

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

EXPECTED LEADERSHIP BEHAVIORS OF ADMINISTRATOR  
IN PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS

วิฑูล ชำมกлинг

WITOON CHAMKLING

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9709-19-5

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

EXPECTED LEADERSHIP BEHAVIORS OF ADMINISTRATOR  
IN PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS



วิทูล แจ่มกลิ้ง

WITOON CHAMKLING

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

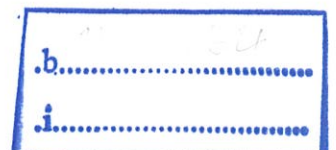
พ.ศ. 2547

ISBN 974-9709-19-5

เลขหมู่.....

เลขทะเบียน 52443

วัน,เดือน,ปี 14 ก.ย. 2547



**EXPECTED LEADERSHIP BEHAVIORS OF ADMINISTRATOR  
IN PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS**

**WITON CHAMKLING**

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

**2004**

**ISBN 974-9709-19-5**

**COPYRIGHT 2004**

**SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

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

บัณฑิตวิทยาลัย  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

-----

หัวข้อวิทยานิพนธ์      พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา  
EXPECTED LEADERSHIP BEHAVIORS OF ADMINISTRATOR IN PRIVATE  
VOCATIONAL SCHOOLS

ชื่อนักศึกษา      นายวิฑูล      แจ่มกลิ้ง

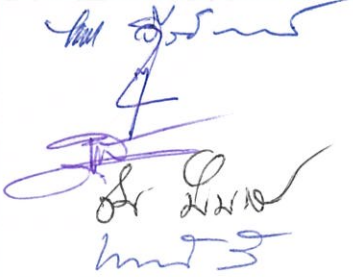
รหัสประจำตัว      44064111

ปริญญา      ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชา      การบริหารอาชีวศึกษา

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์      ดร.มาลัย      จีรวัดมนเกษตร

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม      ดร.สวัสดิ์      อุดมโกชน

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ดร.มาลัย	จีรวัดมนเกษตร	
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
ผศ.อุดมศักดิ์	สาริบุตร	
ดร.ณรงค์	พิมสาร	
ผศ.ดร.พรรณี	ลิกิจวัฒนะ	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 20 พฤษภาคม 2547 เวลา 8.00 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องเรียนปริญญาโท1 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

  
บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว  
  
(ผศ.ดร.จารุวัตร เจริญสุข)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา
นักศึกษา	นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง
รหัสประจำตัว	44064111
ปริญญา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
พ.ศ.	2547
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	ดร.มาลัย จีรวदनเกษตร์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา (พ.ศ. 2547 – 2556) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 35 คน โดยใช้วิธีการวิจัย แบบเทคนิคเดลฟาย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ ค่า 5 ระดับ จำนวน 35 ชุด สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม และการพิจารณาความเป็นไปได้ของความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการพยากรณ์ถึงพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า ด้านพฤติกรรมผู้นำ มุ่งงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในแต่ละด้านย่อยทุกๆ ด้าน ได้แก่ การปรับตัวต่อสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง การกล้าเปลี่ยนแปลง องค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ ผู้บริหารควร จะมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน และผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษา ที่จะให้กับผู้เรียน

2. พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่ มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในแต่ละด้านย่อย ทุกๆด้านและภายในข้อย่อย ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู บุคลากร และนักเรียน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจ ความ

สามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล การทำให้คนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีคุณค่า มีความสำคัญต่อตัวเอง การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และผู้บริหารควร จะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

<b>Thesis Title</b>	Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational Schools
<b>Student</b>	Mr. Witoon chamkling
<b>Student ID.</b>	44064111
<b>Degree</b>	Master of Industrial Education
<b>Programme</b>	Vocational Administration
<b>Year</b>	2004
<b>Thesis Advisor</b>	Dr. Malai Gerawatanakaset
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Dr. Savat Udompoch

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to study the leadership behavior of administrators in private vocational schools in 10 years (2004 B.C. – 2013 B.C.) The sample were 35 Vocational administrators of private schools and organizations. Data were analyzed by using median, mode and the difference between median and mode and range anticipation of the experts concerning the leadership behavior of administrators in private vocational schools in the next decade. The results revealed that:

1. The Expected leadership behaviors of administrator in private vocational schools in 10 years, It was found to be harmonious and high possibilities in every details and subsidiary of adaptability to the situation, direction setting, high performance standards, risk taking and bias for action, ability to interpreter conditions, frequent feedback, stability of performance, strong customer orientation.

2. The Expected leadership behaviors of administrator in private vocational schools in 10 years, It was found to be harmonious and high possibilities in every details and subsidiary of alignment of people, mobilization, concert building, inspiration, satisfaction of human needs, making work meaning for people, emotional support and encouragement, and promotion of principle and values.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.มาลัย จีรวัดนเกษตร์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.สวัสดิ์ อุดมโกษณ์ อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าในการ ดำเนินการตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.รวิวรรณ ชินะตระกูล ผศ.ดร.พรรณี ลีกิจวัฒน์นะ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ ที่ได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์นี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ดร.วราพรรณ น้อยสุวรรณ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ ดร.คมสร วงษ์รักษา อาจารย์วิทยา สุขันทอง ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขเพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพสูงสุด

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม ในการวิจัย และกรุณาแนะนำแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณ อาจารย์โสภณ แทนศิริ ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียนพณิชยการรัชรินทร์ อาจารย์อมรศักดิ์ จันทร์ทรง ครูใหญ่โรงเรียนพณิชยการรัชรินทร์ ที่ได้คำแนะนำแนวทาง สนับสนุน และให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ พ่อบัว แม่เชื่อม แจ่มกลิ้ง ผู้เป็นที่เคารพรักยิ่ง คุณชมพู่ แจ่มกลิ้ง และพี่น้อง ทุกคนที่ให้ความรัก ให้กำลังใจ ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือทุกด้านตลอดมา

ขอขอบคุณเพื่อนๆ และบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึงไว้ในที่นี้ ที่ให้การสนับสนุนตลอดจน ให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่า และความสำเร็จนี้ ผู้วิจัยขอบอบแด่ คุณพ่อ-คุณแม่ ครู-อาจารย์ ทุกท่านด้วยความ เคารพยิ่ง

วิทูล แจ่มกลิ้ง

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.....	8
2.2 พฤติกรรมผู้นำ.....	11
2.3 ผู้นำยุคใหม่ (ในทศวรรษหน้า).....	19
2.4 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique).....	27
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	38
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	39
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	71
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	71
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	74
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	78
บรรณานุกรม.....	80
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก.....	84
ภาคผนวก ข.....	89
ประวัติผู้เขียน.....	115

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	เปรียบเทียบผู้นำแบบเดิมกับผู้นำแบบใหม่.....18
2.2	แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ.....31
4.1	แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ถึงพฤติกรรมความสอดคล้อง เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวม ด้านพฤติกรรมผู้นำ มุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน.....47
4.2	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์.....49
4.3	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกำหนดทิศทาง.....51
4.4	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง.....52
4.5	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น.....53
4.6	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการมีความสามารถในการตีความสถานการณ์.....54

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.7	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำปฏิบัติงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ.....55
4.8	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำปฏิบัติงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน.....56
4.9	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำปฏิบัติงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน.....58
4.10	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรมุ่งสัมพันธ์กับครู, บุคลากร และนักเรียน.....59
4.11	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม.....60
4.12	แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน.....61

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.13	แสดงคำมัชฌาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัชฌานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างแรงคลใจ.....62
4.14	แสดงคำมัชฌาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัชฌานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนความสามารถในการตอบสนองความพอใจ ในความต้องการของบุคคล.....63
4.15	แสดงคำมัชฌาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัชฌานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า มีความสำคัญต่อตัวเอง.....65
4.16	แสดงคำมัชฌาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัชฌานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการส่งเสริมด้านอารมณ์และ การสนับสนุนการมีส่วนร่วม.....67
4.17	แสดงคำมัชฌาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัชฌานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรม ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและ คุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร.....69

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันการพัฒนาด้านการศึกษามีความก้าวหน้ามาก ผู้บริหารหรือผู้นำจึงต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงานเพื่อพัฒนาตนเองไปตามยุคสมัยให้ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจำเป็นต้องมีการแข่งขัน โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ใน ยุทธศาสตร์เชิงรุก จึงจะสามารถจัดการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกลใฝ่รู้อยู่เสมอของผู้บริหาร เท่ากับเป็นการวางแผนในอนาคตตลอดเวลา เมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น ก็สามารถแก้ปัญหาได้

ธีรพันธ์ กงนาวัง (2545 : 19) ได้กล่าวว่า ปัญหาที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงพฤติกรรม การบริหารซึ่งเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริงของตนอย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อบทบาทที่จะปฏิบัติ จริง และในบรรดาปัจจัยเหล่านั้น ปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องตระหนักและทำความเข้าใจ ให้ตรงกัน เมื่อผู้บริหารทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของตน ก็จะเป็นผลดีต่อ การบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ การศึกษาที่ผ่านการรับรองจากองค์กรอิสระเพื่อการประเมิน คุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่ความมีคุณภาพของการศึกษาในระดับชาติที่ใกล้เคียงกัน ภายใต้ ข้อจำกัดที่แตกต่างกัน

ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงจะทำหน้าที่บริหารจัดการศึกษาได้ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ โรงเรียนจะเป็นที่ยอมรับและเชื่อถือจากบุคคลภายนอกได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับศักยภาพของ ผู้บริหารและการจัดการในหน่วยงานนั้นด้วย (วีระ บำรุงรักษ์. 2538 : 7) ซึ่งสอดคล้องกับความคิด เห็นของ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 25) ที่กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำด้วยการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 98-99) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า “ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุกๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะ การเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและ ทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมี ผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน”

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจัดการศึกษาสายอาชีพ โดยความรับผิดชอบของภาคเอกชน ที่มุ่งผลิตและพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะเพื่อนำไปประกอบอาชีพ ในปัจจุบันความต้องการแรงงาน ด้านช่างเทคนิค ด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมมีมากขึ้น การอาชีวศึกษาจึงเป็นการจัดการศึกษา ที่สามารถตอบสนองและส่งเสริมทักษะวิชาชีพขั้นพื้นฐานให้แก่สังคมได้ ปัจจุบันนี้โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาจึงขยายการเจริญเติบโตมาเป็นลำดับ ทั้งปริมาณของสถานศึกษา สาขาวิชาและจำนวน ของผู้เรียน แต่การบริหารส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาตของโรงเรียนจึงทำให้การบริหารของ แต่ละโรงเรียนไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน บางโรงเรียนมอบให้ครูใหญ่มีอำนาจในการบริหาร ทั้งหมด โดยมีทีมงานเป็นผู้ช่วยรับผิดชอบภาระหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ รับผิดชอบงานด้านวิชาการ ผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไปรับผิดชอบงานด้านธุรการงานสารบรรณ งานพิมพ์เอกสาร งานการเงินและบัญชี ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักเรียนนักศึกษารับผิดชอบต่อ การปกครองนักเรียนและกิจกรรมของนักเรียน ผู้ช่วยฝ่ายส่งเสริมรับผิดชอบงานด้านอาคารสถานที่ จัดภูมิทัศน์ในโรงเรียน ดูแลเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ และสิ่งแวดล้อม จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาแต่ละโรงเรียนมีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำให้เป็นแบบอย่างของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน จึงมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ช่วยฝ่ายต่างๆ และประสิทธิภาพของ สถานศึกษาเป็นอย่างมาก

Petros Pashiardis (อ้างใน สมชาย เทพแสง. 2545 : 63) กล่าวว่า ครูใหญ่ที่มีลักษณะของ ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการนำ กิจกรรมหรืองานต่างๆ ส่งไปยังครู นัก เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและการบริหารงานโรงเรียนที่ดีต้องมีการคาด หวังอย่างชัดเจนและมีการดำเนินงานในรูปคณะทำงานและการตัดสินใจต้องเด็ดขาด

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้คำนึงถึงความสำคัญของการเป็น ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ว่าในอนาคตผู้นำที่เป็นผู้บริหารควรจะต้องมี พฤติกรรมผู้นำอย่างไรจึงทำให้สามารถบริหารจัดการศึกษาภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในลักษณะของพฤติกรรมที่มุ่งความสำคัญที่งาน (Task – Oriented Behavior) และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship – Oriented Behavior) ว่าควรใช้พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่ให้ประสิทธิภาพสูงสุดได้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

### 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยึดกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 74 – 78) ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกนขอบเขตของการศึกษาก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน (Task – oriented Behavior)
  - 1.1 การปรับตัวต่อสถานการณ์
  - 1.2 การกำหนดทิศทาง
  - 1.3 การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง
  - 1.4 การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น
  - 1.5 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตีความสถานการณ์
  - 1.6 ผู้บริหารควรมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ
  - 1.7 ผู้บริหารควรมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน
  - 1.8 ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน
2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship – oriented Behavior)
  - 2.1 ผู้บริหารควรมุ่งสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน
  - 2.2 การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
  - 2.3 การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน
  - 2.4 การสร้างแรงคลใจ
  - 2.5 ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล
  - 2.6 การทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง
  - 2.7 การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม
  - 2.8 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งแสวงหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อการทราบผล ในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็น 2 ด้าน คือ พฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผลที่ได้จากการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เป็นความเห็นอย่างกว้างขวาง ซึ่งกำหนดการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 รอบ และผู้วิจัยได้ศึกษาเฉพาะกรอบที่กำหนดไว้เท่านั้น

#### 1.4.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการบริหารการศึกษา แบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม

1.1 นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบายของการศึกษาเอกชน

1.2 ผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการวางแผนการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ในการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จะใช้แบบสอบถามตามกระบวนการทางเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำมุ่งความสำคัญที่งานและพฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ นักวางแผนระดับนโยบาย และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบาย ผู้วางแผนทางด้านเอกชนอาชีวศึกษาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 35 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

#### 1.4.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ใน 2 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน
2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

### 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงให้คำจำกัดความของคำบางคำ ที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นเป้าหมาย (พ.ศ. 2547-2556)

1.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน หมายถึง เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ทักษะคิดและพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1.1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้ สามารถเลือกโครงสร้างขององค์การที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด สามารถกำหนดขนาดของบุคลากรและสถานการณ์ต่างๆ ได้

1.1.2 การกำหนดทิศทาง หมายถึง การสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน

1.1.3 การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง หมายถึง การสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานสูง การกำหนดมาตรฐานสูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น

1.1.4 การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น หมายถึง ความคิดที่ว่าสิ่งที่มีอยู่นั้นยังไม่ดีพอจึงต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้น เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

1.1.5 การมีความสามารถในการตีความสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดสถานการณ์ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ดังนี้ 1) การหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ 2) การรู้วิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การ 3) การวิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร 4) รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

1.1.6 ควรมีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ หมายถึง การให้สมาชิกของกลุ่มมีการรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การป้อนกลับข้อมูลมีลักษณะ 2 ประการคือ 1) สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.1.7 ควรมีความมั่นคงสม่ำเสมอในการทำงาน หมายถึง ผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง แม้สถานการณ์ไม่แน่นอน ช่วยสมาชิกให้ทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ขณะเดียวกันก็จะช่วยให้สมาชิกเกิดความมั่นใจในความสามารถของผู้นำในการปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้อย่างดี

1.1.8 ควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน หมายถึง การให้ความสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าย่เกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดีหรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจ

1.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน หมายถึง การให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งมักตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลโดยการใช้มนุษยสัมพันธ์ ซึ่งจะแสดงออกในลักษณะของการไว้วางใจ การมั่นใจในการทำงาน การแสดงออกถึงความเป็นมิตรการให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.1 ควรจะสัมพันธ์กับครู,บุคลากรและนักเรียน หมายถึง การมุ่งให้คนมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมีการพูดคุยกับบุคคล การมุ่งที่บุคคลรวมถึงบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า

1.2.2 ควรที่จะมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หมายถึง การรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม การปฏิบัติการในการรวมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน 2) การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล 3) การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม 4) การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น 5) การยอมให้คนที่มีความสามารถนำสมาชิกไปสู่ความก้าวหน้า

1.2.3 การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน หมายถึง บทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน การสร้างระบบซึ่งจะประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตัวเองปรับปรุงใหม่ด้วยตัวเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตัวเอง

1.2.4 การสร้างแรงคลใจ หมายถึง ภาวะผู้นำที่สร้างแรงคลใจให้บุคคลอื่นได้ การสร้างแรงคลใจจะกระทำใน 5 ประการดังนี้ 1) เป็นการส่งเสริมพัฒนาสติปัญญาของบุคคล 2) ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น 3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงคลใจเป็นเหมือนผู้นำ 4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น 5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการสั่งงาน

1.2.5 ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล หมายถึง ความสามารถกระตุ้นจิตใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง ทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกการเป็นเจ้าของ

1.2.6 การทำให้คนรู้สึกว่ายานมีความสำคัญต่อตัวเอง หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมายรวมถึงการรักษามาตรฐานการจ้างงานสำหรับพนักงานด้วย

1.2.7 การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีมงาน โดยมีการกระตุ้นและยกย่องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมด้านอารมณ์และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตระยะยาว

1.2.8 ควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร หมายถึง การช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี โดยอาจจะช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลและองค์การ หลักการและค่านิยมมีลักษณะดังนี้ 1) การให้การยกย่องนับถือและให้เกียรติแก่บุคคลอื่น 2) มีความซื่อสัตย์ 3) สร้างความไว้วางใจ 4) สร้างความน่าเชื่อถือ 5) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ของบุคคล

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หรืออาจารย์ใหญ่ ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

3. โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่เปิดทำการสอนประเภทอาชีวศึกษา ภายใต้การกำกับของ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

4. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการบริหารการศึกษา

## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในสังกัด สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร บทความ ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
  - 2.1.1 การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
  - 2.1.2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
- 2.2 พฤติกรรมผู้นำ
  - 2.2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน (Task – Oriented Behavior)
  - 2.2.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented Behavior)
- 2.3 ผู้นำยุคใหม่ (ในทศวรรษหน้า)
- 2.4 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การปฏิรูปการศึกษาเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งวัฒนธรรมของ ความเชื่อ ความคิด และการกระทำที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การปฏิรูปการศึกษาจึงจะสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไข พ.ศ. 2545 กำหนดให้สถานศึกษาจะต้องปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลง ในหลาย ๆ เรื่องเช่น

มาตรา 9 (6) กำหนดให้กระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็นหลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย

มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนให้มีความอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

มาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการ บริหารประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและ กรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ กระทรวง

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหรือจะต้องเตรียมความพร้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

### 2.1.1 การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ขึ้นอยู่กับการจัดการภายใน ของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนเรียกตำแหน่งแตกต่างกัน ส่วนบทบาทและความรับผิดชอบของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยสำคัญ ในการบริหารโรงเรียน คือ ผู้บริหารและครูต้องร่วมมือกันปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและ สามารถพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว (จรัส นองมาก. 2543 : 5)

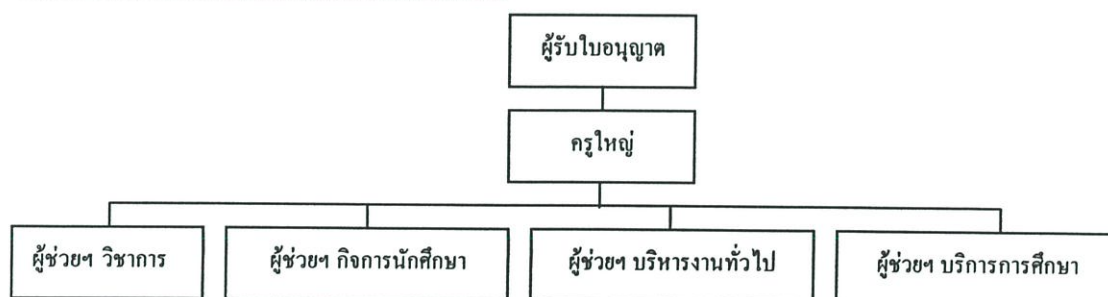
ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหารและ บริหารงานไม่เป็นระบบ ขาดเทคนิคการบริหารที่มุ่งประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารไม่เป็น แบบผู้นำที่ดี ไม่มีทักษะพื้นฐาน ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่เปิดใจให้ทีมงานมีส่วนร่วม ในการบริหารงาน ทำให้การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จะเป็น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2543 : 5) จึงส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชนร่วมกันกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จัดโครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน เอกชนในปีการศึกษา 2544 ในทำนองเดียวกัน ปกรณ์ ศรีคอนไผ่ (2530 : 26) ได้กล่าวว่าผู้บริหาร วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนขาดความรู้ในการบริหารการศึกษา ขาดลักษณะของผู้นำที่ดีและไม่เปิดใจ ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ตระหนักถึง บทบาทการเป็นผู้นำและการจัดการบุคลากรไม่ตรงกับงานจึงเป็นเหตุให้ประสบปัญหาในการ บริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้

การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจหลักของผู้บริหาร ที่จะต้องกำหนด แบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การดำเนินงานต่างๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนร่วมทำให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญการบริหารในการจัดการบริหารโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในทุกด้าน จึงจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

### 2.1.2 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา อยู่ในการกำกับดูแลของกองโรงเรียนอาชีวศึกษา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดการบริหารงานที่มีโครงสร้างในการบริหารงานเหมือนกัน เป็นการดำเนินกิจการของเจ้าของคนเดียว หรือ หุ้่นส่วน โดยแบ่งการบริหารและความรับผิดชอบดังนี้



1. ผู้รับใบอนุญาต กำหนดนโยบายและวางแผนในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ รับผิดชอบในการดำเนินกิจการของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาโรงเรียนทุกด้านเพื่อนำโรงเรียนไปสู่ความมีคุณภาพทางการศึกษา

2. ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่รับผิดชอบการบริหารงาน ดังนี้ บริหารโรงเรียนตามคำสั่ง คำแนะนำ นโยบาย คำชี้แจงของผู้รับใบอนุญาต ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดแผนงานดำเนินงาน สั่งงาน และมอบหมายงาน ประสานงาน ควบคุม ติดตามของหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียน รับผิดชอบในเรื่องทรัพย์สิน และงบประมาณของโรงเรียน กำหนดระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการดำเนินงาน

ของโรงเรียนโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปกครองผู้ได้บังคับบัญชา ครู อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ นักการภารโรง ประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบ พิจารณาโทษผู้ปฏิบัติงาน ตามขั้นตอน วิเคราะห์ประเมินผล รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่างๆ ของโรงเรียน นำนวัตกรรมการศึกษามาใช้ และเผยแพร่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นผู้นำในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน อนุมัติผลการสอบทุกระดับการศึกษาในโรงเรียน และรายงานผลการเรียนให้สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทราบภายใน 30 วัน ตั้งแต่อนุมัติผลการสอบ ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้รับใบอนุญาตมอบหมาย

3. ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ บริหารและวิเคราะห์หลักสูตร จัดทำตารางสอน ควบคุมดูแลงานทะเบียนและวัดผล ประเมินผล ควบคุมดูแลการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตร ติดตามและแนะนำ การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน ให้สอดคล้องกับหลักสูตร สนับสนุนให้มีการพัฒนาการสอน เช่น ใช้อุปกรณ์ เขียนตำราเพื่อการเรียนการสอน ประสานงานระหว่างภาควิชา เสนอความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่าย ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บริหรมอบหมาย

4. ผู้ช่วยฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ ควบคุมดูแลความประพฤติของนักเรียนนักศึกษา รับผิดชอบนักศึกษาวิชาทหาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ติดตามนิเทศผู้ได้บังคับบัญชาในแต่ละฝ่าย พิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชาในฝ่าย ดูแลงานสวัสดิการนักเรียน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บริหรมอบหมาย

5. ผู้ช่วยฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ งานธุรการและงานสารบรรณ งานพิมพ์เอกสาร งานการเงินและบัญชี ควบคุมดูแลงบประมาณ รายรับ รายจ่ายของโรงเรียน เงินเดือน กองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา เงินอุดหนุน และเงินสวัสดิการต่าง ๆ งานบุคลากร สรรหาบุคลากร บรรจุ แต่งตั้ง ประเมินผลงานพิจารณาความดีความชอบ จัดซื้อจัดจ้าง จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องใช้สำนักงาน ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บริหรมอบหมาย

6. ผู้ช่วยฝ่ายบริการการศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้ ดูแลอาคารสถานที่จัดภูมิทัศน์ในโรงเรียน ดูแลร้านค้า สหกรณ์โรงเรียน ดูแลเครื่องโสตทัศนูปกรณ์ ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บริหรมอบหมาย

## 2.2 พฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 74-79) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม โดยมี

วัตถุประสงค์คือ การวัดผลผลิตของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task – Oriented Behavior)
2. พฤติกรรมการมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship – Oriented Behavior)

2.2.1 พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task – Oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งการทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือและการให้ความช่วยเหลือในด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน

คำว่า มุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติงานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึง โครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย (Initiating Structure)

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ เพราะจะเป็นเสมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมการมุ่งงาน ซึ่งจะประกอบไปด้วยด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability to the Situation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีความสามารถในการปรับตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ได้เป็นอย่างดี สำหรับผู้นำที่มีการตอบสนองด้านจิตวิทยากับสมาชิกของกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การตรวจตราดูแลก็จะน้อยลง ผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือก โครงสร้างองค์การที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดขนาดของบุคคลและสถานการณ์การปรับยุทธวิธีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่มีต่อทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์

2. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา ดังนั้นการกำหนดทิศทางจึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่างๆ ของภาวะผู้นำได้มากขึ้น

3. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง (High Performance Standards) ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูงจะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่าพนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิตและมีแนวโน้มที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้นำการบริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อมั่นนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน (Risk Taking and Bias for Action) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและต้องมองโลกในแง่ที่ไม่ดี คือ คิดว่าสิ่งที่มียู่นั้นไม่ดีจึงต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้วิธีนี้จะมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง การปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อนเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

5. ความสามารถในการตีความตามสถานการณ์ (เงื่อนไข) (Ability to Interpret Conditions) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์ (เงื่อนไข) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้ (1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (2) การรู้วิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร (4) รู้ขีดความสามารถของตนเองและมีการจูงใจ

6. มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการป้อนข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นที่สุด ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มถ้าปราศจากการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การป้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการ คือ (1) สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

7. การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) (Stability of Performance) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง (มีความสม่ำเสมอ) แม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ราบไคที่ผู้นำของพวกเขายังคงมีความสงบเยือกเย็น ขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

8. การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก (Strong Customer orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดีหรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

### 2.2.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented Behavior)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมากจึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ดังนี้

1. การมุ่งที่บุคคล (Alignment of People) เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพูดคุยกับบุคคล (แทนที่จะมุ่งที่ความต้องการในการจัดองค์การและเป้าหมายขององค์กร) การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ของบริษัทที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทได้

2. การระดมพล (Mobilization) เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้นจะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติการในการรวมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) การสื่อสารด้วยความชัดเจน (2) การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (3) การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม (4) การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น (5) การยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมายของกลุ่ม

3. สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่มเป้าหมายก็คือสร้างระบบซึ่งจะประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งผู้สร้างการตกลงร่วมกันหรือความร่วมมือในองค์กรจะต้องการทักษะและการเอาใจใส่ต่างๆ เป็นจำนวนมาก

4. แรงคลใจ (Inspiration) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงคลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำ จากการสำรวจและมุ่งศึกษากลุ่มพบว่าประโยชน์ในการสร้างแรงคลใจมี 5 ประการ ดังนี้ (1) เป็นการส่งเสริมการพัฒนาสติปัญญาของบุคคล (2) ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกที่ผู้สร้างแรงคลใจเป็นเหมือนผู้นำ (4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น (5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการสั่งงาน ซึ่งสิ่งที่ทำให้เกิดผู้สร้างแรงคลใจนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกของกลุ่ม

5. สามารถตอบสนองความพึงพอใจของบุคคล (Satisfaction of Human Needs) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสามารถกระตุ้นใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงคลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถจะผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

6. ทำให้คนรู้สึกว่าการงานมีความสำคัญต่อเขา (Making work Meaningful for People) เป็นวิธีการบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะรวมถึงการรักษามาตรฐานการสร้างงานสำหรับพนักงานด้วย พนักงานสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้กลยุทธ์วิธีต่างๆ เช่น การอธิบายถึงวิธีการทำงานเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัทหรือสังคมดีขึ้น ตัวอย่างพนักงานบริษัท Coca-Cola พบว่า งานของเขามีความสำคัญมากขึ้นเมื่อเรียนรู้ว่าธุรกิจที่แท้จริงของ Coca-cola คือ การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและประชาชน

7. การส่งเสริมและให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotional Support and Encouragement) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีมซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน มีการกระตุ้นและยกย่องโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมด้านอารมณ์เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระยะยาว การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์และการกระตุ้นใจอาจทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องมีต่อบุคคลและจะทำให้เขาเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร

8. การส่งเสริมหลักการและค่านิยมของบุคคล (Promotion of Principles and Values) บทบาทที่สำคัญของผู้นำระดับสูงคือ การช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี โดยอาจจะช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลและองค์กร การส่งเสริมค่านิยมและการจัดได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์ เพราะว่าเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติโดยตรงของบุคคลและมีผลทางอ้อมต่องาน

Yukl. 1998 (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้นำ (Leaders) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrien. 1998 :

431) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 31)

W.H. Drath 1993 (อ้างในยุคา รักไทย และคณะ 2545 : 270) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องสามารถเข้าถึงจิตใจของผู้อื่น เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกไป การถ่ายทอดความหมายที่แท้จริงจะมีประสิทธิผลในทันที เนื่องจากความหมายนั้นเป็นสิ่งที่ผู้คนรู้อยู่แล้วว่ามีความเป็นจริงได้

Ned Herrmann (อ้างในยุคา รักไทย และคณะ. 2545 : 215) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า การเป็นผู้นำที่มีลักษณะเด่นชัดหลายอย่างที่สามารรถตอบสนองต่อปัญหาทางธุรกิจต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ คือ ภาวะเจตคติผู้การมีประสิทธิผล ซึ่งบุคคลจะทำเช่นนี้ได้ก็ต่อเมื่อเขาสามารถนำเอาลักษณะของผู้นำทุกแบบมาใช้ได้ตามความต้องการของสถานการณ์ แล้วก็ต้องใช้มันบ่อยๆ จนมันพัฒนากลายเป็นสมรรถนะของเขาเอง นอกจากนี้ Herrmann ยังบอกว่าผู้นำต้องมีความคล่องตัว สามารถเปลี่ยนแบบของผู้นำของตนได้ง่าย ๆ ด้วย

การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading major change) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่ายๆ อย่างไรก็ตามผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์กรได้รับการปรับปรุง เพื่อเผชิญปัญหาและหาโอกาสจากภายนอก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องจดจำว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ หรือเป็นขั้นตอนซึ่งแต่ละขั้นจะมีความสำคัญ และแต่ละขั้นอาจต้องการเวลา ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนองเพื่อแนะแนวทางให้พนักงานและองค์กรเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544 : 64)

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

สมคิด บางโม (2539 : 218) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำขององค์กรใช้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้นทุกๆ ธุรกิจใหม่จำนวน 100 แห่งที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ประมาณ 50% หรือครึ่งหนึ่งต้องประสบกับความล้มเหลวภายในเวลา 2 ปี ทั้งนี้เนื่องจากขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

#### ผู้นำ (Leader)

สมคิด บางโม (2539 : 219) ได้ให้ความหมายผู้นำว่า หมายถึงสมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่นๆ ในกลุ่มคือ แผลอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผลอิทธิพลมายังตนและสมาชิกคนอื่นๆ ขอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

หัวหน้า (header)

สมคิด บางโม (2539 : 219) ได้ให้ความหมายของหัวหน้าว่า หมายถึงบุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงจัง เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งของเบื้องบน

หัวหน้าที่ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบ ไม่ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่ม ให้เป็นหัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้น และการตัดสินใจใดๆ ไม่ได้เกิดจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกของกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความใกล้ชิด ขาดความสนิทสนม ขาดความสนใจซึ่งกันและกัน หรือตัวใครตัวมัน การที่สมาชิกยอมรับหัวหน้านั้นเพราะกลัวเสียผลประโยชน์บางอย่าง หรือกลัวการลงโทษมากกว่าการยอมรับด้วยความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะเป็นผู้นำหรือมีลักษณะเป็นผู้นำจริงก็ได้

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยพยายามศึกษาถึงมิติต่างๆ ของพฤติกรรมของผู้นำบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

1. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
2. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อการสร้างรูปแบบที่ศิขงองค์กร ช่องทาง การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพความไวซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (Task Oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์กร ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ

จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ นั้น จะเห็นว่ามิผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของผู้นำทั้ง 2 แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์พร้อมๆ กันไป

พจน์ สะเพียรชัย (2546: 15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่า

หน้าที่ของผู้บริหาร จำเป็นที่ท่านจะต้องมีภาวะผู้นำ ถ้าเป็นแบบที่เราเคยปฏิบัติมาดั้งเดิมเราก็เป็นนายคอยบังคับบัญชาพรรคพวกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำให้ได้ผล ถ้าจะให้นักเรียนตัวเอง

สอบเข้ามหาวิทยาลัยให้ได้มากๆ ก็ชี้ไปยังการสอนกววิชา เป็นผู้บริหารที่มุ่งผลสำเร็จเป็นที่ตั้ง (Achievement Oriented) และเป็นผู้บริหารที่มุ่งงานเป็นที่ตั้ง (Task Oriented)

แต่ถ้าหากจะเป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นโค้ชฟุตบอลอย่างที่พูดถึง ท่านจะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบใหม่ ภาวะผู้นำในกระแสของการบริหารจัดการสมัยใหม่จะแตกต่างไปจากเดิม ดังสรุปในตารางที่ 2.1 นี้

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบผู้นำแบบเดิมกับผู้นำแบบใหม่

ภาวะผู้นำแบบเดิม	ภาวะผู้นำแบบใหม่
1. มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Oriented) 2. มุ่งงานเป็นที่ตั้ง (Task Oriented)	1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) 2. ผู้ให้บริการ (Steward) 3. ผู้สอน (Teacher) 4. ผู้ฝึก (Instructor) 5. พี่เลี้ยง (Mentor)

ภาวะผู้นำแบบใหม่ จะมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ได้แก่

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าเราอยากจะทำให้โรงเรียนของเราปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เราต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ออกแบบอะไรต่อมิอะไรอีกสารพัดอย่าง เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถเป็น designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าหากผู้บริหารเป็น designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็ทำให้โรงเรียนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้

2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งการอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปคลุกไปช่วยเหลือทุกอย่าง

3. เป็นครู (Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูของลูกน้องด้วยคำว่า “ครู” นี้ส่วนใหญ่เราหมายถึงการสอนความรู้

4. เป็นผู้สอน (Instructor) คำนี้ใช้กับการสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น

5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือ โค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็ง ให้แนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบใหม่จะแสดงออกในบทบาทหน้าที่ทั้งหกประการนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไม่ใช่เป็นนายซึ่งนี้สั่งการอย่างที่เราเคยคิดแล้วผู้นำสมัยนี้ต้องปฏิบัติหน้าที่ได้หกเรื่องนี้ถึงจะประสบผลสำเร็จในการสร้างภาวะผู้นำ ได้รับการยอมรับนับถือจากพรรคพวก ของให้ดูโค้ชฟุตบอลเป็นตัวอย่างเขาออกแบบการเล่นโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักกีฬา

เน้นผู้เล่นเป็นสำคัญ ทั้งสอน ทั้งช่วยเหลือ ฝึกฝน และเป็นพี่เลี้ยงในขณะเดียวกัน ถ้าหากผู้บริหารทำตามภาวะผู้นำแบบนี้ การมุ่งความสำเร็จจะตามมาภาวะผู้นำแบบ Achievement oriented และ Task oriented จะตามมาเอง

### 2.3 ผู้นำยุคใหม่ (ในทศวรรษหน้า)

เกษม วัฒนชัย (2546 : 24 –25) ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้ขององค์กรและการกระจายอำนาจ รัฐต้องกระจายอำนาจให้กับประชาชนและองค์กรท้องถิ่น ผู้นำองค์กรท้องถิ่น ผู้นำองค์กรต้องกระจายอำนาจให้กับฐานล่าง แนวคิดของ Malcom Baldrige ก็คือกระจายอำนาจให้คนในบริษัท ให้เขาเข้มแข็งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้จนกระทั่งว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงมากระทบคนในระดับล่างมีความรู้มีปัญญา มีทักษะ รับผิดชอบ ไม่ใช่ปิดหมด ไม่ใช่เจริญเติบโต มีอะไรเกิดขึ้นผู้นำก็รับไปและก็ส่งลงไปข้างล่าง ตรงนี้คือผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้ขององค์กรและการกระจายอำนาจ”

ชัยอนันต์ สมุทวนิช (2546 : 40 – 41) ได้กล่าวว่า “การบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2-3 เรื่อง เรื่องแรก คือ ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำไม่มีลีลาหรือไม่ความสามารถมากพอเป็นปืนลำกล้องเล็ก Charitable/Carrier ไม่ใหญ่พอ และผู้นำไม่เริ่มในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากตัวผู้นำก่อนองค์กร ๆ นั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่พบอีกอย่างก็คือภายในองค์กรด้วยตนเอง การพูดถึงแต่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไม่มี ความหมายอะไร ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และมีการวัดได้อย่างชัดเจน อย่างที่ 3 คือว่า ขาดการบริหารความเสี่ยงหรือระบบเตือนภัย เพราะฉะนั้นเราก็ได้ยินเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Management มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ๆ เราไม่พูดถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เรามีความรู้สึกว่าของบางอย่างเป็นของปกติแต่เวลานี้บริษัทไหน องค์กรไหนจะทำการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีเจ้าหน้าที่คนหนึ่งระดับรองประธานบริษัทดูแลในเรื่องความเสี่ยงแล้ว แต่ว่าความเสี่ยงนั้นจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกหรือเปล่า

เพราะฉะนั้นในระดับองค์กรเรื่องผู้นำ เรื่องทีมงาน เรื่องการทำความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กร มีการเรียนรู้ มีการจัดสัมมนา เชิญคนมาพูดก็จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น”

ในศตวรรษที่ 21 นี้ กระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จะเกิดขึ้นมากมาย ลักษณะงานจะมีความเป็นนามธรรม สลับซับซ้อนมากขึ้น ที่ต้องใช้ภูมิปัญญาและความสามารถอย่างสูงจากผู้ปฏิบัติ ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน นอกเหนือจากจะมีสมรรถนะด้านสมองที่สามารถเกี่ยวข้องกับความซับซ้อน

ความไม่แน่นอน และความกำกวมได้แล้ว ยังต้องมีทักษะฝีมือหลากหลาย (Multi-skilling) เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถจัดการกับแรงกดดันต่าง ๆ ทั้งในชีวิตและการทำงานได้

องค์กรในศตวรรษหน้า ก็จะมีการเปลี่ยนแปลงด้านขนาด จำนวน อำนาจ และโครงสร้าง มากมาย มีการนำเทคโนโลยีเข้าช่วยการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Jeffrey Pfeffer (1998 : อ้างใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2544. 147-148) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรในอนาคตจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องมีลักษณะพึงประสงค์ดังนี้

1. มีความมั่นคงของการว่าจ้าง
2. ดำเนินการว่าจ้างบุคคลอย่างเลือกสรรแล้วให้ดี
3. มีลักษณะการทำงานแบบทีมอิสระ (Self-manage Teame) และเน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการออกแบบขององค์กร
4. มีการกำหนดค่าตอบแทนพนักงานที่ค่อนข้างสูง และผูกเข้ากับผลการปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
5. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก
6. ลดอุปสรรค ความแตกต่าง และปัญหา อันสืบเนื่องจากสถานภาพ ชัยยศ ภาษา และการแต่งกาย การจัดโต๊ะที่นั่งปฏิบัติงาน และความแตกต่างด้านค่าตอบแทนของพนักงานในระดับต่าง ๆ ลง
7. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างทั่วถึง ในทุกระดับชั้นขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะทางการเงิน การดำเนินธุรกิจ และผลการปฏิบัติงาน

Hiltrop (1998 : อ้างในวีระวัฒน์ ปินนิตามัย 2544. 171-172) กล่าวว่า ผู้บริหารรุ่นใหม่ในอนาคตพึงมีสมรรถนะที่สำคัญ 4 ประการดังนี้

1. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Be an Expert) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือสาขาวิชาชีพ ปรับจาก Know-how เป็น Learn-how องค์กรความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความชัดเจนใน Employability ของตน แทนการมุ่งแต่ความมั่นคงในงาน มีความพยายาม กระตือรือร้น มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. เป็นผู้สร้างเครือข่าย (Be a Networker) มีความสามารถเกี่ยวข้องกับส่วน/ฝ่ายอื่น ผู้อื่น วัฒนธรรมอื่น และวิชาชีพอื่นได้ดี สามารถร่วมมือกับบุคคลหลากหลายอาชีพได้ แสวงหา ประสพการณ์ข้ามสายงาน โดยเฉพาะกรณีการทำงาน แบบโครงการ ต้องเข้าใจแนวการทำงานของ ฝ่ายอื่นและมุ่งใช้ ความหลากหลายจากสาขาวิชาที่เรียนรู้มา มีความสามารถในการสื่อสาร การเจรจา การแก้ไขปัญหา การบริหารโครงการ เปิดใจกว้าง

3. ยืนอยู่บนขาของตนเอง (Be Self-reliant) ต้องสามารถบริหารจัดการตนเอง ไม่มีระบบอุปถัมภ์อีกต่อไป ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง สร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตนเองได้

4. นำตนกลับคืนสู่สภาพปกติได้ (Be Resilient) เนื่องจากสังคมมีระดับความไม่แน่นอนสูง ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องมีความสามารถที่จะยอมอ่อน (โดยไม่ยอมหัก) และกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เมื่อเจอความล้มเหลวหรือความผิดหวัง หรือปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี อดทนต่อความเครียดและแรงกดดันต่างๆ มีความยืดหยุ่นเพื่อรอและเล็งเห็นโอกาส ร่วมปฏิบัติงานในลักษณะทีม มีความแน่วแน่ ยึดมั่นในอุดมการณ์ ควบคุมชีวิตของตนได้ดี มีความจงรักภักดีต่องาน ต่อวิชาชีพ รู้สึกรำลึกถึงค่าตอบแทนที่สมควรได้ อดทนต่อความไม่แน่นอน ทำงานให้ดีที่สุดภายใต้ความเครียดแรงกดดัน

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2545 : 83) ได้กล่าวถึงการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำนั้น สามารถที่จะฝึกกันได้แต่ย่อมมีบางคนที่จะเห็นพ่อแม่ตัดสินใจ ทำให้มีส่วนในการคิดและตัดสินใจเองเป็น ในขณะที่บางคนไม่ได้ถูกเลี้ยงดูมาให้ได้ฝึกคิดหรือตัดสินใจไม่มีโอกาสหรือฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี โอกาสในการตัดสินใจมีน้อย คนอื่นตัดสินใจให้แทนก็จะลำบากมากกว่า ดังนั้นภาวะผู้นำ คงจะอยู่ทั้งในสายเลือดและอยู่ที่การฝึกฝนมาตั้งแต่วัยเด็กด้วย

การจะพัฒนาคนให้เป็นผู้หน้านั้น เราต้องฝึกให้เขาได้ตัดสินใจ ต้องสามารถทำงานเป็นกลุ่มและตัดสินใจร่วมกัน ผลัดกันเป็นทั้งหัวหน้า เป็นทั้งลูกน้อง ผมพยายามทำในช่วงปฏิรูปการศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2517 แต่บรรดาครูอาจารย์ไม่เข้าใจถึงเรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีชมรมต่าง ๆ นั่นถือเป็นการฝึกภาวะผู้นำที่ดีมาก ฉะนั้นเราต้องสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เหล่านี้ให้มากขึ้น

ในการสร้างคนให้เป็นผู้หน้านั้น ประกอบไปด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจะจากการได้เห็นตัวอย่างที่ดีทั้งจากพ่อแม่ ครอบครัว สามารถฝึกต่อไปได้ ผลัดกันเป็นหัวหน้า ผลัดกันเป็นลูกน้อง การเรียนเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นกลุ่ม มีการตัดสินใจ คนที่จะเป็นผู้หน้าได้นั้นต้องเป็นคนที่คาดการณ์ไกล มองเห็นการณ์ไกล เป็นคนที่สามารถแปล Vision ให้เป็น Action ให้ได้ และต้องเป็น Action เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ Action เพื่อตนเอง”

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 92) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า “ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุกๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

หากมองในระดับองค์กร ทุกองค์กรทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กร มีความจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง และเพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือมีแต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอาจจะนำเราไปสู่ความหายนะ หรือล้มเหลว ดังเช่นองค์กรต่างๆ ที่ต้องปิดตนเองไปจำนวนมากมาย หรือต้องกลายเป็นของต่างชาติ

สำหรับในระดับองค์กร ในยุคปัจจุบันนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกๆ คนในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

ทายาท ศรีปลั่ง (2545 : 98) กรรมการผู้จัดการ บริษัท วัตสัน ไวแอท (ประเทศไทย) จำกัด ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำในยุควิกฤติว่า “ภารกิจของผู้นำองค์กร คือ การที่บุคคลผู้นั้นจะต้องนำเอาธุรกิจ พร้อมทั้งคนภายในองค์กร ก้าวออกจากที่หนึ่ง ไปยังอีกที่หนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นไม่เคยไปมาก่อน จริง ๆ แล้ว คนในองค์กรหรือคนรอบข้างนั้นอาจจะไม่มีความเข้าใจเลยว่าองค์กรของเรากำลังเดินทางไปสู่ที่ใด แต่ผู้นำนั้นจะต้องรู้ว่า เป้าหมายขององค์กรคืออะไร เพราะฉะนั้นผู้นำจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดจริงๆ และเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เราอาจพบว่าผู้นำ หลายๆ คน อาจถูกมองว่าเป็นบุคคลที่นำปัญหามาสู่องค์กรแต่คนที่ไม่มีความเป็นผู้นำ กลับถูกมองว่าเป็น Popular Vote เนื่องจากตนเองไม่ได้นำสิ่งใหม่ๆ มาสู่องค์กรนั้นเลยแต่กลับได้รับคะแนนนิยมมากกว่า”

และยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำที่มีคุณภาพในอนาคตจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีอำนาจบารมี (Power) เพราะผู้นำมีหน้าที่ปรับเปลี่ยนระบบงาน และกระบวนการทำงานหลายๆ อย่าง ดังนั้นพนักงานจะต้องยอมรับในคำสั่งหรือการเปลี่ยนแปลงที่มาจากตัวผู้บริหาร

2. เป็นผู้ที่มีความอดทน (Pain) ผู้บริหารจะต้องมีระดับของความอดทนสูง เพราะจะต้องได้รับความกดดันจากสิ่งต่างๆ รอบข้าง ทั้งแรงกดดันจากภายในและภายนอก

3. เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำต้องมองเห็นอนาคตอย่างชัดเจน และสามารถที่จะอธิบายให้พนักงานและผู้บริหารคนอื่นๆ สามารถเข้าใจถึงเป้าหมายและเหตุผลได้ว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และจะต้องบอกได้ว่าปัญหาและอุปสรรคในภายภาคหน้าเป็นอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สนับสนุนปัจจัยในการทำงาน (Resources) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในการจัดแบ่งปัจจัยในการทำงาน เพื่อให้การทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ
5. ผู้นำจะต้องทราบหรือเข้าใจผลกระทบที่มีต่อองค์กรจากการเปลี่ยนแปลงนั้น (Organizational impact) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและต้องมีการเตรียมตัวรับต่อผลกระทบซึ่งอาจเป็นทางลบได้
6. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบต่อพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงนั้น (Human impact) ผู้นำที่ดีจะต้อง มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ มีความเอื้ออาทรแก่พนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง และจะต้องรู้ว่าสิ่งที่เปลี่ยนแปลงนั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานในแต่ละระดับหรือทุกระดับอย่างไร
7. ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงหรือการก้าวไปข้างหน้า (Scope) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในขนาดของกลุ่มซึ่งจะต้องถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มของพนักงาน ลูกจ้างหรือกลุ่มผลิตภัณฑ์
8. บทบาทอย่างเป็นทางการของผู้นำ (Public role) ผู้นำต้องสามารถแสดงบทบาทของตนเองต่อหน้าพนักงานหรือผู้บริหารด้วยกันเอง หรือแม้ในที่สาธารณะ เพื่อที่จะถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีความน่าเชื่อถือ ในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรได้เป็นอย่างดี
9. บทบาทของผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ (Private role) หมายความว่า ผู้นำต้องสามารถแสดงความเมตตาอย่างเป็นทางการเป็นส่วนตัวทั้งต่อพนักงานและกลุ่มของพนักงาน ให้พวกเขาได้เกิดความรู้สึกเป็นกันเอง บทบาทอย่างไม่เป็นทางการนี้ ไม่ควรนำเอาเรื่องส่วนตัวหรือความรู้สึกส่วนตัวที่เมื่อกล่าวออกไปแล้วจะค้านกับแนวทางขององค์กร
10. ต้องมีการบริหารผลต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงของการเปลี่ยนแปลงหรือจากกลยุทธ์นั้น (Consequence management) ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเตรียมตัวเพื่อที่จะรับภาระผลต่อเนื่องอันเป็นผลกระทบจากกลยุทธ์หรือ โครงการ ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงจุดยืนของตนเองอย่างชัดเจน และต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้น
11. การติดตามความก้าวหน้าของงาน (Monitoring activities) ผู้นำนั้นจะต้องติดตามงานอย่างต่อเนื่อง เพราะการติดตามงานจะแสดงให้เห็นถึงความจริงจังต่อการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ อีกทั้งการติดตามผลงานด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง จะทำให้สามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรค

12. การเสียสละ (Sacrifice) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่อุทิศตนให้กับกลยุทธ์ โครงการหรือ การเปลี่ยนแปลงที่ตนได้อนุมัติหรือนำเสนอไปเพราะการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนั้น อาจต้องผ่าน กระแสการเมืองภายในองค์กร บางครั้งผู้บริหารจึงต้องยอมเสียสละบางสิ่งบางอย่างด้วย เพื่อให้ งานใหญ่ประสบความสำเร็จ

13. ต้องให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (Sustained support) ผู้นำจะต้องแสดงออกอย่าง ชัดเจนว่าให้การสนับสนุนต่อโครงการ หรือกลยุทธ์ที่ตนได้อนุมัติไป อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประโยชน์และเห็นผลอย่างชัดเจน

พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร (2546 : 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า เป็นสิ่งสำคัญมาก ในระบบผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ หลักการสำคัญ คือ อย่าเห็นแก่ตัว

สำหรับการไม่ให้เกียรติ ไม่ฟังความคิดเห็น เอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ต้องลดเลิกให้ได้ ขณะที่ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติ คือ 1. มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้า 2. สื่อสารได้อย่างดี บอกให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่า องค์กรจะเดินทางไปทางไหนดี 3. นำเชื่อถือ คืออย่าโกหก อย่าหลอกหลวง 4. กล้าได้กล้าเสีย วางแผนแล้วต้องเดินหน้าเลย อย่ากลัวผิด ผิดแล้วต้องรีบแก้ อย่างนั่งทับปัญหา ต้องทำ ทำแล้วผิด ผิดแล้วแก้ จะได้ถูก 5. กล้าคิดออกนอก กรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ คิดโดยมี มิติใหม่ๆ 6. ต้องกล้าให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรใหญ่มีจิตวิญญาณของ องค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด

พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร กล่าวว่า การบริหารแบบใหม่จะอยู่ภายใต้ “ระบบทุนนิยมที่มี อุดมการณ์” ซึ่งมาจากการผสมผสานส่วนที่ดีที่สุดของระบบคอมมิวนิสต์ คือ การมีอุดมการณ์ ที่เข้มแข็ง กับระบบประชาธิปไตยที่มีเป้าหมายชัดเจน คือ การแข่งขันในระบบทุนนิยม

พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร(2546 : 4) กล่าวถึงผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษาว่า

“ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทั้งผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษา ต้องทั้งบริหารการเงิน บุคคล ต้องดู Performance (การดำเนินการ) หรือผลที่ได้จากโรงเรียนนั้นตามที่เราได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผมไม่อยากจะใช้คำว่า ซีอีโอ แต่ท่านต้องมีทั้งความสามารถในการจัดการ และต้องมีความเป็นผู้นำ อย่าเป็นหัวหน้าเพราะเขาให้ท่านเป็น ถ้าท่านเป็น Leadership (ความเป็นผู้นำ) ท่านต้องมีความ สามารถในการนำครู เพื่อให้ครูเป็นครูที่ดี เป็นครูที่รักนักเรียน ต้องเสียสละ และ inspire (กระตุน, ปลุก) เขา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร และต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารเขตการศึกษาด้วยกัน เพื่อการบริหารจะได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร (2547 : 4) กล่าวถึง บันได 4 ขั้นสู่ผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบว่า การสั่งสมความรู้เป็นเรื่องสำคัญของชีวิต คนที่สามารถมีสัญชาตญาณที่แม่นยำ คิดว่า เรื่องนี้เกิดขึ้นต้องทำอย่างนั้นอย่างนั้นได้ทันทีนั้น มันเริ่มพัฒนาการมาจากคำว่า data (สถิติ, ข้อมูล) information (ข้อมูล,ข่าวสาร) Knowledge (ความรู้, ความเข้าใจ) และ Wisdom (ปัญญา) ดังนั้น

ผู้บริหารโรงเรียนทั้งหลาย ท่านจะต้องเก็บเรื่องราว อ่าน และเชื่อมโยง เพื่อให้เข้าใจถึงเรื่องราวต่าง ๆ เชื่อมโยงเป็น Information แล้วไปอ่านหนังสือ รู้ทฤษฎีนั้น รู้ทฤษฎีนี้ ก็จะกลายเป็นความรู้ เมื่อมีความรู้มากเข้า ก็จะกลายเป็นปัญญา เมื่อมีปัญญา ภาวะความเป็นผู้นำก็จะปรากฏเด่นชัดขึ้น ในการที่จะนำครู

“คิดแบบผู้นำ” หมายเหตุประเทศไทย ลม เปลี่ยนทิศ (2545)

Gary Hamel แห่งมหาวิทยาลัยลอนดอน บิซิเนส สกูล หนึ่งในผู้แต่งหนังสือ Competing for the Future ได้กล่าวถึงผู้นำดังนี้

ในระบบเศรษฐกิจโลก ที่มีการขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง การปรับเปลี่ยนอะไรเล็กๆ น้อยๆ ยังไม่เพียงพอ แต่ต้องสร้างศักยภาพในการรองรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการมองเห็นโอกาสใหม่ๆ หรือช่องทางใหม่ๆ ในการสร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เป็นการมองอนาคตอย่างมีศักยภาพไม่ใช่แค่เดา หรือคาดการณ์

การเพิ่มศักยภาพจะต้องมีมุมมอง 3 ประการดังนี้

หนึ่ง ต้องเปลี่ยนแปลงอำนาจและหลักการเก่าๆ ที่ครอบงำอยู่เพราะพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้คิดหากลยุทธ์ใหม่ๆ นั้น มักจะยึดถือตามแบบอย่างที่ยึดถือปฏิบัติกันมานาน 90-95% ซึ่งเป็นตัวขัดขวางความคิดใหม่ๆ พวกเขาจะต้องมองข้ามอำนาจเก่าๆ ความคิดเก่าๆ ไม่ยึดติดอยู่กับมันอีกต่อไป และหาวิธีคิดใหม่ๆ โดยไม่ไปเริ่มต้นที่จุดเดียวกันกับจุดเริ่มต้นเก่า จุดนี้แหละที่เรียกว่า “คิดนอกกรอบ”

สอง คือรู้สึกอยากเป็นตัวของตัวเอง ภาษาวัยรุ่นสมัยนี้ ก็ต้องพูดว่า “อินดี้” กล่าวทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน คือตัวเองออกมาอยู่นอกกรอบ ทำในสิ่งที่ตัวเองมีศักยภาพ

สาม ต้องมีความเข้าใจว่า สภาพแวดล้อมไม่มีความต่อเนื่องกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อประโยชน์ของเราเอง ข้อนี้สำคัญที่สุด ถ้าไม่กล้าเปลี่ยนแปลงทุกอย่างก็เหมือนเดิม

มาลัย จีรวฒนเกษตร์ (2545 : 9-16) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ 8 ประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติ การสอนที่ดี
2. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาบุคลากรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี
3. ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอนและผลการวิจัยเพื่อใช้สนับสนุนครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

4. การรักษาวินัยและความเอาใจใส่ของนักเรียน นับว่ามีความสำคัญอย่างมากนักเรียนที่มีความประพฤติดีและเอาใจใส่ต่อการเรียนนับว่าเป็นหลักประกันเบื้องต้น ในการที่จะจัดการเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้

5. การกระตุ้นให้ครูและนักเรียนคาดหวังในความสำเร็จของตนเอง
6. การสังเกตและเยี่ยมชมชั้นเรียนด้วยสายตาคว้างไกล
7. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยส่งเสริมสภาพการจัดการเรียนการสอนระหว่างครูและนักเรียน

8. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านโครงการอันหลากหลายของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2547 : 1) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำ (leader behaviors) ว่า มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร" ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin & others (อ้างใน Bartol & others 1998) พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้คือ แบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานที่ละขั้นตอน เน้นการควบคุม ซึ่งตรงข้ามกับ แบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา แบบอิสระเสรีนิยม (Laissez-faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง จนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย (Do Almost Nothing) การศึกษาวิจัย ใช้วิธีการฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรมสามรูปแบบนั้น แล้วนำไปใช้กับกลุ่มคนสามกลุ่ม พบว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตยนิยมทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมและแบบอำนาจนิยม แม้จะมีปริมาณงานเท่า ๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกลับมีคุณภาพของงาน และผู้คนมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษานี้จึงดูเหมือนว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่มีผลการศึกษาวิจัยในระยะหลังพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกับผู้นำแบบอำนาจนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมได้ก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยม เว้นแต่เรื่องความพึงพอใจ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นกับผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมเป็นประจำมากกว่า

## 2.4 เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

### 2.4.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมายด้วยกัน คือ Rasp Jr. (1973 : 29) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า “เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาตัดสินที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิม ที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่ม หรือมติที่ประชุม”

Dalky (1969) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า “คือโครงการที่จัดทำอย่างละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา”

ประยูร ศรีประสาธน์ (2536 : 130) ได้สรุปความหมายของเทคนิคเดลฟายไว้ว่า “เป็นกระบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็น ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และ/หรือ สภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เห็นทั้งนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็น ด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม”

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2538 : 24) ให้ความหมายว่า “เป็นขบวนการที่รวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็น หรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม”

### 2.4.2 ประวัติความเป็นมา

การพิจารณาตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากมีข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาไม่เพียงพอแล้ว การตัดสินใจก็มักจะเป็นไปในรูปที่ผู้บริหารกระทำไป ตามความรู้ความสามารถของตนเอง หรือการเรียกประชุมผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ซึ่งการตัดสินใจในกรณี ดังกล่าวอาจจะเกิดข้อผิดพลาดได้ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารตัดสินใจไปด้วยความรู้ความสามารถของตนเองนั้นก็มิได้เป็นหลักประกันว่าผู้บริหารจะมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ต้องตัดสินใจไป ทั้งที่ขาดข้อมูลสนับสนุนที่เพียงพอ ในการเรียกประชุมผู้รู้เรื่องนั้น ก็เช่นเดียวกันแม้จะทำในรูปแบบของความร่วมมือกันพิจารณาและร่วมตัดสินใจแล้วก็ตาม แต่มีอยู่หลายกรณีผู้เข้าร่วมพิจารณาเกิดความเกรงใจกัน หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือแย้งกับผู้บังคับบัญชา การพิจารณาแทนที่จะเป็นไปในรูปของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทุกแง่ทุกมุมกลับเป็นการรับความคิดเห็นของคนๆ หนึ่ง หรือกลุ่มคนที่มีอำนาจบังคับบัญชา หรืออ้างว่าเป็นผู้รู้เรื่องอย่างดีแต่คนเดียว หรือกลุ่มเดียวลักษณะเช่นนี้ขอบเขตการพิจารณาไม่ละเอียดเพียงพอ

ด้วยเหตุนี้ จึงมีการคิดค้นหาวิธีการที่จะให้ได้ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่รู้เรื่องนั้นอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เทคนิคประการหนึ่งที่ได้รับการคิดค้นขึ้นมาก็คือ เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายนี้ถูกค้นพบและพัฒนาโดยนักวิจัยบริษัทแรนด์ (The Rand Corporation) ชื่อ Oraf Helmer and Norman Dalky (1950) เพื่อใช้ในการถามและเก็บความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพยากรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยการออกเสียง (Dalky, 1969) เทคนิคนี้ได้เผยแพร่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2503 โดยนักวิจัยทั้งสองได้เขียนบทความเรื่อง An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน 2506 อันเป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายให้ออกไปอย่างกว้างขวาง และเทคนิคนี้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วทั่วโลกและคาดว่าในปี พ.ศ. 2515 ได้มีการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟายประมาณ 1,000 เรื่อง (Judd, 1971 : 36) และงานวิจัยดังกล่าวนี้ มีจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการตอบแบบสอบถามที่แตกกันไปตั้งแต่การใช้คนไม่กี่คนในแผนกเล็กๆ ไปจนถึงผู้เชี่ยวชาญถึง 4,000 คน ซึ่งจัดทำในประเทศญี่ปุ่น

#### 2.4.3 จุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟาย

จุดมุ่งหมายของเทคนิคเดลฟายนั้น มุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในส่วนที่เกี่ยวกับเวลาประมาณและหรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็นและตามที่ Shepardson ได้กล่าวว่าด้วยความจริงที่วิธีนี้สามารถจะทราบผลทันที และให้โอกาสที่จะยืดหยุ่นปรับความคิดเห็นในกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ทำให้เทคนิคเดลฟายนี้เอื้อต่องานวิจัยที่ใช้แก้ปัญหาและตัดสินใจวางแผนที่สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

#### 2.4.4 ลักษณะของเทคนิคเดลฟาย

Rasp Jr. (1973) ได้กล่าวถึงลักษณะของเทคนิคเดลฟายไว้ดังนี้

- 1) เนื่องจากเทคนิคนี้ มุ่งเพื่อเสาะหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้ที่เข้าร่วมโครงการจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้ทำการวิจัย ได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน
- 2) เพราะว่าเทคนิคนี้ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลที่จะกระทบ หรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามิผู้ใดบ้างที่ได้รับการคัดเลือก เข้าอยู่ในโครงการจะรู้เฉพาะคำตอบของตนเองเท่านั้น
- 3) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามด้วยการกลั่นกรองอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้คำตอบที่ผู้เข้าร่วมในโครงการเห็นสอดคล้องกัน คำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบไปในครั้งก่อน และความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันนี้จะแสดงในรูปสถิติ

และผู้ที่ทำกรวิจัยจะต้องส่งไปให้ผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละคนได้ทราบ ทั้งนี้เพื่อผู้เข้าร่วมโครงการจะได้พิจารณาตัดสินใจว่าจะคงคำตอบเดิมอยู่ หรือจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมประการใดบ้างซึ่งในการเปลี่ยนแปลงคำตอบเดิมนี้อาจต้องบอกเหตุผลไปให้ทราบด้วยและจะใช้สถิติวิเคราะห์การทำนายของผู้เชี่ยวชาญทุกๆ ครั้ง สถิติที่ใช้ในการพิจารณาคำตอบจากแบบสอบถามรอบ 2 และรอบ 3 โดยทั่วไปแล้วมักใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

#### 2.4.5 กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

กระบวนการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย เริ่มต้นด้วยการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะทำการวิจัย ความสำคัญของการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายนี้อยู่ที่การใช้แบบสอบถามเนื่องจากเทคนิคนี้เป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ถูกต้องแน่นอนจึงต้องมีการถามซ้ำกันหลายครั้ง โดยใช้แบบสอบถามดังกล่าว โดยทั่วไปแบบสอบถามฉบับแรก จะกำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามกว้างๆ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ผู้วิจัยต้องการทราบ และฉบับต่อๆ มาจะสร้างโดยการปรับปรุงจากแบบสอบถามฉบับก่อน กระบวนการจะสิ้นสุดลง เมื่อได้รับความเห็นที่สอดคล้องกันหรือเมื่อได้รับข้อมูลที่ ใช้เพียงพอแล้ว (สมบุญ. 2524 : 13)

Linstone and Terroff (1975) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่าเริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถามและเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำ และส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ คือ

รอบที่ 1 ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ ในเรื่องของผู้วิจัยต้องการจะศึกษาหรือทราบความคิดเห็น แบบสอบถามภายในรอบแรกมักจะเป็นคำถามปลายเปิด และเป็นการถามแบบกว้าง ๆ ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบคำถามอย่างเป็นอิสระ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 1 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก จากนั้นก็จะสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนลงมติจัดลำดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้เปอร์เซ็นต์ (Percentage) หรือแบบมาตรฐานวัดแบบลิเคต (Likert scale) นอกจากนี้หากมีคำตอบข้อใดไม่ชัดเจน หรือมีการแก้ไขสำนวน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญสามารถเขียนแนะนำได้อีกด้วย

การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 นี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และยากที่สุดของการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย การดำเนินงานในขั้นนี้ เป็นขั้นที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้อีกของกลุ่ม

ผู้เชี่ยวชาญว่าเขาจะให้ความร่วมมือมากน้อยเพียงใด และพร้อมกันนั้นก็แสดงให้เห็นถึงข้อความที่เหมาะสม ที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานการตัดสินใจ โดยไม่รู้สึกรังเกียจอะไรขาดหายไป (ประยูร. 2536 : 133)

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญกินแล้วผู้วิจัยนำคำตอบแต่ละข้อมาคำนวณค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquarile Range) แล้วสร้างแบบสอบถามขึ้นใหม่ โดยที่ใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งมัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบในแบบสอบถาม รอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งจุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มัธยฐาน และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดแล้วพิจารณา ทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิม หรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ ในกรณีนี้คำตอบของผู้เชี่ยวชาญคนใดตกอยู่สูง หรือต่ำกว่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ก็จะได้รับคำอธิบายให้แสดงเหตุผลสั้น ๆ ลงในตอนท้ายของแต่ละข้อคำถาม การส่งแบบสอบถามในรอบนี้ นั้นจะจัดส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วเท่านั้น

ถ้าหาคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามในรอบนี้ ไซเพิร์ต (Cyphert) และแกรนท์ (Gant) พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 99) มีความคิดเห็นเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

#### 2.4.6 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถาม ตลอดจนตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดต่อไป

ในด้านผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม เนื่องจากเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายนี้ต้องอาศัยความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถาม ฉะนั้นความถูกต้องน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับนั้น จะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือของผู้ตอบว่ามีความรอบรู้ในเรื่องนั้นอย่างแท้จริงหรือไม่ และมีจำนวนมากพอที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นได้หรือไม่ แม้จะไม่มีกำหนดตามตัวว่าควรใช้จำนวนเท่าไรก็ตาม Linstone and Terroff (1975) ได้ให้ความเห็นว่าควรใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5-10 คน ในกลุ่มเดียวกันเป็นจำนวนเพียงพอแล้ว

Kothantau ได้กล่าวว่า จำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม ถ้าเป็นกลุ่มเอกพันธ์ จะใช้ผู้เชี่ยวชาญ 10 – 15 คน แต่ถ้าเป็นกลุ่มหลากหลายจะใช้ผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น

Macmillan (1971) ได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบเดลฟายว่าควรมีจำนวนเท่าใด จึงจะเหมาะสม ในการประชุมประจำปีของ California Junior Colleges association เมื่อ ค.ศ. 1971 พบว่าหากมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราความคลาด

เคลื่อน (Error) จะลดน้อยลงไปด้วยและคงที่ตลอดไป (ที่ความคลาดเคลื่อน 0.02 ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.2 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ (panel size)	การลดลงของความคลาดเคลื่อน (error reduction)	ความคลาดเคลื่อนลดลง (net change)
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.02
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

นอกจากจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยเพียงพอแล้ว การให้ความร่วมมือและการอุทิศตัวของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามก็นับว่ามีความสำคัญยิ่ง ซึ่งถ้าผู้เชี่ยวชาญเห็นความสำคัญ และอุทิศตัวตอบแบบสอบถามอย่างแท้จริงแล้วข้อมูลที่รับก็จะน่าเชื่อถือ และตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น

ในด้านที่เกี่ยวกับแบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวยต่อการอ่านและเข้าใจ กล่าวคือ ข้อความในแบบสอบถามจะต้องชัดเจน และผู้ตอบแต่ละคน จะต้องเข้าใจตรงกันในข้อคำถามเดียวกัน และเนื่องจากการวิจัยด้วยเทคนิคเคลฟาย จำเป็นต้องส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตอบหลายรอบ การเว้นระยะเวลาตอบในแต่ละรอบก็มีความสำคัญมาก จากการวิจัยของ วัน โดรอน (Waldron) พบว่าการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ในเวลาที่แตกต่างกันจะมีผลกระทบ ทำให้เกิดความแตกต่างกัน ในการตอบที่จะได้รับจริง ด้วยเหตุนี้ การเว้นระยะในแต่ละรอบนานเกินไปจะมีผลทำให้เกิดความไม่แน่นอนในคำตอบแต่ละครั้ง

สำหรับจำนวนข้อความในแบบสอบถาม ไม่มีข้อยุติที่แน่นอนว่า จำนวนข้อคำถามควรเป็นเท่าใด แต่ในการจัดทำแบบสอบถาม ก็มีข้อควรคำนึงที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดจำนวนข้อและเรื่องที่สอบถาม ดังนี้

1. เรื่องจำเป็นที่จะต้องศึกษาคืออะไร
2. ความคิดเห็นที่ต้องการจะได้นั้นต้องการจะได้จากผู้ใดบ้าง
3. คำถามอะไรบ้างที่จะนำมาใช้ เพื่อที่จะให้ได้คำตอบอย่างกว้างๆ จากการตอบ

แบบสอบถามในรอบที่ 1

4. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามในรอบแรก จะนำมาใช้สร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ได้อย่างไร

5. สถิติอะไรที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องแสดงความคิดเห็นส่วนรวมของคำถามที่ได้รับทั้งหมด จากแบบสอบถามรอบที่ 3

6. ข้อมูลที่ได้รับมีความสำคัญ มีความสอดคล้อง และมีความไม่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างไร จะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างไร

ในด้านตัวผู้วิจัยหรือผู้ออกแบบสอบถาม นอกจากจะต้องเป็นผู้รู้ในความต้องการของตน ในการวิจัยอย่างละเอียดรอบคอบ และมีความสามารถในการที่จะแสดงความต้องการของตนออกมา ด้วยการออกแบบสอบถามที่แน่นอนชัดเจนแล้วผู้วิจัยก็ต้องให้ความสำคัญในการตอบที่ได้รับ อย่างเสมอกันทุกข้อ ไม่ว่าผู้ตอบแต่ละคนจะตอบครบทุกข้อหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ก็เพื่อมิให้พลาด ข้อความหรือคำตอบ หรือเหตุผลที่แท้จริงของเรื่องต่อไป

#### 2.4.7 ประเภทของการวิจัยที่ใช้เทคนิคเดลฟาย

เมื่อใดก็ตามที่ต้องการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือที่ใดก็ตามที่เห็นว่า ความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างจุดมุ่งหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแล้ว เมื่อนั้นควรใช้การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (Judd, 1971 : 156) และในทางด้านการศึกษานั้น เทคนิคเดลฟายยังอาจเป็นประโยชน์ในการเสาะแสวงหาความสอดคล้องทางด้าน ค่านิยม และในการประเมินผล ประยูร ศรีประสาธน์ (2526 : 135)

ประเภทของผลการวิจัยที่อาจใช้เทคนิคเดลฟายดังนี้

1. การวิจัยเพื่อคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ (Strategy Probe) ในการวิจัยที่มุ่งหวังผล เช่นนี้แบบสอบถามจะต้องเป็นแบบที่มีข้อเสนอให้เลือกหลายๆ ทาง ตลอดจนแนวทางที่จะทำให้โครงการนั้นประสบผลสำเร็จได้ เป็นต้น แบบสอบถามประเภทนี้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบ

3. การตรวจสอบความนิยม (Preference Probe) ในกรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยจะต้องพยายามตั้งคำถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตอบในสิ่งที่เห็นว่าควรจะเป็นมากกว่าสิ่งที่จะเป็นจริง ๆ

4. การยอมรับสภาพที่เป็นอยู่ (Perception of Current Situation) การศึกษาประเภทนี้ได้แก่การศึกษายทบาทที่แตกต่างกันของนักศึกษานิเทศก์ในทัศนะของกลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวนี้ จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดฝึกอบรมศึกษานิเทศก์ได้

สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2538 : 27-28) ได้กล่าวว่า ผู้ทำการวิจัยจะต้องตัดสินใจใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ก็ต่อเมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่ทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาจากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
  2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ
  3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่น แต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
  4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
  5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันมาก
  6. ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย
- การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายมีข้อดีและข้อเสียพอสรุปได้ดังนี้ (สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์. 2538 : 27-28)

#### ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. สามารถใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยไม่ต้องมีการประชุม ซึ่งนับว่าเป็นการประหยัดเวลา และทุนค่าใช้จ่ายเป็นอย่างมาก
2. ข้อมูลที่รวบรวมได้ให้คำตอบที่น่าเชื่อถือ เพราะ
  - 2.1 เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง
  - 2.2 ได้มาจากการถามย้ำหลายครั้ง ซึ่งน่าจะเป็นคำตอบที่ได้กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ
  - 2.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระไม่ตกอยู่ในอิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจของเสียงส่วนใหญ่ หรือของใคร เพราะ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่า มีใครบ้างในกลุ่ม และจะไม่ทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น นอกจากตัวเอง
3. สามารถได้รับข้อมูลจากคนจำนวนมากโดยไม่มีข้อจำกัด ทั้งในเรื่องสภาพภูมิศาสตร์หรือช่วงเวลา
4. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยากนัก ได้ผลอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
5. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำ
6. ผู้ทำการวิจัยสามารถลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้อย่างดี

#### ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

1. ถ้าผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิใช่เป็นผู้มีความสามารถ หรือเชี่ยวชาญในสาขานั้นอย่างแท้จริง จะทำให้ข้อมูลที่รับขาดความเชื่อมั่นได้

2. ผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจจะไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงหรือโดยตลอดเพราะถามหลายครั้ง
3. ผู้เชี่ยวชาญบางคนอาจขาดความรอบคอบ หรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ขาดความเชื่อมั่น
4. แบบสอบถามที่ส่งไปสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบมาครบในแต่ละรอบ ถึงแม้ว่าเทคนิคเคลฟายจะมีข้อจำกัดในเรื่องความน่าเชื่อถือ และการนำไปใช้ประโยชน์ก็ตาม แต่ก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการรวบรวมความคิดเห็นและการพิจารณาตัดสินใจที่มีระบบ โดยสามารถจัดลำดับความสำคัญและแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องต้องกันในการคิดเห็นได้เป็นอย่างดี และก็ดีกว่าการจัดประชุม ทั้งนี้ เพราะผู้เข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็นสามารถจะแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี โดยไม่มีอิทธิพลของผู้อื่น หรืออิทธิพลของเสียงส่วนใหญ่มาบีบบังคับ ดังนั้น เทคนิควิธีดังกล่าวจึงสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเสาะหาข้อมูล และความคิดเห็นมาช่วยประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ในกรณีที่ยังไม่มีข้อมูลเพียงพอ และไม่สามารถหาได้เพียงพอ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องเวลาหรือข้อจำกัดในเรื่องอื่นใดก็ตาม

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บัญญัติ ลาซโรจน์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งและขนาดของโรงเรียน เพื่อศึกษาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารทั้ง 5 วิธี มีวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่แตกต่างกัน วิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารที่ได้ปฏิบัติมาก คือ การเผชิญหน้า รองลงมา ได้แก่ การประนีประนอมและการทำให้ราบรื่น ส่วนวิธีที่ได้ปฏิบัติน้อยและน้อยที่สุด คือ การหลีกเลี่ยงและการบีบบังคับ

ภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ คือ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ผู้บริหารได้ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ทั้ง 3 แบบ

ศิริมา พรนิมิตร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ” วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาของเอกชนอาชีวศึกษาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค

การสอนและการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำของสถานศึกษา ความคาดหวังของครูในสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษาและสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐ รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบทักษะด้านต่างๆ และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาที่ภูมิหลังด้านต่างๆ ต่างกัน

ผลการวิจัย พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา ทั้งของเอกชนและของรัฐอยู่ในระดับปานกลาง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนกับรัฐมีความแตกต่างกันในด้านมโนทัศน์ในงาน กับด้านเทคนิคการสอนและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนอาชีวศึกษามีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำสูงกว่าผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาของรัฐเล็กน้อยในทักษะทุกๆ ด้าน

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาตามที่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาปรารถนาพบว่า ครูอาจารย์ปรารถนาผู้นำที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมานาน เคยทำหน้าที่บริหารมาหลายๆ อย่าง และเคยได้รับการอบรมหลักสูตรผู้บริหารระยะสั้นมาก่อน ส่วนคุณลักษณะที่ครูอาจารย์ให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ด้านการมีผลงานการเขียนตำราวิชาชีพ ภูมิหลังด้านต่างๆ ของครูอาจารย์ในสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

จรรยาศรี ปันยาลักษณ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทช่างอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย พฤติกรรมการบริหารของผู้จัดการโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ประเภทช่างอุตสาหกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของครูอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยที่ครูมีความคิดเห็นว่าผู้จัดการโรงเรียนช่างอุตสาหกรรมมีการปฏิบัติในด้านการจัดการเป็นอันดับสูงสุด รองลงไปคือ การวางแผน การประสานงาน การจัดวางตัวบุคคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การรายงาน และการจัดงบประมาณการเงินเป็นอันดับต่ำสุด ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาน่าจะได้พัฒนาบทบาทในด้านการจัดการให้ครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารทั้ง 7 ด้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษาให้มากขึ้น

ปกิต พัฒนบำรุง (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร”

ผลการวิจัย พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ตามความหมายของหมวดธรรมทั้ง 3 หมวด โดยเฉลี่ยได้รับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายหมวดธรรม พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นกันโดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ อิทธิบาทธรรม สังคหวัตถุธรรม และพรหมวิหารธรรมตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า ครูชายและครูหญิงมีทัศนคติต่อพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามหมวดกรรม ครูชายและครูหญิงมีทัศนคติต่างกัน ในหมวดพรหมวิหารธรรม เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครูที่มีอายุต่างกัน ครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน และระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกเป็นรายหมวดกรรมแล้ว พบว่า ทั้งพรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และอิทธิบาทธรรม แตกต่างกันทุกหมวดกรรม

โกสุมภ์ ว่องกสิกรรม (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูพึงพอใจในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและนนทบุรี”

ผลการวิจัยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร และนนทบุรีใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบแตกต่างกันไปตามลักษณะขอบเขตของงานของผู้บริหารและครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมในเขตกรุงเทพมหานครและนนทบุรีพึงพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารหลายรูปแบบแตกต่างกันตามลักษณะขอบเขตของงานของผู้บริหาร

ไม่มีภาวะผู้นำรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียวที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรมใช้แล้วจะสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครู ผู้ร่วมงานได้ในทุกลักษณะงานหรือทุกสถานการณ์

ภาวะผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีการแบ่งงานให้เพื่อนร่วมงานมีการปรึกษาหารือกัน จะสร้างความพึงพอใจแก่ครูในงานด้านการดำเนินงาน การจัดการและการควบคุมกับงานด้านการวางแผน ภาวะผู้นำแบบราชการที่เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมมือช่วยเหลือโดยผู้นำยึดอยู่กับนโยบายและกฎระเบียบ เป็นพื้นฐานของการบริหาร จะสร้างความพึงพอใจแก่ครูในงานด้านทำที่ต่อกฎระเบียบและข้อปฏิบัติต่างๆ ภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยเสั้นงานเป็นส่วนกลาง จะสร้างความพึงพอใจแก่ครูในงานด้านการแก้ไขปัญหา ในกรณีวิกฤติ ทัศนคติของผู้บริหารและของครูเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ควรใช้ในขอบเขตงานด้านการแก้ปัญหาในกรณีวิกฤติมีความสอดคล้องสูง แต่ในขอบเขตงานด้านการวางแผนมีความสอดคล้องต่ำ

เพ็ญทิพย์ พรหมเจริญ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาของวิทยาลัยอาชีวศึกษา”

ผลการวิจัย 1. ด้านบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารบุคลากรของศูนย์ควรประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์ หัวหน้าต่างๆ รองหัวหน้าศูนย์ และบุคลากรควรเป็นอาจารย์ที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษาและความรู้เฉพาะด้านในงานที่ปฏิบัติ ทำงานด้วยใจรัก และรักงานบริการ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลมีความรับผิดชอบสูง แก้ปัญหาเป็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า ทันต่อวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ

2. ควรจัดงบประมาณของศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา โดยคำนึงถึงนโยบายการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ควรจัดงบประมาณด้วยวิธีระบบให้สอดคล้องกับกิจกรรม 3. สื่อการสอนควรเป็นสื่อที่เหมาะสมกับระดับ ความสามารถของผู้เรียนเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาวิชาทันสมัยและน่าสนใจ ลักษณะของสื่อควรเป็นสื่อประสม 4. การจัดการด้านพื้นที่ ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ควรตั้งอยู่ในที่ที่ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ได้สะดวก เป็นศูนย์กลางของวิทยาลัย ห่างไกลจากสิ่งรบกวน มีอากาศถ่ายเทได้ดี มีแสงสว่างพอเพียง สามารถปรับควบคุมระบบแสงสว่างและบรรยากาศได้อย่างเหมาะสม ควรแบ่งพื้นที่เป็นส่วนๆ คือ ส่วนของการบริหาร การผลิต การแสดงผลงาน และการบริการ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา มุ่งศึกษาและรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ในเรื่อง “พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา” โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ
  - 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการบริหารการศึกษา แบ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม
  - 1.1 นักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบายของการศึกษาเอกชน
  - 1.2 ผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการวางแผนการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในการ สอดถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จะใช้แบบสอบถามตามกระบวนการทางเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำมุ่งความสำคัญที่งานและพฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์ กับพนักงาน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ นักวางแผนระดับนโยบาย และผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญ ที่เป็น นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบาย ผู้วางแผนทางด้านเอกชนอาชีวศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 35 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นเครื่องมือตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ประกอบด้วยแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ

โดยรอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end Form) เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาว่าควรจะมีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร โดยมุ่งศึกษา ประเด็น

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งาน
2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

รอบที่ 2 นำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญจากคำถามรอบที่ 1 มาตัดความซ้ำซ้อน และสร้างเป็นแบบสอบถามใหม่ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) ผู้วิจัยได้ให้น้ำหนักความสำคัญของแต่ละข้อความ หลังจากนั้นแล้วจึงนำกลับไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับ รอบที่ 1

รอบที่ 3 เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทบทวนหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบที่เห็นว่าไม่ตรงกับความคิดเห็นของตนเอง

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาค้นคว้าแนวคิด รายละเอียดต่าง ๆ เรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา และเทคนิคเดลฟาย(Delphi Technique) จากเอกสาร วารสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ

2. สัมภาษณ์นักวิชาการทางด้านผู้นำในการบริหารสถานศึกษา เพื่อหาแนวทางอย่างไม่เป็นทางการ เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่สมบูรณ์ต่อไป

3. แบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานมากำหนดกรอบในการถาม ซึ่งถามเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า โดยแบ่งคำถามแต่ละเรื่องดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน

ภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

จากกรอบการถามด้านต่างๆ นั้น ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – end Form) จำนวน 16 ข้อ และได้เพิ่มช่องว่างในข้อท้ายของแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีก เมื่อสร้างข้อคำถามเสร็จแล้ว นำส่งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และ

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และสำนวนภาษา แล้วนำมาแก้ไข จากนั้นนำส่งผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ตอบตามที่สนทนาและความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ

4. แบบสอบถามรอบที่ 2 จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มตัวอย่าง และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแล้วนำไปปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แล้วนำส่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างชุดเดิม สอบถามความคิดเห็น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามโดยให้นำน้ำหนักความเป็นไปได้ของข้อคำถามแต่ละข้อ

5. แบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับฐานนิยมของข้อคำถามแต่ละข้อ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ตอบในรอบที่ 2 ลงไป แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาแก้ไข จากนั้นนำส่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อให้แต่ละท่านได้ทบทวนคำถามและคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 แล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

ในการตอบรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่างหรือไม่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดอย่างไร และได้พิจารณาว่า เห็นด้วยกับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิม หรือคำตอบใหม่ที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้นแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นรอบสุดท้ายของการถามในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นได้คำนวณหาค่ามัธยฐานกับฐานนิยม แล้วแปลผลจากคำตอบในรอบนี้ สรุปเป็น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

### 3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัด

1. นำเอาขอบเขตของเนื้อหาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมากำหนดเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end Form) เพื่อให้ความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้าตามหัวข้อในกรอบความแนวคิด นำส่งอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาและสำนวนภาษาแล้วนำมาปรุงแก้ไข จากนั้นนำส่งผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง หลังจากตรวจสอบเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยนำส่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบตามความคิดเห็นของตนเองอย่างเป็นอิสระ

2. นำคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 1 ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมาเรียบเรียงตามเนื้อเรื่องแล้วตัดความซ้ำซ้อนของข้อความรวมทั้งได้ศึกษาเพิ่มเติมจากเอกสารต่าง ๆ ที่นำมาเพิ่มเติมรายละเอียดและสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน (Rating Scales) และจากนั้นนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำส่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างชุดเดิมให้นำหนักความสำคัญของแต่ละข้อความที่คิดว่าควรจะเป็นไปได้ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นมาก
- 3 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นน้อย
- 1 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นน้อยที่สุด

3. นำแบบสอบถามรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของข้อความแต่ละข้อสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ตอบในรอบที่ 2 ลงไป และเพิ่มช่องเหตุผลสำหรับในกรณีที่คำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแตกต่างจากความคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้แต่ละท่านได้ทบทวนคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 แล้วส่งกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

การตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่างหรือไม่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพียงไร และได้พิจารณาว่า เห็นด้วยกับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ขอให้แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบใหม่ที่อยู่นอกพิสัยควอไทล์นั้น

แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ เป็นรอบสุดท้ายของการวิจัย จากนั้นก็คำนวณหาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม และแปลผลจากคำตอบในรอบที่ 3 นี้ เพื่อสรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้าที่ควรจะเป็น

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดทุกรอบ โดยนำส่งและขอรับด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์บางส่วน โดยดำเนินการดังนี้

1. นำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลในการวิจัย โดยส่งเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านทางไปรษณีย์ และบางส่วนดำเนินการส่งด้วยตนเอง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยพร้อมทั้งขอความสมัครใจในการร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายครั้งนี้โดยเริ่มตั้งแต่ เดือน กรกฎาคม 2546 – มีนาคม 2547
2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามรอบแรก แบบปลายเปิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็น
3. แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในรอบแรก นำมาสร้างแบบสอบถามชุดใหม่ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นนำไปส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้อันดับค่าความสำคัญของแต่ละข้อความ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 เพื่อต้องการให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ทราบผลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรายชื่อ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจคำตอบของตนเอง และยืนยันการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้นำคำตอบในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานกับฐานนิยม จากนั้นสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐานพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ตอบในรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบอีกครั้งหนึ่งเป็นครั้งสุดท้าย

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จากการตอบแบบสอบถามในรอบแรก ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อเรื่องจากคำตอบในรอบแรก นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ในแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยแห่งควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม

แล้วแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญ แต่ละคนตอบ ในรอบที่ 2 ของแต่ละข้อความ เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 จากคำตอบในรอบที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม

### 3.4.1 ค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐาน หมายถึง ข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลทั้งหมด เมื่อได้จัดเรียงลำดับข้อมูล เหล่านั้นแล้ว การคำนวณหาค่ามัธยฐานของข้อมูลแต่ละชุดจากแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัย กำหนดไว้ดังนี้

ค่ามัธยฐาน ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แปลความหมายตามเกณฑ์ กำหนด ดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นมาก

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นน้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นว่าพฤติกรรมนั้นควรจะเป็นน้อยที่สุด

### 3.4.2 ค่าฐานนิยม (Mode)

ฐานนิยม หมายถึง อันดับคะแนนที่มีความถี่มากที่สุด การคำนวณหา ค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ ผู้วิจัยหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ โดยการหาค่าความถี่สูงสุดของระดับคะแนนของแต่ละข้อความที่มีระดับคะแนนจาก 1 – 5 โดยเลือกความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่านั้น เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ผู้วิจัยยึดตามแนวทางการวิจัยแบบเดลฟายซึ่งกล่าวไว้ในเรื่องวิธีการวิจัยของ ไพศาล หวังพานิช (2531 : 326-363)

### 3.4.3 ผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม

เมื่อคำนวณหาค่ามัธยฐาน และค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาหาค่าผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ เพื่อเป็นการสนับสนุนความสอดคล้องกันของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจว่า ข้อความที่มีผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่เกิน 1.00 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันกับข้อความนั้น

ผู้วิจัยนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ทั้งในด้านมาตรฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ และฐานนิยม มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า พร้อมกับอภิปรายผลและข้อเสนอแนะต่อไป

#### 3.4.4 พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

พิสัยระหว่างควอไทล์ คือค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับ ควอไทล์ที่ 1 ของแต่ละข้อความ

ผู้วิจัยคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยการคำนวณค่าความแตกต่าง ระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับควอไทล์ที่ 1 ถ้าข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกินกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อคำถามนั้นสอดคล้อง (Consensus) และถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน เกณฑ์ดังกล่าวผู้วิจัยยึดตามแนวทางของ ไพศาล หวังพานิช (2531 : 362-363)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 35 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-end Form) เพื่อให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาว่าควรจะมีพฤติกรรมการบริหารเป็นอย่างไรในทศวรรษหน้า โดยมุ่งศึกษาในประเด็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่งานและพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

รอบที่ 2 จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มตัวอย่าง แลวนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแล้วนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำมาแก้ไข แลวนำส่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างชุดเดิม สอบถามความคิดเห็น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามโดยให้น้ำหนักความเป็นไปได้ของข้อคำถามแต่ละข้อ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมของข้อคำถามแต่ละข้อ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ตอบในรอบที่ 2 ลงไป แลวนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาแก้ไข จากนั้นนำส่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อให้แต่ละท่านได้ทบทวนคำถามและคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 แล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

การตอบรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่าง หรือไม่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดอย่างไร และได้พิจารณาว่าเห็นด้วยกับความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผลประกอบการยืนยันคำตอบเดิม หรือคำตอบใหม่ที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้นแบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นรอบสุดท้ายของการถามในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นได้คำนวณหาค่ามัธยฐานกับฐานนิยมแล้วแปลผลจากคำตอบในรอบนี้ สรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

จากแบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ จากการวิเคราะห์หาค่าแล้วผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย โดยจำแนกหัวข้อตามกรอบคำถามและแนวทางวิจัยดังต่อไปนี้

1. ด้านพฤติกรรมผู้นำทีมงาน
  - 1.1 การปรับตัวต่อสถานการณ์
  - 1.2 การกำหนดทิศทาง
  - 1.3 การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง
  - 1.4 การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น
  - 1.5 ผู้บริหารควรมีความสามารถในการตีความสถานการณ์
  - 1.6 ผู้บริหารควรมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ
  - 1.7 ผู้บริหารควรมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน
  - 1.8 ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน
2. ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน
  - 2.1 ผู้บริหารควรมุ่งสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน
  - 2.2 การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
  - 2.3 การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน
  - 2.4 การสร้างแรงคลใจ
  - 2.5 ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล
  - 2.6 การทำให้คนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่เรามีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง
  - 2.7 การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม
  - 2.8 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

ตารางที่ 4.1 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ถึงพฤติกรรมความสอดคล้อง เกี่ยวกับพฤติกรรม  
ผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในภาพรวม ด้านพฤติกรรม  
ผู้นำมุ่งงานและพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน

พฤติกรรมผู้นำ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็น (ข้อ)	
	เป็นไปได้มากที่สุด(ข้อ)	เป็นไปได้มาก(ข้อ)
<b>1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน</b>		
1.1 การปรับตัวต่อสถานการณ์	5 ข้อ	2 ข้อ
1.2 การกำหนดทิศทาง	4 ข้อ	2 ข้อ
1.3 การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง	4 ข้อ	1 ข้อ
1.4 การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์กรและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น	2 ข้อ	3 ข้อ
1.5 ผู้บริหารควรจะสามารถในการตีความสถานการณ์	3 ข้อ	2 ข้อ
1.6 ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ	5 ข้อ	-
1.7 ผู้บริหารควรมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน	5 ข้อ	1 ข้อ
1.8 ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน	3 ข้อ	2 ข้อ
<b>2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน</b>		
2.1 ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู,บุคลากรและนักเรียน	4 ข้อ	1 ข้อ
2.2 การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	4 ข้อ	1 ข้อ
2.3 การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน	3 ข้อ	2 ข้อ
2.4 การสร้างแรงจูงใจ	3 ข้อ	2 ข้อ
2.5 ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล	4 ข้อ	1 ข้อ
2.6 การทำให้คนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง	3 ข้อ	2 ข้อ
2.7 การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม	3 ข้อ	2 ข้อ
2.8 ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร	5 ข้อ	1 ข้อ

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน (1.1) ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์ มีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (1.2) ในส่วนของการกำหนดทิศทาง เป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 4 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (1.3) ในส่วนของการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 4 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ (1.4) ในส่วนของการกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้นเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 3 ข้อ (1.5) ผู้บริหารควรจะสามารถตีความสถานการณ์เป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (1.6) ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 5 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 0 ข้อ (1.7) ผู้บริหารควรจะมีคามมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงานเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 5 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ (1.8) ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียนเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกันจำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ

ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของ (2.1) ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธภาพกับครู,บุคลากร และนักเรียนมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ (2.2) การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ (2.3) การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกันมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (2.4) การสร้างแรงจูงใจมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (2.5) ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคลมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ (2.6) การทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเองมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (2.7) การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 2 ข้อ (2.8) ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากรมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ เป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกันจำนวน 1 ข้อ

ตารางที่ 4.2 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรปรับตัวตามโครงสร้างองค์กร	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ควรปรับขนาดของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
6. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ควรจะให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์ มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานดังนี้

- ข้อที่ 1 สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- ข้อที่ 2 ควรปรับตัวตามโครงสร้างองค์กร
- ข้อที่ 3 ควรปรับขนาดของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ข้อที่ 4 ควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
- ข้อที่ 6 จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า ด้านพฤติกรรมผู้นำมุงงาน ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์  
มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมาน ดังนี้

ข้อที่ 5 สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้

ข้อที่ 7 ควรจะให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกำหนดทิศทาง

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. สามารถวางแผนอนาคตขององค์กรได้	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดในนโยบายของโรงเรียน	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ออกแบบโครงสร้างขององค์กรและพนักงานได้	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
6. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกำหนดทิศทาง มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 สามารถวางแผนอนาคตขององค์กรได้

ข้อที่ 2 ปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดในนโยบายของโรงเรียน

ข้อที่ 3 กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

ข้อที่ 6 สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกำหนดทิศทาง มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 ออกแบบโครงสร้างขององค์กรและพนักงานได้

ข้อที่ 5 ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ตารางที่ 4.4 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูง	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่าจะสามารถเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานได้	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ควรจะต้องมีวิธีการแนะนำวิธีการทำงานที่ดีขึ้น	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
4. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูง

ข้อที่ 2 สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่าจะสามารถเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานได้

ข้อที่ 4 ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ข้อที่ 5 มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 3 ควรจะต้องมีวิธีการแนะนำวิธีการทำงานที่ดีขึ้น

ตารางที่ 4.5 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
4. แสวงหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. ให้อิสระกับบุคลากรกล้าคิดที่จะเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น	4.00	4	0.00	0.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น

ข้อที่ 2 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนของการกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 3 มีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน

ข้อที่ 4 แสวงหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ข้อที่ 5 ให้อิสระกับบุคลากรกล้าคิดที่จะเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ตารางที่ 4.6 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำในงาน ในส่วนของการมีความสามารถในการตีความสถานการณ์

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีความสามารถในการหาข้อมูลและข่าวสารจากแหล่งต่างๆได้	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีหลักและวิธีการทำงานเป็นของตัวเองต่อองค์การ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีวิธีการจูงใจผู้ตามให้สามารถทำงานเป็นทีมได้	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. สามารถหาวิธีการจูงใจผู้ตามได้อย่างถูกต้อง	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรของกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างไร	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำในงาน ในส่วนของการมีความสามารถในการตีความสถานการณ์ มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 มีความสามารถในการหาข้อมูลและข่าวสารจากแหล่งต่างๆได้

ข้อที่ 2 มีหลักและวิธีการทำงานเป็นของตัวเองต่อองค์การ

ข้อที่ 3 มีวิธีการจูงใจผู้ตามให้สามารถทำงานเป็นทีมได้

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำในงาน ในส่วนของการมีความสามารถในการตีความสถานการณ์ มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 สามารถหาวิธีการจูงใจผู้ตามได้อย่างถูกต้อง

ข้อที่ 5 สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรของกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างไร

ตารางที่ 4.7 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ควรให้ผู้ตามรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ตามที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงาน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. จะต้องมีการติดตามตรวจสอบข้อมูลอยู่ตลอดเวลา	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ควรให้ผู้ตามรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ข้อที่ 2 ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ตามที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงาน

ข้อที่ 3 ส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

ข้อที่ 4 จะต้องมีการติดตามตรวจสอบข้อมูลอยู่ตลอดเวลา

ข้อที่ 5 นำข้อมูลที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร

ตารางที่ 4.8 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ใช้อารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดสถานการณ์การกดดันในการทำงานอย่างแรง	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ควรให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ทำงานอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหว	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
4. ควรสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. จะต้องนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
6. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ใช้อารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ข้อที่ 2 จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดสถานการณ์การกดดันในการทำงานอย่างแรง

ข้อที่ 4 ควรสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน

ข้อที่ 5 จะต้องนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อที่ 6 จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำปฏิบัติงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นคงและมีความ  
สม่ำเสมอในการทำงาน มีความเป็นไปได้อย่างมากและสอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 3 ควรให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ทำงานอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหว

ตารางที่ 4.9 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ควรให้ความสนใจกับคำร้องเรียนของผู้ปกครองและนักเรียน	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. นำเอาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครองมาพิจารณาด้วย	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ควรปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขตามคำร้องเรียนภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. จะต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการกับผู้ปกครองและนักเรียน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ควรให้ความสนใจกับคำร้องเรียนของผู้ปกครองและนักเรียน

ข้อที่ 2 นำเอาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครองมาพิจารณาด้วย

ข้อที่ 3 เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 ควรปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขตามคำร้องเรียนภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน

ข้อที่ 5 จะต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการกับผู้ปกครองและนักเรียน

ตารางที่ 4.10 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู, บุคลากร และนักเรียน

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ควรติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอยู่ตลอดเวลา	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักเรียนอยู่เสมอ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. รู้จักเลือกเครื่องมือสื่อสารอย่างเหมาะสมกับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. พยายามให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดไป	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู, บุคลากรและนักเรียน มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ควรติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

ข้อที่ 2 ควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักเรียนอยู่เสมอ

ข้อที่ 3 รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ

ข้อที่ 5 พยายามให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดไป

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 4 รู้จักเลือกเครื่องมือสื่อสารอย่างเหมาะสมกับครู-อาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 4.11 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. คำนึงถึงความรู้สึกของครู-อาจารย์	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. เอาใจใส่ในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานของครูและบุคลากร	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ควรยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 คำนึงถึงความรู้สึกของครู-อาจารย์

ข้อที่ 2 เอาใจใส่ในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานของครูและบุคลากร

ข้อที่ 3 มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ข้อที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 5 ควรยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน

ตารางที่ 4.12 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงานในส่วนของการสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. มีการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงานร่วมกัน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ให้ความร่วมมือในการจัดการบริหารการศึกษาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอความคิดเห็นได้	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. ตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยยึดถือเสียงส่วนรวม	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา

ข้อที่ 2 มีการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงานร่วมกัน

ข้อที่ 3 ให้ความร่วมมือในการจัดการบริหารการศึกษาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอความคิดเห็นได้

ข้อที่ 5 ตัดสินใจในการปฏิบัติงานโดยยึดถือเสียงส่วนรวม

ตารางที่ 4.13 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. รู้จักใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. รู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีม	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารจะต้องพยายามให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ข้อที่ 2 รู้จักใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา

ข้อที่ 3 รู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีม

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจ มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 2 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ

ข้อที่ 5 ผู้บริหารจะต้องพยายามให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.14 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูที่ผลงานประสบความสำเร็จ	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ยกย่องกับบุคลากรที่ทำความดี	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ควรที่จะผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล มีความเป็นไปได้มากที่สุด และสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูที่ผลงานประสบความสำเร็จ

ข้อที่ 2 ควรจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ข้อที่ 3 ยกย่องกับบุคลากรที่ทำความดี

ข้อที่ 4 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 5 ควรที่จะผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง

ตารางที่ 4.15 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำให้คนรู้สึกทำงานที่เขามีคุณค่า มีความสำคัญต่อตัวเอง

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดสร้างสรรค์	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. จะต้องกระตุ้นให้บุคลากร มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. แนะนำให้บุคลากรทำงานอย่างถูกวิธี	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. จะต้องพยายามให้พนักงานมีความรักในงานที่ทำ	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
6. ยกย่องชมเชยให้พนักงานทำความดีเพื่อส่วนรวม	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำให้คนรู้สึกทำงานที่เขามีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ข้อที่ 2 สามารถชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์

ข้อที่ 3 จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 4 แนะนำให้บุคลากรทำงานอย่างถูกวิธี

ข้อที่ 5 จะต้องพยายามให้พนักงานมีความรักในงานที่ทำ

ข้อที่ 6 ยกย่องชมเชยให้พนักงานทำความดีเพื่อส่วนรวม

ตารางที่ 4.16 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรจะมีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานของบุคลากร	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ควรให้ครูเห็นด้วยและอนุมัติเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
4. รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหาร	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ควรจะมีการสร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
7. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 3 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร

ข้อที่ 2 ควรจะมีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานของบุคลากร

ข้อที่ 5 จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหาร

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนของการส่งเสริมด้าน อารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน จำนวน 4 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 3 ควรให้ครูเห็นด้วยและอนุมัติเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

ข้อที่ 4 รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

ข้อที่ 6 ควรจะมีการสร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน

ข้อที่ 7 ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร

ตารางที่ 4.17 แสดงค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ความเป็นไปได้ของแนวโน้ม และความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

พฤติกรรมผู้นำ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	ผลต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์	ระดับที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ควรสร้างหลักการการยอมรับและการยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานก้าวหน้า	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ควรมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5.00	5	0.00	0.50	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ควรจะพยายามดูแลสวัสดิการของคณะครู	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
4. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.00	4	0.00	1.00	เป็นไปได้มาก	สอดคล้อง
5. สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง	5.00	5	0.00	1.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง
6. สร้างศรัทธาและเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์การ	5.00	5	0.00	0.00	เป็นไปได้มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร มีความเป็นไปได้มากที่สุดและสอดคล้องกัน จำนวน 5 ข้อ เรียงลำดับตามค่ามัธยฐาน ดังนี้

ข้อที่ 1 ควรสร้างหลักการการยอมรับและการยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานก้าวหน้า

ข้อที่ 2 ควรมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อที่ 3 ควรจะพยายามดูแลสวัสดิการของคณะครู

ข้อที่ 5 สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อที่ 6 สร้างศรัทธาและเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์การ

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีการ  
ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องกัน  
จำนวน 1 ข้อ คือ

ข้อที่ 4 สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 35 คน โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

##### 5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม

1.1 ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบาย ของการศึกษาเอกชน

1.2 ผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการวางแผนการจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในการสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จะใช้แบบสอบถามตามกระบวนการทางเทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำมุ่งความสำคัญที่งานและพฤติกรรมผู้นำ มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ นักวางแผนระดับนโยบาย และผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ผู้วิจัยเลือกผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาในระดับนโยบาย ผู้วางแผนทางด้านเอกชนอาชีวศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 35 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### 5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นเครื่องมือตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ประกอบด้วยแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 รอบ รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากเดือน กรกฎาคม 2546 - มีนาคม 2547

รอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลขั้นพื้นฐานมากำหนดกรอบ ในการถาม ซึ่งถามเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา โดยแบ่งคำถามแต่ละเรื่องดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสำคัญที่งาน
2. พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน

จากกรอบการถามด้านต่างๆ นั้น ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open – end Form) จำนวน 16 ข้อ และได้เพิ่มช่องว่างในคั่นท้ายของแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีก เมื่อสร้างข้อคำถามเสร็จแล้วนำเสนอส่งผู้ทรงคุณวุฒิ อาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และ สำนวนภาษา แล้วนำมาแก้ไข จากนั้นนำเสนอส่งผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ให้ตอบตามทัศนะและความคิดเห็น ของตนเองอย่างอิสระ

รอบที่ 2 จากแบบสอบถามรอบที่ 1 ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มตัวอย่าง และนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามแล้วนำไปปรึกษากับ อาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำมาแก้ไข แล้วนำเสนอส่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่มตัวอย่างชุดเดิม สอบถามความคิดเห็น โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามโดยใช้น้ำหนักความเป็นไปได้ของข้อคำถามแต่ละข้อ

รอบที่ 3 ผู้วิจัยนำคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน กับฐานนิยมของข้อคำถามแต่ละข้อ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ตอบในรอบที่ 2 ลงไป แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาแก้ไข จากนั้น นำส่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อให้แต่ละท่านได้ทบทวนคำถามและคำตอบของตนเองในรอบที่ 2 แล้วตอบกลับมาอีกครั้งหนึ่ง

การตอบรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ทราบว่าตนมีความคิดเห็นแตกต่าง หรือไม่แตกต่าง ไปจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดอย่างไร และได้พิจารณาว่าเห็นด้วยกับความ สอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ หรือไม่ หากไม่เห็นด้วยก็ให้แสดงเหตุผล ประกอบการยืนยันคำตอบเดิม หรือคำตอบใหม่ที่อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์นั้นแบบสอบถาม รอบที่ 3 เป็นรอบสุดท้ายของการถามในการวิจัยครั้งนี้ จากนั้นได้คำนวณหาค่ามัธยฐานกับฐานนิยม แล้วแปลผลจากคำตอบในรอบนี้ สรุปเป็นพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

#### 5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งและเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมดทุกรอบ โดยนำส่งและขอรับด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์บางส่วน โดยดำเนินการดังนี้

1. นำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ขอเชิญผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลในการวิจัย โดยส่งเอกสารให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านทางไปรษณีย์ และบางส่วนดำเนินการส่งด้วยตนเอง เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยพร้อมทั้งขอความสมัครใจในการร่วมเป็นผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายครั้งนี้

2. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามรอบแรก แบบปลายเปิดเกี่ยวกับ พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ

3. แบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามในรอบแรก นำมาสร้างแบบสอบถามชุดใหม่ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากนั้นนำไปส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้อันดับค่าความสำคัญของแต่ละข้อความ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 3 เพื่อต้องการให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ทราบผลจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่เกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรายชื่อ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจคำตอบของตนเอง และยืนยันการตัดสินใจอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้นำคำตอบในรอบที่ 2 มาคำนวณหาค่ามัธยฐานกับฐานนิยม จากนั้นสร้างเป็นแบบสอบถามในรอบที่ 3 ที่มีข้อความเหมือนกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐานพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบอีกครั้งหนึ่งเป็นครั้งสุดท้าย

#### 5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในรอบแรก ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อเรื่องจากคำตอบในรอบแรก นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ในแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากคำตอบที่ได้ในรอบที่ 2 นำมาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยแห่งควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยมแล้วแสดงตำแหน่งค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบในรอบที่ 2 ของแต่ละข้อความแบบสอบถามรอบที่ 3 จากคำตอบในรอบที่ 3 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับฐานนิยม

### 5.1.6 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยจำแนกตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในส่วนด้านย่อยของการปรับตัวต่อสถานการณ์ การกำหนดทิศทาง การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการตีความสถานการณ์ ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นใจและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน และผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน

2. พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน พบว่า ทุกข้อมีความสอดคล้องกันและเป็นไปได้มากที่สุดในส่วนที่ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู บุคลากร และนักเรียน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล การทำให้คนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม และผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ฉะนั้นเพื่อให้การอภิปรายอยู่ในกรอบที่ต้องการ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายของการวิจัยที่สอดคล้องกันและมีระดับที่ควรจะเป็นมากที่สุดเป็นหลักในการอภิปรายผลดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งสำคัญที่งาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสำคัญที่งาน ในช่วงปี พ.ศ. 2547-2556 ในภาพรวมและรายด้านย่อยสอดคล้องกันและมีความเป็นไปได้มากที่สุด รวม 27 ข้อ และเป็นไปได้มาก รวม 13 ข้อ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจัดการศึกษาสายอาชีพ โดยความรับผิดชอบของภาคเอกชน ที่มุ่งผลิตและพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะเพื่อนำไปประกอบอาชีพ ในปัจจุบันความต้องการแรงงานด้านช่างเทคนิค ด้านเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมมีมากขึ้น การอาชีวศึกษาจึงเป็นการจัดการศึกษาที่สามารถตอบสนองและส่งเสริมทักษะวิชาชีพขั้นพื้นฐานให้แก่สังคมได้ ปัจจุบันนี้โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจึงขยายการเจริญเติบโตมาเป็นลำดับ ทั้งปริมาณของสถานศึกษา สาขา

วิชาและจำนวนผู้เรียนจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทั้งเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสอดคล้องกับ พ.ศ.ท.ทักษิณ ชินวัตร(2546 : 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า “ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ต้องมีคุณสมบัติ คือ 1. มีวิสัยทัศน์ มองไปข้างหน้า 2. สื่อสารได้อย่างดี บอกให้ทุกคนในองค์กรทราบได้ว่า องค์กรจะเดินทางไปทางไหนดี 3. นำเชื่อถือ คืออย่าโกหก อย่าหลอกลวง 4. กล้าได้กล้าเสีย วางแผนแล้วต้องเดินหน้าเลย อย่ากลัวผิด ผิดแล้วต้องรีบแก้ อย่างนั่งทับปัญหา ต้องทำ ทำแล้วผิด ผิดแล้วแก้ จะได้ถูก 5. กล้าคิดออกนอกกรอบ คิดเพื่อหลุดพ้น และต้องคิดให้เกิดความเชื่อมโยงในกรอบของโลกาภิวัตน์ คิดโดยมีมิติใหม่ๆ 6. ต้องกล้าให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ทำให้องค์กรใหญ่มีจิตวิญญาณขององค์กรขนาดเล็ก เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้เร็วที่สุด” ซึ่งสอดคล้องกับ เกษม วัฒนชัย (2546 : 24-25) ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้ขององค์กรและการกระจายอำนาจ รัฐต้องกระจายอำนาจให้กับประชาชนและองค์กรท้องถิ่น ผู้นำองค์กรท้องถิ่น ผู้นำองค์กรต้องกระจายอำนาจให้กับฐานล่าง ก็คือกระจายอำนาจให้คนในบริษัท ให้เขาเข้มแข็งมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ให้จนกระทั่งว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงมากระทบคนในระดับล่างมีความรู้มีปัญญา มีทักษะ รับผิดชอบ ไม่ใช่ปิดหมด ไม่ใช่เจริญเติบโต มีอะไรเกิดขึ้นผู้นำก็รับไปและก็ส่งลงไปข้างล่าง ตรงนี้คือผู้นำต้องปรับบทบาทตนเองเพื่อสร้างพลังปัญญาและความรู้ขององค์กรและการกระจายอำนาจ”

ตามที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุดด้าน การปรับตัวต่อสถานการณ์ หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวตามโครงสร้างขององค์กร การปรับขนาดของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้ การมีความรู้มีความเข้าใจในงานที่ทำ และจะต้องให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้วิจัยคิดว่าเนื่องจากในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาทั้งเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารให้ก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาผู้นำที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้าจำเป็นจะต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2545 : 92) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงว่า “ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุกๆ องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่นๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน” และยังสอดคล้องกับ ชัยอนันต์ สมุทวนิช (2546 : 40-41) ได้กล่าวว่า “การบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2-3 เรื่อง เรื่องแรก คือ ปัจจัยเรื่องภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำไม่มีลีลาหรือไม่มีความ

สามารถมากพอเป็นป็นลำคลองเล็ก Charibable/Carrier ไม่ใหญ่พอ และผู้นำไม่เริ่มในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากตัวผู้นำก่อนองค์กร ๆ นั้นก็จะไม่ประสบความสำเร็จ สิ่งที่พบอีกอย่างคือว่าภายในองค์กรด้วยตนเอง การพูดถึงแต่วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไม่มีความหมายอะไร ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นแผนปฏิบัติการ และมีการวัดได้อย่างชัดเจน อย่างที่ 3 คือว่า ขาดการบริหารความเสี่ยงหรือระบบเตือนภัย เพราะฉะนั้นเราก็ได้ยินเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เรียกว่า Risk Management มากขึ้นกว่าแต่ก่อน ๆ เราไม่พูดถึงการบริหารจัดการความเสี่ยง เรามีความรู้สึกว่าของบางอย่างเป็นของปกติแต่เวลานี้บริษัทไหน องค์กรไหนจะทำการเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีเจ้าหน้าที่คนหนึ่งระดับรองประธานบริษัทดูแลในเรื่องความเสี่ยงแล้วแต่ว่าความเสี่ยงนั้นจะเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกหรือเปล่า เพราะฉะนั้นในระดับองค์กรเรื่องผู้นำ เรื่องทีมงาน เรื่องการทำความเข้าใจให้ทั่วทั้งองค์กร มีการเรียนรู้ มีการจัดสัมมนา เชิญคนมาพูดก็จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น”

2. ด้านผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ในช่วงปี พ.ศ. 2547-2556 ในภาพรวมและรายด้านย่อยสอดคล้องกันอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 29 ข้อ อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาจัดการศึกษาสายอาชีพ โดยความรับผิดชอบของภาคเอกชน ที่มุ่งผลิตและพัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะเพื่อนำไปประกอบอาชีพได้ ดังนั้นการจัดการอาชีวศึกษาของภาคเอกชนจึงต้องให้ความสำคัญสัมพันธ์ กับครู-บุคลากร เพื่อให้ผลิตผู้เรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่าควรจะมีสัมพันธ์กับพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ผู้บริหารควรจะมีสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน การสร้างแรงคลใจ ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล การทำให้คนรู้สึกว่างานที่ทำมีคุณค่า มีความสำคัญต่อตัวเอง การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ พจน์ สะเพียรชัย (2546. 15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบใหม่ จะมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ได้แก่ 1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าเราอยากจะทำให้โรงเรียนของเราปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เราต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์กร ออกแบบวัฒนธรรมองค์กร ออกแบบอะไรต่อมิอะไรอีกสารพัดอย่าง เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ ถ้าหากผู้บริหารไม่สามารถเป็น designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าหากผู้บริหารเป็น designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็ทำให้โรงเรียนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้ 2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้ความสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งการอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปคลุกไปช่วยเหลือทุกอย่าง 3. เป็นครู

(Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูของลูกน้องด้วยคำว่า “ครู” นี้ส่วนใหญ่เราหมายถึงการสอนความรู้ 4. เป็นผู้สอน (Instructor) คำนี้ใช้กับการสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น 5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือโค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้ แนะนำเทคนิคให้ 6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ซึ่งยังสอดคล้องกับ สิปปนนท์ เกตุทัต (2545 : 83) ได้กล่าวถึง การศึกษากับการพัฒนาภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำนั้น สามารถที่จะฝึกกันได้แต่ย่อมมีบางคนที่เห็นพ่อแม่ตัดสินใจ ทำให้มีส่วนในการคิดและตัดสินใจเองเป็น ในขณะที่บางคนไม่ได้ถูกเลี้ยงดูมาให้ได้ฝึกคิดหรือตัดสินใจไม่มีโอกาสหรือฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี โอกาสในการตัดสินใจมีน้อยคนอื่นตัดสินใจให้แทนก็จะลำบากมากกว่า ดังนั้นภาวะผู้นำ คงจะอยู่ทั้งในสายเลือดและอยู่ที่การฝึกฝนมาตั้งแต่วัยเด็กด้วย

การจะพัฒนาคนให้เป็นผู้หน้านั้น เราต้องฝึกให้เขาได้ตัดสินใจ ต้องสามารถทำงานเป็นกลุ่ม และตัดสินใจร่วมกัน ผลักดันเป็นทั้งหัวหน้า เป็นทั้งลูกน้อง ผมพยายามทำในช่วงปฏิรูปการศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 แต่บรรดาครูอาจารย์ไม่เข้าใจถึงเรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีชมรมต่าง ๆ นั้นถือเป็นการฝึกภาวะผู้นำที่ดีมาก ฉะนั้นเราต้องสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ เหล่านี้ให้มากขึ้น ในการสร้างคนให้เป็นผู้หน้านั้น ประกอบไปด้วยหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจะจากการได้เห็นตัวอย่างที่ดีทั้งจากพ่อแม่ ครอบครัว สามารถฝึกต่อไปได้ ผลักดันเป็นหัวหน้า ผลักดันเป็นลูกน้อง การเรียนเป็นกลุ่ม ทำงานเป็นกลุ่ม มีการตัดสินใจ คนที่จะเป็นผู้หน้าได้นั้นต้องเป็นคนที่คาดการณ์ไกล มองเห็นการณ์ไกล เป็นคนที่สามารถแปล Vision ให้เป็น Action ให้ได้ และต้องเป็น Action เพื่อส่วนรวม ไม่ใช่ Action เพื่อตนเอง” และยังสอดคล้องกับ มาลัย จีรวฒนเกษตร (2545 : 9-16) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ 8 ประการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ 1. มีส่วนช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติการสอนที่ดี 2. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนากุศลกรตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี 3. ศึกษาทฤษฎีการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอนและผลการวิจัยเพื่อใช้สนับสนุนครูผู้สอนในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4. การรักษาวินัยและความเอาใจใส่ของนักเรียน นับว่ามีความสำคัญอย่างมากนักเรียนที่มีความประพฤติดีและเอาใจใส่ต่อการเรียนนับว่าเป็นหลักประกันเบื้องต้น ในการที่จะจัดการเรียนการสอนที่ดีมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนดไว้ 5. การกระตุ้นให้ครูและนักเรียนคาดหวังในความสำเร็จของตนเอง 6. การสังเกตและเยี่ยมชมชั้นเรียนด้วยสายตาอันกว้างไกล 7. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยส่งเสริมสภาพการจัดการเรียนการสอนระหว่างครูและนักเรียน 8. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านโครงการอันหลากหลายของสถานศึกษา

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลที่ได้จากการวิจัยพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญที่สรุปในแต่ละด้านได้ดังนี้

#### 1. ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสำคัญที่งาน

1.1 ในส่วนของการปรับตัวต่อสถานการณ์ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรจะมีการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.2 การป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรจะให้ผู้ตามรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอและส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

1.3 ความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดสถานการณ์การกดดันในการทำงานอย่างแรง

#### 2. ด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน

2.1 การมุ่งสัมพันธ์กับครู, บุคลากร และนักเรียน จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอยู่ตลอดเวลาและพยายามให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดไป

2.2 การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม

2.3 ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 4 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรจะสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูที่ผลงานประสบความสำเร็จ

2.4 การส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญถึงพฤติกรรมความสอดคล้องและอยู่ในระดับเป็นไปได้มากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาควรจะสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ควรสร้างหลักการการยอมรับและการยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานก้าวหน้า

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. คว้าศึกษา “รูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาที่พึงประสงค์”
2. คว้าศึกษา “ปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา”

## บรรณานุกรม

- กรมอาชีวศึกษา. 2541. รายงานประจำปี 2540–2541 ครอบคลุม 57 ปี. กรุงเทพฯ : คุรุสภา  
ลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. 110 ปีกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร  
เกษม วัฒนชัย. 2546. การประชุมสัมมนา “เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง.” (2546 : 24–25)
- เกษม บุญอ่อน. 2522. “เดลฟาย : เทคนิคการวิจัย.” วารสารคุรุปริทัศน์ 10 (ตุลาคม 2522).  
กิติ ดยัคคานนท์. 2535. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- โกสุมภ์ ว่องกลสิกรณ์. “การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูพึงพอใจในโรงเรียนเอกชน  
อาชีวศึกษาประเภทศิลปหัตถกรรม ในเขตกรุงเทพมหานครและนนทบุรี.” วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2534.
- ขนิษฐา วิทยาอนุมาส. 2530. “การวิจัยแบบเดลฟาย : เทคนิคและปัญหาที่พบในการวิจัย.”  
ใน รวมบทความเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาสน์.
- จรรยาศรี ปิณยาลักษณ์. “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตามทัศนระของครูโรงเรียน  
เอกชนอาชีวศึกษาประเภทช่างอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย,  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. 2533.
- เจิมจันทน์ ทองวิวัฒน์. 2532. “ภาวะผู้นำ.” เพิ่มผลผลิต. 28(4) : 46.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539. การพัฒนาหลักสูตรหลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :  
อัสตินเพรส.
- ชัยอนันต์ สมุทวนิช. 2546. การประชุมสัมมนา “เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง.” (2546 : 40–41).
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. 2528. “การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย” วารสารการวิจัย. 9(1) : 89-101 ;  
มกราคม-มีนาคม.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์  
เดือนจิตต์ จิตอารี. 2537. “การใช้เทคนิคเดลฟายในการวางแผนของสถาบันอุดมศึกษา”  
ข่าวสารวิจัยการศึกษา. 17(6) : 3-8 สิงหาคม-กันยายน.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎีวิจัยและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ :  
วัฒนาพานิช

- ธีรพนธ์ คงนาวัง. 2545. วารสารวิชาการ. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- บัญญัติ ลาซโรจน์. 2533. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ปกิต พัฒนบำรุง. 2533. “การศึกษาพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ประยูร ศรีประสาธน์. 2526. “เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย.” การวางแผนและการจัดการทางการ.
- พจน์ สะเพียรชัย. 2546. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัย เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร. 2546, 24 มิถุนายน. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ. หน้า 15
- พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร. 2546, 8 ธันวาคม. ปาฐกถาพิเศษ “แนวนโยบายของรัฐบาลในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เข้มแข็ง.” มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พนัส หันคาภินทร์. 2529. หลักการบริหารโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- เพ็ญทิพย์ พรหมเจริญ. 2541. “รูปแบบการบริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มาลัย จีรวฒนเกษตร. (2545 : 9-16) วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์ ปีที่ 17 ฉบับที่ 2 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2533. การบริหารอาชีวะและเทคนิคศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2528. ภาวะผู้นำกับสวัสดิศึกษา. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ยุดา รักไทย. 2545. คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ Be Bright Books.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545. วารสารการบริหารคน. 2545. กรุงเทพฯ : ชรรคมถการพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- ลม เปลี้นทิส. 2545. “คิดแบบผู้นำ” หมายเหตุประเทศไทย ไทยรัฐ หน้า 4.
- วิจิตร วรุตบางกูร และ คณะ. 2523. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ศิริมา พรนิมิตร. 2532. “การศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา เอกชนกับสถานศึกษาของรัฐ” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สมชาย เทพแสง. 2545. การศึกษา : คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลในไซปรัส. วารสารวิชาการ. (สิงหาคม 2545): 63.

ลีปพนนท์ เกตุทัต. 2545. วารสารการบริหารคน. ธรรมกลการพิมพ์. กรุงเทพฯ.

เสนาะ ดิยาวี. 2532. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อารียา สุวรรณวงษ์. 2545. “แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาภาคใต้.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

## ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ 134 /2546

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ  
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ดร.สวัสดิ์	อุดมโภชน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.รวีวรรณ	ชินะตระกูล	ประธานกรรมการ
ดร.มาลัย	จิรวัดนเกษตร	กรรมการ
ดร.สวัสดิ์	อุดมโภชน์	กรรมการ
ดร.ณรงค์	พิมสาร	กรรมการ
ผศ.ดร.พรณี	ลิกิจวัฒน์	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2546

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง รหัสประจำตัว 44064111 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า (LEADERSHIP BEHAVIOR OF ADMINISTRATORS IN PRIVATE VOCATIONAL SCHOOLS IN THE NEXT DECADE)” โดยมี ดร.มาลัย จีร์วัฒนเกษตร เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.สวัสดิ์ อุดมโภชน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2546

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. 2546

(รองศาสตราจารย์บุญวัฒณ์ อัดชู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0524.04/ 0010

คณะกรรมการผู้ดุษฎีบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ถนนลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

2 / กรกฎาคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน อาจารย์วิทยา สุขันทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีพศึกษา  
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีพศึกษาในทศวรรษหน้า”

คณะกรรมการผู้ดุษฎีบัณฑิตพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง  
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้  
ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวม  
ข้อมูลของ นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ  
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ศธ 0524.04/ 1726

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๕๕ พฤศจิกายน 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามการวิจัย

เรียน อาจารย์ศลิษา วงศ์วิริยะ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในทศวรรษหน้า”

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมพ์สาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325

## ภาคผนวก ข

## รายชื่อ และตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความคิดเห็นในเครื่องมือสอบถาม

ชื่อ – นามสกุล	ตำแหน่งทางวิชาการ / ตำแหน่งงานประจำ	สถานที่ทำงาน
1. อาจารย์พรรณงาม สุวรรณเมฆินทร์	- ผู้อำนวยการกองนโยบาย และแผน	- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน
2. อาจารย์ศลิษา วงศ์วิริยะ	- ผู้อำนวยการกองโรงเรียน อาชีวศึกษา	- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน
3. อาจารย์ประยูร มัยโกคา	- นักวิชาการ 8 กองนโยบายพิเศษ - ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน - โรงเรียนชุมพรบริหารธุรกิจ
4. อาจารย์วิชาญ สาคุณ	- ผู้อำนวยการสำนักบริหารงาน กลาง	- สำนักครุสภา
5. อาจารย์เพทาย ทองมหา	- ผู้อำนวยการสำนักสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูและบุคลากร ทางการศึกษา	- สำนักครุสภา
6. ผศ.ดร.ผจญ ชันชะชวณะ	- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจธ. - ผู้อำนวยการและ ผู้รับใบอนุญาต	- โรงเรียนสยามธุรกิจพาณิชย์การ
7. ดร.อินทร์ จันทร์เจริญ	- นายกสมาคมโรงเรียน อาชีวศึกษาเอกชน - ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- เทคโนโลยีกรุงธนและ - เทคโนโลยีกรุงธนเชิงราช
8. ดร.ณภัทร ปิณยาลักษณ์	- กรรมการบริหารสมาคม โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา - ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- ช่างฝีมือปัญญาวิทยา
9. อาจารย์วรลักษณ์ ไชยเดชะ	- ผู้อำนวยการ	- พงษ์สวัสดิ์พาณิชย์การ
10. บาทหลวง ดร. ลือชัย จันทร์ไพบู่	- ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- คาราสมุทรบริหารธุรกิจ
11. นพ. สุรีย์ ฤกษ์นิมิตร	- ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- เทคนิคพาณิชย์การสันตพล อุดรธานี

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่งทางวิชาการ / ตำแหน่งงานประจำ	สถานที่ทำงาน
12. อาจารย์ดำรงศักดิ์ เดี่ยวสกุล	- ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- บริหารธุรกิจและเทคโนโลยี พิจิตร
13. อาจารย์พงษ์พันธ์ วรพิพัฒน์	- ผู้อำนวยการและผู้รับใบอนุญาต	- โรงเรียนโปลีเทคนิคลพบุรี
14. อาจารย์ธีรารัง โขตะมังสะ	- ครูใหญ่	- โรงเรียนเทคโนโลยี ทีพีไป
15. อาจารย์อมรศักดิ์ จันทร์ทรง	- ครูใหญ่	- โรงเรียนพัฒนวิชาการฉะเชิงเทรา
16. อาจารย์โสภณ แทนศิริ	- ครูใหญ่ / ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษา ภายนอก	- โรงเรียนฉะเชิงเทราวิทยา บางเขน
17. อาจารย์เผด็จ สิงห์กรณ์	- ข้าราชการบำนาญ (ผอ.)	- สำนักครูสภา
18. อาจารย์วิเชียร เนียมน้อม	- ครูใหญ่	- เทคนิครัตนโกสินทร์
19. อาจารย์นฤมล เพชรสุวรรณ	- ครูใหญ่	- โรงเรียนสตรีพัฒนวิชาการ
20. อาจารย์ประภาวัลย์ เพชรประเสริฐ	- ครูใหญ่	- โรงเรียนพัฒนวิชาการบางบัวทอง
21. อาจารย์ยุภาพรรณ จงพิพัฒน์สุข	- ครูใหญ่	- โรงเรียนกรุงเทพเทคนิคนนท์
22. อาจารย์ธานี สมบุญบุรณะ	- ครูใหญ่	- โรงเรียนเทคโนโลยีไทยสุริยะ รามอินทรา
23. ผศ. โกศล วิชัยดิษฐ์	- ครูใหญ่	- โรงเรียนธุรกิจบริหารธุรกิจ
24. อาจารย์สิน บัวบุญ	- ครูใหญ่	- โรงเรียนเทคนิควิทยา
25. อาจารย์ทวี เนียมฤทธิ์	- ครูใหญ่	- เซนต์จอห์นโปลีเทคนิค
26. อาจารย์ดารณี แค้นประเสริฐ	- ครูใหญ่	- พัฒนวิชาการเอเชีย
27. อาจารย์ศิวัช กาญจนชุม	- ครูใหญ่	- วราธิปบริหารธุรกิจ

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย  
เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational Schools

โดย นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง

ชื่อ-สกุล .....

สถานที่ทำงาน.....

ตำแหน่งทางวิชาการ.....

ที่อยู่สถานที่ทำงาน.....

โทรศัพท์.....

ที่อยู่ที่บ้าน.....

โทรศัพท์..... มือถือ.....

โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความ

ยินดีรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

ชัดข้อง

ลงชื่อ

.....  
(.....)

หมายเหตุ 1) ขอความกรุณาจากท่าน โปรดตอบกลับภายในวันที่..... จะเป็นพระคุณยิ่ง

2) ผู้วิจัยได้แนบบทที่ 1 และซองติดแสตมป์มาด้วยแล้ว

## แบบสอบถามรอบที่ 1

### เรื่อง

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

**Expected Leadership Behavior of Administrators in Private Vocational schools**

---

**คำชี้แจง** จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ก็คือ การระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้าน

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) โดยต้องเรียนถามความคิดเห็นจากท่าน 3 รอบ รอบแรกเป็นแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ส่วนรอบที่สองและสามจะเป็นการให้นำหนักแก้อรรถาธิบายความคิดเห็นของท่านเท่านั้น ทั้งนี้แบบสอบถามทั้ง 3 รอบ มีจุดมุ่งหมายให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented behavior)
2. พฤติกรรมผู้นำมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior)

ความคิดเห็นของท่านและผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ ผู้วิจัยจะไม่นำมาเปิดเผยเป็นรายบุคคล แต่จะนำเสนอเป็นข้อสรุปแสดงเป็นภาพรวมของความคิดเห็น

เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย ความรวดเร็วในการออกแบบสอบถามรอบต่อไป และเพื่อป้องกันการลืมข้อคิดเห็นที่เคยให้ไว้ในครั้งก่อน ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามที่ได้รับภายใน 2 สัปดาห์ จะเป็นพระคุณยิ่ง



















## แบบสอบถามรอบที่ 2

### เรื่อง

### พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

### Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational schools

#### คำชี้แจง

จุดมุ่งหมายในการวิจัยครั้งนี้ก็คือ การระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational schools) ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ซึ่งความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน (Concensus) ของผู้เชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการของสังคมไทยโดยส่วนรวม

แบบสอบถามในครั้งนี้ผู้วิจัยขอความกรุณาตอบแบบสอบถามโดยการให้อันดับ(Checklist) ตามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมนั้น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ต้องการ โดยมีประเด็นหลักดัง ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented behavior)
2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-oriented behavior)

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามอย่างตรงไปตรงมาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## แบบสอบถามการวิจัย

## เรื่อง

## พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

## Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational Schools

## รอบที่ 2

## คำชี้แจง

กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2556 ในด้านพฤติกรรมผู้นำมุ่งสำคัญที่งานกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงานว่ามีระดับที่ควรจะเป็น อย่างไรโดยการทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง "ระดับความคิดเห็น" ของช่องใดช่องหนึ่งเพียงช่องเดียว

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2556)					
	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน</b>					
<b>การปรับตัวต่อสถานการณ์</b>					
1. สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
2. ควรปรับตัวตามโครงสร้างองค์กร					
3. ควรปรับขนาดของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
4. ควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน					
5. สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้					
6. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ					
7. ควรจะให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
<b>การกำหนดทิศทาง</b>					
1. สามารถวางแผนอนาคตขององค์กรได้					
2. ปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดในนโยบายของโรงเรียน					
3. กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้					
4. ออกแบบโครงสร้างขององค์กรและพนักงานได้					
5. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร					
6. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้					

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
	5	4	3	2	1	
<b>การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง</b>						
1. กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูง						
2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่าจะสามารถเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานได้						
3. ควรจะต้องมีวิธีการแนะนำวิธีการทำงานที่ดีขึ้น						
4. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น						
5. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน						
<b>การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น</b>						
1. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น						
2. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น						
3. มีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน						
4. แสวงหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น						
5. ให้อิสระกับบุคลากรกล้าคิดที่จะเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น						
<b>การมีความสามารถในการตีความสถานการณ์</b>						
1. มีความสามารถในการหาข้อมูลและข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ได้						
2. มีหลักและวิธีการทำงานเป็นของตัวเองต่อองค์การ						
3. มีวิธีการจูงใจผู้ตามให้สามารถทำงานเป็นทีมได้						
4. สามารถหาวิธีการจูงใจผู้ตามได้อย่างถูกต้อง						
5. สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรของกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างไร						
<b>ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ</b>						
1. ควรให้ผู้ตามรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						
2. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ตามในที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน						
3. ส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน						
4. จะต้องมีการติดตามตรวจสอบข้อมูลอยู่ตลอดเวลา						
5. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร						
<b>ผู้บริหารควรมีความมั่นคงและมีความสม่ำเสมอในการทำงาน</b>						
1. ใช้อารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						
2. จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดสถานการณ์การกดดันในการทำงานอย่างแรง						
3. ควรให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ทำงานอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหว						

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
4. ควรสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน						
5. จะต้องนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
6. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม						
<b>ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน</b>						
1. ควรให้ความสนใจกับคำร้องเรียนของผู้ปกครองและนักเรียน						
2. นำเอาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครองมาพิจารณาด้วย						
3. เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง						
4. ควรปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขตามคำร้องเรียนภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน						
5. จะต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการกับผู้ปกครองและนักเรียน						
<b>2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน</b>						
<b>ผู้บริหารควรจะมุ่งสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน</b>						
1. ควรติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอยู่ตลอดเวลา						
2. ควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักเรียนอยู่เสมอ						
3. รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ						
4. รู้จักเลือกเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสมกับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา						
5. พยายามให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดไป						
<b>การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม</b>						
1. คำนึงถึงความรู้สึกของครู-อาจารย์						
2. เอาใจใส่ในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานของครูและบุคลากร						
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา						
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม						
5. ควรชี้คหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน						
<b>การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน</b>						
1. ให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา						
2. มีการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงานร่วมกัน						
3. ให้ความร่วมมือในการจัดการบริหารการศึกษาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน						
4. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอความคิดเห็นได้						
5. ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเสียงส่วนรวม						

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การสร้างแรงคลใจ</b>					
1. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2. รู้จักใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา					
3. รู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีม					
4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ					
5. ผู้บริหารจะต้องพยายามให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น					
<b>ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล</b>					
1. สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูที่ผลงานประสบความสำเร็จ					
2. ควรจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้กับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา					
3. ขกย่องกับบุคลากรที่ทำความดี					
4. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ					
5. ควรที่จะผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง					
<b>การทำให้คนรู้สึกว่าการที่ทำงานที่เรามีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเขาเอง</b>					
1. มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
2. สามารถชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดสร้างสรรค์					
3. จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
4. แนะนำให้บุคลากรทำงานอย่างถูกวิธี					
5. จะต้องพยายามให้พนักงานมีความรักในงานที่ทำ					
6. ขกย่องชมเชยให้พนักงานทำความดีเพื่อส่วนรวม					
<b>การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม</b>					
1. ยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร					
2. ควรจะมีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานของบุคลากร					
3. ควรให้ครูเห็นด้วยและอนุมัติเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ					
4. รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร					
5. จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหาร					
6. ควรจะมีการสร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน					
7. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ					

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อยที่ สุด 1	
ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้ กับบุคลากร						
1. ควรสร้างหลักการการยอมรับและการยกย่องพนักงานที่ ปฏิบัติงานก้าวหน้า						
2. ควรมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
3. ควรจะพยายามดูแลสวัสดิการของคณะครู						
4. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาส ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
5. สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา						
6. สร้างศรัทธาและเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์การ						

ขอขอบคุณในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายวิฑูร แจ่มกลิ้ง

ผู้วิจัย

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขา วิชาการบริหารอาชีพศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

## แบบสอบถามการวิจัย รอบ 3

## เรื่อง

## พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

## Expected Leadership Behavior of Administrators in Private Vocational Schools

## คำชี้แจง

แบบสอบถามรอบที่ 3 นี้ เป็นผลการวิเคราะห์คำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้ตอบในรอบที่ 2 ซึ่งจะแสดงให้เห็นค่าความเหมาะสมของกลุ่มในพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษา (เครื่องหมาย ✱) และคำตอบของท่าน (เครื่องหมาย ✓) ว่ามีความสอดคล้องกันเพียงใด เพื่อให้ท่านทบทวนว่าจะยังยืนยันคำตอบเดิม หรือจะเปลี่ยนแปลง คำตอบใหม่โดยปฏิบัติตามคำชี้แจงการตอบแบบสอบถามดังนี้

1. ถ้าคำตอบของท่าน (เครื่องหมาย ✓) อยู่ในช่วงเดียวกันกับค่าความเหมาะสมของ ตัวบ่งชี้ของกลุ่ม (เครื่องหมาย ✱) แสดงว่าคำตอบของท่านตรงกับคำตอบของกลุ่ม ท่านไม่ต้องแสดงเครื่องหมายใดๆ ในข้อนั้น หากท่านไม่ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงคำตอบ

2. ถ้าคำตอบของท่าน (เครื่องหมาย ✓) อยู่คนละช่วงกับ (เครื่องหมาย ✱) แต่ยังคงอยู่ในระยะความสอดคล้องที่ยอมรับได้ (เครื่องหมาย ←→) แสดงว่าคำตอบของท่านใกล้เคียงกับคำตอบของกลุ่ม ถ้าท่านต้องการยืนยันคำตอบเดิม ท่านไม่ต้องแสดงเครื่องหมายใดๆ ในข้อนั้น แต่ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ ให้ท่านทำเครื่องหมายกากบาท ( ✕ ) ทับเครื่องหมาย ( ✓) ซึ่งเป็นคำตอบเดิมของท่าน และใส่เครื่องหมาย ( ✓) ลงในช่องใหม่

3. ถ้าคำตอบของท่าน (เครื่องหมาย ✓)อยู่นอกช่วงระยะความสอดคล้องที่ยอมรับได้ (เครื่องหมาย ←→) มากกว่า 1 ช่อง แสดงว่าคำตอบของท่านแตกต่างจากกลุ่ม กรณีนี้ขอให้ท่านกากบาท ( ✕ ) ทับคำตอบเดิม (เครื่องหมาย ✓) แล้วทำเครื่องหมาย ( ✓) ทับข้อที่มีเครื่องหมาย ✱ แต่ถ้าท่านยืนยันคำตอบเดิมโปรดอธิบายเหตุผลในช่องความคิดเห็นเพิ่มเติม

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาของสถานศึกษาประเภทอาชีวศึกษาต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีค่าต่อการวิจัยครั้งนี้

ขอแสดงความเคารพอย่างสูง

## แบบสอบถามการวิจัย

## เรื่อง

## พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา

## Expected Leadership Behaviors of Administrator in Private Vocational Schools

## รอบที่ 3

## คำชี้แจง

กรุณาแสดงความคิดเห็นของท่านในเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2556 ในด้านพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงานว่ามีระดับที่ควรจะเป็น อย่างไรโดยการทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็น” ของช่องใดช่องหนึ่งเพียงช่องเดียว

พฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา (ระหว่างปี พ.ศ. 2547-2556)								
	ระดับความคิดเห็น					ค่าความสอดคล้อง (I.R.)	ค่ามาตรฐาน (S.D.)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1			
<b>การปรับตัวต่อสถานการณ์</b>								
1. สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง						0.00	5	
2. ควรปรับตัวตามโครงสร้างองค์กร						1.00	5	
3. ควรปรับขนาดของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์						1.00	5	
4. ควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน						0.00	5	
5. สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานได้						1.00	4	
6. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ทำ						1.00	5	
7. ควรจะให้บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						1.00	4	
<b>การกำหนดทิศทาง</b>								
1. สามารถวางแผนอนาคตขององค์กรได้						0.00	5	
2. ปฏิบัติงานตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดในนโยบายของโรงเรียน						0.00	5	
3. กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้						1.00	5	
4. ออกแบบโครงสร้างขององค์กรและพนักงานได้						1.00	4	
5. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร						1.00	4	
6. สามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรได้						1.00	5	

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					ค่าความสอดคล้อง(I.R.)	ค่าความสอดคล้องตามมาตรฐาน (M.d.n)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1			
4. ควรสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างกำลังใจให้กับบุคลากรในการทำงาน						1.00	5	
5. จะต้องนำบุคลากรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						1.00	5	
6. จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตาม						1.00	5	
<b>ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณภาพทางการศึกษาที่จะให้กับผู้เรียน</b>								
1. ควรให้ความสนใจกับคำร้องเรียนของผู้ปกครองและนักเรียน						0.00	5	
2. นำเอาข้อร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครองมาพิจารณาด้วย						1.00	5	
3. เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคำร้องเรียนของนักเรียนและผู้ปกครอง						1.00	5	
4. ควรปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขคำร้องเรียนภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน						1.00	4	
5. จะต้องคำนึงถึงคุณภาพในการให้บริการกับผู้ปกครองและนักเรียน						1.00	4	
<b>2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน</b>								
<b>ผู้บริหารควรจะมุ่งสัมพันธ์กับครู,บุคลากร และนักเรียน</b>								
1. ควรติดต่อสื่อสารกับบุคลากรอยู่ตลอดเวลา						0.00	5	
2. ควรติดต่อสื่อสารกับผู้ปกครองและนักเรียนอยู่เสมอ						1.00	5	
3. รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ						1.00	5	
4. รู้จักเลือกเครื่องมือสื่อสารที่เหมาะสมกับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา						1.00	4	
5. พยายามให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดไป						1.00	5	
<b>การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม</b>								
1. คำนึงถึงความรู้สึกร่วมกันของครู-อาจารย์						1.00	5	
2. เอาใจใส่ในเรื่องความเป็นอยู่และการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากร						0.50	5	
3. มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษา						1.00	5	
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรให้ทำงานเป็นทีม						1.00	5	
5. ควรยึดหลักการตัดสินใจของกลุ่มเป็นหลักในการทำงาน						1.00	4	
<b>การสร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน</b>								
1. ให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษา						0.00	5	
2. มีการสร้างระบบการตรวจสอบการทำงานร่วมกัน						1.00	5	
3. ให้ความร่วมมือในการจัดการบริหารการศึกษาระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน						1.00	5	

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					ค่าความคาดหวัง (I.R.)	ค่ามัธยฐาน (Md.m)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1			
<b>การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง</b>								
1. กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานการทำงานสูง						0.00	5	
2. สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่าจะสามารถเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานได้						1.00	5	
3. ควรจะต้องมีวิธีการแนะนำวิธีการทำงานที่ดีขึ้น						1.00	4	
4. ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น						1.00	5	
5. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่แน่นอน						1.00	5	
<b>การกล้าเปลี่ยนแปลงองค์การและบุคลากรไปในทางที่ดีขึ้น</b>								
1. กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดีขึ้น						0.00	5	
2. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น						0.00	5	
3. มีการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้ข้อมูลที่ชัดเจน						1.00	4	
4. แสวงหาแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น						1.00	4	
5. ให้อิสระกับบุคลากรกล้าคิดที่จะเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น						0.00	4	
<b>การมีความสามารถในการตีความสถานการณ์</b>								
1. มีความสามารถในการหาข้อมูลและข่าวสารจากแหล่งต่างๆ ได้						0.00	5	
2. มีหลักและวิธีการทำงานเป็นของตัวเองต่อองค์การ						1.00	5	
3. มีวิธีการจูงใจผู้ตามให้สามารถทำงานเป็นทีมได้						1.00	5	
4. สามารถหาวิธีการจูงใจผู้ตามได้อย่างถูกต้อง						1.00	4	
5. สามารถวิเคราะห์ได้ว่าบุคลากรของกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างไร						1.00	4	
<b>ผู้บริหารควรจะมีการป้อนกลับของข้อมูลอยู่เสมอ</b>								
1. ควรให้ผู้ตามรายงานผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ						1.00	5	
2. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ตามที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน						1.00	5	
3. ส่งเสริมให้นำเอาระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน						1.00	5	
4. จะต้องมีการติดตามตรวจสอบข้อมูลอยู่ตลอดเวลา						1.00	5	
5. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร						1.00	5	
<b>ผู้บริหารควรจะมี ความมั่นใจ และมีความสม่ำเสมอในการทำงาน</b>								
1. ใช้อารมณ์ที่มั่นคงในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ						0.00	5	
2. จะต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้เมื่อเกิดสถานการณ์การกดดันในการทำงานอย่างแรง						0.00	5	
3. ควรให้กำลังใจต่อบุคลากรให้ทำงานอย่างมั่นคงไม่หวั่นไหว						1.00	4	

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					(I.R.)	ค่าความสอดคล้อง	ค่ามัธยฐาน (Md.n)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1				
4. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชานำเสนอความคิดเห็นได้						1.00	4		
5. ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเสียงส่วนรวม						1.00	4		
<b>การสร้างแรงจูงใจ</b>									
1. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						0.50	5		
2. รู้จักใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความศรัทธา						0.00	5		
3. รู้จักวิธีการสร้างการยอมรับในการทำงานเป็นทีม						1.00	5		
4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกระดับ						1.00	4		
5. ผู้บริหารจะต้องพยายามให้บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น						1.00	4		
<b>ความสามารถในการตอบสนองความพอใจในความต้องการของบุคคล</b>									
1. สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับครูที่ผลงานประสบความสำเร็จ						0.00	5		
2. ควรจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้กับครู-อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา						0.00	5		
3. ชกข่องกับบุคลากรที่ทำความดี						1.00	5		
4. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ						1.00	5		
5. ควรที่จะผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางที่ถูกต้อง						1.00	4		
<b>การทำให้คนรู้สึกว่าการที่มีคุณค่ามีความสำคัญต่อตัวเอง</b>									
1. มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน						0.00	5		
2. สามารถชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความคิดสร้างสรรค์						0.50	5		
3. จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน						0.50	5		
4. แนะนำให้บุคลากรทำงานอย่างถูกวิธี						1.00	4		
5. จะต้องพยายามให้พนักงานมีความรักในงานที่ทำ						1.00	4		
6. ชกข่องชมเชยให้พนักงานทำความดีเพื่อส่วนรวม						1.00	4		
<b>การส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุนการมีส่วนร่วม</b>									
1. ขอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร						0.50	5		
2. ควรจะมีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานของบุคลากร						0.00	5		
3. ควรให้ครูเห็นด้วยและอนุมัติเรื่องสำคัญๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ						1.00	4		
4. รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร						1.00	4		
5. จะต้องทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตัวผู้บริหาร						1.00	5		

(พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์กับพนักงาน ต่อ)	ระดับความคิดเห็น					(I.R.)	ค่าความสอดคล้อง	ค่ามาตรฐาน(M.d.n)	ความคิดเห็นเพิ่มเติม
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1				
6. ควรจะมีการสร้างกิจกรรมการทำงานร่วมกัน						1.00	4		
7. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้กับองค์กร						1.00	4		
<b>ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคลให้กับบุคลากร</b>									
1. ควรสร้างหลักการการยอมรับและการยกย่องพนักงานที่ปฏิบัติงานก้าวหน้า						0.00	5		
2. ควรมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						0.50	5		
3. ควรจะพยายามดูแลสวัสดิการของคณะครู						1.00	5		
4. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						1.00	4		
5. สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา						1.00	5		
6. สร้างศรัทธาและเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร						0.00	5		

ขอขอบคุณในการให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัย

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายวิฑูล แจ่มกลิ้ง
วัน เดือน ปีเกิด	5 ตุลาคม 2500
สถานที่เกิด	อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์
ที่อยู่ปัจจุบัน	19/12 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนพณิชยการรัชรินทร์
ตำแหน่ง	ครู-อาจารย์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2522 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) แผนกบริหารธุรกิจ สาขาการตลาด โรงเรียนดุสิตพณิชยการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2524 สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แผนกบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด วิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี วิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2547 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2525-ปัจจุบัน ครู-อาจารย์ โรงเรียนพณิชยการรัชรินทร์