้มน้าว ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งในขณะนี้ประเทศไทยได้ก้าวเข้าสู่คาบเวลาแห่งการพัฒนาประเทศอย่างเด่นชัดรัฐบาลได้มุ่งส่งเสริมพาณิชย์กรรม อุตสาหกรรม และเกษตรกรรมเพื่อความเจริญเติบโตและการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การพัฒนาประเทศดังกล่าวย่อมต้องการคนที่มีภาวะผู้นำสูงเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ และแนวทางหนึ่งในการพัฒนาของรัฐคือ ต้องจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าการศึกษาเป็นปัจจัยอันสำคัญในการพัฒนาคุณภาพทรัพยากรและคุณภาพของประชาชน ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จของการพัฒนาประเทศต่อไป

การอาชีวศึกษาเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตช่างฝีมือ และช่างเทคนิคในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการพัฒนาประเทศ เพราะการอาชีวศึกษามุ่งฝึกอบรมให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถเชิงทฤษฎี ทักษะ ความชำนาญ ความคิดริเริ่ม ทักษะคิด คำนิยม คุณธรรม และจริยธรรมอันดีงามที่เหมาะสม เพื่อการนำไปประกอบอาชีพ และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดีและมีความสุข และสิ่งสำคัญของความสำเร็จนี้คือ การที่ผู้นำของสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูง สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้สำเร็จการศึกษาไปเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศและมีคุณค่าแก่สังคม

จากความสำคัญของการอาชีวศึกษานี้จึงเป็นผลผลักดันให้วิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษามุ่งพัฒนาเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรม เกษตรกรรม ศิลปหัตถกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม และ วิทยาลัยประเภทวิชาพาณิชยกรรม เป็นวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่สังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่ผลิตนักเรียน นักศึกษาสายอาชีพ ผู้นำของวิทยาลัยจะรับนโยบายเชิงรุกมาปรับเปลี่ยนทิศทาง โดยการใช้กลยุทธ์ 3 ประการ คือ สร้างซ่อม สร้างเสริม และสร้างสรรค์ พร้อมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านการบริหารและสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนั้นเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาประเภทวิชาบริหารธุรกิจให้กว้างขวางยิ่งขึ้นผู้นำหรือผู้บริหารของวิทยาลัยพาณิชย์การมีชื่อเรียกทางราชการว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้นำสูงสุดของวิทยาลัยพาณิชย์การแต่ละแห่ง มีหน้าที่รับนโยบายไปปฏิบัติเป็นผู้ควบคุมดูแล และรับผิดชอบงานทุก ๆ ฝ่ายตลอดจนเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานและชุมชนต่าง ๆ ในเขตพื้นที่นั้น ๆ โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก และส่วนหนึ่งของคนเหล่านั้นมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้ารับการศึกษาสายอาชีพ โดยมีความเชื่อว่าการเข้ารับการศึกษาในวิทยาลัยของรัฐทั้ง 4 วิทยาลัย อันได้แก่ วิทยาลัยพาณิชย์การธนบุรี วิทยาลัยพาณิชย์การบางนา วิทยาลัยพาณิชย์การเชตุพน วิทยาลัยพาณิชย์การอินทราชัยนั้นเป็น โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับการแสวงหาความรู้

ได้อย่างกว้างขวางในระดับอาชีวศึกษา เพื่อสนองความต้องการในจุดนี้ และสร้างค่านิยมของ วิทยาลัยเพิ่มมากขึ้นอีกทั้งยังเป็นการขจัดปัญหาการร้องเรียนขอความเป็นธรรมและการกล่าวโจมตี ด้านการบริหารซึ่งมีอย่างมากมายและต่อเนื่อง ดังปรากฏให้เห็นเป็นเอกสารไม่ลงชื่อหรือแผ่นปลิว เป็นจำนวนมากที่ส่งไปตามวิทยาลัยต่าง ๆ ดันสังกัดตลอดจนสื่อมวลชน จึงเป็นเหตุให้ได้รับความ สนใจอย่างมาก จรูญ ชูลาภ อธิบดีกรมอาชีวศึกษา (2539:15) ได้กล่าวถึงการโยกย้ายและแต่งตั้งผู้ นำหรือผู้บริหารทางการศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาระดับผู้อำนวยการวิทยาลัยและผู้ช่วยผู้ช่วย การวิทยาลัยในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ซึ่งรับทราบถึงปัญหาตลอดจนการร้องเรียนต่าง ๆ นั้น สรุป ได้ว่าปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหารถึงความไม่ชอบมาพากลนั้นอาจมีการผิด พลาดได้เนื่องจากมีบุคลากรจำนวนมากแต่กรมฯ ก็ไม่ได้นั่งนอนใจได้ให้ความสำคัญกับระบบการ สรรหาโดยจัดตั้งคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อสรรหาผู้บริหาร แนวทางการสรรหาที่ดีควรมี คณะกรรมการระดับภาคพิจารณาและที่สำคัญผู้พิจารณาต้องมีคุณธรรมและความถูกต้องเป็นแนว ปฏิบัติให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนและในสังคมอาชีวศึกษาต้องช่วยกันสอดส่องดูแลหากพบว่า ผู้ที่ ได้รับการแต่งตั้งมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมสามารถรายงานกรมอาชีวศึกษาได้ทันที เพื่อเป็นการ สกัดกั้นปัญหา สร้างภาพพจน์และศักยภาพภาวะผู้นำของกรมอาชีวศึกษาให้โดดเด่นชัดเจน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมี กลยุทธ์ในการพัฒนาและการบริหารดังจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าในการบริหารงานของผู้ อำนวยการจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่ายและหลายหน่วยงานเช่นผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน อาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง ตลอดจนนัก เรียน นักศึกษา และบุคคลทั่วไปการที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการจะสามารถบริหารวิทยาลัย ได้ประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถในเชิงการ บริหารและสมรรถภาพทางด้านภาวะผู้นำของตนดังนั้นหากผู้อำนวยการวิทยาลัยมีภาวะผู้นำด่ำก็ ย่อมประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอันเป็นผลให้ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัยต้องหยุด ชะงัก อย่างไรก็ตามแม้การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการใช้วิธีการเสนอบุคคลที่มี ความเหมาะสมและเปรียบเทียบเพื่อการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยกำหนดคุณสมบัติและแนวทางใน การปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีคุณภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้แต่ขั้นตอนเหล่านั้นก็เป็นเพียง ทฤษฎีที่วางไว้หากแต่การคัดเลือกผู้นำของผู้บริหารระดับสูงนั้นยังขาดการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเหตุให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานครเท่าที่ผ่านมา นั้นมีคุณสมบัติที่แตกต่างกันออกไปทั้งในส่วนที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทาง วิชาการและพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกันหรืออาจกล่าวได้ว่ามีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน จึงทำ

ให้ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัยแตกต่างกันไปด้วยเมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมมีผลทำให้คณาจารย์อันได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน และอาจารย์ผู้ที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนในวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย มีทัศนะและความคาดหวังที่จะให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยของตนมีภาวะผู้นำต่างกันได้

ความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกันนี้ จะมีส่วนทำให้เกิดผลกระทบต่อความสำเร็จของวิทยาลัยมากหรือน้อย บวกหรือลบแตกต่างกันได้ ยิ่งกว่านั้นพฤติกรรมในฐานะผู้นำสูงสุดของวิทยาลัยบางอย่างอาจทำให้คณาจารย์เกิดความต้องการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลงได้อีกซึ่งอาจเป็นอุปสรรค และปัญหาในการบริหารและพัฒนาวิทยาลัยได้ หากผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการมีภาวะผู้นำสูงบุคคลากรย่อมมีขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลสะท้อนไปยังนักเรียน นักศึกษาสำเร็จการศึกษาไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับในสังคม สถานภาพของวิทยาลัยได้รับการยอมรับเพิ่มมากขึ้นและไม่เป็นที่สิ้นสุด จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการเป็นผู้นำสูงสุดของวิทยาลัยขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพบทบาทหน้าที่ คุณลักษณะของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการที่จะทำให้เป็นที่พึงพอใจของตนเอง และเป็นที่ต้องการของคณาจารย์เพื่อประโยชน์สูงสุดในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนา ในการบริหารวิทยาลัยของตนต่อไป

จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของคณาจารย์ ต่อความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการที่พึงปรารถนาดังเช่น ศิริรัตน์ โชติธาดา (2537) มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนในวิทยาลัยพณิชยการธนบุรีได้กล่าวว่า ต้องการผู้นำที่มีความเป็นกลางในทุกสถานการณ์ เป็นนักพัฒนา และเป็นนักประชาธิปไตย มีวิสัยทัศน์การ บริหารงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานนั้นด้วย ซึ่งแนวความคิดนี้สอดคล้องกับนักสกร วรนิธิปริษา (2537) หัวหน้าแผนกวิชาการขายวิทยาลัยพณิชยการบางนา กล่าวว่าต้องการผู้นำที่กระจายอำนาจการบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีความเป็นประชาธิปไตย และกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่เหมาะสม และควรผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงมาก่อน

ข้อมูลดังกล่าวนี้ยังไม่ประจักษ์ชัดเจนว่าคณาจารย์อื่น ๆ ซึ่งยังมีอีกมากมายจะมีความคิดเห็นและคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหมือนหรือแตกต่างกันมากน้อยอย่างไร เพียงใด ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการสอนอยู่ในวิทยาลัยพณิชยการ จึงอยากทราบว่าคณาจารย์อื่น ๆ มีความคาดหวังเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย แตกต่างกันมากน้อยเพียงใดจึงสนใจทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร”

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์โดยรวมและแต่ละแบบตามความคาดหวังของคณาจารย์ในวิทยาลัยทั้ง 4 วิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์โดยรวมและแต่ละแบบตามความคาดหวังของคณาจารย์จำแนกตามวิทยาลัย
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ โดยรวมและแต่ละแบบตามความคาดหวังของคณาจารย์ในวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย จำแนกตามสาขาวิชาและประสบการณ์การทำงาน

## สมมุติฐาน

1. คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

## ทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน และมีทฤษฎีทางวิชาการบริหารเป็นแนวทาง ดังนั้นในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงยึดแนวทางทฤษฎีของ Getzels และ Guba ตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าการบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 2 มิติคือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension)
2. บุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

สถาบันมิติประกอบด้วย สถาบัน ซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดคบทบาทของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน

บุคลามิติประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกลักษณะของตนเอง ในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป

การบริหารงานจะต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน 2 มิติ ซึ่งมักเกิดข้อขัดแย้งหรือคับข้องใจเสมอและเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องนำข้อขัดแย้งมาศึกษาและหาทางแก้ไขข้อขัดแย้งดังกล่าวจำเป็นต้องหาเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือชี้ได้ว่าขอบเขตใดที่ฝ่ายสถาบันจะยอมรับแก้ไขและขอบเขตใดที่ฝ่ายบุคคลจะเรียกร้องได้ นั่นคือต้องอาศัยมาตรฐานตรงกลางจากแนวความคิดของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ผู้วิจัยได้แสดงภาพมติกการบริหารของ Getzels และ Guba รายละเอียดในภาพที่ 1 ดังต่อไปนี้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



จากแนวความคิดของ Getzels และ Guba นี้หากมองในแง่ของผู้นำสามารถจำแนกภาวะผู้นำได้เป็น 2 แบบ คือแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันมิติเป็นหลัก กับแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคลามิติเป็นหลัก อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงยังมีผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ไม่ยึดทั้งสถาบันมิติหรือบุคลามิติตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมในขณะนั้นเป็นสำคัญหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบยึดสถานการณ์ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของซูเมอร์ เดียวอิสรศ (2527:66-67) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยยึดเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้คือ

1. แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทางมิติสถาบันซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามสถาบัน บทบาทและ ความคาดหวังมากกว่าจะเป็นไปตามบุคคล บุคลิกภาพ และสนองความต้องการ ผู้นำแบบนี้จะเน้นการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนและมีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อที่จะลดความขัดแย้งในบทบาท การเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาจากประสิทธิผลขององค์การ
2. แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทางมิติบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามบุคคล บุคลิกภาพ และการสนองความต้องการ มากกว่าจะเป็นไปตามสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง ผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยบุคคล ให้มีความคิดริเริ่มทำประโยชน์เพื่อองค์การ ลดความขัดแย้งของบุคลิกภาพประสิทธิผลของภาวะผู้นำพิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล
3. แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทางมิติสถาบัน และมิติส่วนบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า ผู้นำแบบนี้จะเปลี่ยนจากอีกแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการพิจารณาทั้งความคาดหวังในบทบาท และบุคลิกภาพของบุคคลตระหนักในความจำกัดของทรัพยากรทั้งทางด้านบุคคลและทางสถาบัน ลดความขัดแย้งในบทบาท ความขัดแย้งระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพ และความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ความเป็นเลิศของภาวะผู้นำพิจารณาทั้งจาก ประสิทธิภาพขององค์การและประสิทธิภาพของบุคคล

#### ขอบเขตการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า การวิจัยครั้งนี้อยู่ในขอบเขตการวิจัยเฉพาะในวิทยาลัยพณิชยการ 4 วิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบคือ วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย ตามความคาดหวังของคณาจารย์

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่

1. สาขาวิชา จำแนกเป็น

1.1 วิชาพื้นฐาน

1.2 วิชาชีพ

2. ประสบการณ์การทำงาน จำแนกเป็น

2.1 น้อยกว่า 15 ปี

2.2 15 ปีขึ้นไป

ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบคือ

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และ

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่คณาจารย์ในวิทยาลัยพณิชยการ 4 วิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี จำนวน 141 คน วิทยาลัยพณิชยการบางนา จำนวน 114 คน วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน จำนวน 120 คน และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย จำนวน 52 คน รวม 427 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้สาขาวิชาและประสบการณ์การทำงานเป็นระดับชั้น ได้กลุ่มตัวอย่าง 205 คน

### ขอบเขตพื้นที่หรือสภาพทางภูมิศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารการวิจัยครั้งนี้จะจำกัดอยู่ในขอบเขตการศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการภาคกลางในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น อย่างไรก็ตามถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## คำนิยามศัพท์

คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ หมายถึง บุคคลที่กรมอาชีวศึกษามีคำสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงสุด หรือรักษาการในตำแหน่งสูงสุด

2. วิทยาลัยพณิชยการ หมายถึง สถานศึกษาที่สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 4 วิทยาลัย คือ วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเขตพูน และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมา ในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือ เพื่อแก้ปัญหา แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสำคัญของการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ บริหารแบบรวบอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล หมายถึง ผู้นำที่เน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานและพยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และ พยายามให้ได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นประการสำคัญ

3.3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานด้วย

4. คณาจารย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน และผู้ที่ปฏิบัติการสอนในวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย

5. สาขาวิชา หมายถึง สาขาวิชาที่คณาจารย์ปฏิบัติการสอนโดยแยกออกเป็น 2 สาขาวิชาคือ สาขาวิชาพื้นฐาน และ สาขาวิชาชีพ

5.1 วิชาพื้นฐาน หมายถึง กลุ่มวิชาพื้นฐานประกอบไปด้วย กลุ่มวิชาภาษาไทย กลุ่มวิชาสังคมศึกษา กลุ่มวิชาสุขศึกษา กลุ่มวิชาพลศึกษา กลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์ กลุ่มวิชาภาษาอังกฤษ กลุ่มวิชาลูกเสือ กลุ่มวิชาคณิตศาสตร์

5.2 วิชาชีพ หมายถึง กลุ่มวิชาชีพประกอบไปด้วย กลุ่มวิชาการบัญชี กลุ่มวิชา

เอกสาร การตลาด กลุ่มวิชาการเลขานุการ กลุ่มวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ และกลุ่มวิชาสัมพันธ์ธุรกิจ โยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่รับราชการครูโดยนับตั้งแต่ปีที่บรรจุถึงปัจจุบัน

6.1 น้อยกว่า 15 ปี

6.2 15 ปีขึ้นไป

7. ความคาดหวัง หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พณิชยการ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการค้นคว้าประกอบการวิจัยในครั้งนี้ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
  - 3.1 คุณลักษณะส่วนตัว
  - 3.2 คุณลักษณะทางวิชาการ
4. ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529

#### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกเพราะเป็นศูนย์กลาง และศูนย์พลังของสมาชิก ความสำเร็จของกลุ่มและขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับผู้นำในหน่วยงาน ที่มีความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ คุณลักษณะ ของผู้นำตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำล้วนแต่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร และต่อผู้เป็นสมาชิกในอันที่จะเข้าใจและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดังนั้น นักการศึกษาทางด้านบริหารได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) ไว้อย่างหลากหลาย เช่น วนิดา รุประเดมิย์ (2537:1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

การเป็นผู้นำหมายถึงการใช้สมรรถภาพประจำตัวของแต่ละบุคคล ในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลเพื่อเสริมสร้าง และพัฒนากลุ่มให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุความมุ่งหมายในแต่ละสถานการณ์และสภาพทางสังคมความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำ การพัฒนาการเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึงการคัดเลือก การฝึกอบรม การสนับสนุนการเป็นผู้นำแก่บุคคลนั้นว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนา

จากความหมายของ วนิดา รุประเดมิย์ นั้นแตกต่างจาก เสนาะ ดิยาว์และคณะ (2525:274) ซึ่งให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำในลักษณะการใช้อำนาจว่า

การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการออกคำสั่ง ให้ผู้อื่นกระทำกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น การเป็นผู้นำอาจเป็นการชี้แนะ กระตุ้น หรือออกคำสั่งก็ได้ โดยที่ผู้นำก็คือมนุษยธรรมและผู้ที่ผู้นำจะพยายามชักจูงก็คือ มนุษย์ที่มีความแตกต่างกันผู้นำจึงอาจมีข้อบกพร่องและผิดพลาดได้ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำในองค์การก็คือผู้บริหารในทุกระดับ ตั้งแต่หัวหน้าคนงานขึ้นไป บุคคลที่จะต้องทำหน้าที่ต้องออกคำสั่งให้คนอื่นทำตาม และควบคุมงาน เขาเหล่านั้นล้วนอยู่ในฐานะการเป็นผู้นำแล้ว

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2525:95) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างหลากหลายถึง 5 แนวทางและสอดคล้องกับความหมายของ เสนาะ ดิยาว์และคณะในเรื่องการใช้อำนาจ และอิทธิพลในการกระตุ้นให้ปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ คือ

1. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ใน

กลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

3. ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานานับ ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีบุคคลเบื้องเนื้อหา และต้องอ้างอิงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

### 5. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง

เมธี ปิตันธนานนท์ (2536:3) ได้สรุปความเป็นผู้นำนั้นหมายถึงบุคคลซึ่งอาจเป็นคนเดียวหรือมากกว่าหนึ่งคน แต่ก็ไม่มากคนนักที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจ ที่จะทำการให้บังเกิดความร่วมมือร่วมใจประสานงานกัน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้นำอาจมีมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ ส่วนความหมายของผู้นำในทัศนะของสัทธี สายกล้า (2537:12) กล่าวว่า ผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มหรือในหน่วยงานใด ๆ ที่เป็นผู้ริเริ่ม ควบคุม อำนวยการในการดำเนินการใด ๆ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จากความหมายในทัศนะของนักการศึกษาท่านนี้ได้มองผู้นำในลักษณะการมีอิทธิพลต่อสมาชิกซึ่งคล้ายคลึงกับธรรมรส โชติคุณุชร (2524:131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราจึงเรียกผู้นำตามคุณลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (dynamic leader) ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำที่ดี (positive leader) หรือผู้นำนิเสธ (negative leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักจูงไปในทางที่ไม่ถูก ไม่ควร และปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนอันดีของสังคม

สุเมธ เดียวอิสเรศ (2527:51) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันออกไปซึ่งจะเน้นในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

ผู้นำคือ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำอันก่อให้เกิดประสานสัมพันธ์ที่ดีเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

ผู้นำคือ การที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมายหน้าที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มในการอำนวยการและประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

ผู้นำคือ ขบวนการที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมกลุ่มอันพึงประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำคือ การริเริ่มให้มีโครงสร้างหรือกระบวนการใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายขององค์การ หรือเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์การ

และจากความหมายข้างต้นมีลักษณะสอดคล้องกับ สุริยันต์ กันตรง (2536:68) ซึ่งได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 2 ลักษณะคือ

ผู้นำหมายถึง ความสามารถหรือความพร้อมของบุคคลในการที่จะจูงใจหรือควบคุมผู้อื่น

ผู้นำหมายถึง บทบาทของบุคคลที่จะทำหน้าที่แปลเจตนาารมณ์ของผู้อื่นหรือหมู่คณะ ใ้ยอมรับให้บุคคลนั้นเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือคณะของตน

สุภรณ์ พันธุ์คนอิสระ (2532:55) กล่าวว่าผู้ที่ทำหน้าที่ผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำนั้น หมายถึงจะต้องทำงานด้านการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมและสามารถแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ได้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นตามความคิดของส่วนรวมและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การ และวินดา ชูประเดมิย์ (2537:1) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุนช่วยเหลือ ร่วมมือวางแผน ควบคุม ชี้แนวทางในการทำงานของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยให้ได้ผลสำเร็จของงานและรักษาสถานภาพของกลุ่มให้มีความมั่นคงด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2522:17) ได้ให้ความสำคัญและสรุปความหมายตลอดจนแนวคิดพื้นฐานของการเป็นผู้นำ เกิดจากความสัมพันธ์ของอำนาจสามประการคือ พลังอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ การเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นต่อเมื่อสมาชิกยอมรับอำนาจผู้นำกับกลุ่มเป็นของแยกจากกันไม่ได้ การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่จำเป็นต้องทำหน้าที่ทั้งการนำและการบริหาร

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นลักษณะของผู้นำในทัศนะของนักการศึกษาไทย และนักการศึกษาต่างประเทศก็ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่นเดียวกัน Halpin (อ้างในกิติพันธ์, 2529:7) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

### 1. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

#### บุคคลอื่น

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
4. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

จากแนวความคิดและความหมายของ Halphin นั้นสอดคล้องกับ Feidler (อ้างในอุมาพร, 2539:27) ซึ่งมีความเห็นว่าผู้นำนั้นจะต้องมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และจะต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศ ประชาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม
2. เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม
3. เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

Cartwright, Schmidt, และ Fiedler (อ้างในดิน, 2532:618) กล่าวว่าผู้นำคือการที่บุคคลคนหนึ่งพยายามที่จะใช้สมอง กำลังกาย และกำลังใจเพื่อจูงใจหรือ คลอใจให้ผู้อื่นตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและการจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามซึ่งอาจสรุปได้ว่า

1. ผู้นำคือ บุคคลที่กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้
2. ผู้นำคือ บุคคลที่ช่วยให้บุคคลอื่นได้เข้ามามีส่วนร่วมประสานงานกัน

ในทำนองเดียวกับแนวคิดของ Prethus (อ้างในทัศน, 2522:12) ที่กล่าวว่าผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานก็คือผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน และผู้นำในแง่ของการมีบทบาท หรือการใช้อำนาจอิทธิพล

Huse and Boditch (1973:145) ได้ให้ข้อคิดเห็นสั้น ๆ ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล ส่วน English and English (อ้างในอุมาพร, 2539:28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่ชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติ หรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรณีงานเพื่อการศึกษาระดับสูง ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งนี้การนำเอกสารฉบับนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารถือว่าเป็นการนำไปใช้

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่ง เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่ามีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ได้รับคะแนนสังคมนิยมสูงสุด

Morpher และคณะ (อ้างในเสริมศักดิ์, 2522:4) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง อิทธิพลของการทำพฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ที่ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น และนักการบริหารหลายคนพยายามอธิบายการเป็นผู้นำในรูปของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น เช่น Terry (1960:4-5) ให้ความหมายการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารว่าเป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงใจเพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

และจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำนี้สามารถที่จะสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับผู้นำได้ดังนี้

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเองไม่ว่าจะเป็นอำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อม
2. บุคคลที่เป็นผู้นำในกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถแตกต่างกัน จึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์
3. การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อให้เกิดการยอมรับ จำเป็นต้องมีพวก
4. การเป็นผู้นำขึ้นกับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมทำให้เกิดการยอมรับง่ายขึ้น
5. ในแต่ละสถานที่จะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน และมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไป
6. เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดสำคัญในการเลือกผู้นำ
7. การใช้อำนาจ จะเกิดการไม่ยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำน้อยมาก
8. การเป็นผู้นำยอมรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง เป็นไปตามความเหมาะสม

## 9. การแสดงความเป็นกันเอง ย่อมช่วยให้เกิดการยอมรับ จะส่งผลให้เกิดความเป็นผู้นำสูง

จากความหมาย และแนวความคิดของนักการศึกษาไทย และนักการศึกษาดังประเทศที่กล่าวมานี้เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารเสมอไป แต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรที่จะมีลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อผลแห่งการดำเนินงานนำไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงพอสรุปความหมายของผู้นำได้ว่าเป็น บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลมีคุณสมบัติเด่นทั้งในด้านบทบาทและในการวินิจฉัยสั่งการเหนือบุคคลอื่นในการชักนำให้ผู้ร่วมงานประสานงานสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามความต้องการของตนให้สำเร็จลุล่วงไป

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำโดยตรง กล่าวคือ เป็นการพิจารณาว่าผู้นำมีความเหมาะสม สามารถที่จะทำหน้าที่ในการนำหน่วยงานได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ก็ขึ้นอยู่กับศิลปในการบริหารงานของผู้นำ ศิลปในการบริหารงานนี้ก็คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง

ภาวะผู้นำถ้าวิเคราะห์ตามรูปศัพท์ จะได้รับความหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เกี่ยวข้องกับผู้นำ (Leader) มากนักการศึกษาไทยได้ใช้ศัพท์ที่หลากหลายและแตกต่างกันไป เช่นคำว่า การเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ ในปัจจุบันนิยมใช้คำ ภาวะผู้นำ แม้จะใช้คำแตกต่างกัน แต่ก็ให้นิยามที่คล้ายคลึงกันเช่น กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529:11) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างในสิทธิ, 2537:13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทัศนะของนักการศึกษาท่านนี้เห็นว่าการแสดงภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีสถานการณ์และใช้กระบวนการสื่อสาร

ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาร (2523:344-345) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2534:7) ได้สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (Social Influence Process)
2. ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล
3. ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง
4. เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

ภราดร กัลยาณสันต์ (2537:33) นักการศึกษาผู้หนึ่งได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าการที่ทำให้บุคคลอื่น ๆ เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางด้วยความเต็มใจ คือทำให้บุคคลอื่นทำงานสำเร็จด้วยความสะดวก สบาย ใช้การจงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตัวเองที่ทำให้งานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วนกิติ ตัชคานนท์ (2535:22) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการหรืออำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสอดคล้องกับเฮ็ด สาระภูมิ (2530:27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ในหนังสือศัพท์ทางการบริหารว่าการเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานหรือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

สุรกิตต์ กิตติกรพงษ์ (2528:16-18) กล่าวถึงผลงานการวิจัยของสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนการ

เปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม ความเข้าใจ ค่า

นิยม ความเชื่อ การจงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัยและทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรม ผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง

2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล

3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่ม อาจจะแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางที่ดี

4. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะเป็นสิ่งส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้

5. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในองค์กรในสถาบันหรือในสังคม ต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ในบางโอกาสและภายใต้สถานการณ์บางอย่าง

6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและการพูด

7. ความต้องการของคนแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์อื่นได้

8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้แต่เป็นผู้นำได้ในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก

9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุงสัมพันธภาพภายในสถาบัน

10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์กร

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบให้เป็นผู้นำมี  
เอกสารนี้เป็นเอกสาร  
ไม่ว่ากรณี  
ความหมายแต่เพียงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้งเขาขึ้น  
ประโยชน์ด้านการค้า  
การนำไปใช้

12. พฤติกรรมผู้นำจะทำให้พลังสมดุลง่ายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมดุลง่ายของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน หรือทำงานโดยใช้อิทธิพลภายในกลุ่ม แต่จะมีพฤติกรรมเป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลในการกำหนดมาตรฐานในกลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ที่แสดงเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนอยู่แล้ว ซึ่งผู้นำจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลิตผล (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกเกิดความสามัคคี และสามารถทักษะทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2532:20) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ในปริญาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ว่าคือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง

นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้หลากหลายเช่นเดียวกับนักการศึกษาไทยเช่น Tannenbaum (อ้างในโกสุม, 2534:21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของผู้ที่ใช้อิทธิพลควบคุมพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม โดยใช้อำนาจหรือบุคลิกภาพของตนเองโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง Szilagyi และ Wallace (อ้างในโกสุม, 2534:21) กล่าวว่าภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 บุคคลขึ้นไปโดยบุคคลหนึ่งจะพยายามใช้อิทธิพลที่มีเหนือคนอื่น ๆ ชี้นำให้ทุกคนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่าง

F.E. Fieder (อ้างในดิน, 2532:616) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า การที่ผู้หนึ่งมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงาน ซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงมาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย

Jenson & Others (อ้างในทัศน, 2522:17) ได้สรุปภาวะผู้นำหมายถึง การรับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นอย่างหนึ่ง จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายให้ความหมายได้ชัดเจน ความเห็นของนักการศึกษาท่านนี้มุ่งในเรื่องการทำงานร่วมกันอย่างมีวัตถุประสงค์ไม่ได้เน้นการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการบริหารงาน เหมือนกับแนวคิดของ Mackenzie (อ้างในทัศน, 2522:17) ที่ว่าภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาทางกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดให้

บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม Bartky (อ้างในทัศนาศาสตร์, 2522:17) กลับมีความเห็นที่ต่างออกไปว่า ภาวะผู้นำทางการบริหารต้องการความสามารถในการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และใช้อำนาจหรืออิทธิพลให้การตัดสินใจนั้นมีผลในทางปฏิบัติแนวคิดนี้เน้นความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อผลสำเร็จของหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ Bartky ตีความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาจารย์ต่าง ๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่าง ๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของคณาจารย์ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้

Stogdill (1974:7-16) ได้รวบรวมความหมายต่าง ๆ ของภาวะผู้นำไว้สรุปได้ว่า

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น นักการศึกษา บางคนมองว่าภาวะผู้นำคือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองคน สามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (personality) อุดมคติ (character) และลักษณะการ (trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้สอดคล้องหรือคล้อยตามความประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมยกตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวนและคล้อยใจมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการ หรือการสั่งการ

ไม่ว่าการสั่งไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีแตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (dynamic force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการจัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิริยาโต้ตอบยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ ขอมล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของปฏิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความริเริ่มในการงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวังและปฏิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

จากความหมายของภาวะผู้นำ ทั้งของนักการศึกษาไทยและต่างประเทศสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะ และเป็นความสามารถของผู้นำที่จะใช้อิทธิพลในการอำนวยความสะดวกและดำเนินการให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายจะประกอบไปด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนใช้ความพยายาม โน้มน้าว ชักชวน จูงใจ ควบคุม หรือประสานงานให้คนอื่นทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ และประโยชน์ของส่วนรวมโดยไม่มี การบังคับ ตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตาม

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามในการที่จะรวมพลัง และความสามารถของสมาชิก เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทหน้าที่หลายอย่างจึงจะทำให้กลุ่มบุคคลร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำนั้นย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กลวิธีและความชำนาญที่ใช้อยู่กับคนกลุ่มหนึ่ง ไม่อาจจะนำไปใช้กับกลุ่มคนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และไม่มีผู้นำคนใดที่จะเป็นผู้นำของกลุ่มได้ตลอดเวลาแม้แต่จะเป็นบุคคลที่ทรงอำนาจ หรือมีเกียรติที่สูงส่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้นำยังจะต้องมีเวลาที่ถูกรบกวน ถูกแนะนำ ถูกสั่ง ถูกตักเตือน ถูกบังคับ หรือ ถูกสอน ดังนั้น คนทุกคนจึงมีโอกาสที่จะแสดงบทบาทผู้นำได้ในเวลาต่าง ๆ กัน

การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำอันเป็นที่คาดหวังของผู้ตาม เป็นที่ต้องการของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติกันอยู่ในสังคม

นั้น ๆ ซึ่ง อารมณ์พันธ์ จันทรสว่าง (2535:105-106) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้แทนหรือผู้พูดแทน (Spokesman)
2. เป็นผู้ประสานหรือผู้สร้างความปรองดอง (Harmonizer)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้บริหาร (Executive)
5. เป็นผู้ให้การศึกษา (Educator)
6. เป็นสัญลักษณ์ของความมุ่งหมายและอุดมคติของกลุ่ม

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:402-403) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ในหนังสือการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ว่า โดยทั่วไปผู้นำหรือหัวหน้างาน ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้สูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร
5. เป็นผู้สั่งงาน ควบคุม และตัดสินใจ

จากแนวความคิดและทัศนะต่าง ๆ ที่มีต่อบทบาทและหน้าที่ของผู้นำเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่ามีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะผู้ที่ให้ความคิดและทัศนะมีแนวคิดไปในทางเดียวกันซึ่งก็ควรจะเป็นเช่นนั้น กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529:62) กล่าวว่านอกจากจะเห็นด้วยตามความคิดเห็นและทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าวแล้วยังได้ให้บทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ช่วยสร้างเสริมปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้ผลสูงสุด
3. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
4. เป็นผู้สอน และแนะนำการทำงานให้ลูกน้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5. เป็นผู้สั่ง และควบคุมงาน

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าแนวคิดของ กิติพันธ์ รุจิรกุล คล้ายคลึงกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสินมาก อาจเรียกได้ว่าเป็นแนวคิดแบบเดียวกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525:95-96) ได้กล่าวถึง บทบาท และหน้าที่ของผู้นำต้องมี 3 ประการคือ

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการ วิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดี ของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นั้นบรรลุเป้าหมาย

วินิจ เกตุขำ (2535:138-139) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่แสดงออกเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ผู้นำจึงควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. เป็นตัวแทนสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 1.1 เป็นตัวเชื่อมโยงหรือเป็นตัวกลางที่ดี
  - 1.2 มีพฤติกรรมสนับสนุนกระตุ้นให้ทำงาน ให้ความรู้ใหม่ ๆ หรือจัดฝึกอบรม
2. พัฒนาการทำงานเป็นทีม
  - 2.1 ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการทำงานที่ดีต้องมีความเชื่อใจเข้ากันได้
  - 2.2 ความร่วมมือผู้ใต้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม บรรยากาศ
3. ให้คำปรึกษาแนะนำที่เหมาะสม
  - 3.1 การแนะนำ การให้ความมั่นใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใช้เห็นสมควรให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกสิ่งเหล่านี้ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 การระบายความเครียด โดยการรับฟังปัญหาและให้มีโอกาสระบาย

3.3 การปฐมพยาบาล

4. ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

4.1 อำนาจการให้สิ่งตอบแทนหรือการให้รางวัล

4.2 อำนาจบังคับ

4.3 อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจตามสายงาน

4.4 อำนาจบารมี

4.5 อำนาจความเชี่ยวชาญแสดงออกซึ่งความรู้ ความชำนาญการทำงาน

5. บริหารเวลาให้ดี

5.1 เวลาตามเจ้านาย การบริหารเวลาหรือการใช้เวลาตามที่เจ้านายต้องการ

5.2 เวลาตามระบบ เป็นการบริหารเวลาตามสายงาน

5.3 เวลาของตนเอง คือการตอบคำถาม การสั่งงาน การช่วยเหลือกลุ่ม

6. ควบคุมสภาพความเครียดได้

สอดคล้องกับเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:138) และเนาวรัตน์ วิไลชนม์ (2533:10) ที่ว่า ผู้นำควรระลึกรถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความสุขว่าเป็นความต้องการของมนุษย์จึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการเรียน การศึกษา ค้นคว้าและวิจัยซึ่งเป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน

เมธี ปิณฑนานนท์ (2536:7) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำในวงการศึกษาหรือผู้นำในวงการอื่น ๆ ย่อมมีหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันสามารถสรุปได้อย่างน้อย 5 ข้อ คือ

1. ต้องจำกัดความมุ่งหมายต่าง ๆ และรักษาทิศทางเป้าประสงค์ขององค์กร หรือของกลุ่ม
2. จัดหาแนวทางที่จะสามารถทำให้เป้าประสงค์บรรลุ
3. จัดทำและรักษาโครงสร้างขององค์กรหรือของกลุ่ม
4. อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของกลุ่ม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เห็นกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามเผยแพร่แบบสงวนเนื้อหาและห้องเรียนของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. รักษาการปฏิบัติการของกลุ่ม และความพอใจของสมาชิก

และได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคาดหวังของครูต่อบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของครูใหญ่ (2525:200) ไว้ว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนครูของตน ในปัญหาที่เกิดจากเรื่องระเบียบ วินัย ของนักเรียน
2. ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติต่อครูเหมือนเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าที่จะถือปฏิบัติ เหมือนกับครูเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการเท่านั้น
3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดหาโอกาสต่าง ๆ ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในฐานะที่เป็นครูคนหนึ่ง โดยเห็นว่าครูทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

และสอดคล้องกับแนวความคิดของนักการศึกษาถึง 4 คน คือทองศรี กำภู ณ อุษรชา (2537:154-155) นิพนธ์ ไทยพาณิชย์ (2528:73) อำนวย วีรวรรณ (อ้างในมบุญ, 2532:109) และ ประยูร ศรีประสาธน์ (2533:781) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคลากรว่า ผู้นำควรให้ความสำคัญแก่บุคลากรเพราะเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การที่ควรจะได้รับพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยวิธีการกระจายอำนาจได้อย่างเหมาะสม

Cribbin (1972:3-4) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 10 ประการ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดคณะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การระดมความร่วมมือ (Participating)
7. การควบคุม (Controlling)
8. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating)
9. การนำ (Leader)
10. การทำงานประมาณ (Budgeting)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Rita Dunn และ Kenneth J. Dunn (อ้างใน โกลด์สม, 2534:4) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 4 ด้านสรุปได้ว่า

1. การดำเนินงาน การจัดการและการควบคุม ผู้นำในฐานะผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จะต้องเป็นผู้บริหารการใช้ทรัพยากรขององค์การทั้งการเงิน คน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดคอยกำกับควบคุมดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทำหน้าที่กฏระเบียบและข้อปฏิบัติต่าง ๆ กฏระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการควบคุมด้านวินัยของบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สงบสุข และมีประสิทธิภาพ ผู้นำอาจเป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับขึ้นหรือจัดการให้มีขึ้นแล้วเป็นผู้กำกับดูแลให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อบังคับนั้น

3. การปฏิบัติและการแก้ปัญหาในกรณีวิกฤติ ในการดำเนินงานปัญหาอาจจะเกิดขึ้นได้เสมอเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องแก้ปัญหา และขจัดอุปสรรคทั้งปวงซึ่งจะต้องใช้การตัดสินใจที่ฉับไว ถูกต้องทันต่อเหตุการณ์ ให้เกิดข้อเสียหายน้อยที่สุด

4. ทำหน้าที่การวางแผน การวางแผนเป็นการเตรียมการล่วงหน้า เป็นการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน เป็นการควบคุมการดำเนินงานอีกวิธีหนึ่ง ผู้นำจะต้องมีการวางแผนที่ดี และควบคุมให้มีการดำเนินงานตามแผน

การแบ่งขอบเขตงานบริหารของผู้นำเป็น 4 ด้าน ตามแนวของ Dunn และ Dunn ที่กล่าวข้างต้น ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำภายในองค์การที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายเริ่มตั้งแต่ด้านที่หนึ่ง ซึ่งเป็นการจัดการและการอำนวยความสะดวกให้งานทุกอย่างสำเร็จลุล่วงไปตามกำหนดด้านที่สองเป็นบทบาทในการที่จะทำให้นักคนในองค์การอยู่ร่วมกันทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น เป็นการควบคุมทางวินัย โดยใช้กฏระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามวิถีทางที่ต้องการ ด้านที่สามเป็นบทบาทของผู้นำในการแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคในการดำเนินงานผู้นำต้องมีความรู้ลึกที่ไวต่อปัญหา สามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา หาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะแก้ปัญหา นั้นผู้นำที่ดีจะต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็วเหมาะสมและถูกต้อง โดยเฉพาะในกรณีที่เร่งด่วนหรือวิกฤติ ดังนั้นจึงควรมีหลักและวิธีการในการตัดสินใจที่ชัดเจนและปฏิบัติจนเป็นทักษะนิสัยด้านที่สี่เป็นบทบาทในการเตรียมการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าการวางแผนเป็นการกำหนดทิศทาง มองล่วงหน้าเป็นการกำหนดทิศทาง และวิธีการดำเนินงานที่จะทำในอนาคตว่าจะทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไหร่ ทำที่ไหน และอย่างไร เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่อย่างมากมาย เริ่มตั้งแต่งานบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงขั้นสูงสุดขององค์กร ผู้นำในกลุ่มที่ชอบเผด็จการอาจมีบทบาทหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน สุมธ เดียวอิสรศ (2527:70-73) สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหารไว้ว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่า ควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้และทำอย่างไรการงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นจะรู้เรื่องก็เฉพาะในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (policy maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่งคือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ได้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำของกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (expert) ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ผู้นำต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่งในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรออร์แกนิก บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่ม หรือขององค์กรใดก็ตามจะทำการติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านเขาเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้ก็

เลยกลายเป็นตัวแทนของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์การมีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อไปโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากันผ่านผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิกหรือเอาใจใส่เฉพาะบางคนที่นั่นแล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณและให้โทษจะกลายเป็นผู้ที่มีอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย หรือการให้งานที่ยาก หรืองานที่ง่ายทำได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุกคน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วยทุกคน แน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงส่งสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมด

ที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไปโดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจ ตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่นตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดำเนินชีวิตตามผู้ที่ถูกดำเนินนั้นไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการคู่ค้าด้วยความหวังดี และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ผู้นำทั้ง 14 ประเภทดังกล่าว แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ เป็นสำคัญนั่นหมายถึง ผู้นำจะต้องปรับบุคลิกภาพของตนให้สอดคล้องกันเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนทั้งนี้เพราะการบริหารจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายสอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้จากผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องบางประการของ สมคิด สายแวง (2535:100-101) ซึ่งเขียนบทความของผู้บริหารที่ดีตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชาสรุปได้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ต้องมีความเชี่ยวชาญทางการบริหาร ซึ่งจะต้องเข้าใจทฤษฎีการบริหารงานนั้น หมายถึง การทำงานที่จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการที่จะต้องทำงานโดยผ่านคนอื่น และสิ่งนี้แหละคือหัวใจสำคัญสำหรับนักบริหารและผู้บริหารที่ดีนั้นต้องใจกว้างสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่บั่นทอนทำลายความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องรับฟังความคิดใหม่ ๆ และมองการณ์ไกลด้วย สุริยันต์ กันตรง

(2536:71-72) ได้กล่าวถึงบทบาทและคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำแบบยึดบุคคลไว้ในทำนองเดียวกันสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงออก
2. เคารพในสิทธิของบุคคล ถือว่าทุกคนมีความรู้ ความฉลาด มีแนวความคิดและมีเหตุผล
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการประเมินผล
4. กระจายอำนาจการรับผิดชอบไปยังหน่วยงานใช้สติปัญญาของบุคลากรมาช่วยในการแก้ปัญหา
5. เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกเท่าเทียมกัน

สุเทพ ภิรมย์ราช (2534:55-68) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาไว้เป็นแนวทางสำหรับการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในการเข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงของกรมอาชีวศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชา
  - 1.1 บทบาทตามอำนาจหน้าที่
  - 1.2 บทบาทตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้ประสานงาน
  - 2.1 การประสานงานภายใน
  - 2.2 การประสานงานภายนอก
3. บทบาทหน้าที่ในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.1 ยอมรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา
  - 3.2 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
  - 3.3 บริการเพื่อประชาชน
  - 3.4 ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่

ภราดร กัลยาณสันต์ (2537:33) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารไว้สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์การควรจะเป็นอย่างไรและจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์

2. การจัดองค์การ จะต้องวิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้น จัดเป็นโครงสร้างขององค์การและขั้นสุดท้ายจัดหาคนที่เหมาะสมเข้าทำงานแต่ละตำแหน่ง
3. การจูงใจและการสื่อความหมาย จะต้องสร้างทีมงาน มอบหมายงาน จูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและรับข้อมูล
4. การวัดผลการดำเนินงาน ต้องวิเคราะห์ประเมินและแปลความหมายของการปฏิบัติงานของแต่ละคนโดยการติดตามงานดูว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใดตลอดจนหามาตรการแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
5. การพัฒนาคน ต้องพัฒนาตนเองและคนอื่น เพราะประสิทธิภาพของคนมีอยู่ไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของงาน

เมื่อศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษานี้แล้วทำให้เห็นเด่นชัดว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทเป็นทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ผู้พิพากษา ผู้ได้บังคับบัญชา และต้องเป็นผู้รับผิดชอบของวิทยาลัย ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้นำจึงมีความสำคัญที่สุดในทุกวงการเพราะถ้าวงการใดขาดผู้นำก็ย่อมจะดำเนินไปอย่างไม่มีจุดหมาย ฉะนั้นองค์การจะดำเนินไปอย่างไร จริยธรรม รุ่งเรือง หรือประสบความล้มเหลว ผู้นำย่อมมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง และจากการศึกษาค้นคว้าบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ พบว่า ผู้นำที่จะสร้างเสริมบารมีและมีอำนาจได้นั้นจะขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำและโดยทั่วไปหน้าที่หลักของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ลักษณะของงาน และตำแหน่งซึ่งลักษณะหน้าที่ที่สำคัญของการเป็นผู้นำได้กล่าวโดยละเอียดไว้แล้วในเบื้องต้น

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

นักการศึกษาด้านบริหารนอกจากจะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความหมายของผู้นำแล้ว ยังมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย แนวความคิดต่าง ๆ เหล่านี้ สุมเมธ เตียวอิสเรศ (2527:51-53) ได้รวบรวมไว้เป็นหลักเกณฑ์ และตั้งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

### 2.1 ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้มีมาตั้งแต่โบราณกาล สมัยนั้นมนุษย์เรามีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ ตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าบุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำด้วย

### 2.2 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณสมบัติเหล่านี้ อาจจะมีมาแต่กำเนิดตามทฤษฎีพันธุกรรมหรืออาจได้มาจากประสบการณ์ก็ได้

ปัญหาของทฤษฎีนี้ก็คือ นักทฤษฎีมีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปคนละอย่างสองอย่าง และบางครั้งก็มีความเห็นขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอกระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม รู้จักการควบคุมอารมณ์ของตน มีความเฉลียวฉลาด และมีความสนใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อีกความเห็นหนึ่งกล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ ต้องมีความรู้ ต้องมีความคิดริเริ่มต้องมีความกล้าหาญ ต้องมีความเด็ดขาด ต้องมีความแนบเนียน ต้องมีความยุติธรรม ต้องมีคุณลักษณะท่าทางดี ต้องมีความอดทน ต้องมีความกระตือรือร้น ต้องไม่เห็นแก่ตัว ต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ต้องมีดุลพินิจที่ถูกต้อง ต้องมีความสงบเสงี่ยม ต้องมีความเห็นอกเห็นใจ ต้องมีความจงรักภักดี ต้องรู้จักการเข้าสังคม และต้องรู้จักบังคับตนเอง

จุดบกพร่องของทฤษฎีนี้คือ ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนตายตัวของผู้นำ มีมากบ้างน้อยบ้างตามความเห็นของนักทฤษฎีแต่ละคน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ยังเป็นประโยชน์อยู่บ้างเพราะมีคุณสมบัติหลายอย่างที่จำเป็นโดยทั่วไปสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ เช่น ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย เป็นต้น การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้จะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.3 ทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal-Situation Theory)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าการศึกษากาจะผู้นำโดยเน้นเฉพาะตัวผู้นำเพียงอย่างเดียวนั้นเป็นการศึกษาที่ไม่สมบูรณ์ ควรจะได้มีการศึกษาถึงสถานการณ์แวดล้อมด้วย เพราะการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นสำคัญ ยกตัวอย่าง ผู้ที่มีความฉลาดไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส แต่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บางสถานการณ์ก็ไม่ต้องการบุคคลอย่างเขาเข้าไปเป็นผู้นำของกลุ่ม ดังนั้นการศึกษากาการเป็นผู้นำจึงต้องศึกษาสถานการณ์ควบคู่กันไปด้วย ยิ่งไปกว่านั้นการวิเคราะห์การเป็นผู้นำให้ลึกซึ้งจะต้องดูความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองประการคือคุณลักษณะของผู้นำและเหตุการณ์ที่เผชิญหน้าของกลุ่มปัจจัยสองประการนี้มีความสำคัญมากตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ ผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเขามีลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์ เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำของเขาก็ย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตามทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้เป็นเหตุผลอธิบายได้ว่า ทำไมผู้ที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่เลยจึงสามารถกลายมาเป็นผู้นำได้ ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะสถานการณ์อำนวยให้

### 2.4 ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theory)

แนวคิดตามทฤษฎีนี้กล่าวว่าสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถที่จะเป็นผู้นำได้ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม

องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

#### 1. อำนาจตามตำแหน่ง

บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ประชุมครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เช่น การเล่นเกมของเด็ก สำคัญในองค์ประกอบนี้ก็คือ การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

#### 2. ภารกิจของกลุ่ม

ภารกิจ คือ การงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจจะยากง่ายแตกต่างกันงานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมากประกอบในการตัดสินใจ ความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

#### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบสองประการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำหากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

## 2.5 ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory)

ทฤษฎีมนุษยนิยมเน้นความสำคัญที่ตัวบุคคล คือ เน้นตัวมนุษย์และสร้างหลักการโดยอาศัยธรรมชาติของมนุษย์เป็นเกณฑ์ นักทฤษฎีกลุ่มนี้มองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิดดังต่อไปนี้

1. เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลักมนุษย์รักความอิสระมีความต้องการความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน
2. เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย
3. ภารกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และพร้อมทั้งที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการด้วย

จากการศึกษาแนวความคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำของนักการศึกษาด้านบริหารซึ่งมีเป็นจำนวนมากแล้ว ผู้วิจัยก็ได้ทำการค้นคว้าเพิ่มเติม พบว่า มีนักการศึกษา นักสังคมวิทยา นักธุรกิจ และนักจิตวิทยา ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้เช่น

อมรรัตน์ เสวตนันท์ (2536:43:45) ได้สรุปเป็นแนวทางหรือทฤษฎีแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ได้ดังนี้

1. ทฤษฎีลักษณะบุคลิกภาพ (Trait Leadership Theory)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)
3. ทฤษฎีผู้นำตามสภาพการณ์ (Situational Leadership Theory)

1. ทฤษฎีลักษณะบุคลิกภาพ (Trait Leadership Theory) ได้สรุปการศึกษาในเรื่องลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น นักวิทยาศาสตร์ นักการเมือง นักการปกครอง ครู-อาจารย์ โดยศึกษาถึงลักษณะทางชีววิทยา บุคลิกภาพ พัฒนาการทางอารมณ์สติปัญญาและทางกาย ซึ่ง Stogdill (อ้างในอมรรัตน์, 2536:44-45) ได้ศึกษาสรุปคุณลักษณะของการเป็นผู้นำไว้ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics)
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)
3. สถิติปัญญาความรู้ (Intelligence)
4. บุคลิกภาพ (Personality)
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristics)
6. ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทฤษฎีลักษณะบุคลิกภาพนี้ได้อธิบายการเป็นผู้นำได้ไม่ชัดเจน เพียงพอทั้งยังอธิบายผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องผลกระทบต่อการเป็นผู้นำ จึงทำให้เกิดการคิดทฤษฎีใหม่ขึ้น

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Leadership Theory) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำเน้นในเรื่องปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือแบบของผู้นำที่มุ่งงาน (Task Oriented) กับแบบของผู้นำที่มุ่งคน (Employee Oriented) เช่น Blake (อ้างในอมรรัตน์, 2536:44) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหลักของผู้นำและลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยใช้แบบสอบถามการบรรยายพฤติกรรมการเป็นผู้นำ (Leadership Behavior Description Questionnaire) พบลักษณะของผู้นำออกเป็น 5 แบบ

1. สนใจทั้งงานและคนต่ำ
2. เน้นงานเป็นสำคัญ
3. เน้นคนเป็นสำคัญ
4. ทางสายกลาง
5. ทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมผู้นำมี 2 แบบ ได้แก่

#### 1. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน

1.1 ผู้นำกำหนดเป้าหมายการทำงาน โครงสร้างการบริหาร

1.2 ผู้นำกำหนดความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ผู้นำยึดหลักระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักเพื่อกำหนดมาตรฐาน

1.4 ผู้แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าการต้องการอย่างไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นด้วยระบบอัตโนมัติ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ลิขสิทธิ์เป็นของสถาบันวิจัยและพัฒนาเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2. พฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

- 2.1 ผู้นำรับฟังความคิดเห็น ให้ความสนใจผู้ตาม
- 2.2 ผู้นำใช้มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2.3 ผู้นำยอมรับและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

## 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ในช่วงปลายปี 1960

นักวิจัยได้ตระหนักถึงข้อจำกัดของทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมและเริ่มแก้ไขรวมทั้งได้พัฒนาแนวความคิดทฤษฎีใหม่ในการศึกษาความเป็นผู้นำซึ่งมุ่งเน้นทฤษฎีของความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ยู่ยากซับซ้อนมากขึ้น โดยอาศัยผลงานของนักวิจัยตามทฤษฎีแบบพฤติกรรมและคุณลักษณะซึ่งได้วางรากฐานที่สำคัญสำหรับการศึกษาความเป็นผู้นำในองค์การเพราะผลของแนวความคิดเหล่านี้ได้เสนอแนะว่าวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการเป็นผู้นำคือวิธีหรือกระบวนการที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงที่สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จตามแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ เพราะลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

วิธีการศึกษาตามทฤษฎีนี้ชี้ให้ผู้นำเห็นว่า มีลักษณะหรือปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในความเป็นผู้นำของเขา ฉะนั้นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับงานของผู้นำก็คือ การพิจารณาวินิจฉัย (Diagnosis) และการประเมินผลลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำการพิจารณาวินิจฉัยเป็นความสามารถในการจำแนกบ่งชี้ (Identification) และความสามารถประเมินถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เช่น ความแตกต่างระหว่างบุคคล โครงสร้างของกลุ่ม นโยบายขององค์การ เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้การตรวจสอบลักษณะปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญสำหรับผู้นำ ลักษณะปัจจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. ลักษณะของผู้บริหาร (Managerial Characteristics)
2. ลักษณะของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics)
3. โครงสร้างของกลุ่มและลักษณะของงาน (Group Structure and the nature of the task)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 4. ลักษณะหรือปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การ (Organizational Factors)  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักการศึกษาได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้หลายท่านด้วยกันดังเช่น เสริมสคคี่ วิศาลาภรณ์ (2522:18-19) กล่าวถึงลักษณะผู้นำและสถานการณ์ ไว้ว่า

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (The Traitist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ
2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The Situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มของเขาเป็นผู้นำ
3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followership Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม
4. ทฤษฎีของผลรวม (The Collectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ

Getzels และ Guba (อ้างในเมธี, 2533:134) ได้กล่าวถึงการบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension)
2. บุคลามิติ (Idiographic Dimension)

สถาบันมิติประกอบด้วยสถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาทของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน

บุคลามิติประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นและแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพของตนเองในแต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป

การบริหารต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับ 2 มิติ ซึ่งมักเกิดข้อขัดแย้งหรือคับข้องใจเสมอและไม่ว่ากรณีใดหนึ่งจริง ๆ อย่างไหนเป็นจริงอย่างไหน และอีกอำนาจที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับอำนาจการนำไปใช้ เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องนำข้อขัดแย้งมาศึกษา และหาทางแก้ไขข้อขัดแย้ง

ดังกล่าว ซึ่งจำเป็นต้องหาเกณฑ์ในการตัดสินใจหรือชี้ได้ว่าขอบเขตใดที่ฝ่ายสถาบันจะยอมรับแก้ไข และขอบเขตใดที่ฝ่ายบุคคลจะเรียกร้องได้ นั่นคือต้องอาศัยมาตรฐานตรงกลาง

จากแนวความคิดของ Getzels และ Guba นี้หากมองในแง่ของผู้นำสามารถจำแนกภาวะผู้นำได้เป็น 2 แบบคือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันมิตเป็นหลักกับแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลามิตเป็นหลัก อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงยังมีผู้นำอีกแบบหนึ่งที่ไม่ยึดทั้งสถาบันมิตหรือบุคคลามิตแต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมในขณะนั้นเป็นสำคัญหรือที่เรียกว่าภาวะผู้นำแบบยึดสถานการณ์ซึ่งสอดคล้องแนวความคิดของ สุเมธ เดียวศิริเรศ (2527:66-67) ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำไว้ 3 แบบซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดแนวความคิดนี้เป็นกรอบสำหรับการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน (Nomothetic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทางมิตสถาบันซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามสถาบัน บทบาท และความคาดหวังมากกว่าจะเป็นไปทางบุคคล บุคลิกภาพ และสนองความต้องการ ผู้นำแบบนี้ จะเน้นการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนและมีกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อที่จะลดความขัดแย้งในบทบาท การเป็นเลิศของภาวะผู้นำ พิจารณาจากประสิทธิผลขององค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะของผู้นำแบบนี้ จะเน้นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ชอบอ้างระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ และบริหารงานแบบรวมอำนาจ ประสิทธิภาพของการทำงานก็คือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล (Idiographic Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นมิตด้านบุคคลซึ่งจำเป็นต้องเป็นไปตามบุคคล บุคลิกภาพและการสนองความต้องการมากกว่าจะเป็นไปตามสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง ผู้นำแบบนี้จะเน้นการช่วยบุคคลให้มีความคิดริเริ่มทำประโยชน์เพื่อองค์กร ลดความขัดแย้งของบุคลิกภาพ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ พิจารณาจากประสิทธิภาพของบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวความคิด โดยยึดบุคคลเป็นหลักจะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงาน พยายามใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญ

3. แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ (Transactional Leadership Style) ผู้นำแบบนี้เน้นทางมิตสถาบัน และมีส่วนบุคคล แต่จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้าผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีข้อเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และเรื่องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบนี้จะเปลี่ยนจากอีกแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ผู้นำแบบนี้จะเน้นการพิจารณาทั้งความคาดหวังในบทบาท และบุคลิกภาพของบุคคล ตระหนักในความจำกัดของทรัพยากรทั้งด้านบุคคลและ สถาบัน ลดความขัดแย้งของ บุคลิกภาพความเป็นเลิศของภาวะผู้นำ พิจารณาทั้งจาก ประสิทธิภาพขององค์การและ ประสิทธิภาพของบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบยึดสถานการณ์ จะเน้น ความสำคัญของการบรรลุจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มี วัตถุประสงค์ที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ถือหลักการที่ว่า การอิงระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วน ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักมีความคิดว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำยึดสถานการณ์ยึดหลักการที่ว่า การปฏิบัติงาน ใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ ต้องเลือกใช้วิธีบริหารแบบประสม ประสานกันให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

Stogdill (1974:17-23) ได้รวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. Greatman Theory เหมือนกับทฤษฎีว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะผู้นำนี้มาตั้งแต่กำเนิด
2. Environment Theory เชื่อกันว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส
3. Personal - Situational Theory มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำนั้น นอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้วความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วยทั้งนี้ผู้นำจะต้อง มีความฉลาด ความสามารถ รวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
4. Interaction - Expectation Theory ทฤษฎีนี้มีความสำคัญกับเจตสิก (Sentiment) โดยเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถกระทำมนุษยสัมพันธ์และมีการ ควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์
5. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้เข้าใจลักษณะทางธรรมชาติของ จิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น หากท่านมีเหตุผลประสงค์อื่นที่มิใช่เพื่อการศึกษา กรุณาแจ้งขอเอกสารนี้ที่ศูนย์บริการมาไปใช้

หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถสนองตอบความต้องการเหล่านั้นจะทำให้เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์จะคิดอยู่เสมอว่าการที่คนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่า ถ้าได้ให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้วผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากันถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

Ross และ Hendry (อ้างในอุมาพร, 2539:33-34) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำคล้ายคลึงกับทั้งสองท่านที่กล่าวมาแล้ว ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (leadership as trait with in individual leader) โดยเชื่อว่าความเป็นผู้นำมีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดโดยพันธุกรรม

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (leadership as a function of the group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอาลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ทักษะ ความต้องการส่วนตัวติดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัวเพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทัศนคติ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (leadership as a function of the situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมากสถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น ก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี ขององค์กรนั้น ๆ

และอีก 2 ท่านคือ Napier and Gershenfeld (อ้างในอุมาพร, 2539:35) ต่างก็มีความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในทำนองเดียวกันดังต่อไปนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. Leadership - as trait ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะทางพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด
2. Leadership - as position ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่ การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีลักษณะความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา
3. Leadership - as situation ความเป็นผู้นำที่ได้มาเนื่องจากสถานการณ์ทำให้เกิดขึ้น บางสถานการณ์ต้องการคนที่มีคุณสมบัติแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วก็กลายเป็นผู้นำได้
4. Leadership - as functional roles of members พฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้นการที่จะเป็นผู้นำแบบใด จึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มว่าเป็นกลุ่มแบบใด หรือลักษณะใด

จากการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งของนักการศึกษาไทยและนักการศึกษาต่างประเทศแต่ละทัศนะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า วิธีการศึกษาและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีความซ้ำซ้อนกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบที่จะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้นำได้ คือ ตัวผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปดังเช่นผู้นำบางครั้งก็กลายเป็นผู้ตาม และผู้ตามก็กลายเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย การรู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น โดยการศึกษาให้ทราบถึงธรรมชาติและความต้องการของคนจึงสามารถเป็นผู้นำได้ดีกว่า

### 3. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

การบริหารวิทยาลัยในปัจจุบันมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่หลายประการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์และองค์ประกอบที่สำคัญ โดยเฉพาะผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอันดับแรกที่กำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร และเป็นหลักสำคัญของหน่วยงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา และระบบงาน นั่นคือคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร อันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการบริหารงาน ทั้งนี้พฤติกรรมของบุคคลมีกฎกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา คุณลักษณะของ

ผู้นำหรือผู้บริหารที่บริหารงานประสบความสำเร็จได้มีผู้รู้และนักการศึกษาได้ค้นคว้าและทำการวิจัยไว้สามารถสรุปได้ 2 ประการคือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว
2. คุณลักษณะทางวิชาการ

คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง คุณลักษณะเกี่ยวกับร่างกาย จิตใจ ความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง ร่าเริงแจ่มใส มีความประพฤติดี สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้ารับผิดชอบ มีเหตุผล มีความกระตือรือร้น มีความอดทนอดกลั้น รู้จักวิธีบำรุงขวัญ และเป็นนักประชาธิปไตย อาจเรียกได้ว่าคุณลักษณะทั่วไป ซึ่งสรุปได้ เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ด้านร่างกายและจิตใจ
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะทางด้านความรู้ทางสามัญ ทางวิชาชีพ ความสามารถ และประสพการณ์ในการทำงาน เกี่ยวกับ ระดับของการศึกษา ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหาร ความรู้ทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดผลการประเมินผล ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งสรุปได้ 3 ลักษณะดังนี้ คือ

1. ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไป และประสพการณ์
2. ด้านความรู้ทางวิชาชีพ
3. ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะส่วนตัว นักการศึกษา ได้พยายามค้นคว้าและรวบรวมไว้ มีความแตกต่างกันออกไป ไม่สามารถกำหนดได้เป็นที่แน่ชัดแต่ วนิดา ชูประเทมีย์ (2532:5-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 7 ประการสรุปได้ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ 1. มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจเพราะสุขภาพเป็นหลักประกันประการแรกของผู้นำที่ดี  
ไม่ว่ากรณีการทำงาน อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาด หากขาดความเฉลียวฉลาดแล้วจะทำให้ขาดความเชื่อมั่น
3. มีอารมณ์มั่นคง เพราะต้องผจญกับคุณลักษณะต่าง ๆ ถ้าอารมณ์ไม่มั่นคงจะบริหารงานด้วยอารมณ์มากกว่าเหตุผล
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. มีความเชื่อมั่น และสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น
6. มีความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ตัว มีไหวพริบ เป็นต้น เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดความนับถือและเลื่อมใส
7. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน สังกมทีดี และมีความกระตือรือร้นให้ความสำคัญกับทุกคนเท่าเทียมกัน

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529:40) ได้กล่าวถึงสุขภาพทางร่างกายที่ดีของผู้บริหารว่า ควรจะมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีความอดทน พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงบุคลิกภาพที่ดีจะช่วยเสริมสร้างลักษณะเด่นให้เป็นผู้เป็นที่ดีได้ง่าย

เสมอ พริ้งพวงแก้ว (อ้างในกิติ, 2535: ไม่มีเลขหน้า) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำในการสัมมนาเรื่อง การได้มาซึ่งผู้บริหารในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้จัดขึ้นเมื่อวันที่ 3-4 สิงหาคม 2530 กล่าวว่า การจะเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการสรุปได้ดังนี้

1. เป็นนักปกครองที่ดี การปกครองที่ดี จะสร้างความยอมรับด้วยกันทั้งสองฝ่ายทั้งกายและใจ การปกครองแบบผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับจะเป็นด้านกายมากกว่าด้านใจ
2. เป็นนักบริหารที่ดี ต้องมีคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม และต้องมีความพึงพอใจกับการแก้ปัญหา เพราะปัญหาคือความสำเร็จที่ซ่อนตัวมา ไม่มีปัญหาก็คือไม่มีความสำเร็จ ผู้นำหรือนักบริหารที่ดีต้องมีความรู้สึกไวต่อปัญหาเหนือคนอื่น และในการแก้ปัญหาให้ลุกล่วงไปได้นั้น ต้องสำนึกเสมอว่าจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้นควบคู่กันจะมากหรือน้อยแล้วแต่กรณี
3. เป็นนักพัฒนาที่ดี คือ ต้องพัฒนาให้ได้ทั้ง 3 ด้าน คือ
  - 3.1 ต้องพัฒนาตนเอง โดยเป็นนักศึกษา นักแก้ปัญหาตลอดชีวิตของตน เสริมสร้างคุณธรรมและจรรยาบรรณความไม่ตีทั้งปวง
  - 3.2 ต้องพัฒนางานให้ก้าวหน้า และถือว่าอุปสรรคคือ ความสำเร็จ
  - 3.3 ต้องพัฒนาผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีกว่าตน ให้ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำให้คนรุ่นใหม่มากกว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น

4. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีกิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในทุกระดับของงานเพื่อเป็นตัวอย่างให้มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการริเริ่มใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน

5. เป็นผู้ได้รับการรับรองจากหน่วยงาน และจากสังคมนั้นว่าเป็นผู้เหมาะสม มีประวัติดี และผลงานดีงาม เป็นที่เชื่อถือและปฏิบัติตามได้

และยังได้ให้ข้อคิดในการสัมมนาอีกว่า ลักษณะทั้ง 5 ประการ ลักษณะใดลักษณะหนึ่งเกิดขึ้นเองโดยชาติกำเนิด แต่คุณลักษณะทั้ง 5 ประการนี้ยังไม่เกิดผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องสะสมสร้างขึ้น ข้อไหนที่มีอยู่บ้างแล้วก็เสริมสร้างให้มียิ่งขึ้น ข้อไหนขาดก็ต้องขวนขวายหาให้ได้ จากแนวความคิดนี้ได้สอดคล้องกับ เมธี ปิณฑนานนท์ (2536:1) ได้เขียนแนวทางการบริหารสมัยใหม่ไว้ว่า ต้องใช้ศาสตร์คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ และทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือ (Tools) ช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ศิลปะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ และได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมอีกว่า (2525:7) ระเบียบและวินัยนับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ส่วนแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:58) เป็นแนวความคิดอีกแนวหนึ่งที่สนับสนุนความคิดดังกล่าวข้างต้นว่า ผู้นำทางการบริหารเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อการบรรลุ หรือความสำเร็จในจุดประสงค์ของหน่วยงาน หรือสถาบันไว้เป็นสำคัญ

กิติ ตย์คานนท์ (2535:29-39) กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่ดี สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
2. มีความรู้ เกี่ยวกับหน้าที่การงานและความรู้ทั่วไป สามารถให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาให้ผ่านพ้นไปได้
3. มีบุคลิกดี หากมีบุคลิกที่ไม่ดี แม้ว่าผู้นำจะมีความรู้ความสามารถมากเท่าใดก็จะทำให้ขาดความเลื่อมใส ศรัทธา
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น อันจะทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองมาสู่หน่วยงาน และยังให้ข้อคิดเพิ่มเติมอีกว่า ความเจริญรุ่งเรืองจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ

4.1 ความเจริญตามธรรมชาติ

4.2 ความเจริญเกิดจากพลังจากผู้นำ

5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจ เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมี

6. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด ไม่ไกล่

7. มีความแนบเนียน หรือศิลปะในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน สามารถบังคับใจตนเองได้
9. มีการสื่อความหมายที่ดี เพื่อนำไปปฏิบัติได้โดยตรงตามวัตถุประสงค์
10. มีความเห็นอกเห็นใจ
11. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิบาทในทางผิด
12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
13. มีความสงบเสงี่ยม
14. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้
15. มีการสังคมนิ
16. มีความตื่นตัว ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ แสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงาน
17. มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผนงาน

วินิจฉัย เกตุขำ (2535:127-129) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จไว้ 7 ข้อสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความฉลาดหลักแหลม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะมีฉลาดหรือมีสติปัญญาค่อนข้างดี
2. วุฒิภาวะทางอารมณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาและการประพาดคนที่เหมาะสมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดพลาด ผู้นำที่ดีควรตรวจสอบหาข้อเท็จจริง ใช้ประสบการณ์ และจังหวะที่เหมาะสมที่จะแนะนำให้เกิดการเรียนรู้
3. พลังจูงใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีพลังจูงใจในการทำงานสูงพลังจูงใจที่สำคัญคือพลังจูงใจในการรู้จักใช้อำนาจหรือการรู้จักควบคุมสถานการณ์ตลอดจนพลังจูงใจอยากจะทำงานให้ประสบความสำเร็จ
4. ทักษะการแก้ปัญหา ต้องมองคว้าปัญหาเป็นสิ่งท้าทายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน
5. ทักษะการจัดการ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีทักษะการจัดการสูง 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหารงาน

6. ทักษะการเป็นผู้นำ แม้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยก็ตาม คุณลักษณะส่วนตัวบางอย่างยังมีส่วนช่วยให้ผู้นำมีทักษะการเป็นผู้นำอีก

7. ความต้องการที่จะนำ จะต้องมีความต้องการที่จะนำคนอื่นและมีความตั้งใจที่จะเข้าไป  
รับผิดชอบในตำแหน่งของตน

การที่จะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้นไม่สามารถสรุปหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวได้ เพราะที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำเอง
2. ลักษณะของกลุ่มหรือผู้ตาม
3. สถานการณ์

และจากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนตัวนั้นทวิช เปล่งวิทยา (2530:280-305) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำอันพึงประสงค์ 4 ข้อคือ

### 1. ลักษณะทางสติปัญญา

- 1.1 ความตื่นตัว (Alertness)
- 1.2 ความคิดสมเหตุ สมผล (Logical Thought)
- 1.3 สามัญสำนึก (Common Sense)
- 1.4 ดุลยพินิจ (Judgment)
- 1.5 การเห็นการไกล (Fore sight)

### 2. คุณลักษณะทางร่างกาย

- 2.1 สุขภาพ (Health)
- 2.2 กำลังกาย (Energy)
- 2.3 อดทน (Endurance)
- 2.4 รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance)

### 3. คุณลักษณะทางอารมณ์

- 3.1 การมองในแง่ดี (Optimesm)
- 3.2 การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability)
- 3.3 เยือกเย็น (Even Tensper)
- 3.4 บังคับตนเอง (Self Control)
- 3.5 กระตือรือร้น (Enthusiam)
- 3.6 สังคม (Sociability)
- 3.7 ความแนบเนียน (Tact)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูอาจารย์เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามนำข้อมูลไปลงนอกระบบ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.8 อารมณ์ขัน (Sense of Humor)

3.9 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence)

3.10 ความสนใจกว้างขวาง (Breadth of Interest)

3.11 การเข้าใจ (Human Understanding)

#### 4. คุณลักษณะทางอุปนิสัย

4.1 ตรงไปตรงมา (Truthfulness)

4.2 จงรักภักดี (Loyalty)

4.3 ตำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty)

4.4 ความไว้วางใจได้ (Dependability)

4.5 ความกล้าหาญ (Courage)

4.6 ความเข้มแข็ง (Force)

4.7 ความยุติธรรม (Fairness)

4.8 ไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness)

และนักการศึกษาอีกคนหนึ่งคือสุริยันต์ กันตรง (2536:75) ได้ให้ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้นำในอีกแง่มุมหนึ่ง ซึ่งผู้นำควรนำมาประกอบการพิจารณา เพื่อเป็นแนวทางก่อให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วว่าหากจะให้เห็นเป็นรูปธรรมขึ้นมาได้นั้นผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องยึดถือและใช้เป็นหลักในการวินิจฉัยตัดสินใจประกอบ คือ

1. ยอมรับในความคิดเห็นของประชาชน
2. มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
3. วางตัวเป็นธรรมไม่ลำเอียง
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกแห่ง
6. เชิดชูผู้กระทำความดี

คุณลักษณะของผู้นำที่นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว สุริยันต์ กันตรง (2536:74-75) ยังได้เสนอแนะข้อที่ผู้นำควรจะทำนึ่งอยู่เสมอ

“ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้”

1. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่า ๆ ไม่ควรจะรวดเร็วเกินไป ไม่ควรตั้งต้นด้วยการตำหนิของเก่า เพราะอาจจะเป็นการทำลายค่านิยมอันสำคัญของสังคมได้

2. ควรศึกษางานให้รู้อย่างละเอียดด้วยความรอบคอบถี่ถ้วนด้วยเหตุผล สร้างความเข้าใจให้ตรงกัน

3. ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า ทุกคนมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกับท่าน

4. ให้คิดด้วยว่าทุกอย่างที่เป็นของส่วนรวมมิใช่เป็นของผู้นำ

5. หนักแน่น อดทน อดกลั้น ใจเย็น สุขุม รอบคอบ เป็นคุณลักษณะจะต้องยึดไว้ตลอด

6. อย่ายึดหลักการบริหารงานวิธีเดียวตายตัว ผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์ (หลักการ วิชาการ) และศิลป์ (การนำเอาวิชาการปรับใช้) ในหลาย ๆ หลักการเพื่อประโยชน์สูงสุดในการบริหาร

7. ต้องรู้จักยกย่องบุคคล เพราะมนุษย์เรานั้นมีธรรมชาติค่อนข้างจริงอย่างหนึ่งคือ ไม่ชอบขอ แต่พอใจในคำขอ นั่นคือ การยกย่องเป็นการปูนบ่าเหนืงความชอบอย่างยิ่ง

8. ยึดหลักในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

8.1 ขจัดความเลื่อมใสที่รักมักที่ชัง ไม่มีอคติ อย่าเหยียดหยามผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต่ำต้อยคือการศึกษา

8.2 ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีประสบการณ์เข้าสังคมได้โดยไม่เคอะเขิน

8.3 ไม่บีบบังคับหรือกดดันทางแนวคิด ควรใช้ระบบสันติธรรมเมื่อเกิดการขัดแย้งทางความคิด

8.4 ควรจัดให้มีการปะทะสังสรรค์ทางขนบธรรมเนียมประเพณี เพื่อสร้างความเข้าใจให้ปรับตัวปรับใจเข้าร่วมกัน

8.5 ใช้หลักการปกครองแบบประชาธิปไตย ปรีกษาหาหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของหมู่คณะ เป็นการยอมรับถึงเอกัตบุคคล (การยอมรับในตัวบุคคล)

พจนี พรหมจิตต์ (2536:31) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในเรื่องของคุณลักษณะส่วนตัวไว้ 14 ข้อสรุปได้ต่อไปนี้

1. ความคิดริเริ่ม ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มของตนเอง มีการตัดสินใจ และมีแนวคิดขัดแย้งในข้อเสนอของผู้อื่นได้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน คุณสมบัติข้อนี้ยังมีมาก และแสดงออกได้มากเพียงไร จะช่วยสนับสนุนเพิ่มพูนความเป็นผู้นำในตัวให้สูงขึ้นเพียงนั้น

2. ความใกล้ชิดกับสมาชิก ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับสมาชิกในกลุ่มได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนได้ วางตัวเป็นกันเองกับสมาชิก จะช่วยให้ความเป็นผู้นำแน่นหนาขึ้น

3. ความเป็นตัวแทนของกลุ่ม ผู้นำจะต้องปกป้องกลุ่ม ป้องกันและต่อสู้ เพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่มของตน คุณลักษณะข้อนี้มีอยู่ในตัวผู้ใดผู้นำนั้นจะกลายเป็นผู้นำได้ และคุณสมบัตินี้มีอยู่ในตัวผู้นำมากเพียงไร ผู้นำผู้นั้นจะเป็นผู้นำที่ดี และเป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ตาม

4. การสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรม หมายถึง การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่ม การพยายามลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม การส่งเสริมให้สมาชิกปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มได้ดีขึ้น หากคุณสมบัตินี้มีในผู้ใด ผู้นำนั้นจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้

5. การแบ่งงาน ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถกำหนดลักษณะงานทั้งของตนเอง และของสมาชิกในกลุ่มได้ชัดเจน และสามารถเข้าใจในความสัมพันธ์ของงานแต่ละส่วนที่สมาชิกแต่ละคนทำ

6. การบังคับบัญชา ผู้นำสามารถห้ามการกระทำบางประการของสมาชิกในกลุ่ม ที่เห็นสมควรห้าม หยุดการกระทำของกลุ่มได้เมื่อต้องการรวมถึงการใช้ความเด็ดขาดในการตัดสินใจลงโทษผู้กระทำผิดระเบียบของกลุ่มได้

7. การติดต่อสื่อสาร ผู้นำที่ดีจะต้องคอยให้ข่าวสาร และรับรู้ข่าวสารของสมาชิก จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ตลอดจนเป็นผู้ที่รู้เกี่ยวกับความเป็นไปของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินไปในกลุ่มของตนอยู่ตลอดเวลา

8. การยอมรับ การที่ผู้นำแสดงการยอมรับ หรือไม่ยอมรับรวมทั้งการอนุมัติ และไม่อนุมัติการกระทำของสมาชิกกลุ่ม

9. ผลงาน ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับของผลงานของมวลสมาชิก และของกลุ่มเป็นส่วนรวม ผู้นำที่ดีจะต้องสนับสนุนให้สมาชิกใช้ความมานะพยายาม เพื่อผลงานที่ดีกว่า มากกว่า สูงค่ากว่า อยู่เสมอ

10. การตัดสินใจ ผู้นำที่ดีจะต้องตัดสินใจได้ และกล้าที่จะตัดสินใจ โดยเฉพาะเมื่อได้พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบในเรื่องรานั้น ๆ พอสมควรแล้ว ผู้นำที่ไม่ตัดสินใจอะไรเลย จะไม่เป็นที่พึ่งของผู้ตามได้

11. การเคารพในความคิดของผู้อื่น ผู้นำที่ดี ไม่ควรถืออำนาจในงาน ความคิดเห็นของแต่ละคนนั้นมีคุณค่า ควรรู้จักใช้วิธีรับพิจารณาความคิดเห็นด้วยใจเป็นธรรม นอกจากจะเป็นผลดีต่องานในแง่ที่ได้รับการพิจารณาเป็นอย่างดีจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องแล้ว ยังมีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดียิ่ง ในระหว่างผู้ที่ทำงานร่วมกันอีกด้วย

12. การรู้จักผู้ร่วมงาน หมายถึง การรู้จักสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอย่างจริงจังในทุกแง่มุม รู้ถึงความสามารถ ความสนใจ ความถนัดตามธรรมชาติของแต่ละคน เพื่อที่จะได้มอบหมายให้แต่ละคนได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนได้

13. ความเสียสละ ผู้นำที่ดีจะต้อง รู้จักเสียสละความสุข ความสบาย ความพอใจส่วนตัว เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

14. ความสามารถ ผู้นำที่ดีจะต้อง มีความสามารถเหนือสมาชิกในกลุ่ม ในวิชาการบางแขนง และในความสามารถด้านอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านวิชาการบ้างตามสมควร เช่น ความสามารถในการพิจารณาคน ความสามารถในการเข้าใจคน

นอกจากนี้ ยังกำหนดคุณลักษณะของผู้นำเพิ่มเติม โดยพิจารณาตามคุณลักษณะ (Trait approach) (2536:33) ได้ดังนี้

1. มีความปราดเปรียว เป็นผู้มีความรู้ มีไหวพริบเฉลียวฉลาด ทันทต่อเหตุการณ์ สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และแก้ไขปัญหานั้นด้วยความรู้ ความสามารถ ความมีเหตุผล ซึ่งมีเหนือสมาชิกกลุ่มได้

2. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคณะติดต่อหน่วยงานอื่น และสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ได้อย่างเป็นที่พอใจ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อ

3. รู้เป้าหมายของกลุ่ม เป็นผู้รู้เป้าหมายที่แน่นอนของกลุ่มและนำกลุ่มให้ดำเนินไปตามแนวทางนั้น สู่เป้าหมายที่ตั้งไว้จนเป็นผลสำเร็จ

กูดธน ธนาพงศธร (2533:500-501) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้นำควรเป็นบุคคลที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลาย และจะนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณาอย่างเท่าเทียมกันซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของพจนี พรหมจิตต์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในเรื่องการเคารพในความคิดของผู้อื่น และใกล้เคียงกับผลงานการวิจัยของกรมพลศึกษา (2528:115) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานยึดการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making) ย่อมจะละเอียดรอบคอบและมีผลดีกว่าการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวในแง่ของการยอมรับ ถ้ากลุ่มมีส่วนร่วมย่อมจะเกิดการยอมรับจากสมาชิกในแง่ของความผิดพลาดการตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมจะผิดพลาดได้น้อย

คุณลักษณะผู้นำที่ดีซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า มีประโยชน์ และแตกต่างจากนักวิชาการหลายท่านซึ่งคุณลักษณะนี้พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชทานไว้ในหนังสือหลักราชการซึ่ง สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2521:1-19) ได้อันเชิญมาลงไว้ในหนังสือการบริหารโรงเรียนเชิงปฏิบัติ ผู้วิจัยเห็นว่าหลักราชการทั้ง 10 ข้อนี้มีความสมบูรณ์ที่สุด จึงขออันเชิญมาพอสังเขปดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถ คือ เป็นผู้ที่ทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ได้ดีกว่าผู้อื่นที่มีโอกาสเท่า ๆ กัน

2. มีความเพียร คือ เป็นผู้ที่มีความอดทน กล่าวหาญที่จะไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก และพยายามกระทำการใด ๆ ให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้

3. มีไหวพริบ คือ เป็นที่รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่า เมื่อมีเหตุ นั้น ๆ จะต้องปฏิบัติอย่างนั้น เพื่อให้บังเกิดผลที่ดีที่สุดแก่กิจการทั่วไป และรับทำการอันเห็นควรโดยฉับพลันทันท่วงที

4. มีความรู้เท่าถึงการ คือ เป็นผู้รู้จักปฏิบัติการให้เหมาะสมด้วยประการทั้งปวง เหมาะกับเวลา และเหตุการณ์

5. มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ คือ เป็นผู้ตั้งใจกระทำการซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของคนนั้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุตสาหะวิริยภาพ เต็มสติกำลังของตนด้วยความมุ่งหมายให้กิจการนั้น ๆ บรรลุซึ่งความสำเร็จโดยอาการอันงดงามที่สุดพึงมีหนทางเป็นไปได้

6. มีความซื่อตรงต่อคนทั่วไป คือ เป็นผู้ประพฤติตนซื่อตรงต่อคนทั่วไป

7. รู้จักนิสัยคน คือ เป็นผู้ที่เข้าใจในพฤติกรรมของคนอื่นได้เร็ว และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการควบคุมพฤติกรรมในองค์การ

8. รู้จักผ่อนผัน คือ เป็นผู้รู้จักใช้วิจารณ์ญาณว่า เหตุการณ์ใดที่ควรผ่อนผันได้บ้างและเกิดประโยชน์กับหน่วยงานมากที่สุด

9. เป็นผู้ที่มีหลักฐาน หมายถึง

- มีบ้านเป็นสำนักที่มั่นคง
- มีครอบครัวที่มั่นคง
- ตั้งตนไว้ชอบ

10. เป็นผู้มีความจงรักภักดี คือ เป็นผู้มีความจงรักภักดีต่อองค์การ หมู่คณะ และที่สำคัญที่สุด คือ มีความจงรักภักดีต่อชาติ

Ralph M. Stogdill (อ้างในพจนี, 2536:35-36) ได้สรุปลักษณะของผู้นำไว้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับนักการศึกษาของไทยหลายท่านดังนี้

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่ม และ ตัดสินปัญหาที่ดี

2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ การกีฬา

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) จะต้องเป็นคนทีคนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือรู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

6. ผู้นำต้องรู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สถานะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้สถานะทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

Chester I. Barnard (อ้างในสมพิศ, 2527:36) ได้เสนอแนะคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้เพิ่มเติมจากของ Stogdill โดยขยายคุณลักษณะของผู้นำให้กว้างขึ้นดังนี้

1. ผู้นำจะต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้
2. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ
3. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจคน
4. ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ
5. ผู้นำจะต้องมีความฉลาดไหวพริบ

นอกจากนั้น Barnard ยังให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ทุกอย่างได้ โดยยึดสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเป็นหลักในการกระทำ เพราะคุณลักษณะของผู้นำจะยึดตายตัวไม่ได้ ลักษณะที่ดีของผู้นำที่หนึ่งจะนำไปใช้อีกที่หนึ่งไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องปรับตัวให้คล้อยตามกับเหตุการณ์โดยไม่ขัดต่อหลักการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2522:59) ที่ว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมที่ถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหรือตามบุคลิกภาพขึ้นกับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่าง

สรุปคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำนั้น ประกอบไปด้วย คุณลักษณะทางด้านร่างกาย จิตใจ มนุษยสัมพันธ์ และความเป็นผู้นำ เป็นนักประชาธิปไตย มองการไกล และความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ได้ฉับพลัน แต่เท่านี้ยังไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ ความสามารถทางวิชาการทั่วไป วิชาชีพ และประสบการณ์ไว้ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะทางวิชาการ ก็มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารงานของตนประสบความสำเร็จได้ดังเช่นพณศก หันนาคินทร์ (2524:65-67) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ หรือผู้บริหารทางวิชาการเกี่ยวกับความรู้ทางวิชาการทั่วไป และประสบการณ์ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ทางวิชาการทั่วไปผู้บริหารจะต้องรู้หลักการเบื้องต้นของรายวิชาเพื่อการตรวจสอบ การควบคุมและการแนะนำครู-อาจารย์
2. ประสบการณ์และระดับความรู้ได้แก่ ระดับการศึกษาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้ ประสบการณ์ได้แก่ การผ่านงานมามากทำให้มีความรู้มากงานประจำและงานปกครองจะต้องอาศัยประสบการณ์และระยะเวลาในการทำความเข้าใจ ประสบการณ์ทำให้เข้าใจปัญหาสถานการณ์และสามารถเลือกตัดสินใจได้ดีประสบการณ์จะต้องอาศัยหลักวิชาการประกอบจึงทำให้การทำงานก้าวหน้าไปด้วยดี

จากผลการประชุมสัมมนาของนักศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา (2532:1) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้าไว้ว่าต้องมี

คุณลักษณะด้านความรู้  
คุณลักษณะด้านความสามารถและประสบการณ์

ซึ่งประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความรู้ด้านวิชาการ
2. วิชาชีพ
3. การจัดการ
4. การวางแผน
5. ระบบข้อมูล
6. ภาษาต่างประเทศ
7. ความรู้ทางด้านสังคม
8. เศรษฐกิจ
9. การเมือง
10. ความรู้ด้านการวิจัยและเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นพพงษ์ บุญจิตราคุตย์ (ม.ป.ป.:12-20) กล่าวถึง ผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ทางด้านวิชาชีพ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของผู้บริหาร เช่น ความรู้ด้านธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจหนังสือ และการจัดการสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่ผู้นำบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และจิตวิทยา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ พื้นเพภูมิหลัง ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกท่าทาง อุดมการณ์ และสภาพทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

จากการวิเคราะห์ผลงานการวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (traits) ของการเป็นผู้นำ Doll (อ้างในเสริมศักดิ์, 2522:22) ได้สรุปว่าผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมีความรู้ลึกไวก่อความต้องการ หรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

2. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสร่าเริง

3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายถึงแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็ทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับ

เอกสาร การจัดการศึกษา จำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิดกักังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่ท่ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญหา จำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีความรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเองผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษา ก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้โดยยาก

จากการวิเคราะห์ผลงานการวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สินี วิจารย์ (2538:235) และประทีป แสงเปี่ยมสุข (2534:362) ซึ่งมีแนวความคิดคล้ายคลึงกันว่าผู้นำทางการศึกษาควรจะต้องเอาใจใส่และติดตามผลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรคพร้อมทั้งให้คำแนะนำช่วยเหลือตามความเหมาะสม

สุภรณ์ พันธุ์รัตนอิสระ (2532:59-60) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาไว้ 6 ประการ สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา : ในระดับประเทศจะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับ
  - 1.1 โครงการการศึกษาของประเทศโดยส่วนรวม
  - 1.2 ประชาชน ค่านิยม และความเชื่อทางการศึกษาที่โดดเด่นและน่าเชื่อถือ
  - 1.3 เป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยส่วนรวม
  - 1.4 โครงสร้างและการกำหนดรูปแบบของการศึกษาอย่างกว้าง ๆ
  - 1.5 การประเมินความต้องการของชุมชนที่มีผลต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา สามารถประชาสัมพันธ์งานของสถานศึกษาต่อชุมชนภายนอก และสามารถต่อรองหรือใช้ทรัพยากรที่มีอยู่มาช่วยในโครงการการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมาย

2. ความเป็นผู้นำทางด้านการสอน ถือเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ผู้บริหารที่ดีย่อมจะมีความเป็น ผู้นำในทางวิชาการเฉพาะสาขา เพราะจำเป็นต้องร่วมงานการสอนกับผู้อื่น ในสาขาวิชาชีพหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความเป็นผู้นำในสถานศึกษา ความสำเร็จในด้านนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสามารถทำโรงเรียนให้เป็นองค์กรรับใช้ประชาชนได้ตามเป้าหมายและกิจกรรมที่กำหนดไว้มากน้อยแค่ไหน

4. ความเป็นผู้นำในการนิเทศ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปดำเนินการในลักษณะของการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงมากกว่าการบังคับ สั่งการ ตรวจสอบ เพราะทรัพยากรที่มีคุณค่าของสถานศึกษาคือครู ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้หลักการและวัตถุประสงค์ของการนิเทศอย่างดี

## 5. ความเป็นผู้นำทางการบริหาร

### 5.1 ความสามารถในการพัฒนา

### 5.2 การตัดสินใจอย่างได้ผล

6. ความเป็นผู้นำกลุ่ม ปัจจุบันสถานศึกษาจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการมากมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีบทบาทมาก จึงมีผลต่อความเป็นผู้นำของการศึกษาอย่างยิ่ง

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการของ สุภรณ์ พันธุ์รัตนอิสระ นั้น ผู้วิจัยมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับนักการศึกษาท่านนี้เป็นอย่างมากเนื่องจากสถานภาพของความเป็นผู้นำการศึกษาโดยเฉพาะผู้นำทางอาชีวศึกษาหรือผู้นำวิชาชีพนั้นจะต้องเผชิญหน้าได้กับประชาชนทั้งภายในและภายนอกสถาบันอาชีวศึกษา เช่น การออกตรวจเยี่ยมนักศึกษาตามสถานประกอบการ คอยให้คำปรึกษาหารือ หรือแนะนำช่วยเหลือในการฝึกปฏิบัติงานจริงจากงานต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องทันต่อเหตุการณ์อาชีวศึกษาสามารถแสดงบทบาทบริหารธุรกิจอาชีวศึกษาได้อย่างชัดเจน ติดต่อประสานงานกับชุมชน ผู้ปกครอง ร่วมปะทะสัมพันธ์กับนักธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำอาชีวศึกษาที่ดีตามแนวความคิดของ ประสิทธิ์ นาคปทุมสวัสดิ์ (2527:68) กล่าวว่า จะต้องรู้จักวิธีการเข้าร่วมดำเนินงานกับกลุ่มคณะ ก่อผลให้บรรลุงานตามเป้าหมายในแผนอาชีพได้ดี จะต้องรู้ว่าอะไรคือความต้องการที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติตาม (Need of followers) สถานการณ์ (Situations) ภาวะเงื่อนไข (Conditions) ผู้นำจะต้องสามารถปรับปรุงและเลือกเอาแต่ส่วนที่ดีจากสังคมอาชีวศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (a dopt a dynamic change) โดยการทดลองสำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดหมายที่มีประสิทธิภาพต่อความสำเร็จของผู้เงินจัดชำนาญงานซึ่งในบางปัญหาอาจวินิจฉัยสั่งการได้เลย โดยไม่ต้องทดลอง หรือค้นคว้า (empirical) อีกทั้งยังจะต้องคัดเลือกเทคนิคต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้ผลงานอยู่ในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดังนั้นการเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำอาชีวศึกษาจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ให้มากเพื่อจัด และลดปัญหาในการดำเนินงาน (Conflict-free) และการบริหารงานของผู้บริหารอาชีวศึกษา ควรยึดสายกลางบนความยืดหยุ่น ปรับปรุงและปรับตัวได้คล่องกับทุกวิกฤตการณ์จะปรับปรุงอย่างไรนั้นได้เสนอแนะว่า

1. ขึ้นอยู่กับความรู้ (Knowledge)
2. บรรยากาศ (Atmosphere)
3. สถานการณ์ (Situations)

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของความเป็นผู้นำอาชีวศึกษา 10 ประการ (2527:70-72)

สรุปได้ดังต่อไปนี้

### 1. ต้องมีพรหมวิหาร 4 เป็นหลักคุณธรรมประจำใจ

เมตตา คือ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ขอสงวนสิทธิ์ในสิ่งที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ และขอสงวนลิขสิทธิ์ของเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กรุณา คือ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

มุกิตา คือ ความสุภาพอ่อนโยน

อุเบกขา คือ การรู้จักข่มใจ ใช้ศุลยพินิจ ความเที่ยงธรรมทางอารมณ์

2. ต้องมีหิริ-โอตตปปะ

หิริ คือ ความละอายต่อบาป

โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป

3. ต้องมีสติ-สัมปชัญญะ

สติ คือ ความรู้ที่ระลึกแล้ว ผิดชอบชั่วดี

สัมปชัญญะ คือ การระลึกรู้ตัวเอง มีสติสมบูรณ์ด้านจิตใจ

4. ต้องมีความกล้าหาญ กล้าฟัง พูด อ่านหรือเขียน พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็น เสนอญ  
กับกิจการงานและสิ่งที่ถูกต้องสมควรหรือไม่ก็ตาม เรียกว่าเป็นผู้มีความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์  
สร้างบรรยากาศให้กับหน่วยงาน ไม่พูดจาโกหก

5. ต้องมีความมานะบากบั่น ขยันหมั่นเพียร ศึกษาหาความรู้ ค้นคว้าวิชาการอยู่เป็นนิตย์  
เพื่อจะนำไปใช้กับงานที่ตนได้รับมอบหมายมาไว้เป็นภาระหน้าที่

6. ต้องมีความอดทนอดกลั้น ต่อบริเวียบ วินัย ตลอดจนคำสั่งของหน่วยงานโดยเคร่งครัด  
หรือเรียกว่าความเป็นผู้มีขันติ

7. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่อตัวเอง สามารถรับผิดชอบต่องาน ปฏิบัติหน้าที่ใน  
อันที่จะรับใช้ส่วนรวม หรือประชาชนต่อไปด้วยความภาคภูมิใจ สมเกียรติ เหมาะสมและโดยสมัครใจ

8. ต้องมีความประหยัด อดออม สามัคคีและสันโดษ รู้จักว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควร พอ  
หรือไม่พอเพียง มีความสำรวม รู้จักประมาณค่าของตัวเอง

9. ต้องขอมเสียสละ อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แม้ว่าตนเองจะเหน็ดเหนื่อย หรือ  
เสียประโยชน์บางส่วนไปเพื่อให้รู้สึกรู้ว่าตนเองก็มีส่วนร่วมในกิจการงาน หรือสังคมเสมอ ๆ

10. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี เปี่ยมล้นด้วยศีลธรรมและคุณธรรมอันจะใช้เป็นประโยชน์ได้ต่อ  
บุคคลภายในหน่วยงานหรือส่วนราชการอื่น

ตามแนวความคิดนี้ผู้บริหารอาชีวศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่เปี่ยมล้นไปด้วยคุณธรรม และ  
จริยธรรมอันเป็นลักษณะพื้นฐานของครูซึ่งถือเป็นปุนชนียบุคคล ดังเช่น เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้  
(2534:19) ได้กล่าวว่า ในคน ๆ เดียวกันนั้นมี 2 สถานะพร้อมกัน คือเป็น ครู และเป็น ข้าราชการ  
ท่านมีความสำนึกในความรับผิดชอบแต่ข้าราชการจะต้องมีผู้บังคับบัญชาตามระดับชั้นนอกจากนี้  
ในสถานะของคณาจารย์นั้นยังต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณและวินัยตามระเบียบ  
ประเพณีครูซึ่งปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:71) เขียนไว้ในการบริหารงานวิชาการ ในข้อที่ว่า

ให้ครูถือปฏิบัติตามระเบียบอันดีงามของสถานศึกษาและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่การงานโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษาดังนั้นในกรณีที่คณาจารย์กระทำความผิดไม่ว่าจะเป็นการกระทำความผิดทางวินัย หรือ ความผิดทางด้านวิชาการก็ตามการพิจารณาความผิดควรกระทำอย่างระมัดระวังและเป็นไปในเชิงบวก มุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการตำหนิ ลงโทษ หรือใช้มาตรการในเชิงลบ นอกจากนี้แล้วธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือ ไม่ชอบให้มีกรตำหนิ ดิเคียน หรือลงโทษ ซึ่งเป็นการบริหารเชิงลบ ดังเช่น ชงชัย สันติวงษ์ (2539:353-354) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับแนวการดำเนินการกรณีบุคลากรในองค์กร ฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังและหวังผลให้เป็นไปในทางบวกหรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ จึงเป็นวิธีการที่สำคัญ และได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยที่ใช้ในการแก้ปัญหาโดยมีผลเสียน้อยหรือกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากรน้อยที่สุด ดังนี้

1. ควรดำเนินการโดยยึดถือแนวทางการป้องกันไว้ก่อน (Preventive Approach) วิธีนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ให้แน่ใจว่างาน หรือระเบียบ หรือคำสั่งนั้นไม่เป็นปัญหากับบุคลากร ดังกล่าว
2. การใช้เทคนิครักษา (Therapeutic Technique) วิธีนี้มุ่งเน้นการให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขให้รู้จุดที่บกพร่อง และด้วยประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มักจะยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยดี
3. จัดแผนการให้ปรับปรุงตนเอง (Self-Improvement Program) วิธีนี้มุ่งเน้นการจูงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการหรือแผนงานที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น
4. การใช้วิธีการลงโทษ (Punitive Approach) วิธีนี้เป็นหนทางสุดท้ายที่จะนำมาใช้ในการที่จะนำเอาวินัยมาบังคับ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สิริ เทศประสิทธิ์ (2529:100) สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า จะต้องปฏิบัติและส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพและจะต้องควบคุมดูแลให้สมาชิกในวิชาชีพนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลซึ่งเป็นการส่งเสริมวินัยในเชิงบวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณลักษณะของผู้นำตามแนวความคิดของ สิริ เทศประสิทธิ์ มีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Horalick (อ้างในเมธี, 2525:201) ว่าผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณสมบัติในการแก้ไขปัญหาขัดแย้งตามสถานการณ์สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรหนุนหลังครูขณะอยู่ต่อหน้าผู้ปกครอง แม้ว่าจะพิจารณาเห็นว่าครูเป็นฝ่ายผิดก็ตาม ถ้าผู้บริหารโรงเรียนต้องการวิจารณ์พฤติกรรมของครูก็ควรทำเป็นส่วนตัว

2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหนุนหลังครูขณะอยู่ต่อหน้านักเรียนและถ้าผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่านักเรียนเป็นฝ่ายถูก ครูก็ควรได้รับการบอกกล่าวเป็นการส่วนตัว และไม่ควรที่จะวิจารณ์ต่อหน้านักเรียนหรือขณะที่มีนักเรียนอยู่ที่นั่น.

3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมที่เป็นประชาธิปไตย

ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกล่าวโดยแยกเป็นคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะทางวิชาการ อันที่จริงยังมีนักการศึกษาอีกมากมายได้ให้แนวความคิดและทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกนำมากล่าวเฉพาะบางท่านที่น่าสนใจไว้อย่างรวม ๆ ดังต่อไปนี้

หวน พันธุพันธ์ (2528:133-140) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำตามแนวความคิดของ Chester I. Barnard มีความเห็นว่า ผู้นำมีความจำเป็นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่จะขาดเสียมิได้ 5 ประการสรุปได้ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน หมายถึงความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ และร่าเริงแจ่มใส

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือการตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเองในเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน คือความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ โดยไม่เสียนาน รู้จักวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย

4. ความรับผิดชอบคือ ยินดีรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาด และเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการมาเกี่ยวข้องก็ตาม

5. ความฉลาดไหวพริบคือ สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นคนมีความรู้ ฐานะ ฐานะ โขบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูตร คือรอบรู้ และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบคอบ และมีความคิดริเริ่มเป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำเอกสารนี้ไปใช้ในการค้า  
ไม่ว่าในรูปแบบใด ๆ ทั้งสิ้น หากมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และได้สรุปสูตร LEADERSHIP ของ Lester R. Bitter เป็นสูตรที่แยกตัวอักษรแต่ละตัวมา เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีได้อย่างเหมาะสมมี 10 ข้อดังต่อไปนี้

1. learning คือ การเรียนรู้
2. Earnestness คือ ความตั้งใจจริง
3. Attempt คือ ความพยายาม
4. Diligence คือ ความขยัน
5. Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
6. Responsibility คือ ความรับผิดชอบ
7. Self-Confidence คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง
8. Honesty คือ ความซื่อสัตย์
9. Intelligence คือ ปฏิภาณ
10. Personality คือ บุคลิกลักษณะ

อีกทั้งยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีเพิ่มเติมไว้โดยใช้ข้อความที่จำง่าย เช่น ผู้นำที่ดีควรมีสามภูมิหรือไตรภูมิ คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน หรือผู้นำที่ดีควรมี 5 ย คือ ยิ้มแย้ม เยือกเย็น ยืนหยัด ยึดหยุ่น และยกย่อง หรือผู้นำที่ดีควรมี 4Fs คือ Face to Fact, Fight, Failure และ Fun สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำที่ดีควรมีสามภูมิหรือไตรภูมิ

1. ภูมิรู้ หมายถึงความรู้นั่นเอง เช่น ถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็ควรมีทั้งความรู้วิชาสามัญ ความรู้ในวิชาการศึกษา การบริหารการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนของตน ความรู้รอบตัว เป็นต้น สำหรับความรู้วิชาสามัญอาจจะเป็นวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ เป็นต้น ส่วนความรู้ในวิชาการศึกษา ก็ควรมีความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนวิชาต่าง ๆ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนวการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดผลและการประเมินผลการศึกษา เพื่อแนะนำครูในโรงเรียนได้ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เพื่อจะได้นำศาสตร์ทางการบริหารการศึกษาไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการบริหาร การบริหารงาน ธุรกิจ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการนักเรียน รวมทั้งลักษณะของผู้นำที่ดีที่ ผู้บริหารโรงเรียนก็ควรมีความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ ส่วนความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรที่ใช้สอนนักเรียนของตน ผู้บริหารโรงเรียน ก็ควรจะรอบรู้ทั้งความมุ่งหมายของหลักสูตร และเนื้อหาสาระทั้งหมด และที่ควรจะต้องรู้อีกคือ ความรู้รอบตัว จากการอ่านหนังสือพิมพ์วารสารต่าง ๆ หรือฟังวิทยุ คูโทรทัศน์

2. ภูมิธรรม หมายถึงการมีคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง และมีหิริ โอตตัปปะ คือมีความละอายและเกรงกลัวต่อการทำชั่ว คุณธรรมเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำ หรือผู้บริหารโรงเรียน จะต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง

3. ภูมิฐาน หมายถึงรูปร่าง ท่าทาง บุคลิกลักษณะ การพูดจา กิริยามารยาทและการมีมนุษยสัมพันธ์ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำมีภูมิฐานทั้งสิ้น ลักษณะดังกล่าวทั้งหมดต้องประกอบกัน

จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำที่มีสามภูมิ หรือไตรภูมิดังกล่าวมาแล้ว เป็นผู้นำที่ดี ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิฐานก็จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดี เป็นตัวอย่างแก่ครู นักเรียนและประชาชนทั่วไปได้ สำหรับทั้งสามภูมินี้ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ควรจะขาดภูมิใดภูมิหนึ่ง คือควรจะมีให้ครบทั้งสามภูมิจึงจะสมบูรณ์

**คุณลักษณะผู้นำที่ดีควรมี 5 ย**

เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่กำลังกล่าวว่ผู้นำควรมี 5 ย คือ ยิ้มแย้ม เยือกเย็น ยืนหยัดยึดหยุ่น และยกย่อง

1. ยิ้มแย้ม คือ การยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงสดชื่นอยู่เสมอ
2. เยือกเย็น คือ มีความสุขุมคัมภีรภาพ ใจร้อนหรือโมโหง่าย มีความรอบคอบในการพิจารณางานหรือตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ
3. ยืนหยัด คือ ต้องรักษาระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ด้วย เช่น การตรงต่อเวลาของผู้ร่วมงาน การใช้จ่ายเงินตามระเบียบ การมีวินัย
4. ยึดหยุ่น คือ การประนีประนอมอย่างมีเหตุผล
5. ยกย่อง คือ การรู้จักชมเชย หรือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่ทำงานดี หรือประสบความสำเร็จในการทำงาน

จะเห็นได้ว่า ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนยึดหลัก 5 ย นี้ ไปปฏิบัติก็ถือว่า เป็นผู้นำที่ดี หรือเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดี

**คุณลักษณะผู้นำที่ดีควรมี 4Fs**

1. Face to Fact คือ การเผชิญกับความจริง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าเผชิญกับความจริง กล้าเผชิญกับปัญหาและมีความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ
2. Fight คือ การต่อสู้ ผู้นำที่ดีจะต้องอดทนต่อการต่อสู้ ต่อการทำงาน ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ
3. Failure คือ ความพ่ายแพ้หรือความล้มเหลว ทำผิดก็ต้องยอมรับผิด ต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4. Fun คือ ความร่าเริง แจ่มใส มีจิตใจสดชื่น รื่นเริง ไม่วิตกกังวล และยิ้มกับทุกคน  
 ดังนั้นผู้นำที่มี 4Fs ดังกล่าวมาแล้ว จึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่เป็นผู้นำที่ดีได้เช่นกัน

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่ดีอีก เช่น ผู้นำควรรู้จักใช้หู ตา จมูก และใจ ซึ่งเป็น  
 แนวคิดของ ธนรัตน์ ขวานิชจิต (2524:10-13) ได้เขียนเรื่อง วิธีใช้หู ตา จมูก ปาก และใจของหัวหน้างาน  
 ไว้ในหนังสือหัวหน้างานโดยเน้นให้เห็นว่า หัวหน้างานที่เก่งและมีประสบการณ์มามากพอ  
 สมควรจะมีผลงานมาก เพราะมีและรู้จักใช้หู ตา จมูก ปาก และใจ ให้เป็นประโยชน์  
 ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดีและสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีคาคือมีคาคติพจน์ หมายถึง คาคที่สามารถอ่านลูกน้องได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งทะลุ  
 ปรุโปร่งในเรื่องเกี่ยวกับงาน เช่น ลูกน้องคนไหนมีความต้องการอะไรมีความรู้สึกอย่างไร และ  
 สามารถมองเห็นข้อดีข้อเสียในตัวลูกน้องทุกคนได้อย่างถูกต้องเพื่อว่าการมอบหมายงานให้ลูกน้อง  
 ทำจะได้สอดคล้องกับทั้งคนและงาน นอกจากนี้หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสามารถมองเห็นข้อดีข้อ  
 เสียของตนได้อย่างถูกต้องอีกด้วย เพื่อว่าตนจะได้ขจัดจุดบอดที่สังคมรังเกียจให้มีอยู่ในตัวน้อยที่  
 สุด และได้ประมาณตนได้ว่าตนมีความสามารถคู่ควรกับงานอะไรบ้าง
2. จะต้องมีปากดี หมายถึง ปากที่รู้จักพูดในสิ่งที่ควรพูด และสามารถพูดกับบุคคลใน  
 ทุกระดับงานได้รู้เรื่อง และที่สำคัญยิ่งคือ หัวหน้างานที่เก่งจะต้องคิดก่อนพูด และพูดกับทุกระดับ  
 ชั้นเป็นประจำ
3. จะต้องมีหูดี หมายถึง หูที่รู้จักฟัง หัวหน้างานที่เก่งจะต้องมีความเต็มใจที่จะรับฟังข้อคิด  
 เห็นของผู้อื่น แม้ว่าตนจะไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็นนั้นอย่างสมบูรณ์ก็ตาม
4. จะต้องมีจมูกดี หมายถึง หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสามารถดมกลิ่นที่อยู่ทั้งใกล้และไกลออกไป  
 ได้ไวพอสมควรกล่าวคือแสวงหาสิ่งแปลกใหม่ โดยเฉพาะวิธีทำที่ไม่ซ้ำแบบใครถ้าหัวหน้างาน  
 มีความกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มด้วยตนเองเป็นแบบฉบับแล้ว งานนั้นก็จะมีผลงานมากเป็นพิเศษ
5. จะต้องใจถึงหมายถึง การมีจิตใจที่มุ่งเสริมสร้างลูกน้องของตนให้เก่งกว่าตนโดยการ  
 สร้างบรรยากาศ ที่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตทั้งกายและใจของลูกน้องอย่างเต็มที่ ตามพลัง  
 ความสามารถที่มีอยู่ กล่าวคือ หัวหน้างานที่เก่งจะต้องสามารถกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงความคิดริ  
 เริ่มและสร้างสรรค์ด้วยความสมัครใจของตัวลูกน้องเอง

จากการที่หัวหน้างานรู้จักใช้หู ตา จมูก ปาก และใจนี้ จะเห็นได้ว่า เป็นหัวหน้าที่เก่ง  
 หรือเป็นผู้นำที่ดีได้โดยมิจำเป็นต้องมีรูปร่างหน้าตาดีหรือบุคลิกภาพที่ดีเป็นสิ่งที่เสริมสร้างให้มี  
 ขึ้นได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนก็น่าเสริมสร้างตัวเองให้ดีได้เช่นกัน ซึ่งหากผู้นำหรือผู้  
 บริหารไม่สามารถเสริมสร้างได้หรือไม่สนใจที่จะเสริมสร้างอาจก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ไม่พึง

ประสงค์ระหว่างคณาจารย์กับผู้อำนวยการวิทยาลัยได้ดั่งเช่น วิชา เทพยา (อ้างในกิตติพันธ์, 2529:29-30) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 18 ประเภท

1. ประเภทที่เข้าใจว่ารู้อะไรทุกอย่าง
2. ประเภทเอาแต่ใจตนเอง
3. ประเภทไม่ยอมรับผิดชอบ
4. ประเภทไม่เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ประเภทที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาถูกเสมอ
6. ประเภทเอาแต่โมโห
7. ประเภทโยนความผิดให้ลูกน้อง
8. ประเภทเลือกที่รักมักที่ชัง
9. ประเภทอามาตจของเวร
10. ประเภทแบ่งงานไม่เป็น
11. ประเภทชูเบา
12. ประเภทเห็นแก่ตัว
13. ประเภทขี้เล่น
14. ประเภทมีนตึง
15. ประเภทขอรับกระผม
16. ประเภทรวบรวมหรือรวมอำนาจ
17. ประเภทไม่ฟังเหตุผล
18. ประเภทปล่อยตามใจชอบ

กิติ ศยัคคานนท์ (2537:71-78) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำสมัยใหม่ว่าต้องมีทั้ง ภาย จิตใจ ความคิด การงานและสังคมที่ดีทุกอย่างจะต้องควบคู่กันจะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้คือ

#### คุณลักษณะทางกาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

- สุขภาพกายและจิตใจต้องสมบูรณ์
- มีท่าทางและบุคลิกที่ดี

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### คุณลักษณะทางจิตใจและความคิด

- ซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
- มีความรู้ดี
- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น
- มีความฉลาดรอบรู้
- มีความรัก รักความก้าวหน้า รักการงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีความเป็นธรรม
- ออมชอม
- ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ ไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษ
- ยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา
- จูงใจคน อ่อนน้อม สงบเสงี่ยม
- ควบคุมตนเองได้
- มีการตัดสินใจและการใช้ดุลพินิจที่ถูกต้อง
- กล้าหาญ กล้าตัดสินใจ จริงใจ เด็ดขาด
- อดทนมีสมาธิในการทำงาน
- จงรักภักดีต่อหน่วยงาน

### คุณลักษณะทางการงาน

- มีการวางแผนและการตัดสินใจตามแผนงาน
- มีความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงาน
- สามารถสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ
- มีการให้คำแนะนำและให้การสั่งสอน

### คุณลักษณะทางสังคม

- การสังคมดี

ส่วนสุดท้ายนี้ นำทิพย์และราชนทร์ ชินทวารังสรรค์ (2538:207-208) ได้แปล

คุณลักษณะของผู้นำในวันพຽງนี้จากหนังสือ Leadership When the Heat's On หรือผู้นำยาม  
วิกฤติไว้ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะเป็นคนที่มีการจัดการดีและรู้ถึงลำดับความสำคัญของงาน
2. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะเป็นคนที่สร้างระบบการพัฒนาที่ไม่หยุดนิ่ง
3. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะมีความเข้าใจคนของเขาเป็นอย่างดี
4. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะยินดีเปิดรับความคิดใหม่และมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากมุมมองของตนเอง

5. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะมีความสามารถในการจัดการที่คำนึงถึงสปิริตของทีมงานและไม่มุ่งถึงผลประโยชน์ของตน

6. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะมีความยุติธรรมและเป็นผู้ที่น่านับถือ ไม่กลัวทั้งถามหรือถูกถาม ไม่กลัวที่จะทำทนายหรือถูกทำทนาย

7. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะมีความมั่นใจในตนเองสูง กระทบต่อความรู้

8. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะมีความพร้อมด้านกายภาพและมโนภาพ

9. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์และไม่กลัวที่จะเสี่ยง

10. ผู้นำในวันพรุ่งนี้จะเต็มใจยอมรับความผิดพลาดและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น

และวนิดา ฐปะเดมิย์ (2537:1-3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ที่มีการศึกษาค้นคว้าวิจัยไว้อย่างหลากหลายสรุปได้ต่อไปนี้

1. มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน
2. มีความเป็นเพื่อน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
3. มีความกระตือรือร้น ตั้งใจจริงรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจ
4. ซื่อสัตย์ เพราะความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน
5. มีความฉลาดรอบรู้ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ได้

6. มีความจริงจังกับการทำงาน

7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่หยุดนิ่ง คิดสิ่งใหม่ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

8. มีความศรัทธาเชื่อมั่น ต้องรักษาศรัทธาในงานที่ทำ

9. มีเทคนิคในการทำงาน ต้องไม่ทำงานอย่างธรรมดา ต้องรอบรู้เทคนิควิธีการทำงานให้

บังเกิดผลดีสูงสุด

10. มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

11. มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์ที่มั่นคง

12. มีความรัก รักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักความสำเร็จ
13. มีประสบการณ์ มีความรู้ ความชำนาญในการทำงาน มีความสามารถในการพิจารณา
14. มีความเสียสละ อุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวให้แก่ส่วนรวม อุทิศให้แก่งานอย่างแท้จริง
15. ลักษณะออมชอม สร้างความกลมเกลียว ผ่อนปรน ให้กลุ่มต่าง ๆ เข้ากันได้ ประสานกัน  
กันได้
16. การจงใจ โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่อย่างเหมาะสมจน  
เกิดความราบรื่น
17. ความกล้าหาญ สามารถผจญต่องานโดยไม่เกรงกลัวต่อการต้านทาน หรืออุปสรรค  
ใด ๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
18. ความแนบเนียน หมายถึงความชำนาญในการทำงานหรือการดำเนินการต่าง ๆ ให้เกิด  
ความราบรื่น สำเร็จ
19. ความเป็นธรรม การวางตัวเป็นกลาง ให้ความเป็นธรรมเสมอเท่าเทียมกัน
20. ความอดทน อดกลั้น ทนต่องานที่ต้องรับผิดชอบจนประสบความสำเร็จ
21. ความไม่เห็นแก่ตัว ไม่เบียดบังผลประโยชน์ของส่วนรวม ผู้ร่วมงาน และของชาติ
22. ความตื่นตัว กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า ความเป็นไปของโลกวิวัฒนาการ
23. ความเห็นอกเห็นใจ สนใจต่อความทุกข์สุขของเพื่อนมนุษย์
24. การถ่อมตัว จะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งทำให้คนรัก และนิยม
25. การควบคุมตัวเอง ควบคุมอารมณ์ และควบคุมความรู้สึกลึก
26. มีสัมมาคารวะ สามารถเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม

Magnuson (อ้างในวิเชียร, 2537:40) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่  
ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ  
คุณลักษณะด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะทั้งสองไว้ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
  - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
  - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
  - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
  - 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
  - 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  - 1.6 เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งนี้

- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
  - 2.1 มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม
  - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
  - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
  - 2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์
  - 2.5 มีความจริงใจ
  - 2.6 ความเป็นมิตร
  - 2.7 มีอารมณ์ขัน
  - 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
  - 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
  - 2.10 มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ทัศนาศาสตร์ (2522:112) ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ที่เป็นอยู่จริงกับที่ควรจะเป็น พบว่า

พฤติกรรมความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโดยส่วนรวมที่เป็นจริง แตกต่างจากพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ โดยพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นสูงกว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่เป็นอยู่จริง และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโดยส่วนรวมด้านมุ่งงานกับด้านมุ่งสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของครู-อาจารย์ พฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างจากพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ โดยพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่ควรจะเป็นมีคะแนนสูงกว่าพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริง

กัญญาพร วัฒนเจริญ (2525:หน้า จ-ฉ) ได้วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของ Griffiths พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
2. ผู้นำในฐานะผู้รู้หลักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดการประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมากยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่า ได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูด ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก
6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมากยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารเห็นว่าได้ปฏิบัติมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย
7. ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นในระดับมาก

ศิริมา พรนิมิตร (2532:227-228) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษากับสถานศึกษาของรัฐ โดยต้องการศึกษาให้ทราบถึงข้อเหมือนกันและ แตกต่างกันของทักษะความสามารถที่จำเป็น ของผู้บริหารระหว่างสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท พบว่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาทั้งของเอกชนและของรัฐ  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น ยินยอมให้ลิขสิทธิ์สงวนไว้และต้องขออนุญาตเจ้าของลิขสิทธิ์ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
 อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีว

ศึกษากับสถานศึกษาของรัฐ แตกต่างกันในด้านมโนทัศน์ในงานกับด้านเทคนิคการสอน และการปฏิบัติงาน ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารตามที่ครู อาจารย์ ในสถานศึกษาปรารถนานั้น ครู อาจารย์ปรารถนาผู้นำพา ที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีเวลาทำงานในหน้าที่บริหารมานาน
2. เคยทำหน้าที่ทางการบริหารมาหลาย ๆ อย่าง
3. เคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระยะสั้นมาก่อน

เฉลิม รัชชนะกุล (2534:มปน) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร 10 อันดับแรก ได้แก่

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจดี
  10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- คุณลักษณะของผู้บริหาร ตามความคิดของอาจารย์ที่สำคัญ 10 อันดับแรก ได้แก่

1. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ใช้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดีวางตัวได้เหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

6. ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่น ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หุเบา ไม่เชื่อคนง่าย
9. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดีมีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็งเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ว่าที่ ร.ท.พิชัย สดกภิบาล (2537:238) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พบว่า

1. ควรเป็นผู้มีเหตุผลและสามารถให้เหตุผลแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน สนับสนุนให้มีบรรยากาศทางวิชาการ รักษาผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว กระตือรือร้นในการทำงาน สนับสนุนให้สถาบันมีความเป็นเลิศทางวิชาการ
2. สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความสามัคคี มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม
3. ยอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันได้ถูกต้องและรวดเร็ว อีกทั้งควรแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน

โกสุเมท์ ว่องกสิกรณ์ (2534:193) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูพึงพอใจในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานครผลของการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานของผู้บริหารที่กำลังดำเนินการอยู่ ในลักษณะงานอย่างหนึ่งครูก็พึงพอใจให้ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบหนึ่ง ผู้บริหารจึงควรใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ คือ การทำงานโดยการแบ่งงานบริหารให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมมือ หรือการตั้งคณะกรรมการในการทำงานร่วมกัน แต่ผู้บริหารจะต้องยึดนโยบาย กฎ ระเบียบเป็นพื้นฐานการบริหารการตัดสินใจเน้นงานเป็นหลัก และฉับพลันทันต่อเหตุการณ์ สรุปได้ว่าพฤติกรรมหรือท่าทีของผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามงานและสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ

สุริยันต์ กันตรง (2536:72-73) ที่ว่าคุณลักษณะของผู้นำมีได้มีอยู่จริงตลอดไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแต่ละสถานการณ์ เพราะยังไม่เคยปรากฏหลักฐานว่าคุณลักษณะผู้นำใช้ได้ตลอดไป หรือผู้นำย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และมีความใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ วิเชียร อ่อนประเสริฐ (2537:III) ได้ทำการศึกษาการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสูงสุด 10 ลำดับแรก คือ

1. มีการควบคุมอารมณ์
2. มีความยุติธรรม
3. มีความเฉลียวฉลาด และไหวพริบดี
4. มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่หวั่นไหว
5. มีความรับผิดชอบ และกล้าเผชิญกับปัญหา
6. มีความโอบอ้อมอารี
7. มีความอดกลั้น อดทน ใจคอหนักแน่น
8. มีความสามารถในการสั่งการ และตัดสินใจ
9. มีเหตุผลและยอมรับความจริง
10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองการณ์ไกล

โดยให้ข้อเสนอแนะว่า การคัดเลือก การพิจารณาบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารวิทยาลัย การพัฒนาผู้บริหารวิทยาลัยและการปรับปรุงพัฒนาตนเองของผู้บริหารวิทยาลัย อันดับแรกจะต้องเน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานจึงจะได้ผู้บริหารที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สรุป คุณลักษณะของผู้นำไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะส่วนตัวหรือคุณลักษณะทางวิชาการไม่ว่าจะเป็นผู้นำในลักษณะใดก็ตามจะต้องมีบุคลิกภาพดีทั้งร่างกาย จิตใจ สติ เข้าวปัญหา สังคมสามารถปรับตัวได้ดีกับทุกสถานการณ์ แก้ไขปัญหา ปรับปรุงกล่อมเกลารมณ์ให้มีสภาพมั่นคง รับเสมอได้ทุกเหตุการณ์ สามารถเข้าอยู่ในสังคม พัฒนาการคิดริเริ่ม มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานการบริหาร นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม ประสบการณ์การทำงาน อาจจะเป็นความรู้ทางด้านพื้นฐานความรู้ทางวิชาชีพ หรือความรู้ทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับจิตวิทยา ปรัชญาการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ มาเป็นแนวทางสร้างสรรค์คิดแปลงอันจะนำไปสู่แรงปรารถนาแห่งการประกอบอาชีพที่ประสบความสำเร็จ

#### 4. ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ตามระเบียบ กรมอาชีวศึกษาว่าด้วย การบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529

สถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษามีหน้าที่ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหาร  
สถานศึกษา พ.ศ. 2529 (2534:137-142) เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับการ  
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้สถานศึกษาดำเนิน  
การดังต่อไปนี้

1. จัดการศึกษาตามหลักสูตร และแผนการศึกษาของชาติให้สอดคล้องกับความต้องการ  
ของท้องถิ่นในด้านเกษตรกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปหัตถกรรม และอุตสาหกรรมระดับ  
ต่าง ๆ
2. จัดการศึกษา ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรพิเศษ
3. วิเคราะห์และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ
4. ฝึกอบรมนักเรียน นักศึกษาให้มีคุณธรรม และจริยธรรมในวิชาชีพ
5. ให้บริการแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ
6. รับงานการค้าที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน
7. ประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของนักเรียนและ  
นักศึกษาหรือผู้เข้ารับการศึกษา

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ และรับผิดชอบในการบริหารสถาน  
ศึกษาตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ดังต่อ  
ไปนี้

1. บริหารสถานศึกษาตามที่กรมอาชีวศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการมอบหมาย
2. บริหารสถานศึกษาตามคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจงของผู้มีอำนาจหน้าที่ ซึ่งไม่ขัดต่อ  
กฎหมาย ระเบียบแบบแผน คำสั่ง หรือคำวินิจฉัยของกรมอาชีวศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการ
3. บริหารสถานศึกษาตามแผนนโยบายของรัฐบาล และแผนการศึกษาแห่งชาติ
4. กำหนดแผนการดำเนินงาน สังกัดงาน และมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม  
ติดตามผลงานของหน่วยงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา รับผิดชอบในเรื่องการเงิน และทรัพย์สิน  
อื่น ๆ ของสถานศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารกำหนดระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินงาน ของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบ ด้านการค้า  
ไม่ว่าของกรมอาชีวศึกษา ห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู-อาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ และลูกจ้างของสถานศึกษา

7. ประเมินผลงาน พิจารณาความรับผิดชอบ พิจารณาโทษ สั่งลงโทษผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

8. ปกครอง อบรม และพิจารณาลงโทษนักเรียน นักศึกษา หรือเข้ารับการอบรมตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

9. วินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสถานศึกษาตามอำนาจหน้าที่

10. อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในสถานศึกษา และรายงานผลการเรียนของผู้สำเร็จการศึกษา ให้กรมอาชีวศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันอนุมัติผลการสอบ

11. วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ ของสถานศึกษา

12. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ และเผยแพร่ให้ผู้ใช้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

13. เป็นผู้นำในการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนในท้องถิ่นส่วนราชการและองค์กรอื่น ๆ เพื่อความเจริญของสถานศึกษา

14. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาดำเนินการจัดการศึกษาด้านวิชาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ 5 ด้าน คือ เกษตรกรรม คหกรรม อุตสาหกรรม ศิลปหัตถกรรม และพาณิชยกรรม โดยมีระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางในการบริหาร และขึ้นตรงต่อกองสถานศึกษาเจ้าสังกัดซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริม พัฒนา กำกับดูแลทุกฝ่าย และหน่วยงานตลอดจนคณาจารย์และบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิทยาลัยพณิชยการ เป็นวิทยาลัยสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษาโดยกรมอาชีวศึกษาได้กำหนดจุดประสงค์ของการอาชีวศึกษาประเภทวิชาพาณิชยกรรม (2530:5) ไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้มีความสามารถ ประสบการณ์ทางธุรกิจและมีความรู้ในการประกอบอาชีพ นักบัญชี นักขาย นักเลขานุการ คอมพิวเตอร์ ประชาสัมพันธ์ ธุรกิจหนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์

อุตสาหกรรมท่องเที่ยว บริการธุรกิจโรงแรม บริการธุรกิจสถานพยาบาลทั้งภาครัฐ และเอกชน  
 2. เพื่อให้มีโอกาสเลือกงานอาชีพที่เหมาะสมกับความสามารถ เจตคติและความรู้ของตน

3. เพื่อพัฒนาคุณภาพ จริยธรรม คุณธรรม กิจนิสัยการทำงานที่ดีมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างงาน และพัฒนางานอาชีพธุรกิจได้เสมอ

4. เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี มีสุขภาพ อนามัยสมบูรณ์ทั้งกายและจิตใจ

5. เพื่อให้มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเลื่อมใสในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

จัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน ประเภทวิชาพาณิชยกรรมและบริหารธุรกิจเพื่อสนองนโยบายของกรมอาชีวศึกษา และเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา แห่งชาติ ในปัจจุบันวิทยาลัยพาณิชยกรรมมีจำนวนทั้งหมด 5 วิทยาลัยคือ

1. วิทยาลัยพาณิชยกรรมธนบุรี
2. วิทยาลัยพาณิชยกรรมบางนา
3. วิทยาลัยพาณิชยกรรมเขตพูน
4. วิทยาลัยพาณิชยกรรมอินทราชัย
5. วิทยาลัยพาณิชยกรรมบึงพระ จังหวัดพิษณุโลก

และเปิดสอนในระดับต่าง ๆ (2539:40-41,48) ดังต่อไปนี้

1. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และทวิภาคี
2. ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
3. ระดับประกาศนียบัตรครุเทคนิคชั้นสูง (ปทส.)
4. หลักสูตรพิเศษระยะสั้น

ในการบริหารวิทยาลัยพาณิชยกรรม ได้จัดแผนภูมิการบริหารตามที่กรมอาชีวศึกษากำหนด โดยแบ่งส่วนงานออกเป็น 4 ฝ่าย คือ

1. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา รับผิดชอบ 9 งาน คือ

- งานการเงิน
- งานการบัญชี
- งานสารบรรณ
- งานประชาสัมพันธ์
- งานบุคลากร
- งานเอกสารการพิมพ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ - งานทะเบียน บการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีก - งานพัสดุ หักคัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- งานอาคารสถานที่

2. ฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา รับผิดชอบ 5 งาน คือ

- งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน
- งานกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา
- งานโครงการพิเศษ
- งานปกครอง
- งานสวัสดิการและหอพัก

3. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา รับผิดชอบ 4 งาน คือ

- งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพและตลาดแรงงาน
- งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ
- งานวิจัยและพัฒนา
- งานผลิตการค้าและส่งเสริมกิจกรรมสหกรณ์

4. ฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบ 5 งาน คณะวิชา และแผนกวิชา คือ

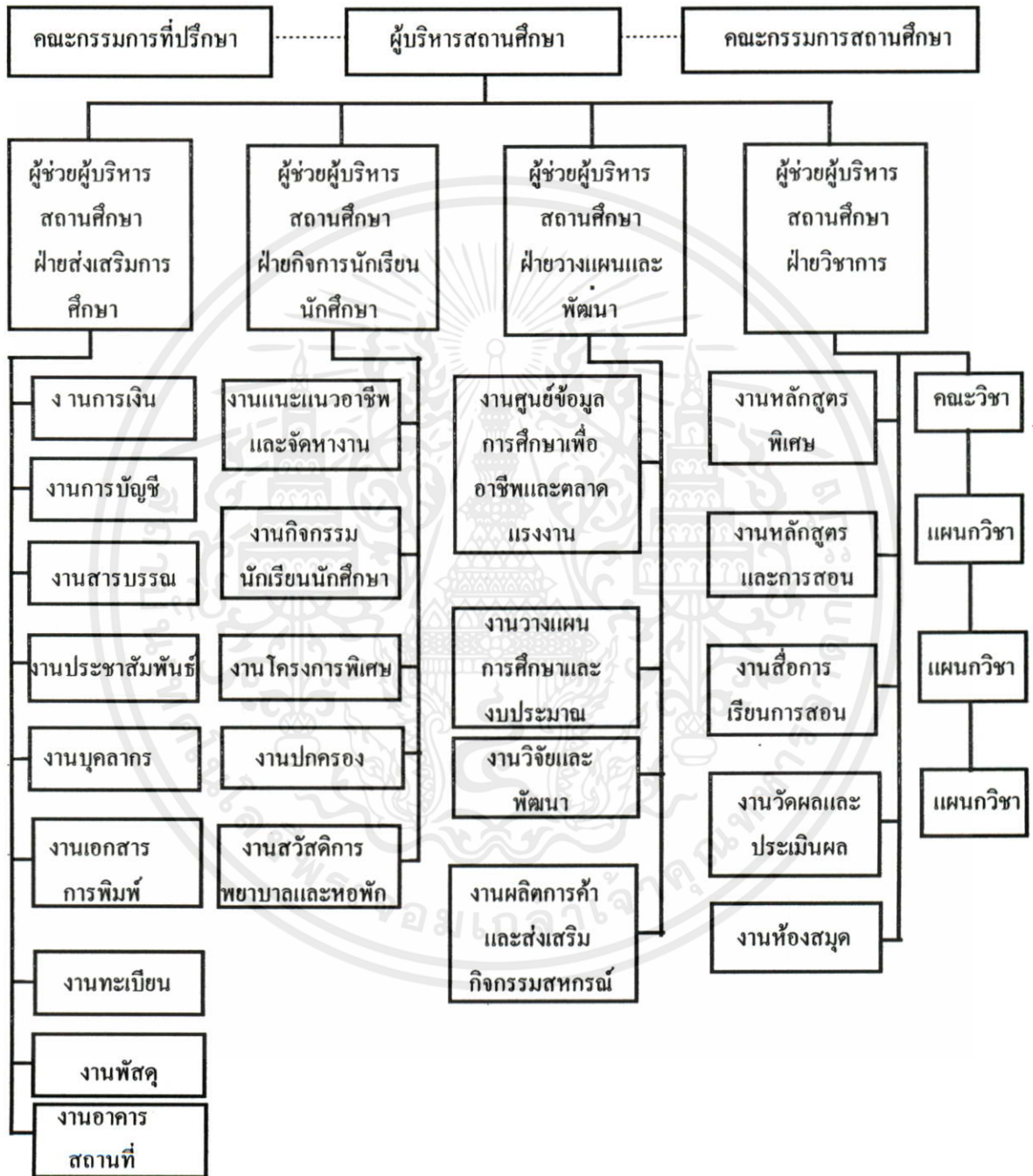
- งานหลักสูตรพิเศษ
- งานหลักสูตรและการสอน
- งานสื่อการเรียนการสอน
- งานวัดผลและประเมินผล
- งานห้องสมุด
- คณะวิชา และ
- แผนกวิชา

แต่ละฝ่ายอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการวิทยาลัยเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำรายละเอียดในภาพที่ 2 ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 2

แผนภูมิการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าฉบับนี้ให้ดัดแปลงแก้ไข และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
 ที่มา : กองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความคาดหวังของคณาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีมิติการบริหารของ Getzels และ Guba และแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ 3 แบบของสุเมธ เดียวอิสเรศ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการรวบรวมข้อมูล
5. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ คณาจารย์อันได้แก่ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าแผนกวิชา หัวหน้างาน ผู้ที่ปฏิบัติการสอนจากวิทยาลัยพณิชยการ สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการทั้ง 4 วิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร คือ วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัยรวมทั้งสิ้น 427 คนในปีการศึกษา 2538

กลุ่มตัวอย่าง ได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

#### ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นการค้า  
ขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากทะเบียนคณาจารย์ของทั้ง 4 วิทยาลัย  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น หากทั้งห้าฉบับให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีคนนำไปใช้  
กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และผู้วิจัยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้  
สาขาวิชาและประสบการณ์การทำงานเป็นระดับชั้นได้กลุ่มตัวอย่าง 205 คน

## วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Robert V. Krejcie และ Eayrle W. Morgan (อ้างในรวิวรรณ, 2535:80-81) จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 427 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 205 คน

2. จากจำนวนกลุ่มตัวอย่างในข้อที่ 1 นำมาจำแนกตามสาขาวิชา คือ สาขาวิชาพื้นฐาน และสาขาวิชาชีพเป็นสัดส่วนแต่ละสาขาวิชาและจำแนกตามประสบการณ์การทำงานคือ น้อยกว่า 15 ปีและ 15 ปีขึ้นไปเป็นสัดส่วนตามประสบการณ์การทำงาน โดยเทียบบัญญัติไตรยางค์ดังตารางที่ 1, 2

ตารางที่ 1  
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชา

วิทยาลัย	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชา			
			สาขาวิชาพื้นฐาน		สาขาวิชาชีพ	
			ประชากร	ตัวอย่าง	ประชากร	ตัวอย่าง
วพ.ธนบุรี	141	67	36	17	105	50
วพ.บางนา	114	55	28	14	86	41
วพ.เขตพุน	120	58	38	18	82	40
วพ.อินทราชัย	52	25	16	8	36	17
รวม	427	205	118	57	309	148

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2

กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชาและประสบการณ์การทำงาน

วิทยาลัย	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสาขาวิชาและประสบการณ์การทำงาน					
	สาขาวิชาพื้นฐาน			สาขาวิชาชีพ		
	กลุ่มตัวอย่าง	จำแนกตามประสบการณ์		กลุ่มตัวอย่าง	จำแนกตามประสบการณ์	
		น้อยกว่า 15 ปี	15 ปีขึ้นไป		น้อยกว่า 15 ปี	15 ปีขึ้นไป
วพ.ธนบุรี	17	10	7	50	29	21
วพ.บางนา	14	8	6	41	24	17
วพ.เขตพูน	18	11	7	40	24	16
วพ.อินทราชัย	8	5	3	17	10	7
รวม	57	34	23	148	87	61

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างขั้นสุดท้ายหลังจากจำแนกได้จำนวนตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2 แล้วใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้วิธีการจับฉลากเพื่อให้ประชากรทุกคนมีโอกาสถูกเลือกเท่าเทียมกัน

## เครื่องมือรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นใช้ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### วิธีสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวความคิด รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และทฤษฎีของ Getzels และ Guba จากเอกสาร วารสาร หนังสือ บทความ ผลงานการวิจัย และวิทยานิพนธ์
2. สร้างแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งงาน สาขาวิชา และประสบการณ์การทำงาน
3. สร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยที่ผู้วิจัยศึกษาแนวความคิดจากกรอบทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยโดยค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา ระเบียบของทางราชการ และ ผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมา กำหนดเป็นแนวทางและกำหนดแบบสอบถามโดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 แบบ

3.1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน (Nomothetic Leadership Style)

3.2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล (Idiographic Leadership Style)

3.3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ (Transactional Leadership style)

กำหนดน้ำหนักของแบบสอบถามแบบประมาณค่าเป็น 5 ระดับ

5 หมายถึง ระดับความคาดหวังมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคาดหวังมาก

3 หมายถึง ระดับความคาดหวังปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคาดหวังน้อย

1 หมายถึง ระดับความคาดหวังน้อยที่สุด

4. ผู้วิจัยจะได้นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษารวม 5 คนคือ

5.1 นายประเสริฐ นนท์พละ รองอธิบดีกรมอาชีวศึกษา

5.2 นายสุเทพ เจนาคม ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
ธนบุรี

5.3 นางพรรณี อิศรางกูร ณ อยุธยา ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
ธนบุรี

5.4 ดร. จริยา ทัพพะกุล ณ อยุธยา หัวหน้าฝ่ายวิจัยและประเมินผล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษา  
กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา โยชนด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้ง 5.5 นางสาววิวรรณ บุญนาค หัวหน้าคณะวิชาพื้นฐานวิทยาลัย  
พณิชยการธนบุรี

6. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

### การทดสอบเครื่องมือ

1. หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับคณาจารย์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 36 คนที่วิทยาลัยอาชีวศึกษาราชบุรี จำนวน 18 คน และที่วิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม จำนวน 18 คน จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) สำหรับแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 เกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์เอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นโดยรวมทั้ง 3 แบบ เท่ากับ 0.95 แยกเป็นแต่ละแบบได้ดังนี้

- |                              |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 1.1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน    | ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.83 |
| 1.2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล     | ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 |
| 1.3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ | ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 |

2. แบบสอบถามนี้ถือว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่น่าไปใช้สอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ได้

### วิธีการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากหน่วยงานบัณฑิตศึกษาคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ส่งกรมอาชีวศึกษา เพื่อขออนุญาตกรมอาชีวศึกษาเก็บข้อมูลในวิทยาลัยพณิชยการที่ทำการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือของกรมอาชีวศึกษาไปให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการที่ขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัยด้วยตนเอง ในวันที่ 19 มกราคม 2539

3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองหลังจากวันที่นำไปมอบให้ 7 วัน คือ วันที่ 26 มกราคม 2539

4. แบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนผู้วิจัยได้ติดตามขอรับคืนด้วยตนเองอีกครั้งในวันที่ 31 มกราคม และ 2 กุมภาพันธ์ 2539 ตามลำดับ

เพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ผลการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับคืนจำนวน 205

ฉบับเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

## วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบเรียบร้อยแล้ว มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC Plus (Statistical Package for Social Science, Personal Computer) ตามวิธีและขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคณาจารย์ ผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางและภาพประกอบการบรรยาย

2. ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งสอบถามถึงความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้งโดยรวมและแต่ละแบบ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำเสนอในรูปตารางและภาพประกอบการบรรยาย แบ่งเป็น 4 ข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย
- 2.2 วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามวิทยาลัย
- 2.3 วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามสาขาวิชา ได้แก่
  - สาขาวิชาพื้นฐาน
  - สาขาวิชาชีพ
- 2.4 วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ได้แก่
  - น้อยกว่า 15 ปี
  - 15 ปีขึ้นไป

เกณฑ์การแปลความหมาย

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ความคาดหวังมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ความคาดหวังมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ความคาดหวังปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ความคาดหวังน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ความคาดหวังน้อยที่สุด

3. การทดสอบสมมติฐานจากข้อมูลในตอนที่ 2 ซึ่งจำแนกตามสาขาวิชาเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าและไม่

การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปี ขึ้นไป ใช้วิธีการทดสอบความแตกต่างของค่าที (t - test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .05



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ในวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปตาราง และภาพประกอบการบรรยาย โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ และนำเสนอในรูปตารางและภาพประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้งโดยรวมและแต่ละแบบ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำเสนอในรูปตารางและภาพประกอบการบรรยายแบ่งเป็น 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามวิทยาลัย
3. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามสาขาวิชา ได้แก่
  - 3.1 สาขาวิชาพื้นฐาน
  - 3.2 สาขาวิชาชีพ
4. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ได้แก่

4.1 น้อยกว่า 15 ปี

4.2 15 ปีขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้เผยแพร่ลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมุติฐานจากข้อมูลในตอนที่ 2 ซึ่งจำแนกตามสาขาวิชา เปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป ใช้วิธีทดสอบความแตกต่างของค่าที่ (t - test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ดังได้นำเสนอในตารางที่ 3 - ตารางที่ 6 และภาพที่ 3 - ภาพที่ 6 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3  
จำนวนและค่าร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไปและแบบสอบถาม  
ที่ได้รับคืน จำแนกตามวิทยาลัย

วิทยาลัย	จำนวนแบบสอบถาม ที่ส่งไป	จำนวนแบบสอบถาม ที่ได้รับคืน	ร้อยละ
1. วิทยาลัยพัฒนการชนบุรี	67	67	100
2. วิทยาลัยพัฒนการบางนา	55	55	100
3. วิทยาลัยพัฒนการเขตุน	58	58	100
4. วิทยาลัยพัฒนการอินทราชัย	25	25	100
รวม	205	205	100

ตารางที่ 3 จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด 205 ฉบับ ได้รับคืนมา 205 ฉบับเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมดคิดเป็นร้อยละ 100 จำแนกตามวิทยาลัยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. วิทยาลัยพัฒนการชนบุรี จำนวน 67 ฉบับ ได้รับคืน 67 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 100

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีโทษกึ่งเบ็ดเตล็ดน้อยๆ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วิทยาลัยพัฒนการเขตุน จำนวน 58 ฉบับ ได้รับคืน 58 ฉบับ

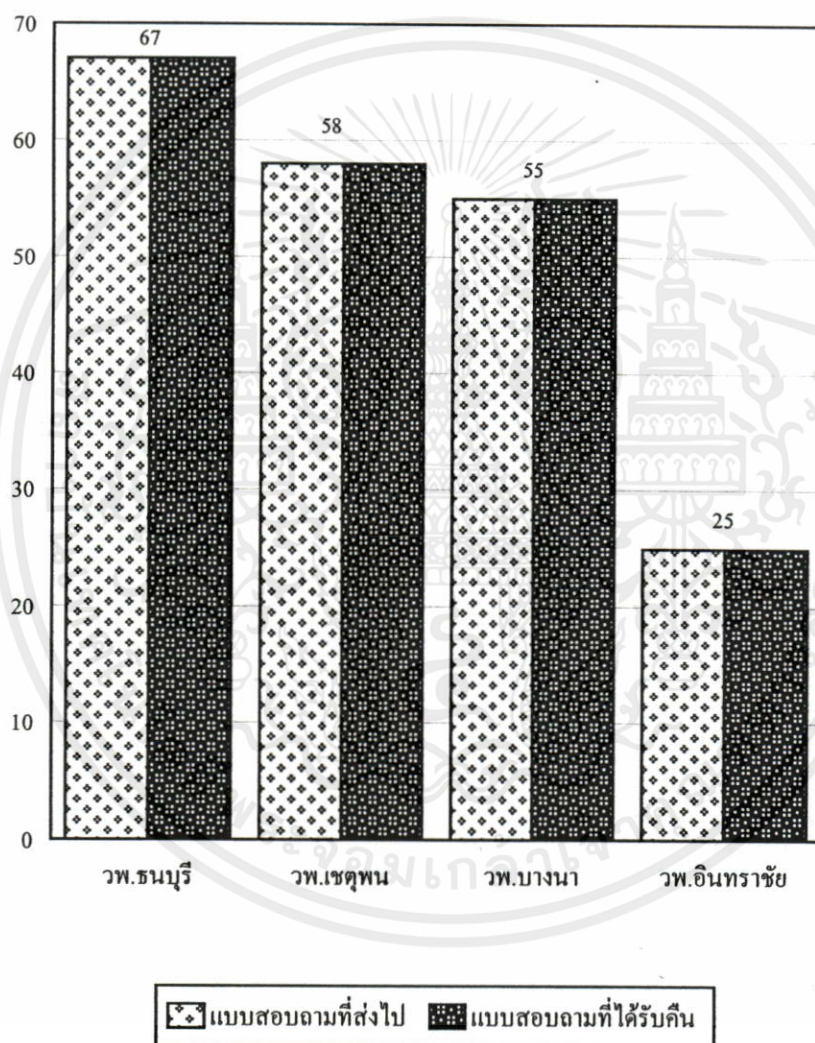
คิดเป็นร้อยละ 100

3. วิทยาลัยพณิชยการบางนา จำนวน 55 ฉบับ ได้รับคืน 55 ฉบับ  
คิดเป็นร้อยละ 100
4. วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย จำนวน 25 ฉบับ ได้รับคืน 25 ฉบับ  
คิดเป็นร้อยละ 100



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 3  
 แผนภูมิแท่งแสดงจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป  
 และจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน  
 จำแนกตามวิทยาลัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 4**  
**จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**จำแนกตามตำแหน่งงาน**

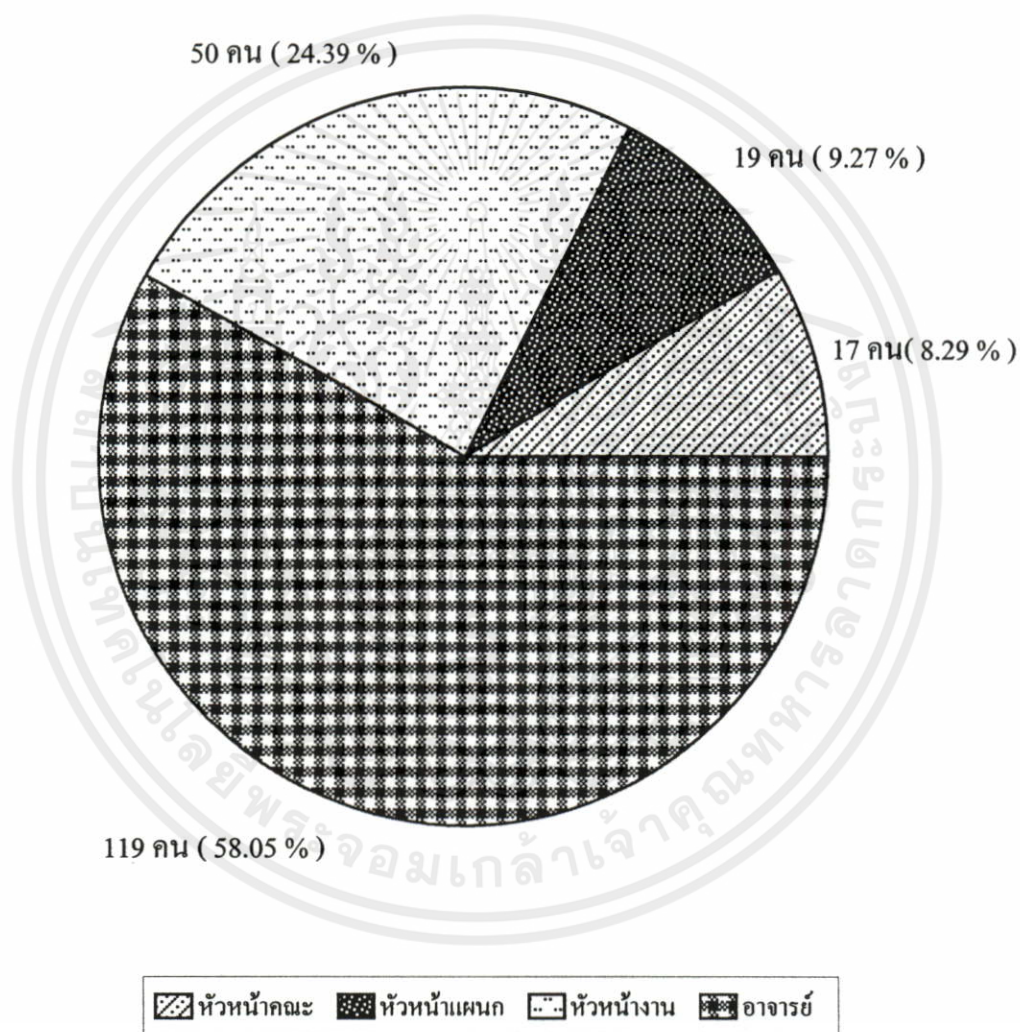
ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าคณะ	17	8.29
หัวหน้าแผนก	19	9.27
หัวหน้างาน	50	24.39
อาจารย์	119	58.05
รวม	205	100

ตารางที่ 4 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย จำนวน 205 คน จำแนกตามตำแหน่งงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

- |                |              |               |       |
|----------------|--------------|---------------|-------|
| 1. อาจารย์     | จำนวน 119 คน | คิดเป็นร้อยละ | 58.05 |
| 2. หัวหน้างาน  | จำนวน 50 คน  | คิดเป็นร้อยละ | 24.39 |
| 3. หัวหน้าแผนก | จำนวน 19 คน  | คิดเป็นร้อยละ | 9.27  |
| 4. หัวหน้าคณะ  | จำนวน 17 คน  | คิดเป็นร้อยละ | 8.29  |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 4  
แผนภูมิวงแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย  
จำแนกตามตำแหน่งงาน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 5**  
**จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**จำแนกตามสาขาวิชา**

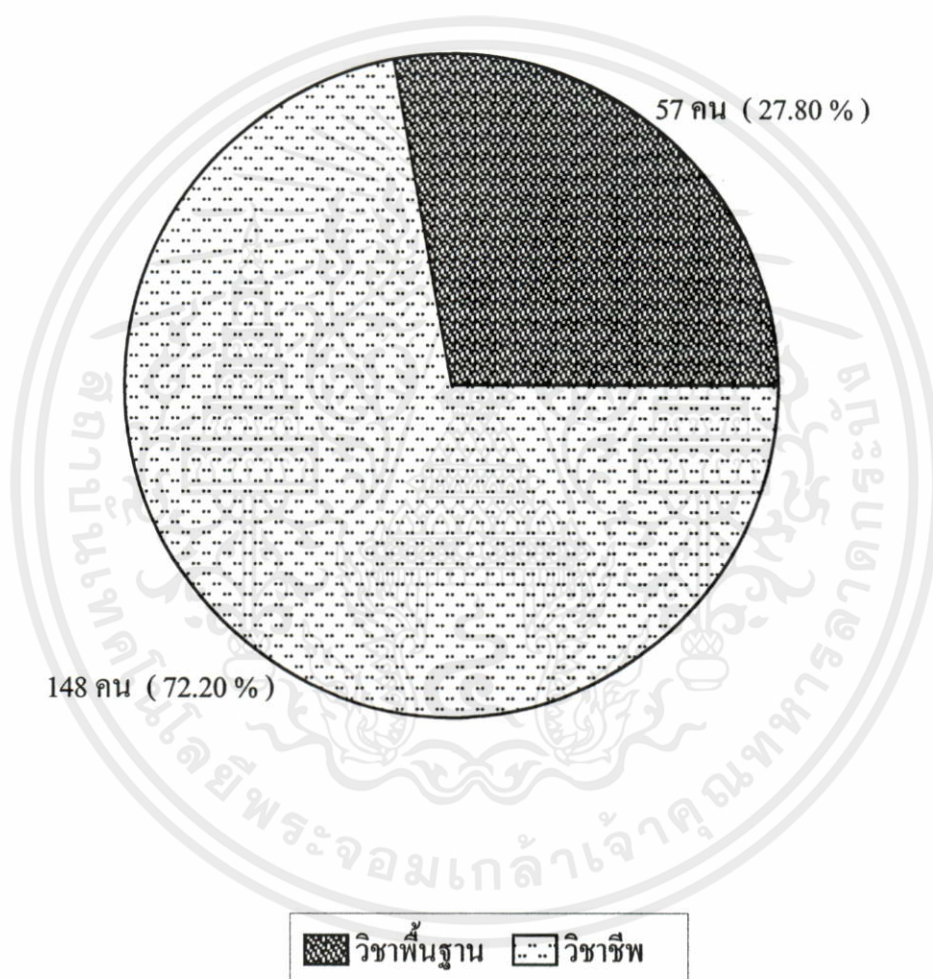
สาขาวิชา	จำนวน	ร้อยละ
วิชาพื้นฐาน	57	27.80
วิชาชีพ	148	72.20
รวม	205	100

ตารางที่ 5 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย จำนวน 205 คน จำแนกตามสาขาวิชาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. สาขาวิชาชีพ จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 72.20
2. สาขาวิชาพื้นฐาน จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 5  
แผนภูมิวงแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย  
จำแนกตามสาขาวิชา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตารางที่ 6**  
**จำนวนและค่าร้อยละของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน**

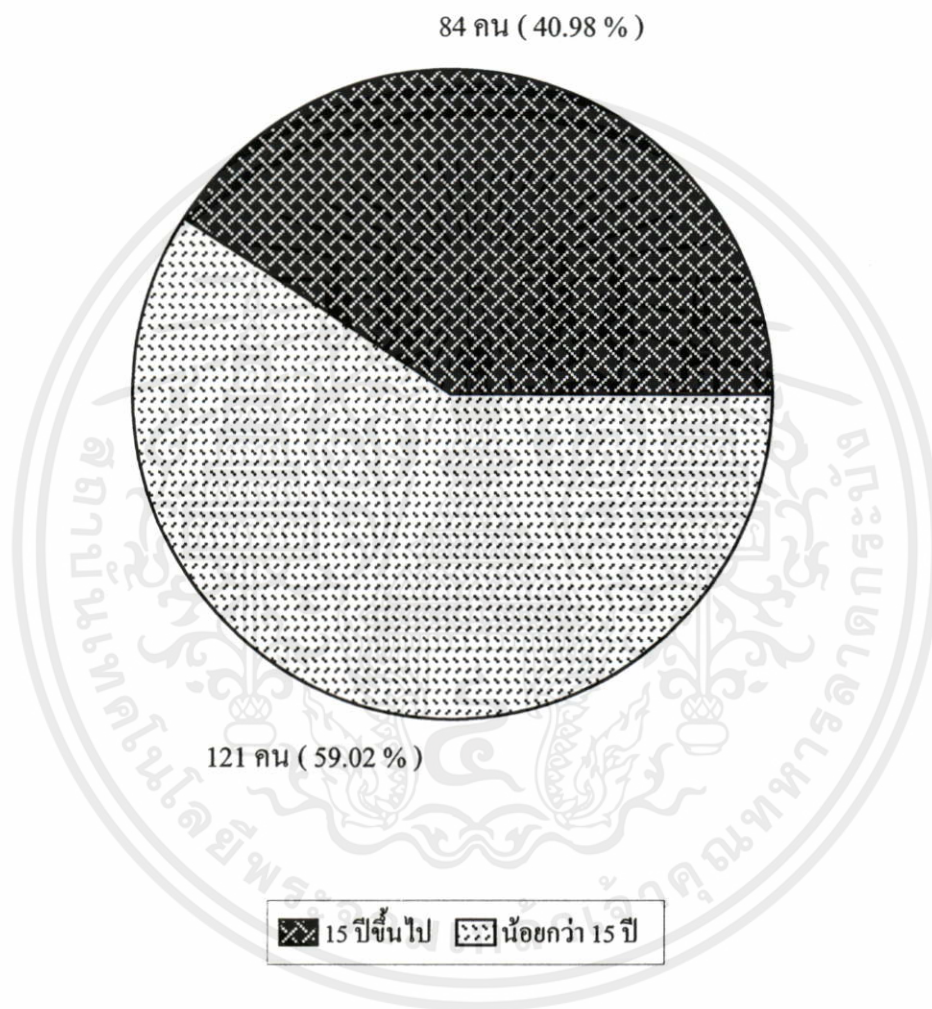
ประสบการณ์การทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 15 ปี	121	59.02
15 ปีขึ้นไป	84	40.98
รวม	205	100

ตารางที่ 6 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย จำนวน 205 คน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังต่อไปนี้

1. น้อยกว่า 15 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 59.02
2. 15 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40.98

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 6  
แผนภูมิวงแสดงจำนวนคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 วิทยาลัย  
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการทั้ง โดยรวมและแต่ละแบบวิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำเสนอในรูปตารางและภาพประกอบการบรรยาย แบ่งเป็น 4 ข้อดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย
2. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามวิทยาลัย
3. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามสาขาวิชา ได้แก่
  - 3.1 สาขาวิชาพื้นฐาน
  - 3.2 สาขาวิชาชีพ
4. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ได้แก่
  - 4.1 น้อยกว่า 15 ปี
  - 4.2 15 ปีขึ้นไป

และแปลความหมายระดับความคาดหวังโดยรวมและแต่ละแบบ รายละเอียดดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย นำเสนอในตารางที่ 7 และภาพที่ 7 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พันธชยการโคจรรวมและแต่ละแบบของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย

แบบภาวะผู้นำ	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
ยึดสถาบัน	3.91	.63	มาก	1
ยึดบุคคล	3.81	.65	มาก	2
ยึดสถานการณ์	3.80	.71	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	.61	มาก	-

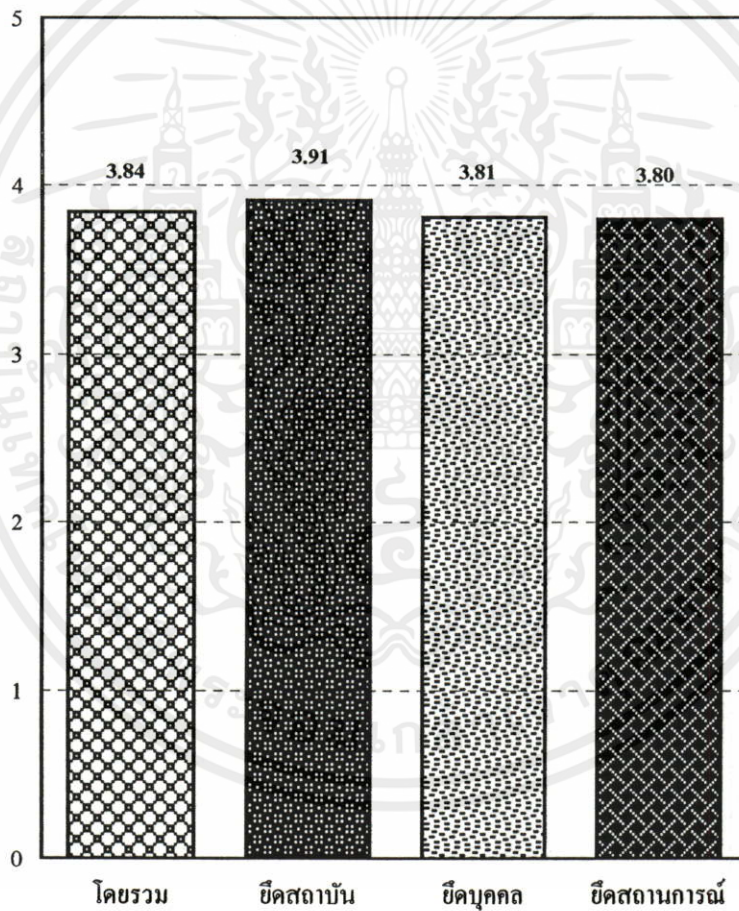
ตารางที่ 7 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพันธชยการโคจรรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.84 เมื่อพิจารณาในแต่ละแบบแล้วพบว่าคณาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 แบบ เรียงลำดับความคาดหวังค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

1. แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.91
2. แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.81
3. แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) เท่ากับ 3.80

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 7

แผนภูมิแท่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย  
ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
โดยรวมและแต่ละแบบ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ จำแนกตามวิทยาลัย นำเสนอในตารางที่ 8 และภาพที่ 8 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการของคณาจารย์โดยรวมและแต่ละแบบ จำแนกตามวิทยาลัย

วิทยาลัย	N	แบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
พณิชยการธนบุรี	67	ยึดสถาบัน	3.80	.68	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.75	.75	มาก	2
		ยึดสถานการณ์	3.70	.77	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	67	-	3.75	.68	มาก	-
พณิชยการบางนา	55	ยึดสถาบัน	4.02	.50	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.82	.51	มาก	2
		ยึดสถานการณ์	3.77	.57	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	55	-	3.87	.47	มาก	-
พณิชยการเชตุพน	58	ยึดสถาบัน	3.93	.69	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.80	.71	มาก	3
		ยึดสถานการณ์	3.86	.79	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	58	-	3.86	.69	มาก	-
พณิชยการอินทราชัย	25	ยึดสถาบัน	3.95	.55	มาก	3
		ยึดบุคคล	3.96	.47	มาก	2
		ยึดสถานการณ์	3.98	.58	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	25	-	3.96	.47	มาก	-
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	205	-	3.84	.61	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.75-3.96 เรียงลำดับจาก  
 มากไปหาน้อย คือ วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการ  
 เขตุน และวิทยาลัยพณิชยการธนบุรี ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่า ความคาดหวังอยู่ใน  
 ระดับมากที่สุดทุกแบบ เรียงลำดับความคาดหวังค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยของแต่ละวิทยาลัยได้ดังต่อ  
 ไปนี้

วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มาเป็นลำดับ  
 ที่ 1 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน  
 มาเป็นลำดับที่ 3

วิทยาลัยพณิชยการบางนา มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1  
 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์  
 มาเป็นลำดับที่ 3

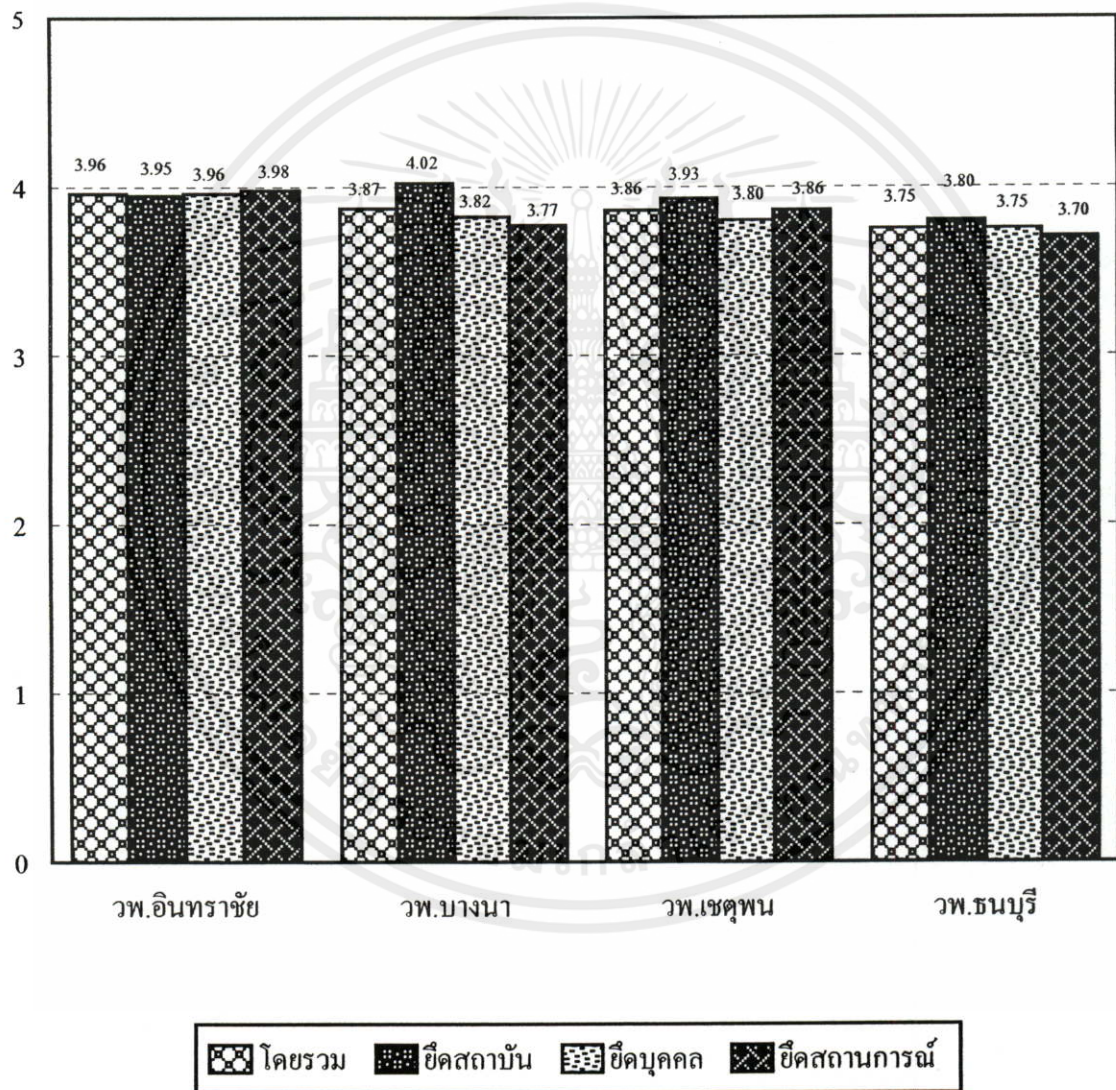
วิทยาลัยพณิชยการเขตุน มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1  
 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคล  
 มาเป็นลำดับที่ 3

วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1  
 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์  
 มาเป็นลำดับที่ 3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ภาพที่ 8

แผนภูมิแท่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อ  
ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
จำแนกตามวิทยาลัย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ จำแนกตามสาขาวิชา นำเสนอในตารางที่ 9 และภาพที่ 9 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 9

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พันธิขการโดยรวมและแต่ละแบบ จำแนกตามสาขาวิชา

สาขาวิชา	N	แบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคาดหวัง	ลำดับที่
วิชาพื้นฐาน	57	ยึดสถาบัน	3.84	.62	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.74	.66	มาก	3
		ยึดสถานการณ์	3.75	.73	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	57	-	3.78	.63	มาก	-
วิชาชีพ	148	ยึดสถาบัน	3.94	.63	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.83	.65	มาก	2
		ยึดสถานการณ์	3.82	.70	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	148	-	3.87	.60	มาก	-
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	205	-	3.84	.61	มาก	-

ตารางที่ 9 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพันธิขการจำแนกตามสาขาวิชาคือ ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 2 สาขาวิชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก หากพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับความคาดหวังค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาชีพมีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มาเป็นลำดับที่ 3

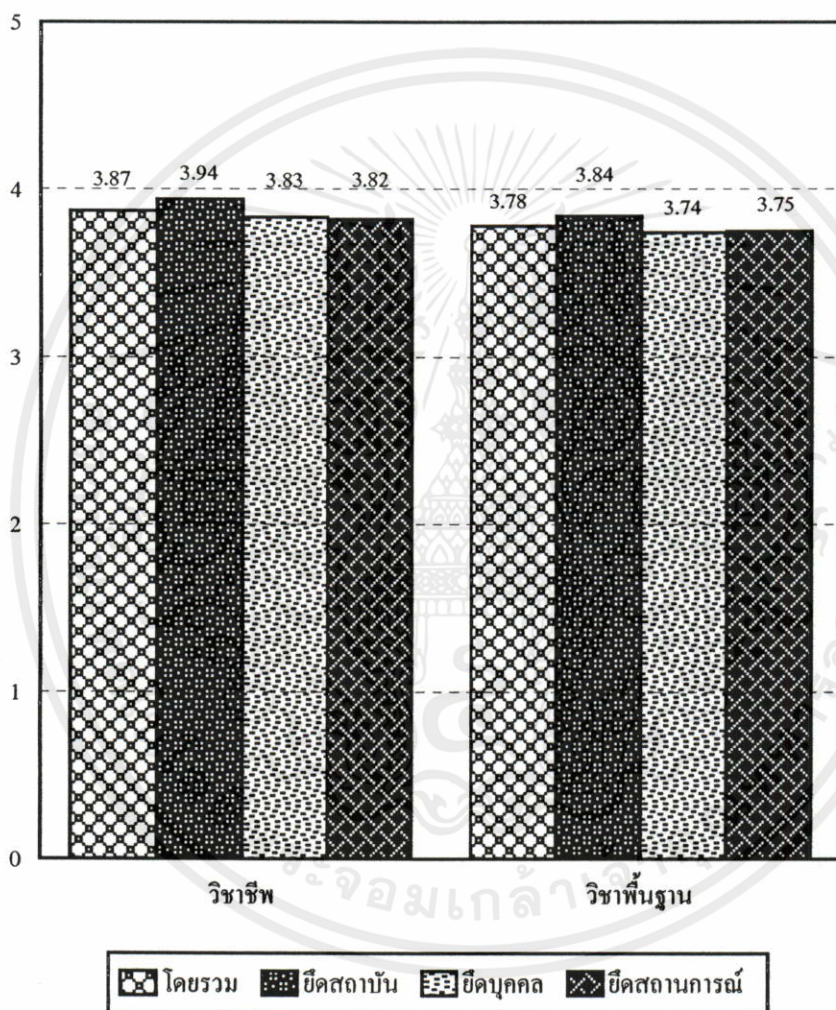
คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐานมีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมา เป็นลำดับที่ 1 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบ ภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 3



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 9

แผนภูมิแท่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย  
ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
จำแนกตามสาขาวิชา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. วิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน นำเสนอในตารางที่ 10 และภาพที่ 10 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 10

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา โดยรวมและแต่ละแบบ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน	N	แบบภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคาดหวัง	ลำดับที่
น้อยกว่า 15 ปี	121	ยึดสถาบัน	3.93	.62	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.82	.67	มาก	3
		ยึดสถานการณื	3.85	.72	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	121	-	3.87	.62	มาก	-
15 ปีขึ้นไป	84	ยึดสถาบัน	3.90	.64	มาก	1
		ยึดบุคคล	3.79	.63	มาก	2
		ยึดสถานการณื	3.72	.68	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	84	-	3.80	.59	มาก	-
ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	205	-	3.84	.61	มาก	-

ตารางที่ 10 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงานคือ ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มโดยรวมอยู่ในระดับมากหากพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ เรียงลำดับความคาดหวังค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้

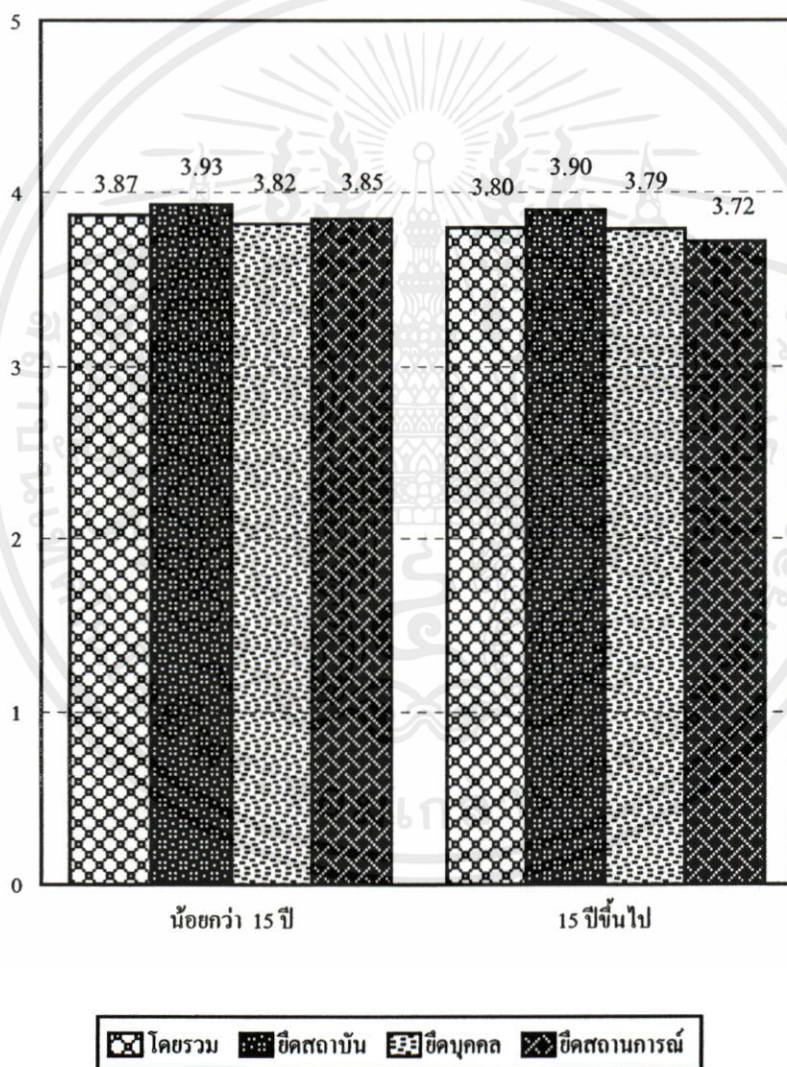
คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณืมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 3

คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป มีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่ 1 คาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลมาเป็นลำดับที่ 2 และคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มาเป็นลำดับที่ 3



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาพที่ 10  
 แผนภูมิแท่งแสดงค่าเฉลี่ยความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย  
 ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานจากข้อมูลในตอนที่ 2 ซึ่งจำแนกตามสาขาวิชาเปรียบเทียบระหว่างสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เปรียบเทียบระหว่างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป โดยใช้วิธีทดสอบของค่าที (t - test) ตามสมมติฐานการวิจัย 2 ประการ คือ

1. คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน
2. คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

1. ทดสอบสมมติฐานที่ 1 คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมติฐานได้นำเสนอในตารางที่ 11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11

เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พันธชยการ โดยรวมและแต่ละแบบ จำแนกตามสาขาวิชา

แบบภาวะผู้นำ	สาขาวิชา				t
	วิชาพื้นฐาน		วิชาชีพ		
	N = 57		N = 148		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ยึดสถาบัน	3.84	.62	3.94	.63	1.05
ยึดบุคคล	3.74	.66	3.83	.65	.93
ยึดสถานการณ์	3.75	.73	3.82	.70	.65
ค่าเฉลี่ยรวม	3.78	.63	3.87	.60	.93

$P < .05$

ตารางที่ 11 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย จำแนกตามสาขาวิชาโดยรวมและแต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ทดสอบสมมุติฐานที่ 2 คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผลการทดสอบสมมุติฐานได้นำเสนอในตารางที่ 12 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12

เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พันธชยการ โดยรวมและแต่ละแบบ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

แบบภาวะผู้นำ	ประสบการณ์การทำงาน				t
	น้อยกว่า 15 ปี N = 121		15 ปีขึ้นไป N = 84		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ยึดสถาบัน	3.93	.62	3.90	.64	.29
ยึดบุคคล	3.82	.67	3.79	.63	.33
ยึดสถานการณ์	3.85	.72	3.72	.68	1.31
ค่าเฉลี่ยรวม	3.87	.62	3.80	.59	.72

$P < .05$

ตารางที่ 12 พบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและแต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานครครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ในวิทยาลัยพณิชยการ 4 วิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมทั้ง 4 วิทยาลัย และจำแนกตามวิทยาลัย ตามสาขาวิชา และตามประสบการณ์การทำงานรวมทั้งเปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ดังกล่าว ระหว่างคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และระหว่างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นคณาจารย์ของวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย คือ

1. วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี	จำนวน	67	คน
2. วิทยาลัยพณิชยการบางนา	จำนวน	55	คน
3. วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน	จำนวน	58	คน
4. วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย	จำนวน	25	คน
	รวม	205	คน

จำแนกตามสาขาวิชา ได้แก่

1. สาขาวิชาพื้นฐาน	จำนวน	57	คน
2. สาขาวิชาชีพ	จำนวน	148	คน

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ได้แก่

1. ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี	จำนวน	121	คน
2. ประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป	จำนวน	84	คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามแบบเลือก

เอกสารฉบับนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ คาดหวังมากที่สุด คาดหวังมาก คาดหวังปานกลาง คาดหวังน้อย และคาดหวังน้อยที่สุดโดยกำหนดค่าระดับความคาดหวังเป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมาด้วยตนเอง ได้จำนวน 205 ชุด เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ข้อมูลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมุติฐานเปรียบเทียบระหว่างคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพ และระหว่างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปีกับ 15 ปีขึ้นไป วิเคราะห์โดยใช้ค่า t-test ซึ่งผู้วิจัยจะได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลได้ดังนี้

1.1 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด รองลงมาเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก และหัวหน้าคณะมีจำนวนน้อยที่สุด

1.2 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปีมากกว่าคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป

1.3 คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติการสอนสาขาวิชาชีพมากกว่าคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ

การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลได้ 4 ข้อดังนี้

2.1 ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ เอกส วิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ โยชนด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ความคาดหวังของคณาจารย์แต่ละวิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกวิทยาลัย เมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ

2.3 ความคาดหวังของคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐาน และสาขาวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ

2.4 ความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี และคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การ

การเปรียบเทียบสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

3.1 คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การ โดยรวมและแต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ .05

3.2 คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การ โดยรวมและแต่ละแบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ .05

การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การนั้น ปรากฏผลน่าสนใจควรที่จะนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ

วิทยาลัยพาณิชย์การ จำแนกตามสาขาวิชา และประสบการณ์การทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัย พบว่าคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติการสอนสาขาวิชาชีพมากกว่าคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาพื้นฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัยเป็นวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านพาณิชยกรรมซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อเตรียมบุคลากรด้านฝีมือระดับคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาและเทียบเท่า สำหรับอาชีพหนึ่งหรือกลุ่มอาชีพช่างและงานต่าง ๆ จากผลงานการวิจัยโครงการอาชีวศึกษาและเทคโนโลยี (2528:28) พบว่าหลักสูตรการเรียนการสอนในวิทยาลัยพณิชยการประกอบด้วยรายวิชาชีพ มีถึงร้อยละ 80 มีวิชาสามัญร้อยละ 20 คณาจารย์ส่วนใหญ่จึงเป็นคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนด้านวิชาชีพ

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับข้อมูลรายงานทั่วไปของกรมอาชีวศึกษา (2537:6) ได้สรุปสถิติจำนวนคณาจารย์ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ปีการศึกษา 2536 ซึ่งมียอดรวมคณาจารย์ทั้งสิ้น 16,091 คน จำแนกตามประเภทวิชาพบว่า คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนวิชาพื้นฐาน จำนวน 3,902 คน ที่เหลือเป็นคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนวิชาชีพทั้งสิ้น

จากกลุ่มตัวอย่างพบว่า คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี มากกว่าประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป กล่าวคือ คณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี มีร้อยละ 59.02 และคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป ร้อยละ 40.98 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. การเกษียณอายุราชการของคณาจารย์ สืบเนื่องมาจากวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4

วิทยาลัยได้ก่อตั้งมานาน โดยเฉพาะวิทยาลัยพณิชยการธนบุรีและวิทยาลัยพณิชยการเชตุพนได้ก่อตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2500 (2539:1) และวันที่ 6 กรกฎาคม 2500 (2538:6) วิทยาลัยพณิชยการบางนาได้ก่อตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2513 (2537:2) และวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัยได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้เปิดสอนในปี พ.ศ.2522 (2535:31) ซึ่งทั้ง 4 วิทยาลัยมีอายุโดยเฉลี่ยประมาณ 30 ปี จากการก่อตั้งมาเป็นเวลานาน จึงมีผลให้คณาจารย์ที่บรรจุเข้ารับราชการในรุ่นแรก ๆ เกษียณอายุไปจำนวนหนึ่ง และบางส่วนได้รับการแต่งตั้งจากกรมอาชีวศึกษาให้ไปดำรงตำแหน่งทางการบริหารหรือขอโอนย้ายไปช่วยราชการในวิทยาลัยต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค

2. การลาออก จากผลงานการวิจัยทางการศึกษาของกรมวิชาการโดยจรรยา ทัพพะกุล ณ. อยุธาและคณะ (2534:177) พบว่า กรมอาชีวศึกษากำลังประสบปัญหาการขาดแคลนครู และปัญหาสมองไหลถึงขั้นวิกฤติ คณาจารย์จำนวนมากขอลาออกจากราชการเพื่อไปประกอบอาชีพอื่นไม่ทำให้เกิดปัญหาการขาดความสมดุลย์ขึ้นระหว่างจำนวนคณาจารย์กับจำนวนนักเรียน นักศึกษา โดยใช้เฉพาะในช่วงแผน 7 (2535-2539) ตามสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่คาดการณ์ไว้

ในอนาคตกับการเพิ่มของจำนวนนักเรียน นักศึกษาจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี (2534:268)

3. การขยายอัตรากำลังของคณาจารย์ในแต่ละวิทยาลัย สืบเนื่องมาจากการขยายโอกาสทางการศึกษาตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐ และรองรับแผนการศึกษาแห่งชาติ กรมอาชีวศึกษาจึงสนับสนุนให้วิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัยต่อขอระบบการศึกษาในแนวดิ่ง โดยการเปิดสอนในระดับที่สูงขึ้นคือระดับปวช. (ประกาศนียบัตรวิชาชีพ) และทวิภาคี ปวส. (ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง) ปทส. (ประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง) และหลักสูตรพิเศษระยะสั้นเฉพาะวิทยาลัยที่มีความพร้อม นอกจากการขยายระบบการศึกษาในแนวดิ่งแล้วยังอนุมัติให้ทั้ง 4 วิทยาลัยรับนักเรียน นักศึกษาเพิ่มจำนวนมากขึ้นทุกปี ซึ่งเป็นการขยายระบบการศึกษาแนวกว้างหรือแนวนอน เป็นสาเหตุให้มีจำนวนนักเรียน นักศึกษาเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นเป็นสาเหตุของการขาดแคลนคณาจารย์เพื่อเป็นการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วนกรมอาชีวศึกษาจึงได้กำหนดเป้าหมายการเพิ่มครู ในช่วงแผน 7 จำนวน 1471 คน จำแนกเป็นประเภทวิชาพาณิชยกรรม 239 คน (2534:269) อีกทั้งสนับสนุนให้รับการโอนย้ายคณาจารย์จากวิทยาลัยในส่วนภูมิภาค และจากกระทรวง ทบวง กรม ให้มาปฏิบัติการสอนที่วิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัย พร้อมทั้งได้อนุมัติให้วิทยาลัยพณิชยการที่มีความพร้อมเปิดสอนหลักสูตร ปทส. (ประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง) ในสาขาวิชาที่ขาดแคลนสำหรับการเป็นครูสอนสายอาชีพ โดยเฉพาะ และจากข้อมูลล่าสุดของกระทรวงศึกษาธิการ (2539:7) เกี่ยวกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูกระทำโดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังของแต่ละวิทยาลัย การแก้ปัญหาทั้งหมดของกรมอาชีวศึกษานี้เพื่อรองรับตำแหน่งอัตรากาเกษียณ ทดแทนอัตรากำลังของคณาจารย์ที่ลาออก และเพียงพอกับจำนวนของนักเรียน นักศึกษาที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น จึงเป็นผลให้คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปีมากกว่าคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไปสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สินี วิจารย์ (2538:239) ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะของครู-อาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในวิทยาลัยพณิชยการกรมอาชีวศึกษา และ พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน (2537:143) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู-อาจารย์ สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครสรุปได้ว่า ครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครมีประสบการณ์การทำงานด้วยจำนวนปีที่สูงกว่า 10 ปี ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ

การวิเคราะห์ความคาดหวังของคณาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ  
ผู้อำนวยการวิทยาลัย 3 แบบคือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลและแบบภาวะผู้  
นำยึดสถานการณ์ทั้งโดยรวมและแต่ละแบบแยกการวิเคราะห์เป็น 4 ข้อ สรุปผลดังนี้

1. ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ
2. ความคาดหวังของคณาจารย์แต่ละวิทยาลัยทั้งวิทยาลัยพณิชยการธนบุรี วิทยาลัย  
พณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเชตุพนและวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัยที่มีต่อภาวะผู้นำของ  
ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุก  
แบบทุกวิทยาลัย
3. ความคาดหวังของคณาจารย์จำแนกตามสาขาวิชาที่ปฏิบัติการสอนคือ สาขาวิชา  
พื้นฐานและสาขาวิชาชีพที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากเมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับทุกแบบทั้ง 2 สาขาวิชา
4. ความคาดหวังของคณาจารย์จำแนกตามประสบการณ์การทำงานคือประสบการณ์การ  
ทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวม  
อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบทั้ง 2 กลุ่ม

จากผลการวิจัยที่พบข้างต้น ผู้วิจัยขออภิปรายผลแยกเป็น 4 ข้อตามผลการวิเคราะห์ดังนี้

2.1 ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
พณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์ทั้งหลายเหล่านั้นให้ความสำคัญ  
ต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยโดยมีความเชื่อว่าหากผู้อำนวยการวิทยาลัยมีภาวะผู้นำสูงจะ  
สามารถนำวิทยาลัยตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด เพราะ  
บทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารไม่ว่าหน่วยงานใดหรือวิทยาลัยใดก็ตามผู้นำจะต้องนำหรือ  
จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย แผน และวิธีการต่าง ๆ ผู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่  
กำหนดไว้ เสนาะ ดิเออร์และคณะ (2525:274) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นกระบวนการ  
ที่เกี่ยวเนื่องกับการนำให้ผู้อื่นกระทำการกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ อาจเป็นการชี้แนะ กระตุ้น หรือ  
การออกคำสั่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทอมอินทร์ วงศ์โสธร (2534:7) และศักดิ์ไทย สุรกิจ  
บวร (2532:20) กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อการทำกิจกรรมที่จะให้  
ไม่ว่า  
ไทยที่นำมาสนับสนุนนั้นใกล้เคียงกับแนวความคิดของนักการศึกษาชาวต่างประเทศเช่น

Cartwright และ คณะ (อ้างในติน, 2532:618) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำโดยจะต้องมีบทบาทอย่างน้อย 2 ประการคือ จะต้องกระทำทุกอย่างให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และบทบาทในการช่วยให้เกิดการร่วมมือในการประสานงานเช่นเดียวกับแนวคิดของ F. E. Fiedler (อ้างในติน, 2532:616) กล่าวว่า การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ดี อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย

จากแนวความคิดต่าง ๆ ที่อภิปรายไปแล้วข้างต้นชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าบทบาทที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารก็คือ การนำบุคลากรอื่น ๆ ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการนำหรือการมีภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้อย่างมากมายเช่น กิติ ตัณฑ์คานนท์ (2535:20) และเอ็ด สาระภูมิ (2530:7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้วข้างต้น และผู้อำนวยการวิทยาลัยก็เช่นเดียวกันไม่ได้มีความแตกต่างไปจากผู้บริหารของหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำสูง

นอกจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การจะต้องมีภาวะผู้นำสูงดังกล่าวแล้วยังจะต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีกลยุทธ์ในการพัฒนาการบริหาร มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร ซึ่งจะต้องเข้าใจในทฤษฎีการบริหารได้เป็นอย่างดี มีการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานให้ก้าวทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคคลที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้นำทางการศึกษา จำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำสูงซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารวิทยาลัยโดยตรง อีกทั้งยังสามารถสร้างความพึงพอใจและความสำเร็จของบุคลากรแต่ละคนในวิทยาลัยนั้น ๆ ด้วย เสม พริ้งพวงแก้ว (อ้างในกิติ, 2535:ม.ป.น) ได้เสนอแนวความคิดว่านักบริหารที่ดีจะต้องเป็นนักพัฒนา โดยพัฒนา 3 ด้านไปพร้อม ๆ กันคือ พัฒนาตัวเอง พัฒนางาน และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือที่ กิติ ตัณฑ์คานนท์ (2535:29-30) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าต้องมีความตื่นตัว ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกทั้งต้องแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น จากแนวความคิดข้างต้นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องบางประการของ สมคิด สายแวง (2535:100) ซึ่งเขียนบทความของผู้บริหารที่ดีตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในงานและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ต้องมีความเชี่ยวชาญทางการบริหาร ซึ่งจะต้องเข้าใจทฤษฎีการบริหารงานนั้น หมายถึง การทำงานที่จะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว อยู่กับความสามารถของผู้บริหาร

ในการที่จะต้องทำงานโดยผ่านคนอื่น และสิ่งนี้แหละคือหัวใจสำคัญสำหรับนักบริหาร ในส่วนของการบริหารอาชีวศึกษา ประสิทธิ์ นาคประทุมสวัสดิ์ (2527:68) ได้กล่าวถึงผู้นำอาชีวศึกษาที่ดีจะต้องสามารถปรับปรุงพัฒนา และเลือกเอาแต่ส่วนที่ดีจากสังคมอาชีวศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยการทดลองสำรวจเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่มีประสิทธิภาพต่อความสำเร็จยิ่งขึ้นผู้เจนจัดชำนาญงาน

ผลงานการวิจัยที่ค้นพบในครั้งนี้ และแนวความคิดต่าง ๆ ของนักการศึกษาที่กล่าวแล้วข้างต้นมีความสอดคล้องกันซึ่งเป็นข้อมูลที่สนับสนุนข้ออภิปรายให้เห็นชัดเจนว่าคณาจารย์ทั้งหลายได้ให้ความสำคัญต่อการมีภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.84 จึงสรุปได้ว่าคณาจารย์มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการอยู่ในระดับมากด้วยเหตุผลที่ว่าหากผู้อำนวยการวิทยาลัยที่มีความรู้ความสามารถและมีภาวะผู้นำสูงจะสามารถบริหารวิทยาลัยให้มีความเจริญก้าวหน้า เกิดการยอมรับและเพิ่มศักยภาพของวิทยาลัย อีกทั้งจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงต่อสถานภาพในการรับราชการของคณาจารย์และนักเรียน นักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาออกไปอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สำหรับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแต่ละแบบผลงานการวิจัยพบว่า คณาจารย์มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการอยู่ในระดับมากทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์มีความเห็นว่าการที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยจะมีภาวะผู้นำแบบใดก็จะส่งผลถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารวิทยาลัยได้ทั้งสิ้น เมื่อพิจารณาแต่ละแบบมีรายละเอียดที่อภิปรายโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน ความคาดหวังของคณาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่หนึ่งทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบทบาทของผู้นำในปัจจุบันบางส่วนมีการเบี่ยงเบนไปตามสถานการณ์การเมืองที่แปรเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ แม้ว่าการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยใช้วิธีการเสนอบุคคลที่มีความเหมาะสมและเปรียบเทียบเพื่อการคัดเลือก แต่งตั้งโดยการกำหนดคุณสมบัติและแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้อำนวยการที่มีคุณภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ขั้นตอนเหล่านั้นดูเหมือนจะเป็นเพียงทฤษฎีที่วางไว้เท่านั้น หากแต่การคัดเลือกของผู้บริหารระดับสูงนั้นยังขาดการกำหนดบทบาทที่แน่ชัดอันเป็นปัญหาให้เกิดการร้องเรียนและการกล่าวโจมตีด้านการบริหารอย่างมากมายและต่อเนื่องทั้งนี้จากการให้สัมภาษณ์ข่าวหน้าการศึกษา-ศาสนาในหนังสือพิมพ์ไทยรัฐของอธิบดีกรมอาชีวศึกษาจรูญ ชูลาก (2539:15) ได้ยอมรับถึงความผิดพลาดในการดำเนินการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาของกรมอาชีวศึกษาสรุปได้ว่า ปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหารถึงความไม่ชอบมาพากลนั้นอาจมีการผิดพลาดได้บ้างรายมีความประพฤติน่า

เหมาะสมบางรายก้าวขึ้นมาในตำแหน่งผู้อำนวยการเร็วเกินไปและบางรายไม่มีโอกาสและคงอยู่ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการนานมากกว่า 10 ปีนั้นเพราะมีบุคลากรเป็นจำนวนมากจึงเกิดการผิดพลาดแต่ทางกรมฯ ก็มีได้นั่งนอนใจได้ให้ความสำคัญกับระบบการสรรหาโดยการจัดตั้งคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นมาเพื่อสรรหาผู้บริหารให้มีคุณภาพมากที่สุดและได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับแนวทางการสรรหาผู้บริหารที่ได้นั้นควรมีคณะกรรมการระดับภาคพิจารณาและที่สำคัญต้องมีคุณธรรม มีความถูกต้องเป็นแนวปฏิบัติทำหน้าที่ให้ดีที่สุดตามที่กรมอาชีวศึกษาไว้วางใจ จากบทสรุปการสัมภาษณ์ข้างต้นสามารถที่จะสนับสนุนข้ออภิปรายได้เป็นอย่างดีว่าทำไมคณาจารย์มุ่งหวังการมีภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแบบยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่หนึ่งกล่าวคือการได้มาซึ่งตำแหน่งของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยนั้นบางส่วนของ การสรรหาไม่ได้เกิดจากการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งในระบบคุณธรรมแต่เป็นการสรรหาในระบบอุปถัมภ์หรือระบบอาวุโสแทนแต่จะด้วยเหตุผลใดก็ตามปัญหาเหล่านี้ก็มีผลกระทบที่ทำให้คณาจารย์ขาดความมั่นใจในตัวของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยและก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างคณาจารย์กับผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยจากผลการอภิปรายนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิทยา เทพญา (อ้างในกิติพันธ์, 2529:29-30) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้นำที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์สรุปได้ว่า ผู้นำที่เข้าใจว่าตนรู้ทุกอย่าง เอาแต่ใจ ไม่รับผิชอบ ไม่เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาแต่โมโห โยนความผิดให้ผู้อื่น เลิกที่รัก อาฆาตจองเวร หูเบา เห็นแก่ตัว แบ่งงานไม่เป็น รวมอำนาจ ไม่มีและไม่ฟังเหตุผล ปล่อยตามใจชอบ เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาถูกเสมอ มินตึง และพูดเล่นตลอดเวลา ฯลฯ

จากการขาดความมั่นใจในตัวของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่อผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้นก็จะเห็นเหตุผลหนึ่งที่น่าสนใจที่สนับสนุนการอภิปรายผลให้มีความน่าเชื่อถือเพราะเหตุใดคณาจารย์จึงมีความคาดหวังผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันโดยยึดประโยชน์ของวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญในการบริหารจากผลงานการวิจัยครั้งนี้พบว่าข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัยซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.28 และ 4.27 ตามลำดับจากข้อคำถามที่ค้นพบทั้ง 2 ข้อดังกล่าวนี้สอดคล้องกับผลงาน

วิจัยของพิชัย สดกิบาด (2537:288) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และ

ด้านการค้า

ไม่ว่าข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังสรุปได้ว่า คณบดีควรสนับสนุนให้มีการสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และรักษาผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าผล

ประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องและเป็นไปตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (2534:42-43) ที่ระบุให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความอุทิศเอาใจใส่และมุ่งรักษาผลประโยชน์ของทางราชการเป็นสำคัญซึ่งหากผู้อำนวยการวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันที่บริหารโดยยึดผลประโยชน์ของวิทยาลัย และพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อสนับสนุนเป้าหมายของวิทยาลัยมีจิตใจจดจ่ออยู่กับงานมีความรู้สึกว่าเป็นภาระหน้าที่ เป็นความรับผิดชอบส่วนตัวของตนเองที่จะต้องสร้างสถาบันการศึกษาพร้อมที่จะสละความสนใจส่วนตัวบางสิ่งบางอย่างเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย เป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยที่มีวุฒิภาวะสูง ไม่หลีกเลี่ยงในการที่จะยอมรับความผิดพลาดและพร้อมเสมอที่จะแสวงหาคำแนะนำจากผู้รู้โดยยึดกฎ ระเบียบ นโยบาย และข้อบังคับ เป็นหลักในการบริหารซึ่งขั้นตอนการปฏิบัติเช่นนี้ทำให้คณาจารย์มีความเชื่อว่าจะส่งผลให้สถานภาพในการปฏิบัติงานของตนเกิดความมั่นคง และมีความสุขอยู่ในสังคม ดังนั้นประเด็นสำคัญของการได้มาซึ่งตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยที่ไม่เหมาะสมตามที่อภิปรายแล้วข้างต้นจะไม่ส่งผลต่อความมั่นคงต่อขวัญและกำลังใจของคณาจารย์อีกต่อไป

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือตำหนิ ลงโทษ คณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัยได้ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.46 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์เป็นบุคคลที่มีเกียรติได้รับการยอมรับและยกย่องในสังคมให้เป็นปณชนิบุคคลดังเช่นเฉลิมศักดิ์ นามเชียงใต้ (2534:19) ได้กล่าวถึงฐานะของคณาจารย์ว่าเป็นบุคคลที่มี 2 สถานะ เป็นครูซึ่งถือว่าเป็นแม่พิมพ์ของชาติและเป็นข้าราชการซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดอีกฐานะหนึ่งด้วยนอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดจรรยาบรรณและวินัยตามระเบียบประเพณีครูซึ่งปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535:71) เขียนไว้ในการบริการงานวิชาการในข้อที่ว่าให้ครูถือปฏิบัติตามระเบียบอันดีงามของสถานศึกษาและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่การงานโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา ดังนั้นในกรณีที่คณาจารย์กระทำความผิดไม่ว่าจะเป็นการกระทำความผิดทางวินัยหรือความผิดทางวิชาการก็ตาม การพิจารณาความผิดควรกระทำอย่างระมัดระวังและเป็นไปในเชิงบวกมุ่งแก้ไขปัญหาร่วมกันมากกว่าการตำหนิลงโทษหรือใช้มาตรการในเชิงลบนอกจากนี้แล้วธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ก็คือไม่ชอบให้มีการตำหนิติเตียนหรือลงโทษซึ่งเป็นการบริหารเชิงลบแต่ตรงกันข้ามมนุษย์ชอบให้การสนับสนุนมีการส่งเสริมหรือการบริหารเชิงบวกตรงซัย สันติวงษ์ (2539:353-354) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการกรณีที่บุคลากรในองค์กรฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับขององค์กรนั้น ๆ ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ฝ่ายจัดการจะต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังและหวังผลให้เป็นไปทางบวกหรือพยายามให้เกิดผลในทางที่ดีก่อนเสมอ นอกจากนี้ยังได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยที่ใช้ในการแก้ปัญหาโดยมีผลเสียน้อยหรือกระทบต่อความพึงพอใจของ

บุคลากรน้อยที่สุดว่าควรดำเนินการ โดยยึดถือแนวทางการป้องกันโดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ให้แน่ใจว่างานหรือระเบียบหรือคำสั่งนั้นไม่เป็นปัญหากับบุคลากรดังกล่าวและใช้เทคนิคมุ่งเน้นการให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขให้รู้จุดที่บกพร่องและค่อยประสิทธิภาพซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มักจะยอมรับและปฏิบัติตามด้วยดีหรือตั้งใจส่งเสริมให้บุคลากรกำหนดวิธีการหรือแผนงานที่จะปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นส่วนการลงโทษเป็นหนทางสุดท้ายที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาดังกล่าวส่วนวินิจเขตุข่า (2535:127) และ กิติ ดยัคคานนท์ (2535:43) ได้เสนอแนะเทคนิควิธีการดำเนินลงโทษโดยให้เกิดผลดีต่อทุกคนมากที่สุดคือ พยายามหาข้อเท็จจริงให้ได้มากที่สุด ใช้ประสพการณ์ คุ้งหวะที่เหมาะสม และควรกระทำเป็นการส่วนตัว

จากความเห็นของนักการศึกษาดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการลงโทษเป็นมาตรการขั้นสุดท้ายหลังจากได้ดำเนินการในขั้นอื่น ๆ ตามสมควรแล้ว ซึ่งให้การสนับสนุนข้อคำถามที่ค้นพบนี้ว่า คณาจารย์ซึ่งได้รับการคัดเลือกบนรากฐานการศึกษาและความเฉลียวฉลาด แต่การใช้วินัยโดยใช้อำนาจบังคับหรือการลงโทษจะไม่ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์อันจะส่งผลกระทบต่อความสัมฤทธิ์ผลทางด้านวิชาการ

ลำดับที่ 2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล แม้คณาจารย์จะมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันมาเป็นลำดับที่หนึ่งแต่โดยธรรมชาติของมนุษย์ย่อมมีความต้องการที่จะทำงานอย่างมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา จากผลงานการวิจัยพบว่า ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลจึงมาเป็นลำดับที่สอง และข้อคำถามที่คณาจารย์ให้ความคาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกันและข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือสนับสนุนให้คณาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.17 และ 4.11 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์ต้องการให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยเห็นความสำคัญของตนโดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารและเกิดการยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ เมธี ปิณฑนานนท์ (2525:200) กล่าวถึง ความคาดหวังของครูต่อบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของครูใหญ่สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรปฏิบัติต่อครูเหมือนเพื่อนร่วมอาชีพมากกว่าที่จะถือปฏิบัติเหมือนกับครูเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการเท่านั้น จะต้องจัดหาโอกาสต่าง ๆ ให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในฐานะที่เป็นครูคนหนึ่งโดยเห็นว่าครูทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกันจากแนวคิดนี้ได้ให้การสนับสนุนว่าคณาจารย์มีความต้องการที่จะมีบทบาทให้เกิดการยอมรับมีโอกาสดูแลความคิดเห็น เสนอความคิดริเริ่มใหม่ ๆ โดยอาศัยแรงผลักดันด้านการศึกษาไม่จำกัดจากควมมีน้ำใจของผู้อำนวยการวิทยาลัยซึ่งสอดคล้องกับบทความของ สมคิด ingsayavong (2535:101) ได้เขียนบทความเรื่อง ผู้บริหารตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาสรุปได้ว่า

ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องใจกว้างสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่บั่นทอนทำลายความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องรับฟังความคิดใหม่ ๆ และมองการณ์ไกลด้วย และอีกบทความหนึ่งที่จะทำให้การอภิปรายผลมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น คือ บทความที่เขียนโดย สุริยันต์ กันตรง (2536:71-72) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบยึดบุคคลไว้สรุปได้ว่า

1. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน
2. เคารพสิทธิของบุคคล ถือว่าทุกคนมีความรู้ ความฉลาด มีแนวความคิดและเหตุผล
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานการประเมินผล
4. กระจายอำนาจรับผิดชอบไปยังหน่วยงานใช้ปัญญาของบุคลากรมาร่วมแก้ปัญหา
5. เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการและสภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกเท่าเทียมกัน

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบ หรือ

ข้อบังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่พอ ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.15 แสดงว่าแม้คณาจารย์จะมีความคาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนเท่าเทียมกันก็ตาม แต่การกระทำใด ๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดจะอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวและไม่นำพาต่อระเบียบไม่ได้ดังผลงานการวิจัยของ Horalick (อ้างในเมธี, 2525:201) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีวินัยที่จะยึดเป็นแบบฉบับได้ซึ่งผลงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่ดีควรมีวินัยในการบริหารคือ บริหารตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการที่วางไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดีอีกทั้งยังสร้างความเชื่อมั่นสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปัญหาการร้องเรียนหรือการกล่าวโจมตีการบริหารของผู้อำนวยการวิทยาลัยก็จะหมดไปในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่าบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหารก็คือจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติพิทักษ์รักษา พัฒนา และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติสอดคล้องกับระเบียบของทางราชการที่กำหนดตลอดจนเทอคหุจนจรยาบรรณแห่งวิชาชีพครู โดยเคร่งครัดด้วยความภาคภูมิใจดังที่ สิริ เทศประสิทธิ์ (2529:100) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าจะต้องปฏิบัติและส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพและจะต้องควบคุมดูแลให้สมาชิกในวิชาชีพนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากผลงานการวิจัยตลอดจนเอกสารการเขียนบทความที่นำมาเป็นข้อสนับสนุนการอภิปรายผลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยแบบภาวะผู้นำยึดบุคคลนั้นเพราะตระหนักดีว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ถือว่าความสำเร็จของวิทยาลัยมิได้เกิดจากการบีบบังคับ แต่จะเกิดจากการเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกระทำในสิ่งที่ต้องการ โดยถือว่าเป็นกระบวนการร่วม

มีระหว่างผู้อำนวยการวิทยาลัยกับคณาจารย์สร้างขึ้นจากมโนทัศน์การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นแนวคิดของการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทรัพยากร และความคาดหวังของบทบาทที่กำหนดคุณภาพของความสัมพันธ์ของกันและกัน มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น แน่นแฟ้น และได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

ลำดับที่ 3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์นั้นมาเป็นลำดับที่สามทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยาลัยพันธชยการทั้ง 4 วิทยาลัยได้ก่อตั้งมาเป็นเวลานานและเปิดทำการสอนด้านพันธชยกรรมประเภทวิชาการธุรกิจจึงมีนักเรียน นักศึกษา เจ้าหน้าที่ ตลอดจนคณาจารย์ เป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความเรียบร้อยและเป็นการสร้างชื่อเสียงและศักยภาพของวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องสร้างกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่เหมือน ๆ กัน นอกเหนือจาก กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัยแล้ว คณาจารย์ยังมีวินัย และจรรยาบรรณของครู เป็นกรอบให้ยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอีกโดยถือว่าการปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบเป็นหลักนั้นผลก็คือ ความถูกต้อง ความปลอดภัย แต่ในบางสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ปฏิบัติตามระเบียบแล้วเกิดปัญหา หรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความรุนแรงตามมา คณาจารย์จึงมีความคาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยของตนเปิดโอกาสให้คณาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์อย่างเหมาะสมจึงเป็นเหตุให้มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบยึดสถานการณ์อยู่ในระดับมาก จากผลงานการวิจัย พบว่า ข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สามารถแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.02 และ 4.00 ตามลำดับจากข้อคำถามชี้ให้เห็นว่า คณาจารย์ย่อมมีความต้องการผู้อำนวยการวิทยาลัยพันธชยกรรมที่สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในการแก้ปัญหาโดยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสภาวะแวดล้อมตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสมผู้วิจัยได้อ่านพบผลงานการวิจัยของ Horalick (อ้างในเมธี, 2525:201) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สรุปได้ว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรหนุนหลังครูขณะอยู่ต่อหน้าผู้ปกครอง แม้ว่าจะพิจารณาเห็นว่าครูเป็นฝ่ายผิดก็ตาม และถ้าผู้บริหารโรงเรียนต้องการวิจารณ์พฤติกรรมของครูก็ควรกระทำเป็นส่วนตัว

เอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ 2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหนุนหลังครูขณะอยู่ต่อหน้านักเรียน และถ้าผู้บริหาร นำไปใช้

โรงเรียนเชื่อว่านักเรียนเป็นฝ่ายถูก ครูก็ควรได้รับการบอกกล่าวเป็นการส่วนตัว และไม่ควรถีจะวิจารณ์ต่อนักเรียน หรือขณะที่มีนักเรียนร่วมอยู่ ณ ที่นั้นด้วย

### 3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีพฤติกรรมที่เป็นประชาธิปไตย

จากข้อสรุปนี้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ พิชัย สดพิบาล (2537:238) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังว่า คณบดียอมให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาที่นอกเหนือไปจากงานประจำในตำแหน่งหน้าที่สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสถาบันได้ถูกต้องและรวดเร็ว และข้อสนับสนุนการอภิปรายผลที่ไม่มี ความแตกต่างกัน และมีความเชื่อมโยงกับผลงานการวิจัยทั้งสองเรื่องนั้นอย่างเหมาะสมโดย สุริยันต์ กันตรง (2536:72-73) เขียนบทความถึงภาพรวมของสังคมโดยมีผู้นำในแต่ละแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงเพื่อให้ข้ออภิปรายผลของความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้นนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำได้มีอยู่จริงตลอดไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์เพราะยังไม่เคยปรากฏหลักฐานว่าคุณลักษณะผู้นำใช้ได้ตลอดไป หรือผู้นำย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และจากผลสรุปนี้มีความสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของโกสม ว่องกลีกรณ์ (2537:193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูพึงพอใจในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ผลงานการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ หรือพฤติกรรมหรือท่าทีของผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ข้อคำถามที่ว่า ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการเรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนนั้น ๆ ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.32 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโครงการดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือ ถึงแม้ว่าจะเป็นการจัดการศึกษาอาชีพครบวงจรตามหลักสูตรวิชาชีพพระยะสั้นเป็นการจัดเพื่อมุ่งเน้นพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพแล้วนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ รวมทั้งเป็นการสนับสนุนการประกอบอาชีพอิสระ และส่งเสริมการประกอบธุรกิจขนาดย่อมและได้รับความสนใจจากชุมชนระดับหนึ่งแต่ด้วยเหตุที่วิทยาลัยมีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการจัดตั้งวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่จะนำมาใช้เพื่อการดังกล่าวซึ่งในปัจจุบันยังไม่เพียงพอสำหรับการใช้ฝึกสอนนักเรียน นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในหลักสูตรปัจจุบัน เมื่อได้รับการกระตุ้นให้ดำเนินการตามโครงการนี้เพิ่มเติมอีกทำให้ยังขาดทุนและมีปัญหาตามมาอันเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการเรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้นได้

ซึ่งไม่สอดคล้องกับข้อมูลจากนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการตามนโยบายของรัฐ (2538:8) อันเป็นคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีนายบรรหาร ศิลปอาชา ในส่วนของนโยบายการศึกษาว่า ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยองค์กรชุมชนสถานประกอบการเอกชนและองค์กรผู้ปกครองและแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (2539:10) ที่ว่าให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และกำหนดแบบเรียนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความต้องการของท้องถิ่นและจากรายงานการวิจัยของกรมวิชาการ (2531:145) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิชาชีพจากสภาพการจัดการการศึกษาในโรงเรียนและสถานศึกษาต่าง ๆ นั้นผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความเห็นสรุปได้ว่า ผู้เรียนสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน ใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพอิสระ ไปปรับปรุงอาชีพเดิมและเป็นช่องทางในการประกอบอาชีพ จึงได้รับความสนใจจากชุมชนค่อนข้างมากแต่สถานศึกษาเองยังมีปัญหาและอุปสรรคในการเปิดสอนอยู่มากเช่น ความพร้อมของสื่อ อุปกรณ์การสอน ผู้สอน และการปรับปรุงวิชาชีพให้มีความเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน จึงทำให้โครงการดังกล่าวประสบความสำเร็จเพียงบางส่วนเท่านั้น ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวนี้สอดคล้องกับข้ออภิปรายของผู้วิจัยจากข้อคำถามที่ค้นพบจึงทำให้คณาจารย์มีความคาดหวังที่จะให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยให้ความสำคัญต่อชุมชนในการมีส่วนร่วมของการจัดหลักสูตรระยะสั้นน้อยกว่าข้อคำถามอื่น ๆ

จากข้อมูลและผลงานการวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำอ้างอิงนี้ก็เพื่อการสนับสนุนการอภิปรายผลให้มีความน่าเชื่อถือมากที่สุดโดยสรุปได้ว่า ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์นั้นเพราะตระหนักดีว่าการมีภาวะผู้นำแบบนี้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ จะเน้นความสำคัญด้านหนึ่งด้านใดไม่ได้ จำเป็นต้องใช้ความประสานประสานกันอย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตามคณาจารย์ก็มีความเชื่อว่าผู้อำนวยการที่มีภาวะผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นประชาธิปไตยมีทักษะในการแก้ไขปัญหาและสามารถเปลี่ยนแปลงต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี

การอภิปรายผลเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพบมีการข้างต้นสรุปได้ว่า ความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพบมีการทั้งโดยรวมและแต่ละแบบอยู่ในระดับมากโดยมีความคาดหวังต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันเป็นลำดับที่หนึ่ง แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลเป็นลำดับที่สอง และแบบภาวะผู้นำยึด

เอกสถานการณ์เป็นลำดับที่สาม ดังรายละเอียดที่กล่าวแล้วข้างต้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้ง 2.2 ความคาดหวังของคณาจารย์แต่ละวิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย

พบมีการ โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์แต่ละวิทยาลัยทั้ง 4 วิทยาลัย

ให้ความสำคัญต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโดยมีความเชื่อว่าผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่นำวิทยาลัยตลอดจนคณาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวบวกหรือลบ จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการนั้น ๆ เมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 3 แบบทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่ว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยจะมีภาวะผู้นำแบบใดก็จะส่งผลถึงความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารวิทยาลัยได้ทั้งสิ้น ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

2.2.1 ความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแต่ละแบบมีรายละเอียดที่จะอภิปรายโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยยึดผลประโยชน์ของวิทยาลัยเป็นหลัก โดยให้การสนับสนุนคณาจารย์ทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่ง ทั้งนี้จากข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่ง บ่งชี้ถึงค่ากล่าวข้างต้นอย่างชัดเจนคือ สนับสนุนให้คณาจารย์จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมา คือรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.24 และ 4.19 ตามลำดับจากข้อคำถามชี้ให้เห็นว่าหากผู้อำนวยการวิทยาลัยให้การส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรมากขึ้นเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่วิทยาลัย เป็นการกระตุ้นให้คณาจารย์ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมแล้วยังก่อให้เกิดความผูกพันที่ดีระหว่างคณาจารย์และวิทยาลัยดังที่ เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2522:138) และ เนาวรัตน์ วิไลชนม์ (2533:10) กล่าวว่า ผู้นำควรระลึกเสมอว่าความก้าวหน้า ความสำเร็จและความสุขเป็นความต้องการของมนุษย์ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียน การศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นการบำรุงขวัญในการทำงาน ซึ่งแนวความคิดนี้เหมือนกับผลงานการวิจัยของ พิชัย สดกิบาล (2537:238) ซึ่งทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังสรุปว่าคณบดีต้องรักษาผลประโยชน์ของสถาบันมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว สนับสนุนให้คณาจารย์ของสถาบันสร้างบรรยากาศทางการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ จากผลงานการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับแนวความคิดของ เมธี ปิณฑนานนท์ (2525:254) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งด้านวิชาการความก้าวหน้าส่วนตัวและตำแหน่งเป็นต้น และแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (2539:6) ที่ว่า สนับสนุนให้ครูทำการวิจัย เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่งอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และใช้เทคโนโลยี จากข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาสนับสนุนข้ออภิปรายนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าคณาจารย์มีความ

ต้องการได้รับการสนับสนุนจากผู้อำนวยการวิทยาลัยในการค้นคว้ารวบรวมและเขียนปริมาณงานเสนอเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพราะทุกคนหวังความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ โดยจะส่งผลไปถึงสถานภาพของวิทยาลัยอันจะนำมาซึ่งการยอมรับจากสังคมถึงความเป็นเลิศทางวิชาการของคณาจารย์จากวิทยาลัยแห่งนี้

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ คำนิทลงโทษคณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.34 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะธรรมชาติของมนุษย์จะไม่ชอบให้มีการตำหนิติเตียน หรือลงโทษ ซึ่งเป็นการบริหารในเชิงลบ แต่ตรงกันข้ามมนุษย์ชอบให้มีการสนับสนุนชอบให้มีการส่งเสริม หรือการบริหารในเชิงบวกตามที่ได้อภิปรายผลไปแล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

ลำดับที่ 2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนทั้งนี้จากข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกัน และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือทำงานโดยตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.07 และ 4.01 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์มีจิตสำนึกของความเป็นครู และมีศรัทธาในอาชีพของตนในระดับที่สามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้ถ้าได้รับการส่งเสริมด้านขวัญ และกำลังใจ การให้ความสำคัญ และสร้างความสามัคคีในหมู่คณาจารย์จากผู้นำหรือผู้บริหารของวิทยาลัยตลอดจนความมั่นคงของสภาพการทำงานและการยอมรับว่าคณาจารย์ทั้งหลายคือทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าที่สุดของวิทยาลัยสอดคล้องกับนิพนธ์ ไทยพานิช (2528:73) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการให้ความสำคัญแก่ครูไว้ว่า ครูจะมีความก้าวหน้าในอาชีพต่อเมื่อเขามีความรู้สึกว่าทุกคนเห็นความสำคัญของตัวเขาและเห็นเขามีความสามารถที่จะให้การสนับสนุนวิทยาลัยได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ กิตติพงษ์ วงศ์สุนทร (2530:43) ได้กล่าวถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลไว้ว่า คนที่ไม่เคยได้รับความสำคัญ ไม่ได้รับเกียรติ ไม่ได้รับความไว้วางใจ ไม่ได้ทำงานตามที่ตนถนัดหรือไม่ได้ทำงานอะไรเลยนอกจากการสอน ทั้งนี้จะรู้สึกว่าคุณเองไม่มี ความหมายถูกทอดทิ้ง จากแนวความคิดที่หลากหลายเหล่านี้ได้บ่งชี้ถึงความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยที่จะให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จากข้ออภิปรายและแนวความคิดจากนักการศึกษาที่ถือว่าเป็นกระบวนการร่วมมือระหว่างผู้อำนวยการวิทยาลัยกับคณาจารย์สร้างขึ้นจากมโนทัศน์ ซึ่งจะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การให้การ

เอกสาขอมรับและให้ความสำคัญต่อกัน ในบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและมีความสุข ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆที่ ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบ หรือข้อ

บังคับเพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้า

ที่ก็พอ มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.16 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแม้ว่าคณาจารย์จะมีความคาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนเท่าเทียมกันก็ตาม แต่การกระทำใด ๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดตามที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

ลำดับที่ 3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาตั้งข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ยืดหยุ่นการใช้เวลาตามความเหมาะสมของสถานการณ์และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.88 และ 3.87 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์คาดหวังว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการเป็นหลักนั้นผลก็คือ ความถูกต้องและความปลอดภัย แต่ในบางสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีการปฏิบัติตามระเบียบแล้วอาจเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความรุนแรงตามมา คณาจารย์จึงคาดหวังในเรื่องของความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ และจากการค้นพบของข้อคำถามนี้ได้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ โกลสมภ์ ว่องกลีกรณ์ (2534:193) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ หรือพฤติกรรม หรือท่าทีของผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนแปลงตามงานและสถานการณ์ หรือตามแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:59) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้นำตามสถานการณ์ไว้ว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมที่ถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหรือตามบุคลิกภาพขึ้นกับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่าง และ กิติ ดัยคานนท์ (2535:127) กล่าวว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรรู้จักผ่อนผันหรือยืดหยุ่นใช้เวลา ใช้ประสบการณ์และจังหวะที่เหมาะสมให้คำแนะนำปรึกษาและแก้ไขสถานการณ์ ถึงแม้ว่าความคาดหวังที่มีต่อแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์นี้จะมาเป็นลำดับที่สามแต่คณาจารย์ก็คงให้ความสำคัญมีระดับความคาดหวังมาก

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการเรียนการสอนวิชาสี่พระยะต้นตามความต้องการของชุมชน มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.25 ทั้งนี้เป็นอาจเพราะโครงการดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ด้วยเหตุที่ขาดงบประมาณสนับสนุน จึงทำให้คณาจารย์คาดหวังที่จะให้ผู้อำนวยการของตนให้ความสำคัญกับการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหลักสูตรระยะต้นดังกล่าวนี้ ตามที่ได้อภิปรายผล

ไว้แล้วอย่างชัดเจนแล้วในข้อ 2.1 การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้ง 2.2.2 ความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการบางนา ที่มีต่อภาวะผู้นำของ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการแต่ละแบบมีรายละเอียดที่จะอภิปรายโดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

ลำดับที่ 1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง และรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว โดยมุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง ซึ่งจากข้อคำถามที่คณาจารย์ให้ความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง ถึง 2 ข้อคำถามคือ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย และรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.36 และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่ นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทางค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.31 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการบางนาได้ให้ความสำคัญว่าการบริหารซึ่งมีกฎ ระเบียบ วินัยในการบริหาร จะนำมาซึ่งความถูกต้องและความปลอดภัย อันจะคงไว้ซึ่งผลประโยชน์ของวิทยาลัยจะพึงได้รับ เพราะประสิทธิผลของวิทยาลัยจะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องระเบียบ และทฤษฎีอันจะเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นคงในสถานภาพของการรับราชการ ได้อย่างมีความสุข

เมธี ปิณฑนานนท์ (2536:1) ได้เขียนแนวทางการบริหารของผู้บริหารสมัยใหม่ไว้ว่า ต้องใช้ศาสตร์คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ และทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ศิลปะจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ และได้ให้แนวความคิดเพิ่มเติมอีกว่า (2525:7) ระเบียบวินัยนับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร ส่วนแนวความคิดของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:58) ก็เป็นอีกแนวความคิดหนึ่งที่สนับสนุนการอภิปรายให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทางสถาบันนั้นเน้นวิธีปฏิบัติงานอย่างจริงจังเพื่อการบรรลุ หรือสำเร็จในจุดประสงค์ของหน่วยงาน หรือสถาบันไว้เป็นสำคัญจากข้อสนับสนุนดังกล่าวเหล่านี้ได้บ่งชี้ถึงความคาดหวังของคณาจารย์ไว้แล้วอย่างชัดเจน

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ คำหนิ ลงโทษคณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.47 ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์จากวิทยาลัยทั้ง 2 วิทยาลัยนี้ทำการสอนด้านพาณิชยกรรม ซึ่งเป็นวิทยาลัยที่สอนด้านอาชีพประเภทวิชาการธุรกิจ และเป็นวิทยาลัยที่ทำการก่อตั้งมานานเช่นเดียวกัน จึงมีโอกาสดำเนินการร่วมกันได้เข้าร่วมปะทะสังสรรค์ทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมออันก่อให้เกิดแนวความคิดคล้ายคลึงกัน ดัง

นั้นจึงทำให้ความคาดหวังเหมือนกัน และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งอภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจน ในข้อ 2.1

ลำดับที่ 2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนดังข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ข้อคำถามที่ว่าให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกันและข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ ขอมรับความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในการปรับปรุงวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.31 และ 4.25 ตามลำดับมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์จากวิทยาลัยพาณิชย์การธนบุรี ผู้วิจัยได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.2.1 ทั้งยังคาดหวังว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัยจะไม่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในการปฏิบัติการสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวิทยาลัย มีความคาดหวังว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยจะเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายเสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและขอมรับความคิดเห็นเหล่านั้น ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของ Maslow (อ้างในกิติ, 2535:135) ที่ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ซึ่งในลำดับที่ 3 กล่าวไว้ว่า มนุษย์ต้องการความรักและการยอมรับในสังคม อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ McGregor (อ้างในวินิจ, 2535:106) ที่ว่ามนุษย์มีความต้องการแสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สังคมเพื่อความเจริญก้าวหน้ามีความต้องการที่แสดงออกมาซึ่งความสามารถของตนเองให้กับผู้อื่นเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับตนและต้องการที่จะเข้าไปอยู่ในสมาคมกับผู้อื่น เพื่อให้ตนได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 2.93 ในข้อคำถามนี้มีระดับความคาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายเช่นเดียวกับคณาจารย์จากวิทยาลัยพาณิชย์การธนบุรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์จากวิทยาลัยทั้ง 2 วิทยาลัยนี้ทำการก่อตั้งมาเป็นเวลานานเช่นเดียวกัน จึงมีโอกาสดำเนินการได้เข้าร่วมปะทะสังสรรค์ทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อยมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมออันอาจก่อให้เกิดแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันดังนั้น จึงทำให้ระดับความคาดหวังเหมือนกัน และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

ลำดับที่ 3 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชย์การสามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ได้ในแต่ละสถานการณ์ทั้งนี้จากข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังมาก

เท่ากับ 4.18 และ 4.04 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในปัจจุบันคณาจารย์ต้องประสบกับปัญหามากมายโดยเฉพาะปัญหาด้านการปฏิบัติงานเช่น สรุปผลการประชุมกลุ่มในการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาเมื่อวันที่ 24-26 เมษายน พ.ศ. 2532 ในหัวข้อปัญหาของการปฏิบัติงานของครู (อ้างในสินี, 2538:6) ไว้ดังนี้ครูขาดความรู้และทักษะในการสอน ครูถ่ายทอดไม่เป็น ครูเข้มงวดเกินไป ครูลาป่วย ครูไปราชการบ่อย ครูไม่พัฒนาการสอน และครูไม่นำเทคโนโลยีใหม่มาสอนและสรุปผลการประชุมกลุ่มในการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาเมื่อวันที่ 31 พฤษภาคม - 3 มิถุนายน พ.ศ. 2533 ในข้อปัญหาทางวิชาการมีดังนี้ ครูไม่นิยมใช้เทคโนโลยีใหม่ในการเรียนการสอนไม่ปรับปรุงการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานคุณภาพการสอนลดลง จากข้อมูลดังกล่าวเหล่านี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงปัญหาของคณาจารย์ในการปฏิบัติงานนั้นมียังมากมายบางสถานการณ์คณาจารย์อาจสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้แต่ก็มีอีกหลายสถานการณ์ หลายปัญหาที่คณาจารย์ต้องการได้รับความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษาที่เหมาะสมและถูกต้องจากผู้อำนวยการวิทยาลัยเพื่อสามารถนำเอาคำปรึกษาเหล่านั้นเป็นเครื่องชี้้นำในการปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างถูกต้องจากผลการอภิปรายนี้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ สินี วิจารย์ (2538:235) กล่าวไว้ว่าการเดินตรวจตราของผู้บริหารจึงเป็นการนิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิธีหนึ่ง เพื่อให้ทราบปัญหา อุปสรรค ในการทำงานและสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเหมาะสมต่อไปอีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ ประทีป แสงเปี่ยมสุข (2534:362) สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอพร้อมกับติดตามสอบถามปัญหาอุปสรรคและให้คำแนะนำช่วยเหลือให้กำลังใจในการดำเนินงาน จากผลงานการวิจัยที่ค้นพบและให้การสนับสนุนนี้ส่งผลให้ข้ออภิปรายมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพหิขการแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผนการเรียนการสอนวิชาชีพระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนนั้น ๆ ค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.20 ในข้อคำถามนี้มีระดับความคาดหวังสอดคล้องกับคณาจารย์ของวิทยาลัยพหิขการธนบุรี และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ของทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

2.2.3 ความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพหิขการเขตพุน ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพหิขการแต่ละแบบมีรายละเอียดที่จะอภิปรายโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อผลประโยชน์ของวิทยาลัย และรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวโดยมุ่งสนับสนุนให้คณาจารย์จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัย ดังข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งถึง 2 ข้อคำถามคือ มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย และรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.24 และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สนับสนุนให้คณาจารย์จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษา มีระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.21 ซึ่งใกล้เคียงกับวิทยาลัยพณิชยการธนบุรี และวิทยาลัยพณิชยการบางนา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์จากวิทยาลัยทั้ง 3 วิทยาลัยนี้ทำการสอนด้านพาณิชยกรรม ประเภทวิชาการธุรกิจ และเป็นวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานเช่นเดียวกัน จึงมีโอกาสได้เข้าร่วมปะทะสังสรรค์ทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมออันก่อให้เกิดแนวความคิดคล้ายคลึงกัน จึงทำให้ความคาดหวังไม่แตกต่างกัน ส่วนข้อมูลที่ใช้การสนับสนุนการอภิปรายผลในข้อนี้ผู้วิจัยได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.2.1, 2.2.2

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ดำเนินโครงการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.52 จากข้อคำถามนี้จะเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันจากสองวิทยาลัยและสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยซึ่งได้อภิปรายไปแล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

ลำดับที่ 2 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณณ์ คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน และให้มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ซึ่งข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติงานและข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.12 และ 4.09 ตามลำดับทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์มีความคาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารงานโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายแล้วร่วมกันตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด ซึ่งจะทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ กุลชน ธนาพงศธร (2533:500-501) ได้ให้

เอกส การสนับสนุนวิธีการดังกล่าวโดยชี้ให้เห็นถึงข้อดีของการระดมสมองไว้โดยสรุปดังนี้ ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม จะทำให้การแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน ยุ่งยาก นั้นง่ายขึ้น เพราะยอมรับในหลักการที่ว่า  
“หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว”

2. สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นของตนอย่างหลากหลายในขณะที่เดียวกันก็จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยังสามารถต่อความคิดไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

3. ให้เกียรติ ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นและความคิดดังกล่าวได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน

ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งแม้ว่าวิธีการระดมสมองจะต้องใช้เวลามากกว่าวิธีการอื่นก็ตาม แต่จากการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย จะทำให้การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรอบคอบ และหากจำเป็นต้องมีมาตรการอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ก็จะได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของกรมพลศึกษา (2528:115) ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานชี้การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making) ย่อมจะละเอียดรอบคอบ และมีผลดีกว่าการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียว ในแง่ของการยอมรับถ้ากลุ่มมีส่วนร่วมย่อมจะเกิดการยอมรับจากสมาชิกในแง่ของความผิดพลาดการตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมจะผิดพลาดได้น้อย ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนวิชาชีพระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนนั้น ๆ มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.33 และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

ลำดับที่ 3 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนวิชาการสนับสนุนคณาจารย์เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลและกระจายอำนาจความรับผิดชอบโดยยึดถือว่าคุณคนต้องมีความรับผิดชอบและสามารถปฏิบัติได้สำเร็จทั้งนี้จากข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับที่หนึ่งถึง 2 ข้อคำถามโดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากัน คือ 4.16 ได้แก่ สนับสนุนให้คณาจารย์เข้าร่วมการสัมมนาเพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และข้อคำถามที่ว่ากระจายอำนาจความรับผิดชอบโดยยึดถือว่าคุณคนต้องมีความรับผิดชอบและสามารถปฏิบัติได้สำเร็จและข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ ทำงานโดยตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.10 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์ตระหนักดีว่าคณาจารย์ทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าและสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะต้องได้รับการดูแลรักษาและส่งเสริมให้มีคุณภาพอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2537:154-155) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรสรุปได้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหารองค์กรก็คือ ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดผลอย่างเต็มที่เพราะไม่ว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่ได้รับการบริหารและใช้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดหรือเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:138) ได้ให้แนวทางการสนับสนุนการพัฒนาว่า ผู้นำควรระลึกเสมอว่าความก้าวหน้าเป็นความต้องการของมนุษย์จึงควรส่งเสริมความก้าวหน้าในการเรียน การศึกษา ค้นคว้าวิจัยให้เขามีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นการบำรุงขวัญการทำงาน และ อำนวย วีรวรรณ (อ้างในมัญญ, 2532:109) สนับสนุนแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าเหนือสิ่งอื่นใดเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรของประเทศให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่า จากแนวความคิดของนักการศึกษาทั้ง 3 ท่านนี้ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกันเพราะการพัฒนาคนอาจารย์ให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ย่อมก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากผู้อำนวยการวิทยาลัยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการกระจายอำนาจบางส่วนให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การบริหารเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดเกี่ยวกับมติทางการบริหารราชการของ ประยูร ศรีประสาธน์ (2533:781) ได้ให้แนวความคิดสรุปได้ว่า ผู้บริหารควรกระจายอำนาจให้ข้าราชการระดับรอง ๆ ได้มีส่วนในการวินิจฉัยสั่งการมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะทำให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์อันจะสามารถทำให้ระบบราชการตอบสนองความต้องการและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นคณาจารย์จึงมีความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยสนับสนุนส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ และกระจายอำนาจให้ตนมีส่วนในการบริหารมากยิ่งขึ้น ซึ่งนอกจากจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและความสามัคคีในหมู่คณาจารย์ได้อีกทางหนึ่ง

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ส่งเสริมให้คณาจารย์มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป และข้อคำถามที่ว่า ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจคนทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่ถนัด ซึ่งมีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากันทั้ง 2 ข้อคำถาม คือเท่ากับ 3.31 จากข้อคำถามที่ค้นพบนี้สอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ซึ่งได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

2.2.4 ความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษการอินทราชัย ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนศึกษการแต่ละแบบมีรายละเอียดที่จะอภิปรายโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ คาดหวังให้ผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนศึกษการสามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในแต่ละสถานการณ์ได้ดังข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่งคือ สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาใน

การปฏิบัติงาน และข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ สามารถจูงใจให้ผู้ได้ บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ในแต่ละสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.32 และ 4.24 ตามลำดับซึ่งมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการบางนาดังที่ได้ อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.2.2

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามข้อกำหนดรวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตามความคิดของเขา มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.64 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์ของวิทยาลัยพณิชยการอินทราชัยเห็นว่าการ กระทำหรือยกเว้นกระทำการใด ๆ จะต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ที่กำหนดไว้ การกระจายอำนาจกระทำได้ในระดับหนึ่ง และต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมไม่ซับซ้อนให้ผู้ได้ บังคับบัญชาหรือกรรมการชุดต่าง ๆ มีอิสระในการทำงานตามความคิดของตน ดังเช่น ผลงานการ วิจัยของกรมพลศึกษา (2528:116) สรุปได้ว่า การมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาตามความรู้ ความสามารถ การส่งเสริมสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ถือเป็นภาระที่สำคัญยิ่งของผู้อำนวยการ ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องกับหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้วยังส่งผลให้หน่วยงานนั้น ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วยแต่อย่างไรก็ตามการมอบหมายงานหรือมอบหมายอำนาจ ดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน และ จะต้องสอดคล้องกับระเบียบของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

ลำดับที่ 2 แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการให้ ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกันดังข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับ ที่หนึ่งคือ ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกัน และข้อคำถามที่คณาจารย์คาด หวังเป็นลำดับรองลงมาคือ ยอมรับความคิดเห็นและความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในการ พัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.36 และ 4.32 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี และวิทยาลัยพณิชยการบางนา ดังที่ ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.2.1, 2.2.2

ส่วนข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ ไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบ หรือข้อ บังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจเฉพาะคนที่ทำงานให้และทำ ตามหน้าที่ก็พอ มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.20 ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของ คณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารลับ ลำดับที่ 3 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการรักษานโยบาย การดำเนินงานของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว โดยต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ อย่างไม่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย ดังข้อคำถามที่คณาจารย์คาดหวังสูงเป็นลำดับที่หนึ่ง คือ

รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและข้อความที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับรองลงมาคือ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 4.40 และ 4.36 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนการบางนา และวิทยาลัยพัฒนการเซดุน ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.2.2, 2.2.3

ส่วนข้อความที่คณาจารย์คาดหวังเป็นลำดับสุดท้ายคือ คำหนิ ลงโทษ คณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังเท่ากับ 3.60 ซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

2.3 ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย จำแนกตามสาขาวิชาคือสาขาวิชาพื้นฐานและสาขาวิชาชีพ ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนการ โดยรวมพบว่า คณาจารย์ทั้ง 2 สาขาวิชามีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนการอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่า มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทั้ง 3 แบบ หากพิจารณาความคาดหวังในรายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่าทั้ง 2 สาขาวิชามีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแต่ละแบบคล้ายคลึงกันมาก และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1 โดยคาดหวังต่อภาวะผู้นำแต่ละแบบเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยระดับความคาดหวังมากไปหาน้อยคือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังในเรื่องการรักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัย, แบบภาวะนำยึดบุคคล คาดหวังในเรื่องการให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ คาดหวังในเรื่องการให้คำปรึกษาแนะนำและร่วมแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

และความคาดหวังที่คณาจารย์ให้ความสำคัญเป็นลำดับสุดท้ายของภาวะผู้นำแต่ละแบบนั้นสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย ดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1 เช่นกัน คือ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน คาดหวังปานกลางเกี่ยวกับการดำเนิน ลงโทษ คณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ, แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล คาดหวังปานกลางเกี่ยวกับการไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับเพราะเป็นเรื่องที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ คาดหวังปานกลางเกี่ยวกับการที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนในระยะสั้นตามความต้องการของชุมชนนั้น ๆ

2.4 ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย จำแนกตามประสบการณ์การทำงานคือ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี และประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป ที่มีต่อภาวะผู้นำและการดำเนินงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนการ โดยรวมพบว่าทั้ง 2 กลุ่ม มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนการ

ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2 กลุ่ม เมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่า ความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับมากที่สุด 3 แบบ หากพิจารณาความคาดหวังในรายละเอียดของภาวะผู้นำแต่ละแบบพบว่า มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแต่ละแบบสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย และสอดคล้องกับความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำซึ่งจำแนกตามสาขาวิชาตามข้อ 2.3 และดังที่ได้อภิปรายผลไว้แล้วอย่างชัดเจนในข้อ 2.1

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ จำแนกตามสาขาวิชาตามสมมุติฐานที่ 1 และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานตามสมมุติฐานที่ 2 ดังนี้**

3.1 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ จำแนกตามสาขาวิชาตามสมมุติฐานที่ 1 ที่ว่า คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันจากผลงานการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างสาขาวิชาพื้นฐานกับสาขาวิชาชีพพบว่า ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 2 สาขาวิชา ที่มีต่อภาวะผู้นำทั้งโดยรวมและแต่ละแบบไม่แตกต่างกันทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยาลัยพณิชยการทั้ง 4 วิทยาลัยเป็นวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานคณาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานนอกจากประสบการณ์การทำงานอันยาวนาน ที่คณาจารย์ทำงานด้วยกันดังกล่าวแล้วในแต่ละวิทยาลัยยังมีกิจกรรม การสัมมนาร่วมกัน ทั้งในวิทยาลัยเดียวกันและต่างวิทยาลัย จึงทำให้คณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนทั้งสาขาวิชาพื้นฐาน และสาขาวิชาชีพ มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและแต่ละแบบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และแสดงให้เห็นว่าคณาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนสาขาวิชาต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการเปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงานตามสมมุติฐานที่ 2 ที่ว่าคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน จากผลงานการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไปพบว่าความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 2 กลุ่มที่มีต่อภาวะผู้นำทั้งโดยรวมและแต่ละแบบไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคณาจารย์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากนอกจากนี้แต่ละวิทยาลัยยังมีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการปะทะสัมพันธ์ต่อกันทั้งภายใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยเดียวกันและต่างวิทยาลัย ดังที่กล่าวในข้อ 3.1 แล้ว จึงทำให้คณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี กับ 15 ปีขึ้นไป มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย พหิขการไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและแต่ละแบบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และแสดงให้เห็นว่าคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

#### ข้อเสนอแนะสำหรับวิทยาลัย

จากผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพหิขการไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยรวมทั้ง 4 วิทยาลัย หรือจำแนกตามวิทยาลัย หรือจำแนกตามสาขาวิชา หรือจำแนกตามประสบการณ์การทำงานก็ตามล้วนอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวมและแต่ละแบบ และไม่อาจชี้ชัดลงไปได้ว่าคณาจารย์มีความคาดหวังต่อภาวะผู้นำแบบใดอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะนำผลงานการวิจัยที่ค้นพบนี้ไปใช้ประโยชน์สำหรับวิทยาลัยดังนี้

1. ผู้อำนวยการวิทยาลัยควรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนาสร้างปฏิสัมพันธ์สังสรรค์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นในหลายรูปแบบหลายแนวความคิด เพื่อนำรูปแบบและแนวความคิดที่หลากหลายเหล่านั้นมาเป็นแนวทางหรือตัวอย่างเพื่อก่อให้เกิดการปรับประยุกต์ไปใช้ในการพัฒนาวิทยาลัย อีกทั้งให้ความสำคัญในการไปศึกษาดูงาน โดยเฉพาะแนวทางและวิธีการบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ติดตามข่าวสารจากสื่อทุกประเภทตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นยอมรับแล้วว่าการศึกษาดูงานเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการเป็นนักบริหารมืออาชีพ เพื่อนำเอากลยุทธ์เหล่านั้นมาปรับระบบและวิธีการบริหารวิทยาลัยให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งนอกจากจะทำให้วิทยาลัยประสบความสำเร็จแล้วยังก่อให้เกิดการยอมรับ บารมี ตลอดจนความศรัทธาจากคณาจารย์ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงบุคคลและหน่วยงานจากภายนอกอีกด้วย

2. ผู้อำนวยการวิทยาลัยควรมีความกล้าที่จะเป็นผู้นำในการเสนอแนวความคิดที่แปลกใหม่ และทันสมัยที่พิจารณาแล้วว่ามีเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ตลอดจนผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระเบียบ ระบบ วิธีการปฏิบัติ ตลอดจนค่านิยมเก่า ๆ ที่ล้าหลังนำไปสู่ทิศทางใหม่ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและพึงระลึกว่าแนวความคิดที่นำเสนอจะต้องมีหลักเกณฑ์ มีความมั่นคงเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็น

คณาจารย์ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ดีไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. พัฒนาภาวะผู้นำให้แก่คณาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในปัจจุบันตลอดจนคณาจารย์ที่มีศักยภาพเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารในอนาคตโดยการ

3.1 จัดฝึกอบรมให้แก่คณาจารย์ด้านจิตวิทยาการบริหาร โดยเน้นหนักในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ เพื่อที่คณาจารย์ทั้งหลายเหล่านั้นจะได้นำเอาบทบาท หน้าที่ของภาวะผู้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลดีต่อวิทยาลัยและส่งผลถึงความเป็นผู้นำของคณาจารย์แต่ละคนในการที่จะได้รับการพิจารณาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3.2 หมุนเวียนให้คณาจารย์ได้ทำหน้าที่ในการบริหารวิทยาลัยโดยเปิดโอกาสให้คณาจารย์ที่มีศักยภาพและมีคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำที่โดดเด่นได้ปฏิบัติหน้าที่นี้อย่างเท่าเทียมกัน

3.3 กระจายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่คณาจารย์ดำรงตำแหน่งเป็นประธานคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามคำสั่งตามความเหมาะสม เพื่อเป็นการฝึกภาวะผู้นำให้แก่คณาจารย์ดังกล่าวให้กล้าคิด กล้าแสดงออก สร้างความรับผิดชอบ โดยมีผู้อำนวยการวิทยาลัยอยู่ในฐานะเป็นที่ปรึกษา อันจะก่อให้เกิดความรู้สึกรับการมีส่วนร่วม ได้รับความสำคัญ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารวิทยาลัยต่อไป

#### ข้อเสนอแนะสำหรับกรมอาชีวศึกษา

จากผลงานการวิจัย พบว่า ความคาดหวังของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัยที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการโดยรวมและแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. การสรรหา และการคัดเลือกบุคคลที่จะไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยนอกจากจะพิจารณาจากคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในปัจจุบันแล้วคือการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ และการกำหนดระดับเงินเดือนแล้วนั้น กรมอาชีวศึกษาควรนำเอาคุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำมาเป็นคุณสมบัติข้อหนึ่ง ในการพิจารณาโดยให้นำหนักคุณสมบัติข้อนี้เท่ากับคุณสมบัติข้ออื่น ๆ

2. การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยซึ่งกระทำโดยผ่านคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกในขั้นต้นกรมอาชีวศึกษาควรพิจารณาแต่งตั้งกรรมการที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำร่วมอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าวด้วย

3. การพิจารณาคัดเลือกขั้นสุดท้าย กรมอาชีวศึกษาควรใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก และบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกควรเป็นบุคคลที่คณะกรรมการมีความเห็น

เห็นจากการสัมภาษณ์ว่า มีบุคลิกลักษณะ แนวความคิด วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการบริหารด้านต่าง ๆ และนำมาประกอบกับประวัติการทำงานที่ผ่านมาว่ามีคุณสมบัติที่เหมาะสม และมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะนำคณาจารย์ ตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ ในวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของระบบการศึกษานั้น ๆ ได้

4. สำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาลัยอยู่ในปัจจุบัน กรมอาชีวศึกษาควรเพิ่มศักยภาพให้โดยการพัฒนาด้านภาวะผู้นำให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องโดย

4.1 จัดฝึกอบรมด้านจิตวิทยาการบริหารขั้นสูงให้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัยทั่วประเทศ โดยเน้นหัวข้อเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้มากขึ้นและทุก 1 ปีควรสำรวจและศึกษาความต้องการของผู้อำนวยการวิทยาลัยว่าต้องการเพิ่มศักยภาพการบริหารของตนเพิ่มเติมในด้านใดบ้างเพื่อกรมอาชีวศึกษาจะนำเอาผลการสำรวจและศึกษานี้มาดำเนินการต่อไป

4.2 สนับสนุนให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยมีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น โดยการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นหรือการเข้ารับการอบรมหลักสูตรการบริหารเพิ่มเติม หรือการไปศึกษาดูงานด้านการบริหารอาชีวศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อก่อให้เกิดแนวความคิด วิสัยทัศน์ อันจะนำไปสู่การนำประสบการณ์เหล่านั้นมาพัฒนาระบบการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยกรมอาชีวศึกษาให้การสนับสนุนในเรื่องของเวลาและทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.3 จัดให้มีการสัมมนาร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยเน้นการระดมสมองหรือจัดเป็นเกมการบริหารในประเด็นปัญหาและอุปสรรคการบริหารวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์หรือรับทราบสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้อำนวยการวิทยาลัยได้มีแนวทางการวิเคราะห์ปัญหา การใช้วิจารณ์ญาณและการตัดสินใจ อีกทั้งยังสามารถนำเอาข้อสรุปต่าง ๆ จากการร่วมสัมมนาไปปรับใช้ในวิธีการที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาวิทยาลัยของตนได้เป็นอย่างดี การสัมมนาในลักษณะนี้กรมอาชีวศึกษาควรกระทำอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และควรมีกรรมการคอยติดตามและประเมินผลจากการสัมมนาว่าแต่ละวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด เพื่อกรมอาชีวศึกษาจะนำเอาข้อสรุปที่ได้รับจากการรายงานผลเหล่านั้นมาพิจารณาแก้ไขอีกระดับหนึ่งต่อไป

4.4 ควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการหมุนเวียนผู้อำนวยการวิทยาลัยหนึ่งไปอีกวิทยาลัยหนึ่งเพื่อให้มีประสิทธิภาพและมุมมองในการบริหารกว้างขึ้น โดยถือเป็นเกณฑ์การปฏิบัติอย่างจริง

จึงเมื่อครบวาระส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยอื่นในสังกัดกรมอาชีวศึกษา เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยสารพัดช่าง ฯลฯ
2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยทั้ง 4 ฝ่าย ของวิทยาลัยต่าง ๆ
3. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยเพศหญิงกับเพศชายว่าเหมือนหรือแตกต่างกัน
4. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของนักเรียน นักศึกษา ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยต่าง ๆ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### บรรณานุกรม

การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา. แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2539-2550. สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงาน ปลัดกระทรวง, กระทรวงศึกษาธิการ. ม.ป.ท., 2539.

การประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : 2533. (เอกสารอัดสำเนา)

การประชุมสัมมนาวิชาการเรื่อง ผู้บริหารที่พึงประสงค์ในทศวรรษหน้า. คณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรมสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพฯ :  
2532.

กิตติพงษ์ วงศ์สุนทร. “ครู : ไม่สลดที่ตายซาก.” มิตรครู. ปีที่ 29 ฉบับที่ 10, 2530.

กิติ ดยัคคานนท์. “คุณลักษณะผู้นำ.” เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
บัดเตอร์ฟลาย, 2535.

กิติ ดยัคคานนท์. นักบริหารทันสมัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัดเตอร์ฟลาย,  
2537.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์, 2529.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์, 2529.

กุลธน ธนาพงศ์ธร. “วิธีการระดมสมอง หน่วยที่ 15.4.3.” เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

2533.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โกสุมภ์ ว่องกสิกรรม. การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูพึงพอใจในโรงเรียน เอกชน  
อาชีวศึกษา ประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและนนทบุรี. วิทยานิพนธ์  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2534.

คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. กฎหมายและระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับ  
ข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

คอกซ์ แดนนี่และจอห์น โฮเวอร์. ผู้นำยามวิกฤติ. แปลจาก Leadership When the Heat's  
On โดย สุกศักดิ์ น้าทิพย์และราเชนทร์ ชินทยารังสรรค์, กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่แมคกรอฮิล  
อินเตอร์เนชั่นแนล เอ็นเตอร์ไพรส์, อิงค์, 2538.

จริยา ทัพพะกุล ณ. อรุชยา, สิริลักษณ์ บุญวงษ์ และวัฒนา จันทร์เสน. “สภาพการจัดการ  
ศึกษาประเภทอาชีวศึกษา ในทศวรรษที่ผ่านมา-ปัจจุบัน การจัดการศึกษา ประเภท  
อาชีวศึกษาของรัฐ” รายงานผลการวิจัยการจัดการศึกษาระดับประถมมัธยมและ  
อาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษหน้าที่สอดคล้องกับลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม.  
กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2534.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์และคณะ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,  
2527.

เฉลิม รัชชนะกุล. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมในทัศนะของผู้บริหาร  
และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11. ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.

เฉลิมศักดิ์ นามเชียงใหม่. รวมบทความของเฉลิมศักดิ์ นามเชียงใหม่. กภาพสินธุ์ : ประสานการ  
พิมพ์, 2534.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ถึงแม้ห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่ใช้  
คืน ปรัชญพฤตธิ์ รศ. ดร. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษยในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 6.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.

ทวิช เปล่งวิทยา. จิตวิทยาผู้นำ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เดี่ยวเชียงจางเจริญ, 2530.

ทองศรี กำภู ณ. อุษรยา. “การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.” การบริหารบุคคลใน  
แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ตุลาจำกัด, 2537.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. “ภาวะผู้นำหน่วยที่ 6.” หลักและระบบการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534.

ทะเบียนคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการ. การเจ้าหน้าที่, กอง. อาชีวศึกษา, กรม. ศึกษาธิการ,  
กระทรวง. (เอกสารอัดสำเนา)

ทัศนาศวศักดิ์. การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์  
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ธงชัย สันติวงศ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด,  
2539.

ธนรัตน์ ยงวานิช. หัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง, 2524.

ธรรมรส โชติคุณุธร. หลักมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. “การเตรียมตัวเป็นนักบริหารการศึกษา.” บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการ  
ศึกษา. พระนคร : เราว่าณการพิมพ์, ม.ป.ป.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเอส เอ็ม เอ็ม จำกัด,  
2525.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม กรุณาแจ้งให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
7 สิงหาคม 2537.

นโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม, สำนัก. นโยบายและแนวการดำเนินงานของ  
กระทรวงศึกษาธิการตามนโยบายของรัฐบาล. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี.  
วันพุธที่ 26 กรกฎาคม 2538. กรุงเทพฯ : องค์การค้ำของคุรุสภานับสนุนการจัด  
พิมพ์, 2538.

นิพนธ์ ไทพานิช. การนิเทศแบบคลินิก. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, 2528.

เนาวรัตน์ วิลานนท์. “บุคคลในองค์กรจะเป็นผู้ที่มีสภาพไร้ความสามารถหรือ.” วารสารมิตรครู.  
ฉบับที่ 18 กันยายน 2533.

ประทีป แสงเปี่ยมสุขและคณะ. “การศึกษาเชิงคุณลักษณะธรรมชาติเกี่ยวกับการจัดระบบเพื่อ  
พัฒนาคุณภาพ การประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง.” เอกสารประกอบการประชุมทางวิชา การ  
เรื่อง การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. ครั้งที่ 7 เล่มที่ 1  
28 ตุลาคม - พฤศจิกายน 2534. กรุงเทพฯ : ชมรมผู้สนใจงานวิจัยทางการศึกษา, 2534.

ประยูร ศรีประสาน. “ทิศทางการบริหารราชการหน่วนที่ 15 , 4 , 3.” เอกสารการสอนชุดวิชา  
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, 2533.

ประสิทธิ์ นาคประทุมสวัสดิ์. บริหารงานธุรกิจการอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน  
สตอร์, 2527.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ รศ. ดร. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ,  
2535.

ผานิต มงคลและคณะ, ผู้จัดทำ. 100 ปี สมเด็จพระเจ้าฟ้าจุฬาภรณราชดิลก กรมขุนเพชรบูรณ์

อินทราชัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2535.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พงษ์ศักดิ์ โกมลเสน. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู-อาจารย์ สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2537.

พจน์ พรหมจิตต์. ภาวะผู้นำของคณะกรรมการพัฒนาสตรีชนบท (กพสด.) ศึกษาเฉพาะกรณีของอำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2536.

พณิชยการเชตุพน, วิทยาลัย. คู่มือนักเรียน นักศึกษา ปีการศึกษา 2538. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาช่างพิมพ์วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2538.

พณิชยการธนบุรี, วิทยาลัย. คู่มือนักศึกษา ปีการศึกษา 2539. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาช่างพิมพ์วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2539.

พณิชยการบางนา, วิทยาลัย. คู่มือนักศึกษา ปีการศึกษา 2538. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาช่างพิมพ์วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2538.

พนัส หันนาคิน. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พลศึกษา, กรม. ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานผลการวิจัยเรื่อง การบริหารบุคคลของหน่วยงานในสังกัด. ม.ป.ท, 2528.

พิชัย สดภิบาล, ว่าที่ ร.ท. ภาวะผู้นำของคณบดีที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และข้าราชการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2537.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากึ่งหนึ่งหรือทั้งหมดในใดๆก็ตาม. © เป็นของเอกสารบุคคลนี้ที่นำมาไปใช้  
ไพฑูริย์ สุนทร, บรรณาธิการ. “การศึกษา-ศาสนา.” ไทยรัฐ. 8 มกราคม 2539, หน้า 15.

ภราดร กัลยาณสันต์. “ผู้บริหารกับผู้นำ.” วารสารองค์การเภสัชกรรม. ฉบับที่ 1 ปีที่ 20  
มกราคม - มีนาคม, 2537.

ภิญญาพร วัฒนเจริญ. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์  
มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ก.ส.การพิมพ์, 2523.

มนูญ ดนะวัฒนา. ผู้แปลและเรียบเรียง การพัฒนาบุคคลในองค์กรธุรกิจ-อุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์เอ.เอส. พรินติ้งเฮาส์, 2532.

เมธี ปิรันธนานนท์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525.

เมธี ปิรันธนานนท์. การบริหารอาชีพและเทคโนโลยีศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไอเดียนส์ไตร์,  
2533.

เมธี ปิรันธนานนท์. ภาวะผู้นำกับสวัสดิการศึกษ. กรุงเทพฯ : โครงการตำราคณะครุศาสตร์  
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2536.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. วิธีวิจัยการศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ที่ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์,  
2535.

วนิดา รูปะเดมิย์. บทบาทผู้นำ. เอกสารการสอนคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2532. (เอกสารอัดสำเนา)

วนิดา รูปะเดมิย์. ผู้นำ. เอกสารการสอนคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับครูในวงเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาการ, กรม. ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานการวิจัยการพัฒนาการศึกษาวิชาชีพในระบบ  
โรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2531.

วิเชียร อ่อนประเสริฐ. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาตามความ  
คาดหวังของผู้บริหารและครู อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา.  
วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2537.

วิทยาลัยอาชีวศึกษา, กอง. อาชีวศึกษา, กรม. แผนภูมิการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา.  
(เอกสารอัดสำเนา)

วินิจ เกตุขำ. มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
2535.

ศักดิ์ไทย สุรกิตบวร. ภาวะผู้นำของหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการ  
ในวิทยาลัย. ปรินญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2532.

ศิริมา พรนิมิตร. การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับสถานศึกษา  
ของรัฐ. วิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง,  
2532.

ศิริรัตน์ โชติธาดา. อาจารย์ 2 ระดับ 6 วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี. สัมภาษณ์ 4 สิงหาคม 2537.

สมคิด สายแวง. “ผู้บริหารตามความคาดหวังของผู้ได้บังคับบัญชา.” มีเดีย : แหล่งข้อมูลของ  
นักธุรกิจรุ่นใหม่. ปีที่ 9 ฉบับที่ 104 กุมภาพันธ์ 2535.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมพิศ โห้งาม. พฤติกรรมความเป็นผู้นำกิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. รายงาน  
การวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2527.

สิทธิ์ สายหล้า. “ท่านเข้าใจคำว่าผู้บริหาร ผู้นำ และหัวหน้างานเพียงใด.” วารสารนิเทศ  
อาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นครราชสีมา. ปีที่ 6 ฉบับที่ 31 เมษายน-  
มิถุนายน, 2537.

สินี วิจารณ์. ทักษะของครู-อาจารย์ ที่มีต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ตาม  
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในวิทยาลัยพัฒนศึกษกร กรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์คณะ  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2538.

สิริ เทสประสิทธิ์. บทบาทของนักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,  
2529.

สุภรณ์ พันธุ์รัตนอิสระ. การบริหารอาชีวะและเทคโนโลยีศึกษา. ภาควิชาบริหารเทคนิคศึกษา คณะ  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2532.

สุเทพ ทองประดิษฐ์. การบริหารโรงเรียนเชิงปฏิบัติ. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 2521.

สุเทพ ภิรมย์ราช. สู่ตำแหน่งผู้บริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 ม.ป.ท., ตุลาคม 2534.

สุเมธ เดียวอิสเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศิลปบรรณาการ, 2527.

สุรกิต กิตติธิพงษ์. พฤติกรรมผู้นำและผู้บริหารโรงเรียนตามทฤษฎีสถิตยศาสตร์ของเรตติน.

วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
2528.

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุริยันต์ กัณฑ์ตรง. “คุณลักษณะผู้นำ.” วารสารนิเทศ ศูนย์นิเทศอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือนครราชสีมา. ปีที่ 5 ฉบับที่ 26 มกราคม - มีนาคม, 2536.

เสนาะ ดิยาวี และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2522.

หวน พันธุ์พันธุ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528.

อมรรัตน์ เสวตนันท์. จิตวิทยาสำหรับผู้ใช้นันทนาการ. ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

อาชีวศึกษา, กรม. กรมอาชีวศึกษา 50 ปี 2484-2534. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร, 2534.

อาชีวศึกษา, กรม. ทำเนียบสถานศึกษา. สังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, ปีการศึกษา 2539.

อาชีวศึกษา, กรม. ผลงานการวิจัยโครงการอาชีวศึกษาและเทคนิคศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมอาชีวศึกษา, 2528.

อาชีวศึกษา, กรม. “รายงานทั่วไป.” ครบรอบ 53 ปีกรมอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2537.

อาชีวศึกษา, กรม. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) พุทธศักราช 2530 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2533) ประเภทวิชาพาณิชยกรรม สาขาพาณิชยกรรม. (เอกสารอัดสำเนา)  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาภรณ์พันธ์ จันทร์สว่าง. การพัฒนาบุคคลกลุ่มและชุมชน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535.

อุมาพร ไชยจำเริญ. การศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการ  
อาชีพ กรมอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2539.

เอ็ด สารภูมิ. ศัพท์ทางการบริหาร. กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.

Cribbin, James J. **Effective Managerial Leadership**. Boston : American Management  
Association, 1972.

Fiedles, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill Book  
Company, 1967.

Huse, Edgar and Jane L. Boditch **Behavior in Organization : A systems Approach to  
Managing**. New York : Harper and Brother, 1973.

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

Terry, George R. **Principles of Management 3d ed**. Homewood, Illinois : Richard D.  
Irwin , Inc., 1960.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 13

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.82	.94	มาก	7
2. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	3.95	.87	มาก	6
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.21	.95	มาก	3
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.11	.90	มาก	4
5. ดำเนิน โทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.46	1.02	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.57	1.06	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.77	.88	มาก	10
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.79	1.04	มาก	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารของวิทยาลัยพณิชยการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใด เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 13 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็น แนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาใน การบริหารงาน	3.80	.90	มาก	8
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่าง จริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.27	.78	มาก	2
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็น แนวทาง	3.77	.93	มาก	10
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.28	.91	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของ วิทยาลัยเป็นแนวทาง	4.10	.89	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.91	.63	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 14

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคล ของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย

แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคล	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป	3.40	1.20	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.11	1.06	มาก	2
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่าเทียมกัน	4.17	1.05	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.63	1.06	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.10	.94	มาก	3
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย	3.80	.93	มาก	8
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอ	3.15	1.08	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.67	.91	มาก	10
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงานโดยมีความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	3.83	.84	มาก	7

เอกสารนี้  
 ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตาม

ตารางที่ 14 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคล	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกัน เพราะถือว่าเป็นการสร้างควม สามัคคี	4.10	.77	มาก	3
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบโดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.07	.89	มาก	5
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.95	.88	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.75	.90	มาก	9
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	3.58	.83	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	.65	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 15

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์ทั้ง 4 วิทยาลัย

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้น การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.89	.92	มาก	7
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของ กลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางใน การปฏิบัติ	3.87	.98	มาก	8
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจ เพื่อพิจารณา	3.76	.95	มาก	9
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่างๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของ วิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.76	.92	มาก	9
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงาน ตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการ ทำตามแนวคิดของเขา	3.61	.84	มาก	14
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดม สมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.91	.90	มาก	5
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ ปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่อง ปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.66	.82	มาก	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสงขลา ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีสงขลา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 15 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 205		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ ได้บังคับบัญชาเข้าไปปฏิบัติ	3.90	.85	มาก	6
36. สามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ของวิทยาลัยได้ อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.00	1.00	มาก	2
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.66	.90	มาก	12
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาที่พระยะสั้น ตามความต้อง การของชุมชนนั้น ๆ	3.32	1.12	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในวิทยาลัย	3.74	1.07	มาก	11
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้ในแต่ละสถานการณ์	3.92	.97	มาก	4
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.02	1.00	มาก	1
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.94	.86	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	.71	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 16

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.60	1.00	มาก	11
2. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณาจารย์ส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	3.81	1.06	มาก	7
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.24	1.02	มาก	1
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	3.97	1.01	มาก	4
5. คำหิ ลงโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.34	0.99	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.42	1.09	ปานกลาง	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.64	0.92	มาก	9
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.61	1.13	มาก	10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในการเรียนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 16 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.69	0.97	มาก	8
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.18	0.92	มาก	3
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	3.85	0.96	มาก	6
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.19	1.00	มาก	2
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	3.93	1.08	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.68	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 17

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดบุคคล ของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป	3.51	1.30	มาก	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุม สัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	3.96	1.26	มาก	3
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย เท่าเทียมกัน	4.07	1.15	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายใน วิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.58	1.20	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	3.91	1.11	มาก	4
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของ วิทยาลัย	3.73	0.98	มาก	8
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับเพราะ เป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่พอ	3.16	1.08	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.73	0.95	มาก	8
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดย มีความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหามา	3.84	0.83	มาก	7

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับอาจารย์และบุคลากรในวิทยาลัยพณิชยการธนบุรี ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากวิทยาลัยพณิชยการธนบุรี และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 17 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยี่บุคคล	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี	4.01	0.83	มาก	2
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	3.91	1.07	มาก	4
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.91	0.92	มาก	4
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.64	1.03	มาก	10
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.57	0.96	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	0.75	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 18

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษารธนบุรี

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้น การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.84	0.95	มาก	3
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูป ของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติ	3.82	1.03	มาก	4
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและยอมรับการตัดสินใจ เพื่อพิจารณา	3.64	1.08	มาก	10
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมาย ของวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.72	0.92	มาก	8
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงาน ตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการ ทำตามแนวคิดของเขา	3.58	0.86	มาก	13
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดม สมองเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.63	1.04	มาก	11
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรง แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่อง ปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.67	0.93	มาก	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม หากมีข้อสงสัย กรุณาติดต่อเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 18 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 67		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ ได้บังคับบัญชาเข้าไปปฏิบัติ	3.82	0.98	มาก	4
36. สามารถแก้ไขปัญหาคำต่างๆ ของวิทยาลัยได้ อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	3.87	1.04	มาก	2
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.63	0.90	มาก	11
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้น ตามความต้องการ ของชุมชนนั้นๆ	3.25	1.09	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในวิทยาลัย	3.58	1.17	มาก	13
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้ในแต่ละสถานการณ์	3.73	1.10	มาก	7
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ใน สถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติ งาน	3.82	1.13	มาก	4
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.88	0.88	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	0.77	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 19

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการบางนา

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.11	0.85	มาก	6
2. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	4.04	0.74	มาก	7
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.24	0.82	มาก	4
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.18	0.72	มาก	5
5. ดำเนิน  ลงโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.47	0.96	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.58	0.90	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.87	0.77	มาก	10
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	4.02	0.83	มาก	8

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์สงวนไว้ว่าหรับอาจารย์ผู้สอนเพื่อใช้ในการเรียนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 19 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.96	0.79	มาก	9
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.36	0.65	มาก	1
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	3.71	0.69	มาก	11
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.36	0.82	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	4.31	0.69	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.02	0.50	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 20

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการบางนา

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป	3.24	1.05	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุม สัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.22	0.94	มาก	3
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย เท่าเทียมกัน	4.31	0.90	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเอง ให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.67	0.96	มาก	10
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.25	0.70	มาก	2
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของ วิทยาลัย	3.87	0.72	มาก	7
20. ไม่ยึดติดต่อกฎระเบียบหรือข้อบังคับเพราะเป็น เรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่พอ	2.93	1.03	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.56	0.86	มาก	11
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา และต้องอ้างอิงถึง เอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้	3.76	0.82	มาก	9

ตารางที่ 20 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี	4.15	0.73	มาก	4
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.15	0.73	มาก	4
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.96	0.82	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.82	0.80	มาก	8
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	3.53	0.77	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.51	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 21

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษารายงาน

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้น การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.91	0.89	มาก	5
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูป ของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางใน การปฏิบัติ	3.85	0.85	มาก	7
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถาน การณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อ พิจารณา	3.67	0.77	มาก	10
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของ วิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.76	0.86	มาก	9
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตาม ข้อกำหนดรวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตาม แนวคิดของเขา	3.60	0.78	มาก	12
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.98	0.83	มาก	3
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยใน ระบบการบริหาร	3.44	0.66	มาก	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ จะถือว่าผิดกฎหมายและต้องแจ้งถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 21 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 55		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ ได้บังคับบัญชาลงไปปฏิบัติ	3.80	0.70	มาก	8
36. สามารถแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้ อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.04	0.90	มาก	2
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.53	0.86	มาก	12
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้นตามความต้อง การของชุมชนนั้น	3.20	1.13	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในวิทยาลัย	3.76	0.98	มาก	9
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้ในแต่ละสถานการณ์	3.96	0.86	มาก	4
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.18	0.86	มาก	1
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.89	0.71	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.57	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 22

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.83	0.88	มาก	8
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	4.12	0.65	มาก	4
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.21	0.97	มาก	3
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.12	0.96	มาก	4
5. ดำเนิน งบประมาณ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.52	1.06	มาก	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.67	1.07	มาก	11
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.86	0.89	มาก	7
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.74	1.09	มาก	10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 22 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.83	0.94	มาก	8
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.24	0.80	มาก	1
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	3.67	1.11	มาก	11
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.24	0.86	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่ นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	4.03	0.86	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.69	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 23

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษาเขตพุน

แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคล	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานโดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป	3.31	1.27	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุม สัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.16	1.07	มาก	1
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย เท่าเทียมกัน	4.07	1.17	มาก	5
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเอง ให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.64	1.09	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.09	1.00	มาก	4
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของ วิทยาลัย	3.72	1.07	มาก	9
20. ไม่ยึดติดต่อกฎระเบียบหรือ ข้อบังคับเพราะเป็น เรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่ สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่พอ	3.31	1.17	ปานกลาง	13
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.66	0.98	มาก	10
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	3.84	0.93	มาก	7

ตารางที่ 23 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าเป็นการสร้างสามัคคี	4.10	0.77	มาก	3
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.16	0.85	มาก	1
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.86	0.98	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.76	0.94	มาก	8
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.52	0.82	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.71	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 24

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการเซดุน

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้น การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.84	0.99	มาก	9
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของ กลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติ	3.88	1.09	มาก	8
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถาน- การณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อ พิจารณา	3.93	1.01	มาก	7
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของ วิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.74	1.02	มาก	12
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตาม ข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตาม แนวคิดของเขา	3.66	0.97	มาก	14
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	4.12	0.80	มาก	1
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องปลุกย่อยใน ระบบการบริหาร	3.86	0.83	มาก	10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 24 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 58		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ ได้บังคับบัญชาเข้าไปปฏิบัติ	4.09	0.86	มาก	2
36. สามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ของวิทยาลัยได้ อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.07	1.06	มาก	3
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.69	0.92	มาก	13
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผน การเรียนการสอนวิชาชีพระยะสั้นตามความ ต้องการของชุมชนนั้น ๆ	3.33	1.25	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในวิทยาลัย	3.76	1.11	มาก	11
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้ในแต่ละสถานการณ์	3.95	0.96	มาก	6
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.97	1.04	มาก	5
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.98	1.00	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.79	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 25

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์วิทยาลัยพัฒนศึกษารัตนบัณฑิต

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.76	0.97	มาก	8
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	3.72	0.94	มาก	9
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อน ระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและ ดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.12	1.05	มาก	5
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัย และสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.28	0.74	มาก	3
5. ดำเนิน โทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตาม คำสั่งของวิทยาลัย	3.60	1.12	มาก	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพ ของวิทยาลัย	3.72	1.28	มาก	9
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์โดยยึด กฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.68	0.95	มาก	12
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตาม นโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.84	1.07	มาก	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหาร	3.68	0.80	มาก	11
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.36	0.57	มาก	2
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	3.92	0.91	มาก	5
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.40	0.96	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	4.24	0.72	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.95	0.55	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 26

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการมากเกินไป	3.68	1.03	มาก	12
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุม สัมมนาเพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.20	0.65	มาก	3
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย เท่าเทียมกัน	4.36	0.81	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายใน วิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.68	0.80	มาก	12
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.32	0.63	มาก	2
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของ วิทยาลัย	4.00	0.82	มาก	7
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะ เป็นเรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่สนใจคนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอ	3.20	0.91	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.80	0.71	มาก	11
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมี ไม่ว่าการมีใจ-ความเชื่อมั่นว่าจะ ไม่เกิดปัญหาตามมา และต้องอ้างอิงถึง คำของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้	3.92	0.76	มาก	8

ตารางที่ 26 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี	4.20	0.76	มาก	3
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.16	0.75	มาก	6
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	4.20	0.65	มาก	3
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.84	0.69	มาก	9
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ	3.84	0.62	มาก	9
ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.47	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 27

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้น การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับ บัญชา	4.08	0.76	มาก	5
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของ กลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติ	4.04	0.84	มาก	6
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจ เพื่อพิจารณา	3.88	0.78	มาก	12
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้อุดมการณ์ของ วิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.92	0.81	มาก	10
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตาม ข้อกำหนดรวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตาม แนวคิดของเขา	3.64	0.57	มาก	15
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดม สมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	4.04	0.73	มาก	6
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรง แก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็น เรื่องปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.68	0.75	มาก	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ผู้ที่ละเมิดลิขสิทธิ์นี้ให้ออกหมายฟ้องหา และต้องอ้างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 27 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 25		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบไปปฏิบัติ	3.92	0.70	มาก	10
36. สามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ของวิทยาลัยได้ อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.16	0.94	มาก	3
37. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.96	0.89	มาก	9
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้น ตามความต้องการ ของชุมชนนั้น ๆ	3.72	0.74	มาก	13
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง ในวิทยาลัยนขย	4.04	0.79	มาก	6
40. สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้ในแต่ละสถานการณ์	4.24	0.83	มาก	2
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.32	0.69	มาก	1
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	4.12	0.78	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	0.58	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 28

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พลิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์สาขาวิชาพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.75	0.95	มาก	9
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	3.77	0.89	มาก	8
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.14	0.90	มาก	2
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัย และสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	3.93	1.03	มาก	4
5. ดำเนิน ใตโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.39	0.88	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้อำนวยการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.60	0.94	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์โดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.86	0.79	มาก	6
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.81	0.93	มาก	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 28 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.74	0.86	มาก	11
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.12	0.80	มาก	3
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	3.75	0.93	มาก	9
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	4.16	0.96	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	3.91	0.89	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	0.62	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 29

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
พัฒนศึกษา แบบภาวะผู้นำยึดบุคคลของคณาจารย์สาขาวิชาพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของทางราชการมากเกินไป	3.47	1.21	ปานกลาง	12
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	3.96	0.98	มาก	4
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่า เทียมกัน	4.04	1.07	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีกรณีศึกษาการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.61	1.01	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.00	0.96	มาก	3
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย	3.67	0.99	มาก	9
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็น เรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจ คนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอ	3.14	1.13	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้า มาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.70	0.87	มาก	8
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	3.84	0.84	มาก	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับ ใช้สำหรับอาจารย์นำมาเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 29 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าเป็นการสร้างสามัคคี	4.02	0.74	มาก	2
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	3.93	0.90	มาก	5
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.91	0.81	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.63	0.88	มาก	10
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.42	0.80	ปานกลาง	13
ค่าเฉลี่ยรวม	3.74	0.66	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 30

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์สาขาวิชาพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้นการมี ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.81	0.95	มาก	5
29. ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดงความ คิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของกลุ่มหรือ คณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	3.74	1.06	มาก	8
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อพิจารณา	3.75	0.97	มาก	7
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของ วิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.68	0.99	มาก	11
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตาม ข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตาม แนวคิดของเขา	3.60	0.80	มาก	13
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.74	0.86	มาก	8
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงแก้ปัญหา การปฏิบัติงานเพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยใน ระบบการบริหาร	3.54	0.87	มาก	14
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ใต้ บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ	3.68	0.87	มาก	11

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 30 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 57		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
36. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่าง ยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.91	0.97	มาก	2
37. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.72	0.73	มาก	10
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้น ตามความต้อง การของชุมชนนั้น ๆ	3.46	1.07	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางใน วิทยาลัย	3.81	0.99	มาก	5
40. สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในแต่ละสถานการณ์	3.84	0.92	มาก	4
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.98	0.94	มาก	1
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.91	0.89	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	0.73	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 31

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
 พณิชยการแบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์สาขาวิชาชีพ

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.84	0.94	มาก	7
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	4.01	0.86	มาก	6
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.24	0.97	มาก	3
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.18	0.83	มาก	4
5. ดำเนิน ลงโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.49	1.07	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.56	1.10	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.74	0.91	มาก	11
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.78	1.08	มาก	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 31 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทาง ในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีว ศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.82	0.92	มาก	8
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่าง จริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.32	0.77	มาก	1
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็น แนวทาง	3.78	0.94	มาก	9
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.32	0.89	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็น แนวทาง	4.17	0.88	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.94	0.63	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 32

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำบุคคลของคณาจารย์สาขาวิชาชีพ

แบบภาวะผู้นำบุคคล	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การทำงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของทางราชการมากเกินไป	3.37	1.20	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.17	1.09	มาก	2
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่า เทียมกัน	4.22	1.05	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.64	1.08	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.14	0.93	มาก	3
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย	3.85	0.90	มาก	7
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็น เรื่องของการเขียน ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจ คนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอ	3.15	1.07	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้า มาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.66	0.92	มาก	10
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงานโดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	3.82	0.85	มาก	8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดบุคคล	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี	4.13	0.79	มาก	4
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.13	0.88	มาก	4
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.96	0.91	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.79	0.91	มาก	9
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.64	0.84	มาก	11
ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	0.65	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 33

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย  
 พณิชยการ แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์สาขาวิชาชีพ

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92	0.91	มาก	8
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	3.93	0.94	มาก	7
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อพิจารณา	3.76	0.95	มาก	10
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.79	0.89	มาก	9
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการ ทำตามแนวคิดของเขา	3.62	0.85	มาก	14
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.98	0.92	มาก	4
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.71	0.80	มาก	11
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ	3.99	0.83	มาก	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 33 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 148		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
36. สามารถแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่าง ยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.04	1.01	มาก	1
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.64	0.96	มาก	13
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพพระยะสั้น ตามความต้อง การของชุมชนนั้น ๆ	3.26	1.13	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดงความ คิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางใน วิทยาลัย	3.71	1.10	มาก	11
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในแต่ละสถานการณ์	3.95	1.00	มาก	5
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.03	1.03	มาก	2
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.95	0.85	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.70	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 34

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการ  
แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.84	0.82	มาก	7
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	3.91	0.85	มาก	6
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.25	0.92	มาก	3
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.12	0.88	มาก	5
5. ดำเนิน  ลงโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.49	0.95	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.55	1.09	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.72	0.86	มาก	11
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.79	1.06	มาก	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 34 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทาง ในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีว ศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.83	0.90	มาก	8
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่าง จริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.30	0.73	มาก	1
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็น แนวทาง	3.79	0.98	มาก	9
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.30	0.91	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็น แนวทาง	4.14	0.85	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.62	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 35

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการ  
แบบภาวะผู้นำบุคคลของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี

แบบภาวะผู้นำบุคคล	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของทางราชการมากเกินไป	3.41	1.18	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.12	1.09	มาก	3
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่า เทียมกัน	4.20	1.02	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.65	1.05	มาก	11
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.16	0.87	มาก	2
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย	3.87	0.92	มาก	7
20. ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็น เรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจ คนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ที่พอ	3.12	1.10	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้า มาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.73	0.90	มาก	9
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะ ไม่เกิดปัญหาตามมา	3.83	0.88	มาก	8

เอกสารนี้เป็นของส่วนราชการ ใช้เฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 35 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยี่สิบบุคคล	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงาน โดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าเป็นการสร้างสามัคคี	4.07	0.78	มาก	4
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.03	0.94	มาก	5
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.99	0.89	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.71	0.97	มาก	10
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.59	0.78	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.82	0.67	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 36

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการ  
แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 15 ปี

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.92	0.91	มาก	8
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	3.96	0.97	มาก	6
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อพิจารณา	3.84	0.98	มาก	9
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.83	0.93	มาก	10
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตามแนวคิดของเขา	3.62	0.87	มาก	14
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.98	0.91	มาก	4
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหาการปฏิบัติงานเพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.78	0.86	มาก	11
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบไปปฏิบัติ	3.98	0.87	มาก	4

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 36 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 121		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
36. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่าง ยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	4.05	1.02	มาก	1
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.70	0.90	มาก	13
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาที่พระยะสั้น ตามความต้อง การของชุมชนนั้น ๆ	3.36	1.05	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางใน วิทยาลัย	3.78	1.05	มาก	11
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในแต่ละสถานการณ์	3.93	1.00	มาก	7
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.04	1.03	มาก	2
42. ยึดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.99	0.92	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	0.72	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 37

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนศึกษาร  
แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	3.79	1.10	มาก	8
2. มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	4.00	0.91	มาก	6
3. สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	4.17	0.99	มาก	3
4. มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	4.10	0.93	มาก	4
5. คำนิทงโทษ คณาจารย์ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	3.42	1.11	ปานกลาง	13
6. จัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศักยภาพของวิทยาลัย	3.60	1.02	มาก	12
7. ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของคณาจารย์โดยยึดกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	3.85	0.90	มาก	7
8. มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษาอยู่แล้ว	3.77	1.02	มาก	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่รวบรวมไว้สำหรับอาจารย์ผู้สอนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 37 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถาบัน	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
9. ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทาง ในการทำงาน โดยยึดถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับของวิทยาลัย และกรมอาชีว ศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน	3.76	0.90	มาก	10
10. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่าง จริงจังเพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	4.23	0.86	มาก	2
11. แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้เอกสารเหล่านั้นเป็น แนวทาง	3.74	0.87	มาก	11
12. รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	4.25	0.92	มาก	1
13. มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้แก่นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญาของวิทยาลัยเป็น แนวทาง	4.04	0.95	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	0.64	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 38

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพณิชยการ  
แบบภาวะผู้นำยี่คนบุคคลของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป

แบบภาวะผู้นำยี่คนบุคคล	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
14. ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การทำงานโดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ของทางราชการมากเกินไป	3.38	1.23	ปานกลาง	13
15. สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล	4.11	1.03	มาก	4
16. ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัยเท่า เทียมกัน	4.13	1.11	มาก	1
17. สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายในวิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.61	1.06	มาก	10
18. ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ของ คณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	4.02	1.03	มาก	5
19. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาลัย	3.70	0.93	มาก	9
20. ไม่มีอคติต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็น เรื่องของการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแต่สนใจ คนที่ทำงานให้และทำตามหน้าที่ก็พอ	3.18	1.04	ปานกลาง	14
21. นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ เข้า มาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อแก้ปัญหา	3.60	0.91	มาก	11
22. ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงานโดยมี ความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	3.83	0.79	มาก	7

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 38 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยี่บุคคล	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
23. ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ ร่วมกันเพราะถือว่าการสร้างความสามัคคี	4.13	0.77	มาก	1
24. กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่า ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถ ปฏิบัติได้สำเร็จ	4.13	0.82	มาก	1
25. ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งใน หน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	3.88	0.87	มาก	6
26. ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของ คณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	3.80	0.80	มาก	8
27. มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทาง วิชาการ	3.56	0.91	มาก	12
ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.63	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 39

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพัฒนศึกษา  
แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์ของคณาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
28. ใช้การวินิจฉัยสั่งการและวิธีการทำงานที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.85	0.94	มาก	5
29. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	3.75	0.98	มาก	8
30. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตรงถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และยอมรับการตัดสินใจเพื่อพิจารณา	3.64	0.90	มาก	11
31. ยึดหยุ่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	3.65	0.90	มาก	10
32. ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตามแนวคิดของเขา	3.61	0.79	มาก	12
33. ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	3.81	0.89	มาก	6
34. ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยในระบบการบริหาร	3.50	0.74	มาก	14
35. สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ	3.79	0.82	มาก	7

เอกสารนี้ บังคับบัญชารับไปปฏิบัติ ทรัพยากรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 39 (ต่อ)

แบบภาวะผู้นำยึดสถานการณ์	N = 84		ระดับความ คาดหวัง	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
36. สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยได้อย่าง ยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.94	0.97	มาก	2
37. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	3.60	0.89	มาก	13
38. ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัดแผนการ เรียนการสอนวิชาชีพระยะสั้น ตามความต้อง การของชุมชนนั้น ๆ	3.25	1.21	ปานกลาง	15
39. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดงความ คิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางใน วิทยาลัย	3.68	1.09	มาก	9
40. สามารถจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในแต่ละสถานการณ์	3.90	0.94	มาก	3
41. สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถาน- การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.99	0.96	มาก	1
42. ยืดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	3.87	0.77	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.72	0.68	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่ง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ที่ 141 /2538

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อ  
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย  
และมีประสิทธิภาพและเหมาะสม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการ  
วิทยานิพนธ์ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
 

ผศ.ดร.เนาวิรัตน์ วิไลชนม์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
รศ.ดร.เมธี บิลันธนานนท์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
ดร.ศิริพรรณ ชุ่มนุเม	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม
2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
 

รศ.ดร.เมธี บิลันธนานนท์	ประธานประจำสาขาวิชา
ผศ.ดร.สมพร ไชยยะ	กรรมการประจำสาขาวิชา
ดร.มาลัย จีรวัดนเกษตร์	กรรมการประจำสาขาวิชา
ผศ.ดร.เนาวิรัตน์ วิไลชนม์	กรรมการ
ดร.ศิริพรรณ ชุ่มนุเม	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2538

*(Signature)*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ (รศ.ดร.ปรียาพร กวงค้อนตร วิจารณ์) ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2538

1. นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัย  
นิตยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยมี ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชน์  
เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ ดร.ศิริพรรณ ชุมนุม และ รศ.ดร.เมธี บิลันธานนท์ เป็น  
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์  
ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 25 ธันวาคม พ.ศ. 2538

(รศ.ดร.มนัส สังวรศิลป์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



209

ที่ ทม 1504/3935

คณะกรรมการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน นายประเสริฐ นนทพิละ

ด้วยคณะกรรมการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการ หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642  
ไม่ว่ากรณีใดๆ หวังสนธิสัญญาฉบับใหม่ ให้เห็นผลบังคับเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
โทรสาร 3269040



210

ที่ ทม 1504/3935

คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง อ.ฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน นายสุเทพ เจนาคม

ด้วยคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการอุตสาหกรรม หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารงานบัณฑิตศึกษา ที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อเจ้าหน้าที่หอสมุดและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040



ที่ ทม 1504/3935

คณะกรรมการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

9 มกราคม 2539

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน นางพรณี อิศรางกูร ณ อยุธยา

ด้วยคณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยนวมินชยการตามความคาดหวังของ คณะจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารงานบัณฑิตศึกษา สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ กรุณาแจ้งหากมีเหตุข้อสงสัยเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร 3269040



212

ที่ ทม 1504/3935

คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถาม

เรียน คร. จริยา หัตตะกุล ณ ออยุธยา

ด้วยคณะกรรมการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษาชื่อ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพัฒนศึกษาตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณ  
ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายนวัตกรรมการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารงานนวัตกรรมการศึกษา ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

ไม่ว่ากรณีใดๆ ห้ามนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่หรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร 3269040



213

ที่ ทม 1504/3935

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถ.ฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

18 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบถาม

เรียน นางสาววิจิตร ณูนาค

ด้วยคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบถามของนักศึกษาชื่อ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของ คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.เมธี ปิณฑานนท์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

เอกสารงานบัณฑิตศึกษา ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642  
โทรสาร 3269040



214

ที่ ทม 1504/ว.3935

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

26 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี

ด้วย นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพาณิชย์การตามความคาดหวังของ  
คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้ทดลอง  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ปรีชาพร

(รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์)  
รักษาการในตำแหน่งคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร. 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ว.3935

คณะกรรมการอุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

26 ธันวาคม 2538

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม

ด้วย นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการวิทยาลัยนิตยการตามความคาดหวังของ  
คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร"

คณะกรรมการอุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้ทดลอง  
เครื่องมือเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ  
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.ปรีชาพร วงศ์อูตรโรจน์)

รักษาการในตำแหน่งคณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
งานบัณฑิตศึกษา

ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม สิ่งนี้ให้โดยไม่มีเงื่อนไข และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642

โทรสาร. 3269040



ที่ ทม 1504/0050

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถนนฉลองกรุง  
เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

8 มกราคม 2539

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์  
2. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ด้วย นางพรมเพรา เทศสวัสดิ์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ  
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยนิตยการตามความคาดหวังของ  
คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร" ซึ่งโครงการวิจัยดังกล่าวได้รับอนุมัติแล้วเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2538

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออนุมัติให้นักศึกษาได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
ในสถานศึกษาสังกัดสถานศึกษาของท่านตามที่แนบมานี้

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์)  
รักษาการในตำแหน่งคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 663,642 ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทรสาร. 3269040  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย**  
**นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์**

1. วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี
  2. วิทยาลัยพณิชยการบางนา
  3. วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน
  4. วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย
- 



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0901/423

สำนักงานเลขาธิการกรม อาชีวศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

17 มกราคม 2539

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะคณะครูคณาจารย์คณาจารย์

อ้างถึง หนังสือคณะครูคณาจารย์คณาจารย์ ที่ ทม 1504/0050 ลงวันที่ 8 มกราคม 2539

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะคณาจารย์คณาจารย์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้รับอนุญาตกรมอาชีวศึกษาให้ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ นักศึกษาหลักสูตรคณาจารย์คณาจารย์คณาจารย์คณาจารย์ สาขาการบริหารอาชีวศึกษา เข้าเก็บข้อมูลจากวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 4 แห่ง เพื่อนำข้อมูลวิจัยไปทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยนิตยการตามความคาดหวังของคณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร" ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

ขอเรียนว่า กรมอาชีวศึกษาพิจารณาแล้วอนุญาตให้ นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์ เข้าเก็บข้อมูลในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 4 แห่งได้ และเมื่อผลการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว กรุณาส่งให้กรมอาชีวศึกษา 1 ชุดด้วย จะขอบคุณมาก

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายสถิต สมศรีโย)

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 7 รักษาราชการแทน

เลขาธิการกรมอาชีวศึกษา

ฝ่ายช่วยอำนวยการและประสานงาน

โทร. 281-5271

โทรสาร 282-2428

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการตามความคาดหวังของคณาจารย์  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ  
เป็นแบบประเมินค่า 5 ระดับ

แบบสอบถามฉบับนี้เกี่ยวกับความคาดหวังของคณาจารย์ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย และจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ไม่นำมาเปิดเผยหรือเผยแพร่

ขอให้ตอบแบบสอบถามทุกข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ตามความเป็นจริงของท่านที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

1. ตำแหน่งงาน

- ( ) หัวหน้าคณะ
- ( ) หัวหน้าแผนก
- ( ) หัวหน้างาน
- ( ) อาจารย์

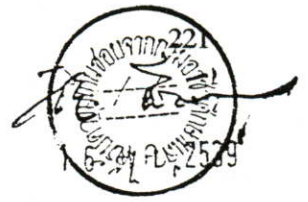
2. ประสบการณ์การทำงาน

- ( ) น้อยกว่า 15 ปี
- ( ) 15 ปีขึ้นไป

3. สาขาวิชาที่ปฏิบัติการสอน (เลือกวิชาที่ปฏิบัติการสอนมากเพียงสาขาเดียว)

- ( ) สาขาวิชาชีพ
- ( ) สาขาวิชาพื้นฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้อ่านวารสารวิทยาลัยนศึกษารวมความคาดหวังของ  
คณาจารย์ในเขตกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคาดหวังเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ของผู้อ่านวารสารวิทยาลัยนศึกษารวมความคาดหวัง โดยให้น้ำหนักคะแนนดังนี้

- |   |         |                            |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความคาดหวังมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ระดับความคาดหวังมาก        |
| 3 | หมายถึง | ระดับความคาดหวังปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ระดับความคาดหวังน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ระดับความคาดหวังน้อยที่สุด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ตรวจสอบคณาจารย์ให้ปฏิบัติหน้าที่การสอนให้ตรงต่อเวลา เพื่อประโยชน์ของวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
2.	มอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
3.	สนับสนุนให้คณาจารย์ จัดทำปริมาณงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งเพื่อสถานภาพของวิทยาลัยและดำเนินการตามนโยบายกรมอาชีวศึกษา	.....	.....	.....	.....	.....
4.	มีความสามารถในการจัดระบบงานภายในวิทยาลัยและสามารถประสานงานกับกรมอาชีวศึกษาได้	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ดำเนิน ลงโทษ คณาจารย์ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
6.	จัดให้มีผู้อำนวยการเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบงานภายในเพื่อศึกษาภาพของวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้ภายในเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่เอื้ออำนวยให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวมินทราชินูทิศ	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.	ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของ คณาจารย์ โดยยึดกฎ ระเบียบของทาง ราชการเป็นเกณฑ์กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
8.	มีความระมัดระวังในการรับฟังความคิดเห็น ของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะมีแนวทาง ในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมอาชีวศึกษา อยู่แล้ว	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ เป็นแนวทางในการทำงาน โดยยึด ถือว่าการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับของวิทยาลัย และ กรมอาชีวศึกษาจะไม่ก่อให้เกิดปัญหา ในการบริหารงาน	.....	.....	.....	.....	.....
10.	มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ อย่างจริงจังเพื่อประโยชน์ของ วิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวมินทราชินูทิศ	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	แจกคู่มือ และเอกสารต่าง ๆ ให้ คณาจารย์ และบริหารงาน โดยใช้ เอกสารเหล่านั้นเป็นแนวทาง	.....	.....	.....	.....	.....
12.	รักษาผลประโยชน์ของวิทยาลัยมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว	.....	.....	.....	.....	.....
13.	มุ่งสร้างระเบียบปฏิบัติให้นักเรียน นักศึกษา และคณาจารย์ โดยยึดปรัชญา ของวิทยาลัยเป็นแนวทาง	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ส่งเสริมให้คณาจารย์ มีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน โดยไม่สนใจต่อกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ มากเกินไป	.....	.....	.....	.....	.....
15.	สนับสนุนให้คณาจารย์ เข้าร่วม การประชุมสัมมนา เพื่อให้มีโลกทัศน์ ที่กว้างไกล	.....	.....	.....	.....	.....
16.	ให้ความสำคัญแก่คณาจารย์ทุกคนใน วิทยาลัยเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการ	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17.	สนับสนุนให้มีการนิเทศการสอนภายใน วิทยาลัย เพื่อกระตุ้นให้คณาจารย์ปรับปรุง พัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
18.	ยอมรับความคิดเห็น และความคิดสร้างสรรค์ ของคณาจารย์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
19.	เปิดโอกาสให้คณาจารย์ ได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการบริหารงาน เพื่อความเจริญ ก้าวหน้าของวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
20.	ไม่ยึดติดต่อกฎ ระเบียบหรือ ข้อบังคับ เพราะเป็นเรื่องของการเข็นไว้เป็น ลายลักษณ์อักษรแต่สนใจคนที่ทำงานให้ และทำตามหน้าที่ก่นอ	.....	.....	.....	.....	.....
21.	นำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์วิกฤต ต่าง ๆ เข้ามาร่วมปรึกษาหารือ เพื่อ แก้ปัญหา	.....	.....	.....	.....	.....
22.	ให้คณาจารย์มีสิทธิเสรีภาพในการทำงาน โดยมีความเชื่อมั่นว่าจะไม่เกิดปัญหาตามมา	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพิษณุโลก	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23.	ทำงานโดยการตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบร่วมกัน เพราะถือว่าเป็นการสร้างควมสามัคคี	.....	.....	.....	.....	.....
24.	กระจายอำนาจความรับผิดชอบ โดยยึดถือว่าคุณคนต้องมีความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติได้สำเร็จ	.....	.....	.....	.....	.....
25.	ให้ความไว้วางใจแก่คณาจารย์ทุกคน ทั้งในหน้าที่ราชการและเรื่องส่วนตัว	.....	.....	.....	.....	.....
26.	ยอมรับและพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่ ของคณาจารย์ทุกคนในวิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
27.	มีความเชื่อมั่นว่า คณาจารย์มีความเป็นเลิศทางวิชาการ	.....	.....	.....	.....	.....
28.	ใช้การวินิจฉัยสั่งการ และวิธีการทำงาน ที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	.....	.....	.....	.....	.....
29.	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้อภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบ	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยสหศึกษา	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
30.	ของกลุ่มหรือคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยตรง ถึงวิธีปฏิบัติในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และขอรับการตัดสินใจเพื่อพิจารณา	.....	.....	.....	.....	.....
31.	ยึดมั่นการใช้กฎ ระเบียบ และข้อปฏิบัติต่าง ๆ และถือว่าเป็นวิธีการที่จะทำให้จุดมุ่งหมายของวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
32.	ยินยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจทำงานตามข้อกำหนด รวมทั้งยอมให้คณะกรรมการทำตามแนวคิดของเขา	.....	.....	.....	.....	.....
33.	ประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อระดมสมอง เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....
34.	ให้ผู้รับผิดชอบหรือผู้เกี่ยวข้องโดยตรงแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องปลีกย่อยในระบบการบริหาร	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา	ระดับความคาดหวัง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35.	สามารถกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
36.	สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัย ได้อย่างยุติธรรมตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
37.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำ และ ตำแหน่งหน้าที่ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย	.....	.....	.....	.....	.....
38.	ให้โอกาสชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัด แผนการเรียนการสอนวิชาชีพระยะสั้น ตาม ความต้องการของชุมชนนั้น ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
39.	เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้อภิปรายแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางใน วิทยาลัย	.....	.....	.....	.....	.....
40.	สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ในแต่ละสถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....
41.	สามารถให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ในสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ข้อ	ความคาดหวังที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการวิทยาลัยนชิชการ	ระดับความคาดหวัง				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
42.	ยึดหยุ่นการใช้เวลา ตามความเหมาะสมของ สถานการณ์	.....	.....	.....	.....	.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นางพริ้มเพรา เทศสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	1 กุมภาพันธ์ 2499
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงการเลขานุการ ประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยมศึกษาการเลขานุการ ครุศาสตร์บัณฑิต
ประสบการณ์การทำงาน	งานหลักสูตรและการสอน หัวหน้าคณะวิชาการเลขานุการ
ปัจจุบัน	รับราชการตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 7 วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้