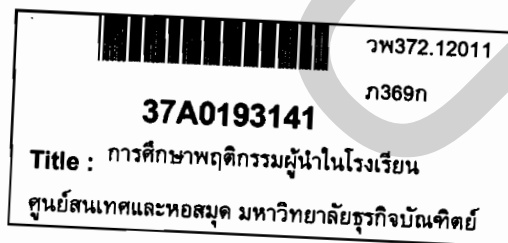




การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2

ภัทรพิริญาณ์ จิราทิวัฒนากุล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

พ.ศ. 2549

ISBN : 974 - 671 - 526 - 7

**A STUDY OF LEADER BEHAVIOR IN ELEMENTARY
SCHOOLS, PATHUMTHANI EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE 2**

PATPIRAYA JIRATIWATTANAKUL

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education
Department of Education Management
Graduate School, Dhurakij Pundit University**

เลขทะเบียน.....	0193141.....
วันลงทะเบียน.....	28 ก.พ. 2553.....
เลขเรียกหนังสือ.....	372.12011 ก369 ก [2549]

2006

ISBN : 974 - 671 - 526 - 7



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2

เสนอโดย น.ส.ภัทรพิรญาณ์ จิราทีวัฒนากุล

สาขาวิชา การจัดการการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ.ดร.ปราชญา กล้าผจญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมานจิต ภิรมย์รัตน์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ศ.ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รศ.ดร.ปราชญา กล้าผจญ)

..... กรรมการ
(รศ.ดร.สมานจิต ภิรมย์รัตน์)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ)

วันที่ 19 เดือน เมษายน พ.ศ. 2549

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของ ดร.สมานจิต ภิรมย์รัตน์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ศ.ดร. วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา ศ.ดร.ปราชญา กล้าผจญ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆด้วยความเอาใจใส่ และดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีควาสมบูรณ์ ขอขอบพระคุณกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ภายนอก รศ.ดร.सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ ที่ให้เกียรติมาเป็นคณะกรรมการคุมสอบร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทั้ง 4 ท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.บุญลือ ทองอยู่ ดร. เซ็น แก้วยศ รศ.ชูศรี พันธุ์ทอง อ.ชำนาญ เจริญรุ่งเรือง อ.วิริสา แก้วสุวรรณ ซึ่งได้ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ที่จะมีกล่าวถึงมิได้ก็คือบุญคุณจากทางมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่ได้มอบทุนการศึกษาประเภทเรียนดีให้ตลอดระยะเวลาการศึกษาจนจบหลักสูตรและคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ภัทรพิชญาน์ จิราทีวัฒนากุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญตาราง.....	๘
สารบัญภาพ.....	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 นิยามศัพท์.....	5
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ.....	7
2.2 ความเป็นมาและวิวัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ.....	10
2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสากลและเชิงค้นแปร.....	13
2.4 ทฤษฎีผู้นำตามแนวสามมิติของเรคคิน.....	21
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
3. ระเบียบวิธีวิจัย.....	43
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	43
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการศึกษา.....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	62
5. สรุปผลการศึกษา.....	74
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	74
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	77
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	79
บรรณานุกรม.....	81
ภาคผนวก.....	87
ภาคผนวก ก. หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล.....	88
ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม.....	90
ภาคผนวก ค. ข้อมูลทางสถิติ.....	101
ประวัติผู้เขียน.....	119

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 การกำหนดพื้นที่โรงเรียนในการศึกษา.....	43
3.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน.....	44
4.1 ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ การทำงาน ระดับการศึกษาและขนาดของโรงเรียน.....	55
4.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรคคินจำแนกตามองค์ประกอบ.....	57
4.3 การพิจารณาความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัย.....	63
4.4 การแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร.....	63
4.5 การจัดกลุ่มตัวแปรตามองค์ประกอบ โดยวิธีหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์.....	66
4.6 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 (มุงงานสูง มุงสัมพันธ์สูง).....	68
4.7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 2 (มุงงานสูง มุงสัมพันธ์ต่ำ).....	69
4.8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 3 (มุงงานต่ำ มุงสัมพันธ์สูง).....	70
4.9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 4 (มุงงานต่ำ มุงสัมพันธ์ต่ำ).....	71

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีสามมิติของเรดคิน.....	22
2.2	ทิศทางการงาน.....	28
2.3	กราฟแสดงความสัมพันธ์ของการจัดกลุ่มตัวแปรพฤติกรรมผู้นำ.....	67

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2
ชื่อผู้เขียน	ภัทรพิริญาณ์ จิราทิวัฒนากุล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ศาสตราจารย์ ดร.วัลลภา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ปราชญา กล้าผจญ
สาขาวิชา	การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา	2549

บทคัดย่อ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูผู้สอนจากโรงเรียน 19 โรงเรียน จำนวน 155 คน ทั้งโรงเรียนภาครัฐและเอกชน ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 56 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง และ แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม 155 ฉบับไปยังกลุ่มตัวอย่างและได้กลับคืนมาสมบูรณ์ทั้ง 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA.) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)

พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 56 ตัวแปร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29 พบว่าองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดกลุ่มได้ 4 องค์ประกอบสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ 43.837 % เมื่อจำแนกแต่ละองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบที่ 1 คือมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ประกอบด้วย 18 ตัวแปร อธิบายความแปรปรวนได้สูงที่สุดถึง 15.770% องค์ประกอบที่ 2 คือมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร อธิบายความแปรปรวนได้ 10.131% องค์ประกอบที่ 3 คือมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง ประกอบด้วย 15 ตัวแปร อธิบายความแปรปรวนได้ 9.939% องค์ประกอบที่ 4 มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร อธิบายความแปรปรวนได้ 7.997 %

โดยลักษณะพฤติกรรมที่มีคะแนนมากตามความคิดเห็นของครูผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกในลักษณะของการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มคณะ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาทีมงาน การมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรก่อนสิ่งใด ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ หลังทำการหมุนแกนปัจจัยแล้ว พบว่าจัดอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 คือแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง

DPU

Thesis Title	A Study of Leader Behavior in Elementary Schools, Pathumthani Educational Service Area Office 2
Author	Patpiraya Jiratiwattanakul
Thesis Advisor	Professor Dr. Wallapa Devahastin Na Ayudhya
Co-Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Prachaya Klapachan
Department	Educational Management
Academic Year	2006

ABSTRACT

The purpose of this research was to study leader behavior in elementary schools, Pathumthani Service Area 2. The researcher aimed to study leader behavior in 4 basic styles of William J. Reddin. The sampling groups were composed of 155 elementary school teachers in 19 schools (both public and private schools).

Statistical tools used in studying leader behavior in elementary school was a self-designed questionnaire composed of 56 items classified by 5 Likert-type scales. Their leadership styles were classified as 1) high dedicated and high related; 2) high dedicated and low related; 3) low separated and high related and 4) low separated and low related

One hundred and fifty five questionnaires were sent to the respondents and all of them were totally returned as 100 per cent returned rate. The Data were analyzed by utilizing frequency, percentage, Mean, Standard Deviation and Factor Analysis by Principal Component Analysis (PCA), Orthogonal Rotation by Varimax method.

Leader behavior in elementary schools of Pathumthani Educational Service Area 2 were composed of 56 variables. Their means were 3.51 points, S.D. was 0.29. It was found that factors of leader behavior were classified as 4 groups. Their average variance was 43.837 per cent. When each factor was classified; the first factor (high dedicated and high related) was composed of 18 variables; and its variance was 15.770 per cent. For the second factor (high dedicated and low related); it was composed of 14 variables, and its variance was 10.131 per cent. For the third factor (low separated and high related); it was composed of 15 variables; its variance was 9.993 per cent. For the fourth factor (low separated and low related); it was composed of 9 variables; its variance was 7.997 per cent.

Their behaviors with high points as opinionized by respondents were:- their behaviors in working together as a team, highly support their subordinates, intend to develop their working teams, and specifically intend to highly stress in personnel development as the first priority. These characteristics, after orthogonal rotation was made, it was found that leader behavior was classified in the first factor (high dedicated and high related).

D
P
U

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเปรียบประดุจเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ ประเทศใดที่ประชากรได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องและทั่วถึงก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาแทบทุกด้าน ทุกสังคมจึงมุ่งปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้เป็นสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ ให้เครือข่ายแห่งปัญญา เชื่อมโยงกันทั่วโลก นับเป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องในหลายยุคหลายสมัยที่จะปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษาให้สอดคล้องเหมาะสมกับยุคข้อมูลข่าวสาร ในสมัยที่โลกถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี อันทันสมัย

ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกภาพโลก ย่อมได้รับผลกระทบโดยตรงจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่หลั่งไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว ไทยจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถยืนหยัดอย่างมั่นคงในโลกยุคไร้พรมแดน หากหยุดยั้งหรือไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้รับกับกระแสโลกได้ก็จะถูกทิ้งไว้เบื้องหลัง ความคิดในการที่จะยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมอารยประเทศจึงได้บังเกิดขึ้นพร้อมๆกับการปฏิรูปการศึกษา

ประวัติศาสตร์การจัดการศึกษาของไทยได้เปลี่ยนไปเมื่อได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 อันนับเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาที่สำคัญ เปรียบเสมือนหัวใจแห่งการปฏิรูปการศึกษา ทำให้หลายฝ่ายได้หันมาให้ความสนใจต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษามากขึ้น และได้ร่วมมือกันเพื่อช่วยให้ภารกิจในการปฏิรูปการศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าวนี้ ถือเป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนชาวไทยให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ กล่าวคือ มาตรา 10 ที่ระบุไว้ว่า “ การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ” สาระของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นั้น ว่าด้วย กรอบทิศทางการดำเนินการปฏิรูปในปัจจุบัน ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานระดับโรงเรียน ในการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น

องค์รวม (เรียงชัย จงพิพัฒน์สุข, 2546 : 73)

การเตรียมการศึกษาในระดับรากหญ้าจึงเป็นการวางฐานที่มั่นคงเพื่อผลิตปัญญาชนสู่สังคมต่อไปในภายภาคหน้า ดังพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทาน เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2546 เกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐานว่า “ ถ้าไม่มีการเรียนชั้นประถม อนุบาล ไม่มีทางที่จะให้คนไทยขึ้นไปเรียนชั้นสูง หรือเรียนชั้นสูงไม่ดี ซึ่งเดี๋ยวนี้ก็ยังไม่ดี เพราะชั้นสูงนั้นต้องมีรากฐานมาจากขั้นต่ำ ถ้าไม่มี ก็เรียนชั้นสูงไม่รู้เรื่อง...”

(กระแสพระราชดำรัสพระราชทาน ณ วันพฤหัสบดีที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2546)

การประถมศึกษาจึงนับเป็นภารกิจสำคัญของประเทศ เป็นบันไดขั้นแรกในการเริ่มต้นที่สำคัญในการศึกษา เป็นตัวชี้วัดทิศทางและประสิทธิภาพในการศึกษาขั้นสูงสืบต่อไปในภายภาคหน้าและยังมีแนวโน้มที่จะส่งผลสืบต่อไปถึงการประกอบอาชีพในอนาคต

สถานศึกษาระดับประถมศึกษานั้นจัดเป็นองค์กรประเภทให้บริการสาธารณะแก่สังคมรูปแบบหนึ่ง โดยมีเป้าหมายหลักคือให้ผู้เรียนสำเร็จออกไปเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของสังคม ต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการศึกษาให้ตอบสนองเป้าหมายและหลักการที่กำหนดไว้ได้ ในทางกลับกันจากผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่ายังมีปัญหาในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาอยู่ โดยพบว่าสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร มักประสบปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายอยู่เสมอสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ส่งผลให้การจัดการศึกษาไม่ต่อเนื่อง การจัดสรรงบประมาณมีจำกัด ผู้บริหารสถานศึกษามักให้ความสำคัญกับงานด้านอื่นมากกว่าการศึกษา ฯลฯ (พิณสุดา สิริธรรงศ์ และสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2541: 97) จึงเห็นว่าผู้บริหารเป็นหนึ่งในปัญหาหลักที่สำคัญมากในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มีสาระสำคัญแสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นการพัฒนาคนมากกว่าการเน้นพัฒนาเศรษฐกิจ สะท้อนให้เห็นว่า “คน” เป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ ถ้าคนมีความรู้ความสามารถอันเข้มแข็งก็จะสามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆของชาติต่อไปได้ คนจึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร (ศุภางค์ เกาะสุวรรณ, 2546: 1) เพราะคนจัดเป็นสิ่งมีชีวิตประเภทเดียวที่มีความเฉลียวฉลาดมากที่สุด มีจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด และจิตสำนึกผิดชอบชั่วดี จึงเป็นผู้มีความสามารถที่จะใช้สอยปัจจัยอื่นๆทั้งหลายทั้งปวง ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ให้บังเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดเต็มที่เท่าที่ประโยชน์จะมีในสิ่งนั้น

การดำรงอยู่ขององค์กรต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัย แต่ปัจจัยหลักที่สุดก็คือคน โดยเฉพาะคนที่ถูกเรียกว่าผู้นำนั้นยังเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดต่อการประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา ผู้นำจึงเปรียบประดุจดวงประทีปและจุดศูนย์รวมพลังของบุคคลใน

องค์กร และยังเปรียบเสมือนเพียงจักรสำคัญในการขับเคลื่อนและแปรสภาพนโยบายระดับต่างๆ เข้าสู่ภาคของการปฏิบัติ ดังที่ ปรินซ์ เวสาร์ซซ์ (อ้างถึงใน วินัย จิตะสุต, 2548:1) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมปทัสถานขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของผู้นำ

การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์มีหลักเกณฑ์การบริหารค่อนข้างพัฒนาไปทางด้าน พฤติกรรมศาสตร์ นักบริหารชั้นนำได้พบแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพว่า การบริหารงาน อย่างเดียวนั้นไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ถ้าขาดความร่วมมือของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่ดี จะต้องสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เข้าใจพฤติกรรม ความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา และความสามารถ (เชวงศักดิ์ แสงจันทร์, 2544: 2) สอดคล้องกับที่ สายสุนีย์ ดวงแข (2547: 2) ได้กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำในสถานศึกษา มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติงานของครู อีกทั้งยังเป็นเครื่องชี้วัดความสามัคคีและจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อ ผู้นำ ตลอดจนความสำเร็จขององค์กรด้วย ดังนั้นตามทฤษฎีแห่งสิ่งแวดล้อม ถ้าผู้นำมี คุณภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานย่อมมีคุณภาพดีด้วย (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533: 3) จัดเป็นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อกันในลักษณะลูกโซ่ ดังนั้นคุณภาพของการศึกษาระดับ ประถมศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างมาก รวมทั้งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดใน การสร้างสรรค์หรือทำลาย จึงควรต้องนำศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในสถานศึกษาให้ บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2546:110) และยังคงมีการปรับกระบวนการที่ครั้ง สำคัญเพื่อให้ได้ผู้บริหารยุคใหม่ที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ โลกหมุนตามเทคโนโลยีอย่าง รวดเร็ว เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะผู้บริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาฉบับปัจจุบันที่ว่า ผู้นำ จะต้องสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ในการจัดการศึกษาของชาติ ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความนิยมมากที่สุดทฤษฎีหนึ่งก็คือ ทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำของเรดดิน ซึ่งตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่ว่า มนุษย์ทุกคนล้วนมีลักษณะความเป็นผู้นำด้วยกัน ทั้งสิ้น ต่างแค่แบบพฤติกรรมผู้นำเท่านั้นที่แตกต่างกันไป โดยแบ่งออกเป็นแบบพื้นฐาน 4 แบบ ซึ่งจำแนกตามมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และสามารถจำแนกย่อยได้ อีก 8 แบบตามแนว สามมิติของเรดดินที่นำมิติสถานการณ์มาใช้พิจารณาพร้อมด้วยโดยการวิจัยนี้ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดดินเท่านั้น

ทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) นับเป็นทฤษฎีที่นิยมใช้ในการศึกษา พฤติกรรมผู้นำมากทฤษฎีหนึ่ง ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยทางการศึกษาที่ผ่านมา มีการนำทฤษฎี นี้มาใช้ในการศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษาไปจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนรวมไป

ถึงองค์กรต่างๆ

นักพฤติกรรมศาสตร์ที่ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำหลายคน ได้ยืนยันว่าพฤติกรรมแบบผู้นำตามทฤษฎีต่างๆนั้น ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานอย่างแยกไม่ออก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาตามแนวทฤษฎีของเรดคิน เพราะเห็นว่าการวิจัยเช่นนี้จะช่วยเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ในฐานะที่เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้นำในสถานศึกษาได้มองเห็นพฤติกรรมผู้นำตามการจำแนกของกลุ่มนักพฤติกรรมศาสตร์สากล สามารถปรับตนให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำตามแบบอันเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนสามารถก้าวไปสู่การเป็นผู้บริหารในอุดมคติได้อย่างแท้จริง สามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุสู่เป้าหมายได้สำเร็จ เพื่อวันหนึ่งนักเรียนทั้งหลายที่ได้จบการศึกษาออกไปแล้วนั้น จะเติบโตขึ้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและหวนกลับมาเป็นผู้นำที่ดีในสังคมไทยสืบต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน เพื่อให้ทราบพฤติกรรมผู้นำในมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ตามการจำแนก 4 แบบ คือ มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและตัวแปร

ประชากรเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ทั้งหมด 75 โรง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูที่สอนในระดับประถมศึกษา จำนวน 19 โรงเรียน รวม 155 คน ในปีการศึกษา 2549

1.3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรคคิน ได้แก่ มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง และ มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ทราบแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำตาม แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ใน โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามกรอบการจำแนกแบบพื้นฐานของเรคคิน

1.4.2 ทราบสภาพที่แท้จริงของพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อที่จะได้นำมาเป็นข้อมูลในการหาแนวทางเพื่อพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรมนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

1.4.3 สามารถยกระดับมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำให้ทัดเทียมระดับสากลส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

1.5 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำตามแบบทฤษฎีของเรคคิน ซึ่งจำแนกพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐานออกเป็น 4 แบบ เป็นพฤติกรรมที่ประกอบไปด้วยลักษณะสองด้านคือ พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะมุ่งงานสูงและให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานสูงด้วย ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ชอบการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการควบคุมคนอย่างประนีประนอม มีความสามารถในการจูงใจ

แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพต่ำ อุทิศตนให้แก่งาน นิยมใช้วิธีการต่างๆในการทำงาน ชอบกำหนดลักษณะงานเป็นรายบุคคล ชอบใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ มีลักษณะนิสัยทะเยอทะยาน และเชื่อมั่นในตนเองสูง

แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นแบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพสูง ให้ความสำคัญในเรื่องงานต่ำ ไม่นิยมใช้วิธีการลงโทษ กลัวความขัดแย้ง อุปนิสัยไม่มีพิธีรีตองมาก มององค์กรว่าเป็นระบบสังคมอย่างหนึ่งจึงชอบสร้างบรรยากาศที่ให้ความรู้สึกไม่ตึงเครียดและอบอุ่น

แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับงานต่ำและมีสัมพันธ์ภาพต่ำ ให้ความสนใจในเรื่องกฎเกณฑ์เป็นอันดับแรก ทำงานอย่างรอบคอบ มีระเบียบวินัยสูง นิยมใช้กฎระเบียบในการแก้ปัญหา มีลักษณะนิสัยที่สุขุมรอบคอบ

พฤติกรรมมุ่งงาน หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงาน ความสามารถในการวางแผนงาน การมอบหมายงาน ตลอดจนการกำหนดระเบียบแบบแผนวิธีปฏิบัติงาน รวมถึงการกำหนดมาตรการเพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในกฎระเบียบที่กำหนดไว้เพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปรับตัวและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

ผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาในกลุ่มโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 19 โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนนักเรียนที่มีอายุย่างเข้า 7 ปี เข้าเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ปีที่ 6 ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2

การศึกษาระดับประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้และความสามารถขั้นพื้นฐาน โดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในจังหวัดปทุมธานี รวมทั้งหมด 3 อำเภอได้แก่ อำเภอลำลูกกา อำเภอหนองเสือ และอำเภอธัญบุรี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ แนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสากลและเชิงผันแปร การวิวัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำจนกระทั่งก้าวเข้าสู่การศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดดิน(William J. Reddin) ในที่สุด โดยในการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำสามมติของเรดดิน(William J. Reddin) ผู้วิจัยได้ศึกษาแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดินเป็นแบบหลักที่ใช้ในการศึกษาเท่านั้น นอกจากนี้ยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและต่างประเทศ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน เป็นการศึกษาตามแนวทฤษฎีตะวันตกที่สอดคล้องกับบุคสมัยและลักษณะการจัดการศึกษาอันเป็นสากล เพื่อให้ผลการศึกษาที่ได้สามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการสนับสนุนการยกระดับพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผล สนองตอบเจตนารมณ์ตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำคือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 12)

ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆภายในกลุ่มและเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลอื่นๆภายในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนอย่างมีความพึงพอใจและบรรลุถึงเป้าหมายดังที่ผู้นำปรารถนา การใช้อิทธิพลของผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอยู่ในลักษณะของการนำ มิใช่เป็นการบังคับ ผลักดันให้ทำ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธี และวิบูลย์ โทวณะบุตร, 2543 : 3)

กล่าวโดยสรุปผู้นำคือผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกลุ่มในด้านต่างๆ ให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์กลุ่มที่ตั้งไว้

2.1.2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจ เพื่อจูงใจให้ผู้ตามหรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตนและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม โดยการจูงใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

ภาวะผู้นำ ตามความเห็นของฟีลเดอร์ หมายถึง การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ และอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติได้คนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ

ชมิคต์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้างๆ เช่นเดียวกันว่า หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนๆหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์นี้เกิดจากที่ผู้นำและผู้ตามมีประโยชน์ร่วมกัน และประพฤติกปฏิบัติตนอยู่ภายใต้อำนาจหรือการกำหนดแนวทางของผู้นำ

จะเห็นได้ว่าความหมายภาวะผู้นำของ ชมิคต์ มีลักษณะคล้ายคลึงกับฟีลเดอร์ ที่ว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้น ไม่ได้หากมีแต่ผู้นำหรือผู้ตามฝ่ายเดียว โดยชมิคต์จะเน้นว่าผู้ตามเป็น “กลุ่ม” มากกว่าที่ฟีลเดอร์เน้นผู้ตามว่า “บุคคลอื่นๆ” เท่านั้น (สมัย จิตต์หมวด , 2547 : 19-20)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2548 : 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน เป็นสิ่งที่คนใช้อิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อให้ภารกิจ งาน และวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์การบรรลุผล เป็นวิธีทำให้เกิดการเชื่อมโยงและประสานสามัคคี

สุคาร์ตัน ผลพิมาย (2547 : 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง

ภาวะผู้นำ คือ เหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้และเป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 11)

ส่วนภาวिका ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไควณะบุตร (2543 : 1-4) ได้สรุปและรวบรวมความหมายต่างๆของภาวะผู้นำจากนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพล ทำให้บุคคลอื่นทำงานให้โดยถึงซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าผู้นำ

จากความหมายที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างเต็มใจ

2.1.3 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

สายสุนีย์ ดวงแข (2547 : 12) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า คือพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ตามบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้นำกลุ่มหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ การบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มปฏิบัติงานและสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่มโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

สะอาด สีหาค (2536 : 6) ได้ให้ความหมายของคำว่าพฤติกรรมผู้นำไว้ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกในการทำงานในฐานะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพและฝึกฝน ภายในกลุ่มปฏิบัติงานและสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

ชัชชา ดวงจินดา (2537 : 8) ให้ความหมายพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ซึ่งแสดงออกในการบริหารงานและสามารถสังเกตเห็นได้

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำกลุ่มเพื่อการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ โดยใช้วิธีการโน้มน้าวจิตใจ จูงใจผู้ร่วมงานให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเรียง คำป้อม (2543: 36)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มในด้านการบังคับบัญชา การประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร รวมไปถึงการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ดำเนินงานต่างๆสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2.2 ความเป็นมาและวิวัฒนาการในการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาด้านภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญ เนื่องจากในทุกสังคมไม่ว่าจะดำรงอยู่โดยปราศจากผู้นำ เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เหล่าโดยไม่ให้เกิดความวุ่นวายจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ การศึกษาภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นตามมาด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นค่านิยมสูงส่งในสังคมมนุษย์และกลายเป็นความจำเป็นที่ทุกสังคมจะต้องทำการศึกษาย่างขาดไม่ได้ จวบจนปัจจุบันการศึกษาด้านภาวะผู้นำได้พัฒนาไปมาก มีนักคิดทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมากมายได้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นจากในยุคแรกที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำจากด้านคุณลักษณะเท่านั้น

2.2.1 การศึกษาในยุคเริ่มแรก

ยุคแรกของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำอยู่ในช่วงปี 1904 - 1948 ในช่วงนี้เป็นการมุ่งศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแยกแยะผู้นำในลักษณะต่างๆ ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยการพยายามที่จะหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ (สายสุเมธีย์ ควงแข, 2547 : 12) ซึ่งในช่วงดังกล่าวนี้ผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการรวบรวมงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะ ได้แก่ สตีวอกคิลล์ โดยเขาได้ทำการรวบรวมผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นงานวิจัยที่ทำการศึกษาในระหว่างปี 1904-1948 จำนวน 100 กว่าเรื่อง และได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของบุคลิกภาพ

ในปี 1948 Stogdill ได้สำรวจการวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของบุคลิกภาพผู้นำ 124 เรื่องได้สรุปผลการศึกษาดังนี้

ข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยไม่น้อยกว่า 15 เรื่องคือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งผู้นำ จะมีสิ่งต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม คือ สถิติปัญญา การศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ กิจกรรมและการมีส่วนร่วมในสังคม สถานะทางเศรษฐกิจ และยังพบว่าคุณสมบัติ คุณลักษณะและทักษะส่วนใหญ่จะเกิดจากความต้องการของสถานการณ์ที่เขาทำหน้าที่ในฐานะผู้นำ โดยข้อสรุปที่ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยไม่ต่ำกว่า 10 เรื่องคือ บุคคลที่ได้รับตำแหน่งผู้นำ จะมีพฤติกรรมต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกในกลุ่ม คือ รู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ การให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการพูด

หลังจากที่สตีวอกคิลล์ ได้ศึกษาถึงหลักต่างๆแล้ว เขาสรุปได้ว่าบุคคลจะกลายเป็นผู้นำไม่ใช่เพราะว่ามีเพียงคุณลักษณะบางอย่าง หากแต่จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อคุณลักษณะกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของผู้ตามด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำจะต้องประกอบขึ้นในรูปของปฏิสัมพันธ์

ของตัวแปรซึ่งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540: 83-84)

ในปี 1954 Myers ได้วิเคราะห์การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำกว่า 200 เรื่อง ซึ่งเป็นผลการวิจัยในระยะเวลา 50 ปี ได้ข้อสรุปที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ ดังนี้ คุณลักษณะทางกายไม่มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ สติปัญญาที่สูงกว่าไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ความรู้ในการแก้ปัญหาที่กลุ่มประสบอยู่จะส่งเสริมสถานะของผู้นำอย่างสำคัญ คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์อย่างสำคัญต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความทะเยอทะยาน ความเพียรพยายาม ความมั่นคงทางอารมณ์ วิจารณ์งาน ความเป็นที่นิยมของคนอื่นและทักษะในการสื่อความหมาย (อ้างถึงใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2540: 85)

โดยการศึกษาช่วงนี้เป็นการพยายามค้นหาคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนที่สามารถจำแนกผู้นำที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการศึกษาค้นคว้านั้นเริ่มจากการค้นหาเพื่อบอกหรือพิสูจน์ให้ได้ถึงลักษณะทางชีววิทยา บุคลิกภาพ อารมณ์ทางกาย สติปัญญา และลักษณะส่วนตัวอื่นๆของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (วินัย จิตะสุด, 2548:17)

จะเห็นได้ว่าการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยยึดคุณลักษณะนั้นไม่สมบูรณ์อยู่อย่างน้อย 4 ประการคือ 1) ยังไม่พบว่ามีคุณลักษณะใดมีความเป็นสากลที่สอดคล้องกับการเป็นผู้นำได้ดีในทุกสถานการณ์ 2) คุณลักษณะของผู้นำมักใช้ได้กับสถานการณ์ที่ขาดความชัดเจน แต่ในสถานการณ์ที่มีความชัดเจนปรากฏว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญลดลง 3) ยังขาดความชัดเจนในแง่ความเป็นเหตุเป็นผลต่อกัน และ 4) คุณลักษณะน่าจะเป็นเครื่องบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้แยกคนที่เป็นผู้นำออกจากคนที่ไม่ใช่ผู้นำ (สายสุนีย์ ดวงแข, 2547 : 12-13)

กล่าวโดยสรุปในระยะแรกเป็นการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะ ซึ่งแนวความคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่พิเศษกว่าบุคคลทั่วไป และมีลักษณะทางสรีระที่พิเศษมาตั้งแต่กำเนิด โดยเชื่อว่า ผู้นำนั้นเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำโดยเฉพาะ แต่ผลที่ได้จากการศึกษาผู้นำในด้านคุณลักษณะนั้น Kast (1974) อ้างถึงใน วินัย จิตะสุด (2548 : 18) ได้ชี้ให้เห็นว่าไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนได้ว่า คุณลักษณะใดที่แสดงออกถึงลักษณะของความเป็นผู้นำได้ชัดเจน

2.2.2 การศึกษาในยุคที่สอง

ในยุคที่ 2 เป็นการศึกษาผู้นำโดยวิธีการปฏิสัมพันธ์หรือวิธีการกลุ่มซึ่งเป็นวิธีการที่ยอมรับกันว่าสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำมากกว่าในแง่คุณลักษณะของผู้นำ โดยในยุคที่สองของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำนี้ เป็นการมุ่งเน้นเพื่อศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติในขณะที่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะ

ผู้นำ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย

โดยในปี ค.ศ. 1938 เคิร์ต เลวิน โรนัลด์ ลิปปีตต์ และราล์ฟ ไวต์ (Kurt Lewin, Ronald Lippitt and Ralph White) ได้ศึกษาภาวะผู้นำบนพื้นฐานของการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ตามเป็นเกณฑ์ ซึ่งได้ทำการทดลอง ณ มหาวิทยาลัย ไอโอวา สหรัฐอเมริกา และในปี ค.ศ. 1939 ได้พบว่าการศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มที่ทดลองอาจเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของผู้นำกลุ่ม โดยสามารถจำแนกแบบผู้นำตามการใช้อำนาจหน้าที่ออกเป็น 3 แบบ ตามการแบ่งของ พะยอม วงศ์สารศรี (2537) อ้างถึงใน สายสุนีย์ ดวงแข (2547: 14) ได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่อำนาจสูงสุดอยู่ที่ตัวผู้นำ ผู้นำดำเนินการสั่งการและวินิจฉัยโดยยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ นิยมการให้รางวัลและการลงโทษ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่อาศัยการทำงานโดยร่วมมือกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจอยู่บนรากฐานของการปรึกษาหารือ
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำประเภทนี้ใช้อำนาจในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่ค่อยสนใจให้ความสำคัญกับผู้นำ

มีการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างแพร่หลาย เพื่อที่จะหาว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมอย่างไร ตัวอย่างผลจากการศึกษาครั้งหนึ่งที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ได้ทำการศึกษาแบบพฤติกรรม 3 รูปแบบ คือ อำนาจนิยม ประชาธิปไตย และอิสระเสรีนิยม โดยพบว่า กลุ่มผู้นำแบบอิสระเสรีนิยมมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอำนาจนิยมและประชาธิปไตยในทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา และเมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของทั้ง 3 กลุ่ม โดยมีปริมาณงานที่เท่าๆกัน ปรากฏว่ากลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีคุณภาพของงานมากกว่าและยังได้รับความพึงพอใจจากการปฏิบัติงานมากกว่าด้วย จึงอาจดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ไม่นานนักก็มีผลการวิจัยที่พบว่า ยังไม่มีผลสรุปที่แน่นอนว่าแบบใดดีที่สุด เนื่องจากในบางครั้งผู้นำแบบอำนาจนิยมก็ทำผลงานหรือผลผลิตได้สูงกว่าหรือเท่ากับแบบประชาธิปไตยนิยม แต่ยกเว้นในด้านความพึงพอใจซึ่งแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโฮโอมีความคล้ายคลึงกันกับผลการศึกษาของมหาวิทยาลัย ไอโอวาและมิชิแกนมาก แต่แตกต่างกันตรงที่ผลการศึกษาสองแห่งแรกคือ มหาวิทยาลัย ไอโอวาและมิชิแกนได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำบนเส้นที่ต่อเนื่อง แต่ผลการศึกษาของ ไอโฮโอได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นอิสระจากกันเป็นสองมิติ โดยได้อธิบายว่าผู้นำอาจมีพฤติกรรมสูงหรือต่ำได้ทั้ง 2 พฤติกรรมหรืออาจสูงในพฤติกรรมหนึ่งหรือ ต่ำในพฤติกรรมหนึ่งหรืออาจอยู่ช่วงใดช่วงหนึ่งของพฤติกรรมทั้งสองก็ได้

2.2.3 การศึกษาในยุคปัจจุบัน

แม้จะมีความพยายามศึกษารูปแบบพฤติกรรมผู้นำเพื่อให้นำไปใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่นักวิจัยก็พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้ดีในสถานการณ์หนึ่งอาจใช้ไม่ได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นจึงได้พัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ขึ้นมา โดยคำนึงถึงปัจจัยของสถานการณ์ในด้านต่างๆ ทั้งด้านลักษณะเชิงบุคลิกภาพ ด้านพฤติกรรมและด้านอื่นๆ โดยมีทฤษฎีที่สำคัญดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำของ 피คเลอร์ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปทัสถานของวรูมและเขตตัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีและบลังชาร์ด และทฤษฎีเส้นทางและจุดหมาย

ปัจจุบันการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำจึงอยู่ในการศึกษาตามแนวสถานการณ์ เพราะถือว่าแนวคิดนี้มีความเป็นเหตุเป็นผลและได้รับการยอมรับมากที่สุดกว่าแนวคิดทฤษฎีอื่น

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสากลและเชิงผันแปร

การจำแนกกลุ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นสามารถจำแนกได้หลายกลุ่ม เช่น จำแนกตามยุคและวิวัฒนาการของทฤษฎี จำแนกตามกลุ่มแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน จำแนกตามประเภทวิธีที่ใช้ในการศึกษา หรือจำแนกตามลักษณะสิ่งที่ทำการศึกษา จึงพบว่ามีนักการศึกษาได้จำแนกแตกต่างกันไป แต่หลังจากพิจารณาจึงพบว่าทฤษฎีในแต่ละกลุ่มเป็นทฤษฎีเดียวกัน ต่างกันเพียงวิธีการจำแนกเท่านั้น ผู้วิจัยได้พยายามจัดกลุ่มให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยวิธีการจำแนกตามขอบข่ายของแนวคิดอย่างกว้าง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ “ทฤษฎีภาวะผู้นำในระดับสากล”

(Universalist Theories of Leadership) ได้แก่

2.3.1.1 ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The “Great man” Approach)

2.3.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Approach)

2.3.1.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leader Behavior Approach)

2.3.1.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor’s Theory X and Theory Y)

2.3.1.5 ทฤษฎีระบบบริหาร 4 อย่างของลิเคิร์ต (Likert’s System 4 Management)

2.3.1.6 ทฤษฎีอิทธิพลที่มีผลซึ่งกันและกัน (Mutual Influence Theory)

2.3.2 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ “ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เชื่อในความผันแปร”

(Contingency Theory of Leadership) ได้แก่

2.3.2.1 ทฤษฎีวัฏจักรแห่งวงจรชีวิต (Life Cycle Theory)

2.3.2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจของภาวะผู้นำ (Leadership)

2.3.2.3 ทฤษฎีผันแปรของภาวะผู้นำ (Leadership Contingency Model)

2.3.2.4 ทฤษฎีหนทางไปสู่เป้าหมาย (Path-Goal Model)

2.3.1 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำในระดับสากล (Universalist Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 81) เห็นว่าเป็นการศึกษาทฤษฎีที่สำคัญ 2 ทฤษฎีที่ต้องใช้ร่วมกันคือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งงาน 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

จากทฤษฎีดังกล่าวในระหว่างปี ค.ศ. 1950 – 1960 ทำให้เกิด “ทฤษฎีสากลว่าด้วยประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำ ” ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่เหมือนกันย่อมมีความเหมาะสมในการทำงานทุกสถานการณ์ ลิเคิร์ตและอาร์กิริส (Likert & Argyris) กล่าวว่าหลักการที่สำคัญที่สุดของทฤษฎีสากลก็คือ ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับทำให้ความสนับสนุนและการปรับตัวให้เข้ากับงาน

2.3.1.1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The “Great man” Approach)

เป็นความเชื่อของคนในสมัยก่อนที่ว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะของความยิ่งใหญ่เสมอ ทฤษฎีนี้จึงมีความเชื่อว่าผู้นำย่อมมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือถ้าผู้ตามมีลักษณะพิเศษนั้นด้วย ผู้นำก็จะต้องมีเหนือกว่าหรือมากกว่าผู้ตาม ผู้นำในลักษณะพิเศษนี้ไม่ว่าจะเป็นบุรุษหรือสตรีก็ตามจะถูกมองว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ (Great Vision) ลักษณะพิเศษเหล่านี้หมายถึงพลังทางกาย พลังสมอง พลังศีลธรรม บุคลิกภาพพิเศษเฉพาะ ตลอดจนลักษณะพิเศษอื่นๆ ด้วยการมีคุณลักษณะพิเศษดังกล่าวนั่นเองที่เป็นพลังบันดาลให้ก้าวไปสู่ความเป็นจุดเด่นแห่งผู้นำที่ยิ่งใหญ่และเป็นผลพลอยแห่งประวัติจะต้องจารึก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้อาจได้แก่ โรสเวลต์ สตาลิน คานธี มาห์ตง ชาร์ลส์ เดอโกล และตีโต เป็นต้น

ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า คุณลักษณะพิเศษของผู้นำผู้ยิ่งใหญ่จะสามารถพบได้จากการสืบเนื่องทางพันธุกรรม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ จะมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด คุณลักษณะพิเศษดังกล่าวนี้พอสรุปได้ดังนี้

ก. คุณลักษณะพิเศษทางด้านร่างกาย เช่น สูงใหญ่ สมส่วน มีความแข็งแรงมาก เป็นที่ดึงดูดสนใจของคนทั่วไป

ข. คุณลักษณะพิเศษด้านบุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มอยากรู้อยากเห็น เชื่อมมั่นในตนเอง สูง มีความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถปรับตัวได้ดี

ค. คุณลักษณะพิเศษส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความฉลาดเฉลียวมีสติปัญญาดี ตัดสินใจได้ดี มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการทำงานและมีทักษะในการพูด

ง. คุณลักษณะพิเศษด้านสังคม เป็นคนที่มีความเมตตา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไว้วางใจผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและมีมนุษยสัมพันธ์ดีกับคนทั่วไป

นอกจากคุณลักษณะที่ผู้นำควรจะมีดังกล่าวแล้ว คีธ เดวิส (Keith Devis) ก็ได้เสนอคุณลักษณะพิเศษสำคัญและมีประสิทธิภาพที่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมี ดังนี้

- ก. ภูมิใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีและมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
- ข. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือมีความมุ่งมั่น และพยายามกระทำการใดๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย แม้มีอุปสรรคนานัปการก็ตาม
- ค. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นกันเองและมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม
- ง. มีวุฒิภาวะทางสังคม เป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินอย่างมีเหตุผล (สมัย จิตต์หมวด, 2547 : 45)

ผลสรุปจากการศึกษาลักษณะผู้นำในองค์กรต่างๆ สรุปถึงลักษณะผู้นำในอุดมคติจะต้องประกอบไปด้วย ด้านรูปร่าง ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านสังคม ด้านการทำงาน และด้านอื่นๆ

2.3.1.2 ทฤษฎีคุณลักษณะ (The Trait Approach)

เป็นทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดของทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ โดยมีความซับซ้อนและมีระบบในการวิเคราะห์ผู้นำที่เหมือนกับทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพราะทฤษฎีคุณลักษณะนี้มีข้อสมมติฐานว่า คุณสมบัติทางบุคลิกภาพของผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของภาวะผู้นำ สิ่งที่แตกต่างกันกับทฤษฎีผู้นำที่ยิ่งใหญ่ก็คือ นักทฤษฎีคุณลักษณะถือว่าไม่มีความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะนี้โดยกำเนิด เพียงแต่มีคุณลักษณะบางประการเท่านั้นที่ถือว่ามีความจำเป็นต่อความสำเร็จของผู้นำก็เพียงพอแล้ว

ในปัจจุบันความเชื่อด้านคุณลักษณะได้เปลี่ยนไป เพราะยังมีปัจจัยอื่นๆอีกมากมายที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพและอุปนิสัยที่จะอธิบายว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่ สตีเวน ดิลล์ สอดแลนด์ และจูเลียน ได้รวบรวมเอกสาร ผลงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลิกภาพพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างคุณลักษณะ นิสัยกับการมีประสิทธิภาพของผู้นำ ทฤษฎีด้านคุณลักษณะจึงไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก ทำให้มีทฤษฎีอื่นมาแทนที่ก็คือทฤษฎีพฤติกรรมนั่นเอง

2.3.1.3 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (The Leader Behavior Approach) เริ่มมีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในช่วงปลายปี ค.ศ.1940 ไปจนถึง ค.ศ. 1960 ที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอและมหาวิทยาลัย มิชิแกน โดยการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอเริ่มในต้นปี ค.ศ. 1950 เป็นต้น

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมต่างๆที่ผู้นำได้แสดงออกและผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานและผลงานวิจัยเป็นที่รู้จัก

กันในเรื่อง “การศึกษาของรัฐโอไฮโอ” ผลงานของกลุ่มนี้ทำให้มีแบบทดสอบพฤติกรรมผู้นำมากมาย หลังจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

(ก) ปัจจัยด้านบทบาทในการทำงาน

(ข) ปัจจัยด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีนี้เป็นที่ยอมรับเพราะเป็นทฤษฎีที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ และยังง่ายกว่าการศึกษาด้านคุณลักษณะ โดยผ่านการพิสูจน์มาแล้วว่าพฤติกรรมต่างๆสามารถเรียนรู้ได้ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้เกิดขึ้นในระยะเวลาเดียวกัน และผลการวิจัยก็ได้รับข้อสรุปที่คล้ายคลึงกันมาก นักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สรุปแบบผู้นำ ได้แก่ 1) ด้านยึดเอาคนงานเป็นศูนย์กลาง และ 2) คำสั่งถึงถึงผลผลิตเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยนี้รู้จักกันแพร่หลายในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1950 ว่าแบบผู้นำที่ยึดเอาคนงานเป็นศูนย์กลาง ได้กลายเป็นแบบที่ดีที่สุด

2.3.1.4 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Michigan Studies Theory X and Theory Y) เป็นทฤษฎีที่มุ่งแก้ไขพฤติกรรมของหัวหน้างานให้เล็งมองลูกน้องในแง่ร้าย แต่ให้มองในแง่ดี ทฤษฎี X เป็นการมองลูกน้องในแง่ร้าย และทฤษฎี Y เป็นการมองลูกน้องในแง่ดี (ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง, 2545 : 103)

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

- 1) คนโดยทั่วไปมีนิสัยเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้
- 2) โดยที่คนไม่ชอบทำงานนั้น การที่จะให้เขาทำงานได้ก็ต้องใช้วิธีบังคับ สั่งการหรือลงโทษให้เกรงกลัว
- 3) คนมักจะทำงานเฉพาะที่ได้รับคำสั่ง พยายามจะปิดความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในงานเพียงเล็กน้อยแต่ก็ต้องการความมั่นคง

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y (The Intergration of Individual and Organization Goal)

- 1) งานเป็นสิ่งที่ให้ความพอใจเช่นเดียวกับการเล่น หรือการพักผ่อน
- 2) การควบคุมบังคับบัญชาภายนอกไม่ใช่วิธีการที่บันดาลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์เพราะคนทุกคนมีความรับผิดชอบที่จะทำงานด้วยตัวเอง
- 3) ความผูกพันของคนที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเมื่อได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย
- 4) คนโดยทั่วไปไม่เพียงแต่จะยอมรับรับผิดชอบเท่านั้น หากยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
- 5) คนมีความสามารถในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้นและแก้ปัญหา

6) โดยแท้จริงแล้วคนในองค์กรมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น (วินัย จิตะสุต, 2548:20)

หากผู้บังคับบัญชามีทัศนคติตามทฤษฎี X จะชอบใช้วิธีการบริหารแบบควบคุม รวบอำนาจ ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชามีทัศนคติตามทฤษฎี Y จะมีวิธีการบริหารที่ชอบใช้วิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และจะควบคุมงานด้วยความนุ่มนวลมากกว่าความเถรตรง ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

2.1.3.5 ทฤษฎีระบบบริหาร 4 แบบของลิเคิร์ต (Likert's System 4 Management) เรนซิส ลิเคิร์ต ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มนักวิจัยมิชิแกนคนหนึ่งได้เสนอข้อคิดว่า ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและความพึงพอใจของคณาจะมีความสัมพันธ์กันสูงได้ ก็ต่อเมื่อผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมเพื่อที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม และการเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการตัดสินใจ เขาได้ให้ความสำคัญในจุดที่ว่าผู้นำทั้งหลายควรจะใช้แบบผู้นำที่ยึดเอาคนเป็นศูนย์กลางมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์ และได้กำหนดแบบพื้นฐานออกมา 4 แบบ ดังนี้ นิพนธ์ อุทก (2535 : 16)

ระบบที่ 1 ระบบเผด็จการ (Exploitative authoritative)

ระบบที่ 2 ระบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent authoritative)

ระบบที่ 3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative)

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative)

โดยลิเคิร์ตเชื่อว่าแบบทั้ง 4 ของเขา เป็นทฤษฎีอุดมการณ์ และหากผู้นำปฏิบัติตามได้จะเพิ่มความพึงพอใจให้แก่คณา โดยเชื่อว่าแบบที่ 4 จะดีกว่าอีก 3 แบบเสมอ ทฤษฎีของเขามุ่งเน้นในคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และหลีกเลี่ยงการสูญเสียเปล่าจากทรัพยากร

2.1.3.6 ทฤษฎีอิทธิพลซึ่งกันและกัน (Mutual Influence Theory)

ทฤษฎีอิทธิพลซึ่งกันและกันเน้นที่กลไกความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตาม โดยเน้นบทบาทของทั้งสองฝ่ายที่มีผลกระทบต่อกัน เฮอโรลด์ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งสอง และมีผลกระทบต่อกันทั้งในด้านพฤติกรรม และเจตคติ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ จึงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสองคนที่เรียกว่า "Vertical duality" จากคนที้นำและผู้ติดตาม

2.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อยู่ในขอบข่ายของ "ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เชื่อในความผันแปร" (Contingency Theory of Leadership) ทฤษฎีผันแปรนี้ของภาวะผู้นำเกิดขึ้นเพื่อศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มีจุดยืนตรงกันข้ามกับทฤษฎีเชิงสากล ทฤษฎีผันแปรนี้เริ่ม

จากการตั้งข้อสมมติฐานว่า สถานการณ์ต่างกันย่อมต้องการแบบผู้นำที่แตกต่างกันด้วย ข้อสมมติฐานนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆจะต้องนำตัวแปรทางสิ่งแวดล้อมเข้ามาพิจารณาด้วย ทฤษฎีขั้นแปรมีความซับซ้อนมากกว่าทฤษฎีในเชิงสากล เพราะต้องประกอบไปด้วยเงื่อนไข 2 ประการ

ก. จะต้องบ่งชี้ตัวแปรของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำให้ชัดเจน

ข. ชี้ให้เห็นวิธีที่องค์ประกอบของสถานการณ์เหล่านี้มีการปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะกำหนดประเภทพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ว่าเหมาะสมกับประเภทใด

เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับทฤษฎีเชิงสากล ทฤษฎีขั้นแปรมีความซับซ้อนมากกว่าและเป็นทฤษฎีใหม่ที่ได้รับ ความสนใจมากกว่าด้วย

2.3.2.1 ทฤษฎีวิวัฏจักรแห่งวงจรชีวิต (Life Cycle Theory)

ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย เฮอร์ซีและบลัซซาร์ด โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตามว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 107) โดยทั่วไปได้เสนอความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) พฤติกรรมที่เน้นงานของผู้นำ
- 2) พฤติกรรมที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ
- 3) วุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตามในด้านความสามารถและความเต็มใจซึ่ง

เฮอร์ซีและบลัซซาร์ดได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

(1) การสั่ง (Telling) เรียกว่า S₁ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะเป็นผู้ออกคำสั่งอย่างละเอียดทุกขั้นตอน

(2) การขาย (Selling) เรียกว่า S₂ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูงด้วย โดยผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง

(3) การมีส่วนร่วม (Participating) เรียกว่า S₃ หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ ผู้นำและผู้ตามร่วมกันตัดสินใจ โดยบทบาทของผู้นำก็คือให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก

(4) การมอบ (Delegating) เรียกว่า S₄ หมายถึง พฤติกรรมทางผู้นำที่มุ่งมนุษยสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานต่ำ ผู้นำในสถานการณ์แบบนี้จะมอบการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆให้แก่ผู้ตามอย่างเต็มที่ (ภักดี สมคะเณย์, 2543: 25-26)

เฮอร์ซีและบลัซซาร์ด ได้พัฒนาทฤษฎีขั้นแปรมของภาวะผู้นำโดยมีแนวคิดที่สำคัญก็คือแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับการบรรลุวุฒิภาวะของลูกน้อง ทฤษฎีนี้เสนอว่า

คราปที่เวลาผ่านไป แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดนั้นก็เปลี่ยนไปด้วย เฮอร์ซีย์และบลิงชาร์ด แสดงให้เห็นถึงจุดสำคัญของทฤษฎีวัฏจักรแห่งชีวิต โดยใช้การอธิบายจากความสัมพันธ์ระหว่าง บิดามารดากับบุตร ในด้านบทบาทการให้ความช่วยเหลือที่สัมพันธ์กับการเจริญเติบโตและมีความ รับผิดชอบตนเองมากขึ้น ย่อมเป็นสิ่งที่ถูกต้องหากพ่อแม่จะลดบทบาทผู้ให้ความช่วยเหลือลงให้ สัมพันธ์กัน กล่าวโดยสรุปทฤษฎีนี้ผู้นำจะต้องใช้วิธีในการนำโดยต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับ ความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์นั่นเอง

2.3.2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจของภาวะผู้นำ (Leadership) หรือทฤษฎีของวรูมและเขตตัน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการผันแปรของสถานการณ์การตัดสินใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม ในขณะที่ ลูกน้องจะตัดสินใจสักอย่าง ผู้นำจะต้องครีครวอย่างรอบคอบว่าลูกน้องทั้งหลายควรมีส่วนใน การตัดสินใจมากน้อยเพียงใดที่จะเป็นผลกระทบต่องานของเขา ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจของลูกน้องนี้ก็สามารถที่จะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านหนึ่งไม่อนุญาตให้ลูกน้องมีส่วน ร่วมในการตัดสินใจเลย อีกด้านหนึ่งผู้นำจะใช้วิธีช่วยกันแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยความคิด สดุดต่างด้านใดด้านหนึ่งหรืออยู่ระหว่างช่วงกลางซึ่งสามารถอธิบายได้ โดยวรูมและเขตตันได้เสนอ การตัดสินใจแบบดันไม้ที่แสดงการเลือกการตัดสินใจไว้หลายๆทาง ความสำคัญของทฤษฎีวรูม และเขตตันก็คือ ระดับที่ผู้นำจะอนุญาตให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยได้พัฒนารูปแบบ วิธีการตัดสินใจสำหรับผู้นำไว้

2.3.2.3 ทฤษฎีผันแปรของภาวะผู้นำ (Leadership Contingency Model)

เฟรด อี ฟิดเลอร์ (Fred E Fiedler) ได้นำเสนอทฤษฎีรูปแบบผันแปรของภาวะผู้นำที่ ชี้แจงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นผลของการมีปฏิริยาต่อกันระหว่างแบบผู้นำกับ สภาวะการณ์ต่างๆ โดยข้อสรุปของเขาที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องมีความสัมพันธ์กับ สถานการณ์ที่ผู้นำนั้นเกี่ยวข้องอยู่ องค์ประกอบที่สำคัญของฟิดเลอร์ นั้นมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านแบบผู้นำ (Leader Style Component)
- 2) องค์ประกอบด้านตัวแปรของสภาวะการณ์ (Environmental Component)
- 3) องค์ประกอบรวมทั้งสองด้านเข้าด้วยกัน (Compose of Component)

ทฤษฎีของฟิดเลอร์ได้รับการสนับสนุนจากเฮอร์ซีย์และบลิงชาร์ด โดยเพิ่มเติมว่า พฤติกรรมผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์เมื่อกลุ่มสมาชิกมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เพิ่มขึ้น ทฤษฎีของฟิดเลอร์ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพลึกล้ำ

โดย นันทา ถิ่นเปสนันท์ (2542: 17) ได้อธิบายทฤษฎีของฟิดเลอร์โดยมีหลักการว่า ประสิทธิภาพภาวะของผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันคือ

บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งเกี่ยวกับการทำงานในกลุ่มของผู้นำโดยกำหนดเป็นแบบพฤติกรรม 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดก็คือ ผลสำเร็จของงาน อีกประเภทหนึ่งก็คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์ประกอบที่สองคือสถานการณ์ ก็คือระดับของสถานการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุมและใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้

2.3.2.4 ทฤษฎีหนทางไปสู่เป้าหมาย (Path-Goal Model)

เฮาส์ (House) ได้เสนอทฤษฎี “เส้นทางสู่เป้าหมาย” ตามเนื้อหาทฤษฎีนี้ก็คือ พฤติกรรมต่างๆที่ต้องการกระทำเพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้นๆ ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่เปลี่ยนจากการพิจารณาบุคลิกภาพของผู้นำไปพิจารณาว่าผู้นำควรมีพฤติกรรมการปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะมีผลต่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายปลายทางในการศึกษาภาวะผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่จุดหมายปลายทางได้ด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดงานให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่บรรลุประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน สุเมย์ เกิดมงคล, 2544: 18)

ตามหลักทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งผู้นำจะมีการแสดงพฤติกรรมตามรูปแบบเหล่านี้เพื่อเป็นเส้นทางให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

- 1) ผู้นำแบบนำทาง เป็นผู้นำแบบที่กำหนดแนวทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและตั้งกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ
- 2) ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้นำแบบที่คำนึงถึงจิตใจของผู้ร่วมงาน
- 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นแบบผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จในงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและกระตุ้นให้ทุกคนทำงานให้ถึงเป้าหมาย (สมชัย จิตต์หมวด, 2547 : 91)

ผู้นำตามแบบทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย จะใช้แนวทางแบบใดในการบริหารก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และปัจจัยอื่นๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีนี้นับได้ว่าได้มีส่วนช่วยในการศึกษาความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เป็นอย่างดี ทฤษฎีนี้ไม่เพียงแต่ทำให้เราได้รู้ได้เข้าใจถึงตัวแปรทางสถานการณ์ที่มีความสำคัญเท่านั้น แต่ยังยอมรับถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลอีก

2.4 ทฤษฎีผู้นำตามแนวสามมิติของเรดดิน (William J. Reddin)

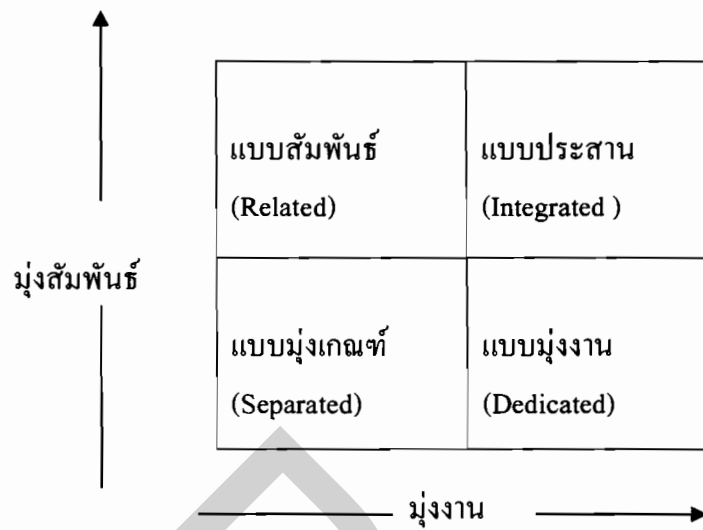
การศึกษาแบบผู้นำที่ผ่านมาในอดีตนั้น เริ่มต้นโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เรียกว่า “คุณลักษณะอันเป็นสากล” (Universal Trait) แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก จึงได้มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจัง และทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์ ที่เรียกว่า มิติมุ่งงานกับมิติมุ่งสัมพันธภาพ

การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำเริ่มจากสองมิติก่อนที่นำไปสู่การวิจัยตามแนวคิดทฤษฎีสามมิติของเรดดิน มีงานวิจัยที่สำคัญๆ ได้แก่ งานวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ งานวิจัยแห่งศูนย์วิจัยและสำรวจมหาวิทยาลัยมิชิแกน และงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำตามแนวสองมิติทั้งสิ้น คือมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพ นอกจากนั้นยังมีงานวิจัยของเบลคและมูตันที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมสองมิติเช่นกัน ต่อมาเรดดินได้ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมในภายหลังจึงได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎีสามมิติ (นันทา ลินะเปสนันท์, 2542:19)

จากผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอนี้ ฮาลปิน (Halpin, n.d.) หนึ่งในคณะผู้วิจัย ซึ่งมีความเห็นว่าหากหัวหน้างานมุ่งสัมพันธภาพและมุ่งงานสูงแล้ว ย่อมถือได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นหัวหน้างานที่ดีที่สุดในทำนองเดียวกัน เบลคและมูตันก็ได้อธิบายไว้ในข่ายการบริหารของเขาว่า หัวหน้างานที่ดีก็คือหัวหน้าแบบทีมงาน คือเน้นทั้งด้านสัมพันธภาพและด้านการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการค้นคว้าเชิงประจักษ์ หลายๆอย่างในขณะเดียวกัน รวมทั้งการศึกษาวิจัยของฟีดเลอร์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องซึ่งมีมากกว่า 50 เรื่อง ต่างก็ยืนยันว่า ไม่มีหัวหน้างานแบบใดจะเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานที่ดีที่สุด ข้อสำคัญก็คือการสามารถนำวิธีเหล่านั้นไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ และเห็นว่าแบบบริหารแต่ละแบบย่อมไม่อาจจะใช้ให้เกิดผลดีได้ในทุกสถานการณ์

จากแนวความคิดนี้เองจึงมีนักวิชาการทางการบริหารที่เห็นว่านอกจากสองแกนหรือสองมิติ คือมิติสัมพันธภาพและมิติการงานแล้ว ควรจะพิจารณาอีกแกนหนึ่งหรืออีกมิติหนึ่งก็คือมิติประสิทธิผล ซึ่งผู้นำทางแนวความคิดนี้คือนักวิชาการชาวแคนาดา คือเรดดินนั่นเอง จากการเพิ่มมิติที่สามเข้าไปในสองมิติเดิมทำให้ได้ทฤษฎีใหม่ เรียกว่าทฤษฎีสามมิติ โดยทฤษฎีนี้มีความเห็นว่าประสิทธิผลต่างหากที่เป็นหัวใจในการบริหารของผู้นำ

กล่าวถึงสองมิติแรกของโอไฮโอและข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตันที่ผู้วิจัยใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เรดดินได้กำหนดแบบผู้นำออกเป็น 4 แบบ เรียกว่า แบบผู้นำพื้นฐาน (Basic Styles) ปรากฏดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.1 แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน
ที่มา (Reddin, 1970: 20)

แบบผู้นำพื้นฐานถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ แต่ละแบบ
อาจอธิบายได้ดังนี้ (Reddin, 1970:31; ปัญญาธิ์ พัฒนากำจร, 2546:32; สุริย์ เกิดมงคล,
2544: 21; นันทา ลินะเปสนันท์, 2542: 20)

1. แบบมุงเกณฑ์ (Separated Style) มุงงานต่ำ มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่
ให้ความสำคัญแก่งานและมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย
ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องกฎเกณฑ์ มักตีค่าผู้อื่นจากความ
ผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากเกิดกรณีที่มีการกระทำผิดพลาดขึ้นก็จะใช้
วิธีแก้ปัญหามาโดยการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น ในกรณีที่ต้องเผชิญกับความขัดแย้งมักอ้างกฎระเบียบ
ผู้ใต้บังคับบัญชามักมีความรู้สึกว่าคุณำให้การยอมรับการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเกินไป

กล่าวโดยสรุป ตัวบ่งชี้สำหรับพฤติกรรมผู้นำแบบมุงเกณฑ์ ได้แก่ การทำงานอย่าง
ระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม เจ้าระเบียบ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วย
วาจา ชอบวางกฎเกณฑ์ต่างๆ ขาดความยืดหยุ่น สุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น สุภาพสงบเสงี่ยม

2. แบบมุงงาน (Dedicated Style) มุงงานสูง มุงสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่
ให้ความสำคัญแก่งานสูง ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพต่ำ เป็นผู้นำประเภทอุทิศตนให้แก่

งานหรือเอางาน มักเลือกใช้วิทยาการต่างๆ มากกว่าการใช้คน มักประเมินค่าลูกน้องด้วยผลงาน ประเมินค่าผู้บริหารด้วยทักษะในการใช้อำนาจ ผู้นำแบบนี้เชื่อว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อคนอื่น และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญในการหยุดยั้งการกระทำ ความผิด การลงโทษที่ร้ายแรงที่สุดคือการปลดออกจากราชการ ตำแหน่ง มักประเมินค่าของบุคคลต่ำ ถือว่าการสูญเสียอำนาจเป็นสิ่งสำคัญ สิ่งทีกลัวที่สุดคือกลัวลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ทำงาน หรือทำให้ผลผลิตต่ำ โดยไม่สนใจหรือไม่กังวลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย

กล่าวโดยสรุป ลักษณะสำคัญของผู้นำแบบนี้คือความแน่วแน่ ขยันขันแข็ง ชอบคิดริเริ่ม การกำหนดงานให้แต่ละบุคคล มีความรับผิดชอบสูง ชอบกำหนดมาตรฐานของงานเชื่อมั่นในตนเอง ทะเยอทะยาน ชอบวิธีการให้รางวัลและการลงโทษ ผู้นำแบบนี้ไม่เหมาะสมในงานในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่

3. แบบสัมพันธ์ (Related Style) มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพสูง ให้ความสำคัญในเรื่องของงานต่ำ มององค์การว่าเป็นระบบสังคมอย่างหนึ่ง ชอบตีค่าผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความเข้าใจคนอื่นได้ดีเพียงใด และตีค่าผู้บริหารว่าเขามีความอบอุ่นแก่ลูกน้องเพียงใด ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้งก็จะยอมทำตามผู้อื่น ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ให้ความสำคัญต่อบุคคลมากและลดความสำคัญขององค์การลง จุดอ่อนคือการกังวลว่าผู้อื่นจะไม่ให้ความสำคัญแก่ตนและกลัวความขัดแย้ง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ชอบให้ความสำคัญแก่คน ไม่ชอบพิธีรีตอง ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่นๆ

4. แบบประสาน (Integrated Style) มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมแบบผู้นำที่มุ่งงานและให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ผู้ร่วมงานสูง จึงเป็นพฤติกรรมการบริหารที่ประสานการมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ผู้นำแบบนี้ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบติดต่อสื่อสารหรือการประชุม การติดต่อสื่อสารมักเป็นแบบสองทาง ชอบการทำงานเป็นทีม มักตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงานและตัดสินใจผู้บริหารจากทักษะในการบริหารทีมงาน มีวิธีการควบคุมคนอื่นโดยการประนีประนอม เน้นจูงใจ ไม่ชอบการลงโทษโดยการลงโทษที่หนักที่สุดคือทำให้ผู้ถูกลงโทษได้รับการนับถือน้อยลงเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม สิ่งทีกลัวที่สุดของผู้นำประเภทนี้ก็คือการไม่ได้เข้ามีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ และยังมี ความกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความไม่สบายใจ กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ ได้แก่การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ต้องการการมีส่วนร่วมและสนใจ

การจูงใจบุคคล ฯลฯ

จากการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำจากมิติประสิทธิผลของนักจิตวิทยาจำนวนมากต่างได้ข้อสรุปอย่างชัดเจนและสอดคล้องต้องกันว่า ไม่มีพฤติกรรมแบบผู้นำใดเพียงแบบเดียวที่สามารถให้ประสิทธิผลสูงในการบริหาร การมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก เรดดินจึงเห็นว่าแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบนี้ แต่ละแบบอาจนำไปใช้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผลมากก็ได้ หรืออาจถูกนำไปใช้ไม่เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลน้อยก็ได้ จากแนวความคิดนี้เรดดินจึงได้กำหนดให้พฤติกรรมแบบผู้นำตามแบบพื้นฐานเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ต่อเมื่อรู้จักนำไปใช้อย่างเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

ดังนั้นแบบผู้นำพื้นฐานนี้เมื่อนำไปพิจารณาประกอบกับมิติที่สามคือมิติประสิทธิผลแล้วก็จะได้แบบการบริหารที่ให้ประสิทธิผลน้อย 4 แบบและแบบที่ให้ประสิทธิผลมาก 4 แบบ รวม 8 แบบ ซึ่งทั้ง 8 แบบนี้เรดดินถือว่าเป็นการเรียกชื่อแตกต่างกันโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลเท่านั้น หากใช้เป็นการเพิ่มแบบการบริหารให้มากขึ้นอีกต่างหากไม่

อนึ่งตามทฤษฎีสามมิตินี้ของเรดดินถือว่า คำว่า “แบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก” (More Effectiveness) กับคำว่า “แบบการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์มาก” (More Appropriate Style) มีความหมายอย่างเดียวกัน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำนี้ สุลธีร์ เกิดมงคล (2544: 31) ได้แสดงความเห็นว่า ทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) เป็นทฤษฎีที่มีแนวความคิดในการพิจารณาผู้นำด้วยทัศนะที่กว้างที่สุดเพราะนอกจากจะให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการทำงานแล้ว ยังให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานหรือประสิทธิภาพของงานอีกด้วย เพราะเรดดินถือว่าเป้าหมายแท้จริงของการบริหารที่สำคัญที่สุดก็คือประสิทธิผลนั่นเอง ทฤษฎีสามมิตินี้จึงถือว่าเป็นทฤษฎีผู้นำที่สมบูรณ์ทฤษฎีหนึ่ง

จุดเด่นของทฤษฎีสามมิตินี้เป็นการให้ความสำคัญกับสถานการณ์ ไม่มีการกำหนดได้ว่าแบบใดดีที่สุด ดังที่ ปัญจนารี พัฒนากัจร (2546: 32) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมแบบใดที่ก่อให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงหรือต่ำย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ผู้บริหารนำไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ สุลธีร์ เกิดมงคล (2544: 26) กล่าวว่า ไม่มีแบบผู้นำใดเพียงแบบเดียวที่จะให้ประสิทธิผลในการบริหารสูงสุด การจะมีประสิทธิผลสูงขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างหาก

มิติประสิทธิผลนี้ เรดดินได้ให้ความหมายไว้ว่า มิติประสิทธิผลเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร เรดดินไม่เพียงแต่ขยายแนวความคิดของคำว่าการบริหารของเบลคและมูดินออกไปเท่านั้น แต่เรดดินยังได้กล่าวถึงสาระสำคัญของทฤษฎี

ความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีเคเลอร์ไว้ด้วย คือความมีประสิทธิผลจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากเรดดินจะแบ่งแบบผู้นำตามลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยแล้ว เรดดินยังได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ (Reddin, 1970: 46-47) ดังนี้

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่ผู้บริหารใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักนี้จะบ่งชี้ว่าผู้นำนั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจ (Task-Orientation) หรือเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) นักบริหารอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกัน หรือไม่มีแบบใดเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Style) คือลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารมักจะใช้บอยรองมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกแบบมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และนักบริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Synthesis Style) คือลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนในด้านงาน ด้านคน และด้านประสิทธิผล แล้วจึงพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบรวมแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวผู้บริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การได้ด้วย

เรดดิน (Reddin, 1970: 242-249) ได้ใช้แบบทดสอบ MSDT (Management Style Diagnosis Test (MSDT-MA)) ซึ่งเป็นเครื่องมือตรวจสอบแบบผู้นำทางการบริหารตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน โดยแบบทดสอบนี้สามารถตรวจสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานในองค์การต่างๆ ได้โดยจำแนกการทดสอบเป็น 10 กลุ่ม คือ กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก กลุ่มนายทหารชั้นพันโท กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ก) และ (ข) กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และกลุ่มหัวหน้าอาสาสมัคร ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก ได้ทดสอบพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้างานชั้นหัวหน้าแผนกจำนวน 236 คน ที่เข้ารับการสัมมนาในหลักสูตรต่างๆกัน 4 หลักสูตร ผลปรากฏว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นนักบริหารร้อยละ 25 เป็นผู้นำงานร้อยละ 1 และผู้เผด็จการร้อยละ 6 ซึ่งต่ำมาก และลักษณะอีก 5 ลักษณะอยู่ระหว่างร้อยละ 11-16 ผลการทดสอบครั้งนี้ช่วยให้การคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานได้จากผู้ซึ่งผ่านการอบรมสัมมนาตามหลักสูตร

2. กลุ่มนายทหารชั้นนายร้อยเอก ในระหว่างการอบรมได้ครึ่งหลักสูตรของการ

ฝึกอบรม นายทหารหลักสูตร 1 ปี ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายร้อยเอกหรือเทียบเท่าจำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบรวมของผู้บริหารเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 32 เป็นนักบริหารร้อยละ 28 และผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียวย้อยละ 1 นักบุญร้อยละ 2 ซึ่งแสดงว่ากองทัพได้นายทหารที่มีสมรรถภาพในการบริหารเข้ามารับการฝึกอบรม

3. กลุ่มนายทหารชั้นพันโท ได้ทดสอบนายทหารชั้นนายพันโทจำนวน 70 คน จากทุกเหล่าทัพ ผลปรากฏว่า มีแบบผู้นำที่เป็นนักบริหารร้อยละ 32 รองลงมาเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 20 ส่วนลักษณะด้อยประสิทธิผลโดยเฉพาะแบบผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอมมีร้อยละ 15 และร้อยละ 12 ซึ่งมากกว่านายทหารชั้นนายร้อยเอก อธิบายได้ถึงพื้นฐานของงานและประสบการณ์ที่มากกว่า เพราะนายทหารชั้นนายพันโทเคยร่วมในสงครามโลกครั้งที่สอง และบางคนรับราชการมาก่อนสงครามโลก

4. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ก) ได้ทดสอบหัวหน้าหน่วยชั้น หัวหน้าแผนก 16 คนซึ่งมีคนงาน 15,000 คน ผลปรากฏว่าแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นผู้เผด็จการร้อยละ 37 รองลงมาเป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะร้อยละ 19 โดยบริษัทนี้เป็นที่รู้จักในวงอุตสาหกรรมว่าเป็นบริษัทที่ถือผลประโยชน์ของบริษัทเป็นใหญ่ แม้ผู้บริหารจะพยายามปกปิดความบกพร่องในการบริหาร แต่ฝ่ายปฏิบัติการก็ไม่สนใจที่จะทราบสถานะที่แท้จริงของบริษัท

5. กลุ่มหัวหน้าแผนกในบริษัทเชื้อกระดาษ (ข) ได้ทดสอบหัวหน้าแผนกอีกบริษัทหนึ่งซึ่งมีขนาดเท่ากัน ดำเนินกิจการเช่นเดียวกัน พบว่ามีลักษณะการบริหารต่างกันอย่างมาก ผลการทดสอบ บริษัทนี้มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบุญร้อยละ 28 และนักพัฒนาร้อยละ 24 หัวหน้าแผนกเหล่านี้ยอมรับว่า แบบบริหารทั้งสองแบบเป็นแบบที่ใช้กันอยู่และข้อยืนยันที่สำคัญที่สุดก็คือรายงานด้านการเงินของบริษัทในบางปี มีรายได้ต่ำกว่าครึ่ง

6. กลุ่มบริษัทที่ผลผลิตตกต่ำ ผลการทดสอบหัวหน้างานระดับหัวหน้ากอง 175 คนของบริษัทแห่งหนึ่ง ปรากฏดังนี้ เป็นผู้ละทิ้งหน้าที่ร้อยละ 25 ส่วนอีกร้อยละ 13 เป็นแบบนักบุญและแบบผู้เผด็จการ ข้อพิสูจน์นี้บ่งชี้ว่าผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการบางอย่าง อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในบริษัทนี้ ซึ่งผู้นำระดับหัวหน้ากองได้บอกว่าไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้หนึ่งงาน แต่ถูกเพื่อนร่วมงานชักนำไป จึงอยากให้เปลี่ยนแปลงลักษณะวิธีการหรือกระบวนการมากกว่าที่จะเปลี่ยนตัวบุคคล

7. กลุ่มผู้จัดการฝ่ายวิจัยและพัฒนา ได้ทดสอบหัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาจำนวน 62 คน ซึ่งส่วนมากเป็นนักวิทยาศาสตร์ และเกือบครึ่งมีปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ลักษณะที่ปรากฏเป็นนักพัฒนา ส่วนลักษณะที่ด้อยประสิทธิภาพ 4 ลักษณะถูกนำมาใช้มีจำนวนสูง โดยเป็นผู้หนึ่งงานถึงร้อยละ 15

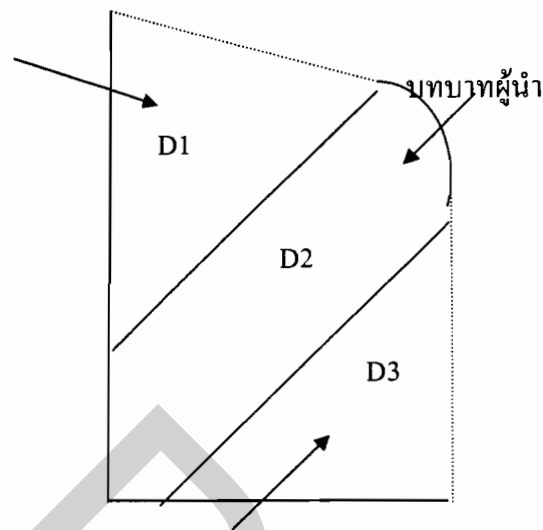
8. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้ทดสอบประธานกรรมการและรองประธานกรรมการบริษัทจำนวน 33 คน ในกลุ่มบริษัทเครือเดียวกันจากประเทศต่างๆซึ่งมีคณงานประมาณ 1,000,000 คน ผลปรากฏว่ามีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักบริหารร้อยละ 49 เป็นผู้เผด็จการร้อยละ 15 และร้อยละ 12 เป็นผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ซึ่งกลุ่มบริษัทนี้เป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่ามีการบริหารงานแบบเผด็จการ ดังนั้นทั้งสองลักษณะดังกล่าวและการถืออาวุโสในบริษัทจึงสะท้อนออกมาอย่างชัดเจนดังที่เห็นอยู่

9. กลุ่มผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้ทดสอบผู้จัดการจำนวน 68 คน พบว่าผู้จัดการใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ แบบผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 21 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่ ผู้พนักงานร้อยละ 5 และแบบนักบุญร้อยละ 6 ในปีถัดไปได้ทดสอบผู้จัดการที่เข้ารับการสัมมนาอีก 76 คน ผลการทดสอบว่าผู้จัดการเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ ผู้บริหารร้อยละ 24 นักพัฒนาร้อยละ 18 และผู้เผด็จการร้อยละ 14 และเลือกใช้ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลต่ำได้แก่ ผู้พนักงานร้อยละ 7 และผู้ประนีประนอมร้อยละ 8 ผลที่ได้มีลักษณะใกล้เคียงและเหมือนกันทั้งสองกลุ่ม แสดงถึงความแน่นอนเชื่อถือได้ในการทดสอบพื้นฐานของกลุ่ม

10. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร ซึ่งเป็นพวกที่ทำงานกับคนที่มีความจำเป็นที่เท่าเทียมกัน ทดสอบแล้วพบว่ามีลักษณะที่มุ่งสัมพันธ์ภาพและประสิทธิผล ลักษณะที่ใช้จึงเป็นลักษณะนักพัฒนาถึงร้อยละ 41 เป็นลักษณะผู้ที่ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียวและผู้พนักงานเพียงร้อยละ 5 ส่วนลักษณะอื่นที่รองลงมาอยู่ในระหว่างร้อยละ 9-11

จากการทดสอบพฤติกรรมของเรดคินพบว่า แบบทดสอบ MSDT เป็นแบบทดสอบที่มีประสิทธิภาพสูงในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งยังเป็นแบบทดสอบหนึ่งที่ได้รับการพัฒนาเป็นแบบสอบถามทางพฤติกรรมผู้นำที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันด้วย

การเพิ่มมิติที่สามเข้าไปในสองมิติ โดยความพยายามของเรดคินนั้นเป็นการพัฒนาแนวคิดที่มีประโยชน์มาก ดังที่ ชัชชา ดวงจินดา (2537 :68) ได้แสดงความคิดเห็นว่าสถานการณ์ก็มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกิจกรรมอันเกิดจากพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกด้วย เมื่อผู้นำรู้จักปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะอย่างได้อย่างเหมาะสมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ก็เรียกว่าขาดประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบ



$D_1 =$ มุ่งงาน
 $D_2 =$ ผู้นำ
 $D_3 =$ มุ่งสัมพันธ์ภาพ

ภาพที่ 2.2 ทิศทางแห่งงาน

ที่มา : (สมัย จิตต์หมวด, 2547: 29)

จากผลงานของวิลเลียม เจ เรดคิน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสำคัญ โดยจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องจากสถานการณ์เฉพาะขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น ผู้นำตามสถานการณ์จะสวมบทบาทผู้นำในขณะที่สถานการณ์เหล่านั้นกำลังดำเนินอยู่และแสดงพฤติกรรมผู้นำ เพื่อให้เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่งในขณะนั้นและจะสิ้นสุดความเป็นผู้นำเมื่อสถานการณ์เหล่านั้นได้ยุติลง

เขาได้ให้ความเห็นต่อไปอีกว่า ผู้นำส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์และสภาพการณ์ขององค์กรในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพได้จึงขึ้นอยู่กับลักษณะทิศทางของงานและลักษณะทิศทางแห่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เรดคินได้เน้นรูปแบบ Model ที่เรียกว่า 3- D Management Style Theory ไว้ดังนี้

ในสถานการณ์ปกติทั้ง 3 D จะมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ในยามเหตุการณ์ภาวะความสัมพันธ์ D_1 ไม่สู้ดีนัก ผู้นำจำเป็นต้องแสดงบทบาทด้านความสัมพันธ์มากขึ้น ทำให้ D_2 เข้ามาชิด D_1 และตรงกันข้ามหากเหตุการณ์ด้านการทำงานไม่สู้ดีนัก D_3 ผู้นำก็จำเป็นต้องแสดงบทบาทด้านการทำงานให้มาก D_2 ก็จะเข้ามาชิด D_3 เป็นต้น (สมัย จิตต์หมวด, 2547:29)

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสามมติของเรดดิน (William J. Reddin) กับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ

ทฤษฎีสามมติของเรดดินสามารถนำไปเปรียบเทียบและประยุกต์เพื่อหาความสัมพันธ์กับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ ได้อีกหลายทฤษฎี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีสามมติกับทฤษฎีขำยการจัดการของเบลคและมูตัน เบลคและมูตัน แบ่งผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมออกเป็น 5 แบบใหญ่ คือ แบบ 1, 9 9, 1 1, 1 9, 9 และ 5, 5 9, 9 ที่เป็นแบบอุดมคติ ซึ่งเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ในตอนแรกเบลคและมูตัน ไม่ได้คำนึงถึงมิติที่ 3 คือมิติด้านประสิทธิผลเหมือนกับแนวคิดของเรดดิน แต่ในภายหลัง เบลคและมูตัน ได้พัฒนาทฤษฎีขำยการจัดการ (Managerial Grid) ของเขา โดยคำนึงถึงด้านสภาวะการณ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล ดังนั้นการพัฒนาทฤษฎีขำยการจัดการในลักษณะเช่นนี้จึงสอดคล้องกับทฤษฎีสามมติของเรดดิน ลักษณะที่ใกล้เคียงกันอีกประการหนึ่งก็คือแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน กับแบบผู้นำตามทฤษฎีตามขำยการจัดการของเบลคและมูตันมีความสอดคล้องกัน (Reddin, 1970:194)

ทฤษฎีสามมติกับทฤษฎีระบบการบริหารของลิเคิร์ท ลิเคิร์ทได้แบ่งระบบการบริหารออกเป็น 4 ระบบคือ คือ

ระบบที่ 1 ระบบผูกขาดรวมอำนาจ (Exploitation, Authoritative Model)

ระบบที่ 2 ระบบกึ่งผูกขาดรวมอำนาจ (Benevolent, Authoritative Model)

ระบบที่ 3 ระบบกึ่งประชาธิปไตย (Consultative Model)

ระบบที่ 4 ระบบประชาธิปไตยสมบูรณ์แบบ (Participative Group Model)

แบบผู้นำของเรดดิน (Reddin, 1970:196-197) จะสอดคล้องกับผู้นำที่ใช้ระบบบริหารของลิเคิร์ท ดังนี้

ระบบที่ 1 ตรงกับผู้นำแบบเอางาน

ระบบที่ 2 ตรงกับผู้นำแบบผู้ประนีประนอม

ระบบที่ 3 ตรงกับแบบนักพัฒนา

ระบบที่ 4 ตรงกับผู้นำแบบนักบริหาร (สะอาด สีหาภาค, 2536: 21-22)

การศึกษาพฤติกรรมโดยอิงตามแนวสถานการณ์นับว่าเป็นประโยชน์มากกว่าการศึกษาตามแนวทฤษฎีคุณลักษณะ เพราะการศึกษาตามแนวสถานการณ์นี้ได้พัฒนาจนเป็นที่ยอมรับและรู้จักกันในชื่อทฤษฎีสองมิติ ซึ่งเป็นการพัฒนามาจาก 2 ขั้วของแบบมุ่งงานกับมุ่งคน ที่พยายามค้นหาความสมดุลระหว่าง 2 ขั้ว โดยเรดดินได้เพิ่มมิติที่สามเข้าไปเพื่อให้สามารถอธิบายถึงแบบผู้นำได้หลายแง่มุมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามเรดดินไม่ได้สรุปว่าแบบใดดีที่สุด แต่ต้องการที่จะชี้ให้เห็นถึงความเหมาะสมของแต่ละแบบผู้นำที่ควรนำไปใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

เท่านั้น ผลลัพธ์ที่จะได้ก็คือความมีประสิทธิผลนั่นเอง

เหตุที่เรดคินไม่ต้องการสรุปว่าแบบผู้นำใดดีที่สุด เพราะทราบดีว่ามีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องมากมายในการกำหนดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ทฤษฎีสามมิตีของเรดคิน (William J. Reddin) มีแนวคิดหลักตรงที่นำเอาสถานการณ์มาเป็นตัวแปรสำคัญในการพิจารณาถึงแบบผู้นำที่เหมาะสม นอกจากนั้นยังสามารถนำไปประยุกต์และเปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารอื่นๆ ได้อีกหลายทฤษฎี นอกจากนั้นเรดคินยังใช้แนวคิดหลักของพีคเลอร์ในการพัฒนารูปแบบไปสู่แบบสามมิติจึงมีความครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ดังนั้นการศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ เขต 2 จึงได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์คือพิจารณาจากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น โดยใช้แบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคินในการศึกษา ซึ่งแบบพื้นฐานดังกล่าวนี้ สามารถจำแนกพฤติกรรมแบบผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ได้อย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรทุกองค์กรประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งที่เกิดตามขึ้นมา เพื่อที่จะทำการอธิบายว่ามีปัจจัยใดที่เกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร มีแนวคิดทฤษฎีมากมายถูกคิดค้นและพัฒนามาจากชาวต่างชาติ และนักวิจัยชาวไทยได้นำมาศึกษาพฤติกรรมผู้นำในหลายหน่วยงานและในสถานศึกษาด้วย โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีผลงานวิจัยที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะที่ศึกษาตามแนวทฤษฎีของเรดคินหรือทฤษฎีที่คล้ายคลึงกัน พบว่ามีทั้งในสถานศึกษาและองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะในสถานศึกษามีทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้เป็นที่ยอมรับและนิยมใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปัจจุบัน

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแนวสถานการณ์สองมิติซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ตาม เป็นการศึกษาของ วินัย ฐิตะสุด (2548) ในเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธศาสตร์ พบว่าแบบผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม

ผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีปัจจัย 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งของงาน การศึกษาความพึงพอใจอีกเรื่องหนึ่งที่ศึกษาตามแนวสองมิติเช่นกันเป็นของ กชกร เป้าสุวรรณ (2543) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นแบบ ผสมผสานระหว่างการบริหารแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ โดยระดับความพึงพอใจของ ครูต่อแบบพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ยกเว้นเรื่องการแก้ปัญหา ความขัดแย้งของครูและการทำงานโดยไม่สั่งสรรคกับครู

การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในภาพรวม อย่างมาก ในแง่ที่ทำให้สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำได้อย่างละเอียดยิ่งขึ้น ได้แก่ การศึกษาของ สุณีย์ เกิดมงคล (2544) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมของ ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร ทำการศึกษาโดยจำแนกตามสถานภาพของ ผู้บริหาร โดยผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานครที่มี เพศ อายุ ประสบการณ์และวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่ต่างกัน นั้นหมายถึงว่า ภาวะ ผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับความแตกต่างในสถานภาพและความเป็นปัจเจกบุคคล

เกรียงศักดิ์ นุตตะโร (2546) ที่ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารการศึกษา โดยการวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบแนวคิดและทฤษฎีในการสร้างเครื่องมือ การวิจัย รูปแบบ องค์ประกอบ และคุณภาพของเครื่องมือ รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยได้ ทำการศึกษาจากงานวิจัยในปริญญานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตจำนวน 75 ฉบับ ที่เป็น ผลงานในระหว่างปี พ.ศ. 2530-2545 ผลจากการศึกษาพบว่า แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการสร้าง เครื่องมือศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เป็นการใช้นำแนวคิดในยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมากที่สุด โดย พบว่ามีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพมากที่สุด รองลงมาคือแบบ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

สายสุนีย์ ดวงแข (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษานี้ได้นำงานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำมาสังเคราะห์ โดย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่ระหว่าง 300-399 จุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำและ ความพึงพอใจของครู ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานมีมากกว่า 1 แบบ ขึ้นไป โดยเป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผลและพฤติกรรมผู้นำที่ใช้ในการ บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับผลงานของโรงเรียน บุคลากรและผู้เรียน โดยครูมีความพึง พอใจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน

งานวิจัยที่สะท้อนภาวะผู้นำในระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครได้ตีในช่วงปี 2542 เป็นการศึกษาภาพรวมของพฤติกรรมผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษา ได้แก่ การศึกษา ประเมินพฤติกรรมด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยผลการศึกษาพบว่า แบบของนักบริหารส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่เป็นนักบริหารประเภทประชาธิปไตยมากเกินไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542: 70)

งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาที่ศึกษาตามแนวทฤษฎีสามมติของเรดดิน (William J. Reddin) นั้นมีดังต่อไปนี้ สะอาด สีหาภาค (2536) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารมี 3 แบบหลัก ได้แก่ แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ แบบนักบุญและนักพัฒนาเป็นส่วนใหญ่ ส่วนแบบสนับสนุนส่วนใหญ่จะเป็นแบบนักบุญและแบบเผด็จการมีศิลป์ และแบบรวมเป็นแบบนักบริหาร แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แบบผู้ยึดระเบียบ และแบบนักพัฒนา โดยพบว่าวุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญคือผู้บริหารที่มีวุฒิสูงกว่าปริญญาตรี จะมีแนวโน้มที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี โดยผลการศึกษาพบว่าผู้นำจะมีแบบการบริหารเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกันกับ

นิพนธ์ อุทก (2535) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามกรอบทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และ 42.70 ตามลำดับ โดยผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำแบบนักบริหารมากที่สุด ร้อยละ 32.10 แบบผู้ประนีประนอม ร้อยละ 29.50 และแบบผู้ละทิ้งหน้าที่ ร้อยละ 12.90 ตามลำดับ โดยผู้บริหารหญิงใช้แบบผู้นำแบบนักบริหาร ผู้ประนีประนอม ผู้ละทิ้งหน้าที่ และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ร้อยละ 16.70 เท่ากันทั้ง 4 แบบ โดยสรุป ผู้บริหารชายใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้บริหารหญิง คิดเป็นร้อยละ 59 และ 50 ตามลำดับ

ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่าแบบผู้นำที่ผู้บริหารนิยมใช้ ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาจะเป็นผู้ยึดระเบียบหรือผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ และในขณะเดียวกันผู้นำก็จะใช้แบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผล วัชรินทร์ นุชนาคา (2533) อ้างใน ปัญญาธิพัฒน์กำจร (2546) ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า แบบหลักของผู้บริหารโรงเรียนเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ และที่พบน้อยที่สุดคือแบบนักบริหาร

และอิทธิพลจากแบบผู้นำที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาคือผู้บริหารที่ใช้แบบนักพัฒนา ยึดระเบียบ เติบโตการที่ศิลปะ จะส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีกว่ากลุ่มผู้บริหารที่ใช้แบบนักบุญ ผู้ประนีประนอม และผู้ละทิ้งหน้าที่

ต่อมา กรรณิการ์ โรพรณู (2546: 96) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนา รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ ผู้ละทิ้งหน้าที่ แบบนักบุญ นักบริหาร ผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม ตามลำดับ และผลจากการศึกษาเปรียบเทียบกับความมีวิสัยทัศน์ พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

สุวรรณ ขวัญแก้ว (2532) อ้างถึงใน ปัญญาธิ พัฒนกำจร (2546: 49) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ โดยพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่าประสิทธิผลต่ำในอัตราส่วน 3 : 1

สุวัฒน์ ประเสริฐสม (2531: 90) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคินและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำของเลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนักและหัวหน้าหน่วยของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบยึดระเบียบและแบบนักบุญตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับกลางจะมุ่งมิติสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานและมีประสิทธิผลในการทำงานมากกว่ามิติมุ่งงาน

ชัชชา ดวงจินดา (2537) ได้ศึกษาเรื่อง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสถาปัตยกรรมของเรดคิน พบว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นของมหาวิทยาลัยเปิดส่วนใหญ่ ใช้แบบพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาคือแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ พฤติกรรมผู้นำแบบผู้เผด็จการและแบบนักบริหารเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับกลางใช้น้อยที่สุด ส่วนพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ทำงานและแบบผู้เผด็จการเป็นแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นใช้น้อยที่สุด

สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ (2539) อ้างถึงใน ปัญญาธิ พัฒนกำจร (2546: 51) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด โดยผู้บริหารมีทิศทางการใช้แบบภาวะผู้นำในมิติมุ่ง

ประสิทธิผล มุ่งสัมพันธภาพ และมุ่งงาน โดยมีคะแนนเฉลี่ย 2.50, 2.10 และ 1.40 ตามลำดับ

พัฒนา สวงนกล้าจิตต์ (2526: 69-71) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมติของเรดดิน พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีแบบหลักที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบสนับสนุนและแบรวมที่จัดอยู่ในลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงทั้งสิ้น ได้แก่ แบบนักพัฒนา โดยมีมิติทางการบริหารในภาพรวมเน้นด้านมุ่งสัมพันธภาพค่อนข้างมาก เน้นด้านมุ่งงานค่อนข้างน้อย และมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

งานวิจัยที่นิยมใช้แบบทดสอบที่พัฒนามาจากแบบMSDTของเรดดิน ได้แก่ สุรพล ศรีแสง (2540) อ้างถึงใน สุณีย์ เกิดมงคล (2544: 36) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยใช้เครื่องมือที่พัฒนามาจากแบบทดสอบ MSDT ของเรดดิน โดยผลการวิจัยพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแต่ละแบบผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษาที่พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการปกครองบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เป็นการศึกษาของ ผ่องศรี ทองแถม (2538) อ้างถึงใน สุณีย์ เกิดมงคล (2544: 37) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2537 โดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบทดสอบที่พัฒนามาจากแบบ MSDT ของเรดดินเช่นเดียวกัน

มีผลการศึกษาส่วนน้อยที่ผู้นำเลือกใช้แบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล เช่น การศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 12 โดยใช้แบบพฤติกรรมผู้นำทั้ง 8 แบบของเรดดิน ของ ภาวดี อนันต์นาวิ (2539) อ้างถึงใน สุภางค์ ภาะสุวรรณ (2546: 51) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารใช้แบบพฤติกรรมผู้นำเป็นแบบละทิ้งหน้าที่มากที่สุด รองลงมาเป็นแบบยึดระเบียบ และประนีประนอม โดยพฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมศึกษาและประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ได้มีการทดสอบใช้ทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) ศึกษาแบบผู้นำในโรงเรียนดีเด่นเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับการประสบความสำเร็จ โดย จำเริญ คำป่อง (2543) ได้ศึกษาเรื่อง แบบผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดีเด่นมีแบบพฤติกรรมการบริหารงานสอดคล้องกับทฤษฎีสามมติของเรดดินทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งงาน มิติมุ่ง

สัมพันธ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบผู้นำแต่ละมิติที่มีลักษณะเด่นตามการบริหารงาน นอกจากนั้นผู้บริหารยังใช้แบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานด้วย และยังใช้หลักการบริหารที่สอดคล้องกับหลักพระพุทธศาสนา จึงส่งผลให้ได้เป็นโรงเรียนดีเด่นในหลายด้าน อาทิ ด้านดนตรี ด้านการจัดการศึกษา ด้านผู้บริหาร และด้านคุณประโยชน์

ส่วนการวิเคราะห์ภาพรวมจากผู้บริหารในระดับมัธยมศึกษาตามทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) นันทา ลินะเปสนันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดดินของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เพศชายจำนวน 282 คน เพศหญิงจำนวน 231 คน รวมทั้งสิ้น 513 คน พบว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

งานวิจัยอื่น ๆ ที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระดับประถมศึกษา มีการศึกษาในหลายลักษณะดังต่อไปนี้ สมเกียรติ แก้วมณี (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและน่าเชื่อถือได้ พบว่า ความคิดเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 5 รายการ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความกล้าตัดสินใจ และด้านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มานพ สุขเกษม (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและบริหารทั่วไป ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง รองลงมาคือด้านบริหารวิชาการพัฒนาหลักสูตร คุณภาพการเรียนการสอน และการสร้างความร่วมมือกับชุมชน

ภักดี สมคะเณย์ (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในสถานศึกษา ในเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งสองด้าน รองลงมาเป็นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำต่ำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งสัมพันธ์สูงสุดอยู่ในลำดับที่ 3 ส่วนผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงมีจำนวนน้อยที่สุด โดย

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบทั้งมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการดำเนินการในโรงเรียนประถมศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน

งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบกรณีศึกษาในเขตปทุมธานี ศึกษาโดย ฐานมณี แจ่มประจักษ์ (2546) โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความเห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี มีภาวะผู้นำหรือความสามารถในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูงในทุกด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการตัดสินใจ และด้านบทบาทที่เป็นจริง

การศึกษาที่มุ่งเน้นในด้านความเข้าใจและความพร้อมในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา ได้แก่ เซวงศักดิ์ แสงจันทร์ (2544) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 พบว่า สมรรถภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านคุณลักษณะด้านความรู้ และด้านทักษะ

เช่นเดียวกับเรื่องนี้ แต่เป็นการศึกษาในสถานศึกษาเอกชน โดย สุภักฎาณี สุขสำราญ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมและความคาดหวังของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 5 ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า ผู้บริหารมีความพร้อมต่อการปฏิรูปการศึกษา ในด้านนโยบายและการจัดการศึกษาที่ระดับ 3.24 ด้านคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ระดับ 3.29 และด้านสนับสนุนงบประมาณที่ระดับ 3.01

งานวิจัยต่างประเทศ

รอดนี่ แอลเลน การ์ดิง (<http://docs.lib.purdue.edu>, 2003) แห่งมหาวิทยาลัยเพิร์ธ ประเทศออสเตรเลีย ได้ทำการศึกษาในระดับปริญญาเอกเรื่อง ผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการทดลองพบว่า มีหลายพฤติกรรมที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของครูและผู้นำในโรงเรียนถึงอิทธิพลของลักษณะพฤติกรรมต่อสถานศึกษา โดยพบว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในทางบวกเพื่อที่จะได้แสดงให้เห็นความเป็นผู้นำที่ชัดเจนอย่างแท้จริง

วิลเลียม เจ รัฟ (<http://eaq.saq.sagepub.com>, n.d.) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจภาวะผู้นำทางการศึกษา โดยวิธีการศึกษารูปแบบทางความคิดของผู้นำตามหลักการของโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้ศึกษาในรูปแบบกรณีศึกษาในโรงเรียน 3 แห่ง โดยใช้ 3 ขั้นตอนที่แตกต่างกัน

กัน เพื่อศึกษาถึงความเหมือนและความแตกต่างในรูปแบบทางความคิด ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงระดับผู้นำที่แตกต่างกันส่งผลต่อความแตกต่างทางด้านความคิดของผู้นำด้วย

ซูซาน ไวลีย์ (www. aera.net, n.d.) แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าการเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาโรงเรียนและสถานศึกษาอย่างมืออาชีพ มีความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จของผู้เรียนอย่างแท้จริง

การศึกษาความคิดเห็นและวิธีการบริหารของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแห่งชาติประจำปี 2005 ทำให้ทราบแบบพฤติกรรมผู้นำและลักษณะพฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้

เบรน เอฟ. แม็คควีน (Web. naesp, 2005) ผู้นำโรงเรียนประถมศึกษาเวสต์มอร์แลนด์ โรด นิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา มีวิธีการเป็นผู้นำที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จคือ การใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการสอนเด็กในด้านจิตสำนึกเพื่อส่งผลให้เด็กของเขามีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ผลจากการศึกษาพบว่า 40% จากนักเรียนจำนวนนักเรียน 431 คน มีคุณภาพที่มากขึ้น นอกจากนั้นเขายังได้สร้างหลักสูตรการศึกษานुकิลิกภาพซึ่งสามารถช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กนักเรียนลงได้ถึง 76% อีกด้วย

เทอรี เอช เบรนเนอร์ (Web. naesp, 2005) ผู้บริหารโรงเรียน คาร์ล เบน ไอสัน แห่งนอร์ทคาโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผู้นำที่ได้รับการชื่นชมจากสถานศึกษา เขาใช้ลักษณะผู้นำแบบประสาน และพยายามเน้นให้นักเรียน เจ้าหน้าที่ และผู้ปกครองเด็ก ได้มีส่วนร่วมในการศึกษา เขาได้ตั้งเป้าหมายที่จะพัฒนาพฤติกรรมและการเรียนรู้ของเด็กโดยการกำหนดหลักสูตรเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและพัฒนาารูปแบบการสอนด้วย

ซูซาน อาร์ รูเกอร์ (Web. naesp, 2005) แห่งโรงเรียนพลิสเซนท์ วาเลย์ รัฐโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา ให้เหตุผลที่ทำให้การบริหารโรงเรียนของเธอประสบผลสำเร็จคือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและได้ตั้งเป้าหมายที่สูง เธอปรับปรุงการเรียนการสอนโดยนำวิธีคิดนอกกรอบมาใช้ เพื่อทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเด็กและส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษามากขึ้น

ริต้า เอ็ม แวนเน็ตต้า (Web. naesp, 2005) แห่งโรงเรียน ไบรอันท์ รัฐโอไอวาประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ใช้แบบผู้นำที่เน้นกลุ่ม โดยต้องมีความรับผิดชอบในการสร้างความก้าวหน้าทางการศึกษาและความก้าวหน้าทางตัวบุคคลด้วย เธอตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นในการเรียนรู้ของตนเอง และเข้าหลักสูตรอบรมเพิ่มประสิทธิภาพในด้านกลยุทธ์ทางการศึกษา นอกจากนั้นยังได้พัฒนาคู่มือปฐมนิเทศสำหรับผู้นำทางการศึกษาใหม่ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการ

ยกระดับผู้นำ

ซูซาน อี สมิธ (Web. naesp, 2005) ผู้นำแห่งโรงเรียนเกอร์ทรูด วอลค์เกอร์ รัฐแคนซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เธอได้รับความสำเร็จและได้สร้างชื่อเสียงจากการประสบความสำเร็จในการใช้ข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้เธอประสบความสำเร็จ ในทุกๆ สัปดาห์ สมิธ จะคอยตรวจสอบแผนการสอน และเธอได้สร้างแผนการเรียนรู้เฉพาะบุคคลขึ้น เพื่อที่จะทำให้สามารถสร้างจุดแข็งขึ้นในโรงเรียนได้

การศึกษาที่เน้นถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร เป็นการศึกษาโดย ทาฟฟ์ (Taff, 1998) อ้างถึงใน สมเกียรติ แก้วมณี (2545:54) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสพผลสำเร็จของโรงเรียน

สอดคล้องกับการศึกษาของ บริดจ (Bridges, 1992) อ้างถึงใน กรรณิการ์ โรยเรณู (2546: 67) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนพบว่าในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และยังพบว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยส่วนใหญ่ นิยมศึกษาตามแนวทฤษฎีตะวันตก โดยในยุคเริ่มแรกได้ศึกษาจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ทฤษฎีนี้ไม่สามารถตอบคำถามเกี่ยวกับความเป็นผู้นำได้อย่างชัดเจน จึงไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควร ต่อมาได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาสถานการณ์เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการศึกษา เรียกแนวคิดนี้ว่า ทฤษฎีตามแนวสถานการณ์ โดยศึกษาบนความเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ มีทฤษฎีที่พัฒนามาจากแนวคิดนี้มากมาย โดยทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและนิยมนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำมีหลายทฤษฎี ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีผู้นำตามแนวสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ ทฤษฎีวัฏจักรแห่งวงจรชีวิตของเฮอร์ซีและบลังชาร์ด และทฤษฎีตามแนวสามมิติของเรดดิน (William J. Reddin) ฯลฯ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยศึกษาจากพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ในมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ โดยสามารถจำแนกออกเป็นแบบต่างๆได้หลายแบบตามการจัดระดับความมากน้อยในด้านลักษณะพฤติกรรมที่ผู้นำที่มุ่งเน้นในการปฏิบัติและการศึกษาความพร้อมตลอดจนความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ 2542 ด้วย

โดยการศึกษาผู้นำตามมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์นั้น จากการสังเคราะห์งานวิจัยในภาพรวม ของสายสุณีย์ ดวงแห (2547) สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า แบบผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโรงเรียน รวมทั้งบุคลากรและผู้เรียน โดยแบบผู้นำที่นิยมใช้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลมากกว่าแบบที่ไม่มีประสิทธิผล และครูส่วนใหญ่พึงพอใจพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มากกว่าแบบมุ่งงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาภาพรวมของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547) พบว่าแบบนักบริหารส่วนใหญ่จะเป็นแบบประชาธิปไตยมากขึ้นไปซึ่งมีลักษณะที่เน้นไปทางมุ่งสัมพันธ์นั่นเอง

ในด้านการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีตามมิติของเรดดิน (William J. Reddin) พบว่าผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาส่วนใหญ่นั้น ผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีผลต่อพฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าผู้นำที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และแบบพฤติกรรมผู้นำที่นิยมใช้ได้แก่ แบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะและแบบผู้ยึดระเบียบ โดยภาพรวมในการศึกษาในโรงเรียนระดับมัธยมพบว่าพฤติกรรมผู้นำอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้

ส่วนการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยทั้งระบบเปิดและระบบปิดพบว่าแบบผู้นำที่นิยมใช้มากที่สุดยังเป็นแบบนักพัฒนา ผู้เผด็จการที่มีศิลปะและผู้ยึดระเบียบ ตามลำดับ เช่นเดียวกับแบบผู้นำที่นิยมใช้ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับงานวิจัยในต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการศึกษาเพื่อหาแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และยังคงศึกษาถึงความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์

ผลการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศโดยภาพรวมพบว่า พฤติกรรมผู้นำส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของสถานศึกษาโดยตรง โดยระดับทางตำแหน่งของผู้นำส่งผลกระทบต่อความแตกต่างในระดับทางความคิด โดยลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในปี 2005 มีลักษณะที่ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกลและชัดเจนในการพัฒนาสถานศึกษา การตั้งเป้าหมายในการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสูง การมีความสามารถในการเป็นผู้นำแบบนำกลุ่มและการมีความสามารถในการประสานงานสูง

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จในสถานศึกษา นอกจากนั้นยังมีอิทธิพลโดยตรงต่อบุคลากรทางการศึกษาและผู้เรียนด้วย รูปแบบที่แตกต่างกันที่ผู้นำใช้ในการบริหารสถานศึกษามีมากมายตามวิธีการจำแนก แต่สามารถแบ่งได้

กว้างๆตามลักษณะในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น โดยเรดคินได้จำแนกลักษณะทั้งสองด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้นโดยแบ่งได้ 4 แบบซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ โดยแบบพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ เป็นความสัมพันธ์กันของระดับมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่แตกต่างกันไป แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดจะต้องมีระดับที่สมดุลกันในมิติทั้งสองด้านและยังต้องนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างอย่างถูกต้อง จึงจะส่งผลให้พฤติกรรมแบบผู้นำนั้นมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดได้

ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535) อ้างถึงใน นันทา ลีนะเปสนันท์ (2542: 32) เกี่ยวกับแนวคิดและลักษณะของการวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ผลการวัด โดยใช้เครื่องมือหลายชุดหรือหลายด้าน (หมายถึงแบบสอบถาม ที่ประกอบด้วยข้อคำถามหลายด้าน) ผลการวิเคราะห์จะช่วยให้ทราบว่า เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดในสิ่งเดียวกันหรือที่เรียกว่าองค์ประกอบร่วมกันหรือไม่ มีกี่องค์ประกอบ เครื่องมือหรือเทคนิคเหล่านั้นวัดแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงใด ผู้วิจัยจะพิจารณาจากผลการวิเคราะห์แล้วใช้หลักเหตุผลระบุ (หรือกำหนดชื่อ) องค์ประกอบที่วัดนั้น ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบจะปรากฏค่าต่างๆ ที่สำคัญ คือ ค่า Communalities ซึ่งเขียนแทนด้วย h^2 เป็นค่าความแปรปรวนที่แต่ละด้านแบ่งให้กับแต่ละองค์ประกอบ เป็นส่วนชี้ถึงว่าแต่ละด้านวัดองค์ประกอบนั้นร่วมกับตัวแปรอื่นมากน้อยเพียงใด

ค่า Eigen value เป็นผลรวมกำลังสองของสัมประสิทธิ์ขององค์ประกอบร่วมในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 1 จึงจะถือว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่แท้จริง

Factor Loading เป็นค่านำหนักองค์ประกอบที่แต่ละด้านวัดในองค์ประกอบนั้น ผู้วิจัยอาจต้องการทราบว่าเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้วัดพฤติกรรมนั้น วัดอะไรร่วมกันบ้าง (มีองค์ประกอบอะไรบ้าง) หรือผู้วิจัยสร้างเครื่องมือวัดตามทฤษฎีหรือแนวคิดอย่างหนึ่ง ต้องการทราบว่าเมื่อนำไปใช้วัดจริงจะปรากฏผลตรงตามทฤษฎีหรือแนวคิดนั้นหรือไม่ก็สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ

วัตถุประสงค์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

กัลยา วานิชย์บัญชา (2546: 4) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบไว้ ดังนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรหลายๆตัว ให้อยู่ในกลุ่มหรือปัจจัยเดียวกัน โดยที่จำนวนปัจจัยจะน้อยกว่าจำนวนตัวแปร โดยการนำตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในปัจจัยเดียวกัน เช่น งานวิจัยที่มีตัวแปร 15 ตัว เมื่อใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว อาจเหลือเพียง 3 ปัจจัยแล้วจะต้องมีการตั้งชื่อหรือกำหนดปัจจัยที่แสดงถึงความหมายของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยนั้น

โดยหลักเกณฑ์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปร หรือกล่าวได้ว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนตัวแปรเดิมที่มีความสัมพันธ์กันให้เป็นตัวแปรหรือปัจจัยใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ปัจจัยที่ได้เป็น Linear combination ของตัวแปรเดิม โดยจะพยายามนำรายละเอียดจากตัวแปรเดิมต่างๆมาไว้ในปัจจัยให้มากที่สุด (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 7)

ประโยชน์ของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยรวมตัวแปรหลายๆตัวให้อยู่ในปัจจัยเดียวกัน โดยถือว่าปัจจัยใหม่ที่สร้างขึ้นเป็นตัวแปรใหม่ที่สามารถหาค่าของปัจจัยที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป
2. ใช้ในการแก้ปัญหาค่าที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity)
3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบจะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรที่ละคู่แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมากไว้ในปัจจัยเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์ถึงโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยเดียวกันได้
4. ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละปัจจัยได้ ตามความหมายของตัวแปรต่างๆที่อยู่ในปัจจัยนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการวางแผนได้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2546: 5)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับงานวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

บุญชม ศรีสะอาด (2535) อ้างถึงใน นันทา ถิ่นเปสนันท์ (2542: 33) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับวิจัยที่ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบว่า

1. ผู้วิจัยอาจเน้นการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นจุดเด่นของการวิจัยแล้วเสริมด้วยจุดประสงค์อื่น เช่น เปรียบเทียบความสามารถแต่ละด้าน ระหว่างกลุ่มต่างๆตามตัวแปรอิสระ เช่น ระหว่างเพศชายหญิง ฯลฯ หรือวิจัยเพื่อสร้างเครื่องมือ หรือเทคนิคในการวัดเป็นสำคัญ แล้วมีการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อตรวจสอบถึงความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือวัดเหล่านั้นว่าสามารถวัดองค์ประกอบตามที่มุ่งหวังจริง

2. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จะปรากฏค่าต่างๆซึ่งยังไม่สมบูรณ์เพราะบอกแต่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ผู้วิจัยต้องพิจารณาโดยใช้หลักเหตุผลประกอบด้วย

3. สามารถนำเทคนิคนี้ไปวิจัยได้อีกอย่างกว้างขวางโดยมีเงื่อนไขว่าต้องการวัดหลายๆด้าน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษา โดยเลือกจำนวนโรงเรียนที่จะใช้ในการศึกษาจากทั้งหมด 75 โรงเรียน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิได้จำนวนโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษา 19 โรงเรียน จากนั้นจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนโดยวิธีการเทียบสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน และใช้วิธีแจกแบบสอบถามด้วยวิธี Accidental Technique มีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1.1 การสุ่มโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษด้วยวิธีการแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

ตารางที่ 3.1 การกำหนดพื้นที่โรงเรียนในการศึกษา

ขนาดโรงเรียน	การกำหนดพื้นที่โรงเรียนเพื่อใช้ในการศึกษา					
	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด		(โรง)	จำนวนโรงเรียนที่ใช้ในการศึกษา		(โรง)
	รัฐ	เอกชน	รวม	รัฐ	เอกชน	รวม
โรงเรียนขนาดใหญ่	12	17	29	3	4	7
โรงเรียนขนาดเล็ก	38	8	46	10	2	12
ยอดรวมตามประเภทโรงเรียน	50	25	75	13	6	19

จากตารางที่ 3.1 เป็นตารางที่แสดงการเลือกพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน โดยสุ่มจากกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่เปิดสอนถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทั้งหมด 75 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2549 ในสัดส่วน 25% ได้พื้นที่โรงเรียนที่ใช้ในการศึกษา โดยแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ 7 โรงเรียน ขนาดเล็ก 12 โรงเรียน (โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-299 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คน ขึ้นไป) รวมทั้งสิ้น 19 โรงเรียน

3.1.2 การกำหนดกลุ่มตัวอย่างครู

สุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ด้วยวิธีการเทียบสัดส่วน ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การสุ่มตัวอย่างครูผู้สอน

ขนาดโรงเรียน	การสุ่มตัวอย่างโดยวิธีเทียบสัดส่วน					
	ประชากร		(คน)	กลุ่มตัวอย่าง		(คน)
	รัฐ	เอกชน	รวม	รัฐ	เอกชน	รวม
โรงเรียนขนาดใหญ่	50	113	163	30	68	98
โรงเรียนขนาดเล็ก	66	30	96	39	18	57
ยอดรวมตามประเภทโรงเรียน	116	143	259	69	86	155

จากตารางที่ 3.2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างครู โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเทียบสัดส่วนจากจำนวนครูทั้งหมดในโรงเรียนที่เป็นพื้นที่กำหนดในการศึกษาจำนวนจำนวน 259 คนจาก 19 โรงเรียน เมื่อทำการสุ่มแล้ว สามารถจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน โดยจำแนกเป็นกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ 98 คน โรงเรียนขนาดเล็ก 57 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 155 คน

หลังจากสุ่มกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามและเก็บคืนด้วยตนเองโดยวิธี Accidental Technique

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถามเพื่อวัดพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน ได้แก่ แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

แบบสอบถามได้มาโดยการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคินจากงานวิจัยในบทที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับข้อบ่งชี้ตามคุณลักษณะของพฤติกรรมผู้นำแบบพื้นฐานทั้ง 4 แบบ ของ Reddin (1970) นันทา ลินะเปสนันท์ (2542) สุณีย์ เกิดมงคล (2544) นิพนธ์ อุทก (2535) และปัญจนารี พัฒนกำจร (2546) เพื่อสร้างข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรงและครอบคลุมพฤติกรรมแบบผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอยู่ 5 ข้อ ในตอนที่ 2 เป็นคำถามเพื่อวัดพฤติกรรมผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน จำนวน 56 คำถาม

3.2.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

3.2.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทบทวนทฤษฎีของเรดคิน เพื่อนำมากำหนดกรอบและขอบเขตเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถามให้ครบถ้วนในมิติทุกประเด็น

3.2.1.2 บูรณาการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินที่ได้จากการศึกษา มาเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมพฤติกรรมผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบของเรดคิน

3.2.1.3 สร้างแบบสอบถาม โดยใช้มาตรการประมาณค่าตามแนวของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยแบ่งโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเพื่อจำแนกพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐานของเรดคินเพื่อให้ทราบพฤติกรรมผู้นำตามการจำแนก 4 แบบคือ แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ โดยแต่ละแบบมีลักษณะโดยสรุปดังต่อไปนี้

แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะทั้งมุ่งงานสูงและให้ความสำคัญสัมพันธ์แก่ผู้ร่วมงานสูง ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ชอบการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการควบคุมคนอย่างประนีประนอม มีความสามารถในการจูงใจ

แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพต่ำ อุทิศตนให้แก่งาน ชอบการนำวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการทำงาน ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล นิยมใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ มีลักษณะนิสัยทะเยอทะยานและเชื่อมั่นในตนเองสูง

แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง เป็นแบบที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพสูง และให้ความสำคัญในเรื่องงานต่ำ ชอบมององค์กรว่าเป็นระบบสังคมอย่างหนึ่ง ไม่นิยมใช้วิธีการลงโทษ กลัวความขัดแย้ง ลักษณะนิสัยไม่มีพิธีรีตองมาก ชอบสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกไม่ตึงเครียดและอบอุ่น

แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบที่ให้ความสำคัญกับงานต่ำและมีสัมพันธ์ภาพต่ำ ให้ความสำคัญในเรื่องกฎเกณฑ์เป็นอันดับแรก ทำงานอย่างรอบคอบ มีระเบียบวินัยสูง นิยมใช้กฎระเบียบในการแก้ปัญหา มีลักษณะนิสัยที่สุขุมรอบคอบ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามแบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ให้ครอบคลุมลักษณะพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน จำนวน 56 ข้อ โดยได้แบ่งคำถามออกเป็น 4 กลุ่มตามพฤติกรรมผู้นำของเรดดิน แบบละ 14 ข้อ รวม 56 คำถาม จากนั้นจึงทำการสลับข้อคำถามเพื่อป้องกันมิให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีลักษณะชี้นำคำตอบแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้มีเที่ยงตรงในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำได้โดยปราศจากอคติ และได้กำหนดระดับคะแนนของพฤติกรรมออกเป็น 4 ระดับ โดยผู้วิจัยจะให้ผู้ตอบเลือกแสดงความคิดเห็นตามพฤติกรรมที่ผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาของตนได้แสดงออก ดังต่อไปนี้

เกณฑ์การให้คะแนนข้อความในทางบวก

ข้อที่ถูกเลือกในช่องมากที่สุด ถึง ช่องน้อยที่สุด มีเกณฑ์พิจารณาคะแนน ดังต่อไปนี้

มากที่สุด ให้ 5 คะแนน

มาก ให้ 4 คะแนน

ปานกลาง ให้ 3 คะแนน

น้อย ให้ 2 คะแนน

น้อยที่สุด ให้ 1 คะแนน

ข้อความทางบวก ได้แก่ ข้อที่

- 3 ให้ความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล
- 6 มีลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง
- 13 กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
- 14 มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทาง
- 15 การทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน

- 17 มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษยสัมพันธ์ดี
- 18 ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร
- 20 ในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ
- 24 ใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม
- 25 มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี
- 28 มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี
- 29 ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากร เป็นอันดับแรก
- 30 ชอบใช้เวลาสนทนากับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น
- 33 สนใจประยุกต์ใช้วิทยาการต่างๆและเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่ามุ่งใช้คนแต่เพียงอย่างเดียว
- 34 เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น
- 38 ไม่ห่วงกังวลในเรื่องอำนาจ ปรารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริง ๆ
- 40 เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งแสวงหาสาเหตุอันแท้จริง โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา
- 45 ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกปลอดภัยและไม่ตึงเครียด
- 47 เมื่อทำงานเป็นคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่
- 48 สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกัน

เกณฑ์การให้คะแนนข้อความในทางลบ

ข้อที่ถูกเลือกในช่องมากที่สุด ถึง ช่องน้อยที่สุด มีเกณฑ์พิจารณาคะแนน ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	ให้	1	คะแนน
มาก	ให้	2	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	4	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	5	คะแนน

ข้อความทางลบ ได้แก่ ข้อที่

- 1 เห็นว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด
- 2 พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 4 ยามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน
- 5 เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหาคด้วยการระงับหรือตัดสินปัญหาขั้นเด็ดขาด

- 7 สิ่งทีกลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร
- 8 มักจะมองข้ามความสำคัญของความต้องการเป็นอิสระของผู้ได้บังคับบัญชา
- 9 ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล
- 10 ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้อง
- 11 เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด
- 12 ผู้ได้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ
- 16 ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิต
- 19 ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ผู้ได้บังคับบัญชามาสายก็ถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ
- 21 กำหนดให้การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา
- 22 มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก
- 23 เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิด มักแสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ
- 26 ชอบมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม
- 27 ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา ถึงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ
- 31 ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน
- 32 รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด
- 35 เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก
- 36 ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป
- 37 ประเมินค่าผู้ได้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน
- 39 ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหาคด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ
- 41 ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ
- 42 เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ
- 43 เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้ม
- 44 กลัวว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆขององค์กร
- 46 ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตัวเอง
- 49 สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากจนเกินไป
- 50 นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร
- 51 สิ่งทีกลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนออกนอกกรอบที่วางเอาไว้
- 52 มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื้อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง

- 53 เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา
- 54 การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง
- 55 ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 56 มักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2.1 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยวัดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ในการตรวจความเที่ยงของเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ ได้แก่

ดร.เชื่น แก้วยศ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยเทเรซา อินติ
 ดร.บุญลือ ทองอยู่ อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
 รองศาสตราจารย์.ชูศรี พันธุ์ทอง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยรามคำแหง
 อาจารย์ ชำนาญ เจริญรุ่งเรือง อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยรามคำแหง
 อาจารย์ วริสา แก้วสุวรรณ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยรามคำแหง

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ความคิดเห็นตามอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจเครื่องมือ โดยการเพิ่มหรือตัดทอนรายการออก เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาตามตัวบ่งชี้ให้ครอบคลุมแบบพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดคิน ดังต่อไปนี้

ในครั้งแรกผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจำนวน 60 ข้อ เมื่อผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ได้ตัดทอนข้อคำถามออกจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 3, 27, 41, 6 ซึ่งเป็นลักษณะข้อคำถามที่ไม่เหมาะสมในการใช้วัดพฤติกรรมแบบผู้นำ ออกจากแบบสอบถามชุดที่มี 60 ข้อในครั้งแรก

จากนั้นจึงปรับปรุงข้อคำถามในข้อที่ 2, 5, 8, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 42, 50, 51, 53, 55, 57 ในแบบสอบถามชุดเดียวกันนี้ให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการตัดทอนและเพิ่มเนื้อหาในบางส่วน เพื่อให้ข้อคำถามมีความสมบูรณ์และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การสร้างเครื่องมือวิจัยที่มีคุณภาพ ทำให้เหลือข้อคำถามที่ผ่านการปรับปรุงแล้ว จำนวน 56 ข้อ จากนั้นปรับปรุงข้อคำถามที่ยังไม่สมบูรณ์ ในกรณีที่ข้อคำถามมีลักษณะหลายประเด็น และใช้ภาษาไม่กระชับ ได้ปรับปรุงตามความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญจนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ โดยแบบสอบถามชุดนี้จะจำแนกข้อคำถามออกเป็น 4 กลุ่ม ตามพฤติกรรมแบบผู้นำ 4 แบบของเรดคิน

สำหรับให้ผู้วิจัยใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคะแนนแก่ผู้ตอบแบบสอบถามได้อย่างถูกต้อง โดยตัวเลขในวงเล็บด้านหลังข้อคำถาม เป็นตัวเลขแสดงการสลับข้อที่ใช้ในแบบสอบถามชุดจริง (การลำดับข้อของแบบสอบถามจะไม่ตรงกับการลำดับข้อภายหลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในบทที่ 4 และบทที่ 5 ที่ได้ผ่านการจัดกลุ่มองค์ประกอบใหม่โดยวิธีพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นหลัก) การจัดกลุ่มข้อคำถามโดยจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐานของเรดคินในแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งตามพฤติกรรมผู้นำ แบบละ 14 ข้อ รวม 4 แบบ ได้ข้อคำถาม 56 ข้อ โดยเครื่องมือวิจัยมีความเหมาะสมในการใช้พิจารณาตามตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมพฤติกรรมแบบผู้นำพื้นฐานของเรดคิน ดังต่อไปนี้ (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง

- 1 ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม (29)
- 2 มักใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม (9)
- 3 ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน (33)
- 4 ประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน (24)
- 5 ในการทำงานรูปกลุ่มขณะทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ (38)
- 6 เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งเสาะแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา (54)
- 7 ยามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน (4)
- 8 มีความสามารถสูงในด้านการประนีประนอมและมีวิธีการประสานงานที่ดี (46)
- 9 เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน (19)
- 10 มักจะประเมินค่าของความต้อการเป็นอิสระของบุคคลต่ำเกินไป (51)
- 11 สิ่งที่กลัวที่สุด ก็คือเกรงว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่าง ๆ (16)
- 12 กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร (30)
- 13 ไม่ห่วงกังวลในเรื่องอำนาจ ประารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงๆ (42)
- 14 ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้อการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกันเพื่อประโยชน์ในองค์กร (8)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

- 1 มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก (47)
- 2 นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร (14)
- 3 การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง (25)
- 4 เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด (52)
- 5 สนใจประยุกต์ใช้วิทยาการต่างๆและเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่ามุ่งใช้คนแต่เพียงอย่างเดียว (1)
- 6 ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิตที่ได้ (23)
- 7 เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำ และประเมินสิ่งต่างๆ (34)
- 8 เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหด้วยการระงับหรือตัดสินปัญหาขึ้นเด็ดขาด (10)
- 9 เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้วิธีการควบคุมหรือการกำกับเป็นหลัก (40)
- 10 เห็นว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด (18)
- 11 ผู้ใต้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างไม่เพียงพอ (37)
- 12 มักแสดงความวิตกกังวลที่เกี่ยวกับเรื่องผลงาน (7)
- 13 ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล (45)
- 14 มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื้อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยาน (32)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง (สัมพันธ์)

- 1 สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกันในเวลาเพียงไม่นาน (55)
- 2 มีทิศทางในการสื่อสารเป็นแบบสองทางเสมอ มีทักษะในด้านการติดต่อสื่อสาร (48)
- 3 ชอบสนทนากับผู้อื่นนานๆ เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น (6)
- 4 ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ท่านมาสายก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ (41)
- 5 ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร (15)
- 6 พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น (53)
- 7 เมื่อทำงานเป็นกลุ่มคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่น ได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ (44)
- 8 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด มักแสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ (3)
- 9 ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ (22)

- 10 เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และความรู้สึกไม่เป็นอิสระ (50)
- 11 สิ่งที่กลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร (11)
- 12 มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี ชอบการสนทนา (36)
- 13 ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก (20)
- 14 ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคงและไม่ตึงเครียด (27)

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ

- 1 เป็นผู้ที่ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้องอยู่เสมอ (21)
- 2 พึงพอใจในการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา (35)
- 3 ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา เช่นการพิจารณาถึงวิธีการทำงานในอดีต (13)
- 4 ให้ความสำคัญแก่องค์การในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล (28)
- 5 รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด (56)
- 6 ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ (2)
- 7 ในการทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน (26)
- 8 เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น (17)
- 9 เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา (49)
- 10 ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป (43)
- 11 สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากจนเกินไป (12)
- 12 มีความกังวลที่เกี่ยวกับด้านภาวะอารมณ์ ขาดความเป็นอิสระในตนเอง (5)
- 13 สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามนอกกรอบที่วางเอาไว้ (39)
- 14 ลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสถียรและจริงจัง (31)

3.2.2.2 หลังจากทำการปรับปรุงข้อคำถาม จึงเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา

พิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เมื่อผ่านความเห็นชอบจึงนำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

3.2.2.3 ทดสอบข้อคำถามโดยการทดลองใช้ (Try out) ในโรงเรียนประถมศึกษา

จำนวน 3 โรงเรียนละ 10 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 30 คน โดยทดสอบในกลุ่มตัวอย่างที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยผลการทดสอบแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใน

ระดับ 0.8809 ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Cronbach, 1990 : 204) มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3.2.2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้ เก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเป้าหมายในการศึกษา

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานีเขต 2

3.3.2 ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้นำโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 155 คน จากโรงเรียน 19 โรงเรียน ที่เป็นพื้นที่ในการศึกษา ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม โดยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 155 ฉบับ ไปยัง 19 โรงเรียน และได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ จากข้อมูลในด้าน เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้หน่วยวิเคราะห์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อศึกษาลักษณะของแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดคินว่าประกอบด้วยกี่องค์ประกอบ โดยวิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามพฤติกรรมแบบพื้นฐานของเรดดินในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบองค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำด้วยการวิเคราะห์โดยใช้สถิติขั้นสูง โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้หน่วยวิเคราะห์แบบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดิน (William J. Reddin) ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ โดยวิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามจากครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 155 คน จาก 19 โรงเรียน เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้ง 155 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จึงนำมาคำนวณหาค่าสถิติพื้นฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

n แทน จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย ของกลุ่มตัวอย่าง

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

PCA (Principle Component Analysis) แทน การสกัดตัวประกอบด้วยวิธีเทคนิคแกน

สำคัญ

ในตอนท่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าความถี่และร้อยละ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานระดับการศึกษา และขนาดของโรงเรียน

ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	13	8.39
	หญิง	142	91.61
	รวม	155	100
อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	31	20.00
	31-40 ปี	14	9.03
	41-50 ปี	60	38.71
	มากกว่า 50 ปี	50	32.26
	รวม	155	100
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.22
	ปริญญาตรี	143	92.26
	สูงกว่าปริญญาตรี	7	4.52
	รวม	155	100
ประสบการณ์การทำงาน	ต่ำกว่า 10 ปี	34	21.94
	10-20 ปี	27	17.42
	มากกว่า 20 ปี	94	60.64
	รวม	155	100
ขนาดของโรงเรียน	ขนาดเล็ก (1-299)	57	36.77
	ขนาดใหญ่ (300ขึ้นไป)	98	63.23
	รวม	155	100

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 91.61 รองลงมาเป็นครูเพศชายร้อยละ 8.39 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่าครูที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 92.26 รองลงมาได้แก่ ครูที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.52 และครูที่จบการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 3.22

เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูที่มีอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.71 รองลงมาเป็นครูที่มีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.26 ครูอายุต่ำกว่า 31 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 และครูที่มีอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.03 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 92.26 รองลงมาได้แก่ ครูที่สำเร็จการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 4.52 และครูที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 3.22

ในด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 60.64 รองลงมาได้แก่ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.94 และครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.42 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานโรงเรียนขนาดใหญ่คิดเป็นร้อยละ 63.23 รองลงมาเป็นครูที่ทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กคิดเป็นร้อยละ 36.77

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบผู้นำตามวิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ปรากฏดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรคคินจำแนกตามองค์ประกอบ

องค์ประกอบที่ 1	มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง		
ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	\bar{X}	S.D.
18	ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร	3.79	0.90
20	ในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ	4.01	0.83
38	ไม่ห่วงกังวลในเรื่องอำนาจ ปรารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริง ๆ	3.85	0.84
31	ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน	3.65	0.81
29	ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากร เป็นอันดับแรก	3.94	0.94
35	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก	3.59	0.75
47	เมื่อทำงานเป็นคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่	4.02	0.68
55	ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร	3.94	0.76
32	รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด	3.69	0.85
28	เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน	3.75	0.81
39	ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหาคด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ	3.75	0.62
48	สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกัน	3.93	0.76
30	ชอบใช้เวลาสนทนากับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น	3.79	0.78

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

45	ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกลดคึกซ์และไม่ตึงเครียด	3.83	0.87
14	มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทาง	3.66	0.64
40	เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งเสาะแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา	3.72	0.68
6	มีลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง	3.66	0.81
42	เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ	3.90	0.73
องค์ประกอบที่ 2	มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ		
ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	\bar{X}	S.D.
53	เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา	3.39	0.89
54	การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง	3.38	0.98
34	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น	3.71	0.84
21	กำหนดให้การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา	3.63	0.82
37	ประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน	3.45	0.69
49	สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากจนเกินไป	2.92	0.94
26	ชอบมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม	3.80	0.75
51	สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนออกนอกกรอบที่วางเอาไว้	3.08	1.05
56	มักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน	2.84	1.00
52	มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื่อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง	3.55	0.82

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

25	มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี	3.66	0.78
27	ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา ถึงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ	3.34	0.84
24	ใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม	3.65	0.81
13	กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร	3.70	0.70
องค์ประกอบที่ 3	มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธสูง		
ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	\bar{X}	S.D.
16	ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิต	3.68	0.93
36	ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป	2.99	0.85
19	ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ผู้ใต้บังคับบัญชามาสายก็ถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ	3.19	1.04
3	ให้ความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล	3.79	0.87
50	นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร	3.26	0.84
33	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก	3.87	0.92
2	พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.68	0.78
17	มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี	3.91	0.79
44	กลัวว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆขององค์กร	2.94	0.76
22	มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก	2.80	1.12
15	การทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน	3.95	0.75

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

46	ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตัวเอง	2.51	1.07
41	ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตนตามระเบียบ	3.75	0.72
23	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิด มักแสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ	2.65	0.90
10	ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้อง	3.70	0.79
องค์ประกอบที่ 4	มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ		
ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	\bar{X}	S.D.
9	ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล	3.48	0.89
4	ยามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน	3.19	0.91
11	เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด	3.49	0.75
5	เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหด้วยการระงับหรือตัดสินใจหาข้อยุติเด็ดขาด	2.97	0.84
43	เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้ม	2.92	0.85
7	สิ่งที่กลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร	3.66	0.93
1	เห็นว่าทำให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด	3.27	0.99
8	มักจะมองข้ามความสำคัญของความต้องการเป็นอิสระของผู้ได้บังคับบัญชา	3.05	0.96
12	ผู้ได้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ	3.35	0.93

จากตารางที่ 4.2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 จำนวน 56 ตัวแปร มีระดับพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 ถึง 4.02 คะแนน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตั้งแต่ 0.62 ถึง 1.12 จากผู้ตอบแบบสอบถาม 155 คน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อลักษณะพฤติกรรมของผู้นำทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด 5 อันดับ ดังต่อไปนี้

อันดับแรก ได้แก่ ข้อที่ 47 ในองค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่ พฤติกรรมในด้านเมื่อทำงานเป็นคณะมักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ โดยมีระดับการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. 0.68)

อันดับที่สอง ได้แก่ ข้อที่ 20 ในองค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่ พฤติกรรมในด้านการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐาน การทำงานเป็นทีม อยู่เสมอ โดยระดับการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่สอง ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.83)

ลำดับที่สาม ได้แก่ ข้อที่ 15 องค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่ พฤติกรรมในด้านการทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน โดยมีระดับการแสดงออกในระดับมาก เป็นลำดับที่สาม ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.75)

ลำดับที่สี่ มีพฤติกรรมที่มีคะแนนเท่ากัน 2 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 29 องค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง คือพฤติกรรมด้านการให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีระดับการแสดงออกในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.94) และข้อที่ 55 ในองค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่พฤติกรรมในด้าน ชอบสร้างความอบอุ่นให้เกิดขึ้นในองค์กร ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.76)

อันดับ 5 ได้แก่ ข้อที่ 42 ในองค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่ พฤติกรรมในด้านเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.73)

สำหรับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูส่วนใหญ่ เห็นว่าการแสดงออกของพฤติกรรมได้รับคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด 5 อันดับแรก โดยเรียงจากลำดับที่ได้คะแนนน้อยที่สุดไปเป็นต้นไป ได้แก่

ข้อที่ 46 ในองค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่พฤติกรรมผู้นำในด้านที่ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตนเอง โดยมีระดับการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.51$, S.D. = 1.07)

ข้อที่ 23 ในองค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่พฤติกรรมในด้านที่ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดผู้นำมักแสร้งทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ โดยมีการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.65$, S.D. = 0.90)

ข้อที่ 22 องค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ได้แก่พฤติกรรมในด้านที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก ($\bar{X} = 2.80$, S.D. = 1.12)

ข้อที่ 56 ในองค์ประกอบที่ 2 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ได้แก่พฤติกรรมในด้านที่ผู้นำมักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน โดยการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.84, S.D. = 1.00$)

ข้อที่ 43 ในองค์ประกอบที่ 4 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ ได้แก่พฤติกรรมในด้านที่ผู้นำเมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้มมีการแสดงออกของพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.92, S.D. = 0.85$)

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis)

การจัดกลุ่มของพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA) โดยวิธีการหมุนแบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) เพราะต้องการนำรายละเอียดของตัวแปรที่มีจำนวนตัวแปรมาก ๆ มาไว้ในปัจจัยเพียงไม่กี่ปัจจัย (กลุ่ม) และยังเป็น การหมุนแกนที่ยังคงทำให้ปัจจัยตั้งฉากกัน หรือปัจจัยต่าง ๆ ยังคงเป็นอิสระต่อกัน โดยการวิเคราะห์ครั้งนี้ ตัวแปรพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินไม่จำเป็นต้องทำการ Standardized ตัวแปร เนื่องจากแต่ละตัวมีหน่วยเหมือนกัน ผลการวิเคราะห์ปัจจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพิจารณาตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยว่าเหมาะสมกับวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยหรือไม่ ต้องพิจารณาจากค่า KMO และ Bartlett's Test of Sphericity

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity ในการวิเคราะห์ได้ผลลัพธ์ดังต่อไปนี้

(1) ค่า Kaiser-Meyer - Olkin เท่ากับ 0.740 ซึ่งมากกว่า 0.5 และเข้าใกล้ 1 จึงพอสรุปได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ Factor Analysis

(2) ค่า Bartlett's Test of Sphericity ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่างๆ ในพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินทั้งหมด 56 ตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรในพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน 56 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน สถิติที่ใช้ทดสอบ จะมีการแจกแจงโดยประมาณ แบบ Chi-Square = 6163.767

ได้ค่า Significant = 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 นั่นคือ ตัวแปรในพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินทั้งหมด 56 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน จึงมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การพิจารณาความเหมาะสมในการวิเคราะห์ปัจจัย

สถิติที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ
KMO	0.740
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square
	6163.767
	Degree of freedom
	1540
	Significant
	0.000*

*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.4 การแสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปร

ตัวแปร (ข้อที่)	องค์ประกอบ			
	1	2	3	4
18	0.754	0.171	0.236	-2.386E-02
20	0.739	0.174	0.206	-5.446E-02
38	0.736	-1.145E-02	5.330E-02	-4.625E-02
31	0.685	9.134E-02	-2.031E-02	0.254
29	0.679	6.399E-02	0.241	-0.123
35	0.667	0.265	0.100	-1.320E-02
47	0.651	3.503E-02	-3.870E-02	-2.869E-02
55	0.646	-4.073E-02	0.303	0.113
32	0.628	0.270	7.348E-02	0.224
28	0.628	-7.019E-02	0.120	8.318E-02
39	0.581	0.175	0.214	-7.666E-02
48	0.569	-4.057E-02	4.003E-02	-3.846E-03
30	0.543	-0.144	3.827E-02	-0.113
45	0.536	-0.127	0.387	1.514E-03

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

14	0.464	0.193	0.246	0.173
40	0.463	0.243	0.248	-0.135
6	0.424	0.135	0.406	-0.123
42	0.374	7.739E-02	0.372	8.617E-02
53	-1.401E-02	0.743	0.108	-1.183E-03
54	-0.349	0.690	3.746E-02	-0.201
34	0.344	0.648	0.153	-7.032E-02
21	0.252	0.602	0.198	0.114
37	0.284	0.589	7.889E-04	3.541E-02
49	-0.184	0.578	-0.251	-0.358
26	-0.124	0.566	0.210	-5.894E-02
51	-0.321	0.532	-0.148	0.132
56	-0.113	0.518	-0.110	0.182
52	0.208	0.505	2.889E-02	5.551E-02
25	0.304	0.479	0.381	-0.237
27	0.200	0.429	-8.072E-02	0.158
24	5.304E-02	0.399	0.328	0.335
13	0.345	0.385	8.258E-02	-3.695E-02
16	0.283	0.264	0.595	0.167
36	-8.974E-02	0.131	-0.592	0.125
19	5.315E-02	-0.220	-0.561	0.170
3	0.234	7.521E-02	0.555	6.711E-02
50	0.179	7.273E-02	-0.531	0.301
33	0.486	0.157	0.510	0.205
2	0.238	2.640E-02	0.501	9.866E-02
17	4.332E-02	2.548E-02	0.480	0.314
44	-0.137	0.254	-0.467	0.410
22	-0.435	0.374	-0.461	0.237

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

15	0.334	0.300	0.460	3.692E-02
46	-0.296	0.381	-0.451	0.182
41	0.348	0.335	0.405	0.260
23	-0.377	1.665E-02	-0.402	0.215
10	0.266	0.165	0.334	0.184
9	-4.464E-02	0.209	0.143	0.655
4	3.441E-02	-0.121	6.834E-02	0.648
11	0.175	0.174	8.973E-03	0.635
5	1.635E-02	-6.409E-02	0.231	0.632
43	-0.119	0.222	-0.303	0.569
7	7.426E-02	2.463E-02	-0.108	0.559
1	-7.716E-02	-0.165	-5.500E-02	0.550
8	-8.116E-02	1.132E-02	-0.437	0.546
12	-0.228	-1.439E-03	-0.412	0.424

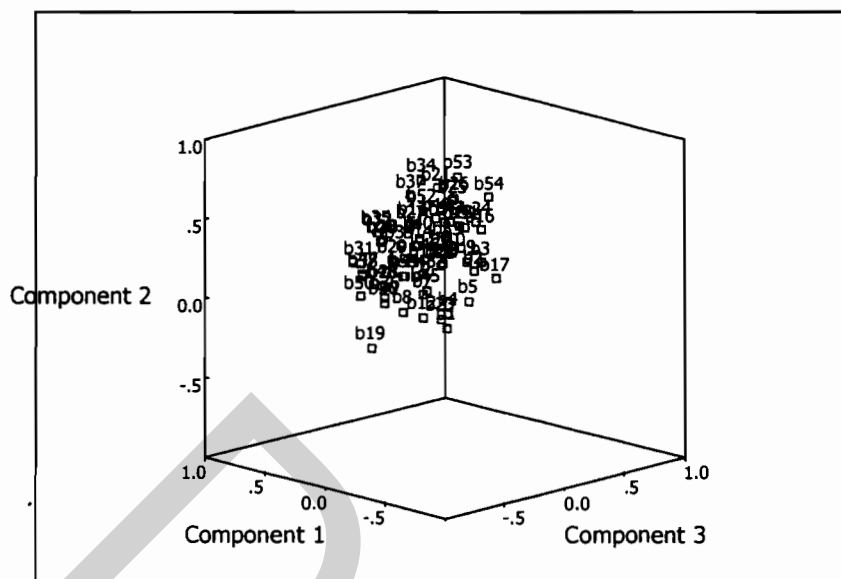
จากตารางที่ 4.4 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบ หลังจากการหมุนแกนแบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป โดยวิธีหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ แล้วพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบโดยพิจารณาเลือกน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป ไม่ว่าจะเครื่องหมาย + หรือ - ก็ตามเลือกทีละแถว (รายตัวแปรหรือรายข้อ) ก่อน จากนั้นพิจารณารายคอลัมน์ (องค์ประกอบ) ตัวแปรใดอยู่บนองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ จะเลือกน้ำหนักมากที่สุดบนองค์ประกอบนั้น และพบว่าแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 การจัดกลุ่มตัวแปรตามองค์ประกอบโดยวิธีหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax)

องค์ประกอบที่	ตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ	Eigen value	% of Variance
1	ข้อ18 , ข้อ20 , ข้อ38, ข้อ31, ข้อ29, ข้อ35, ข้อ47, ข้อ55, ข้อ32, ข้อ28, ข้อ39, ข้อ48, ข้อ30, ข้อ45, ข้อ14, ข้อ40, ข้อ6, ข้อ42	11.890	15.770
2	ข้อ53, ข้อ54, ข้อ34, ข้อ21, ข้อ37, ข้อ49, ข้อ26, ข้อ51, ข้อ56, ข้อ52, ข้อ25, ข้อ27, ข้อ24, ข้อ13	5.627	10.131
3	ข้อ16, ข้อ36, ข้อ19, ข้อ3, ข้อ50, ข้อ33, ข้อ2, ข้อ17, ข้อ44, ข้อ22, ข้อ15, ข้อ46, ข้อ41, ข้อ23, ข้อ10	4.228	9.939
4	ข้อ9, ข้อ4, ข้อ11, ข้อ5, ข้อ43, ข้อ7, ข้อ1, ข้อ8, ข้อ12	1.283	7.997
รวม			43.837

จากตารางที่ 4.5 องค์ประกอบที่ 1 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธสูง) ประกอบด้วย 18 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ18, ข้อ20, ข้อ38, ข้อ31, ข้อ29, ข้อ35, ข้อ47, ข้อ55, ข้อ32, ข้อ28, ข้อ39, ข้อ48, ข้อ30, ข้อ45, ข้อ14, ข้อ40, ข้อ6, ข้อ42 อธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดถึง 15.770% รองลงมา องค์ประกอบที่ 2 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธต่ำ) ประกอบด้วย 14 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ53, ข้อ54, ข้อ34, ข้อ21, ข้อ37, ข้อ49, ข้อ26, ข้อ51, ข้อ56, ข้อ52, ข้อ25, ข้อ27, ข้อ24, ข้อ13 อธิบายความแปรปรวนได้ 10.131% และองค์ประกอบที่ 3 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธสูง) ประกอบด้วย 15 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ16, ข้อ36, ข้อ19, ข้อ3, ข้อ50, ข้อ33, ข้อ2, ข้อ17, ข้อ44, ข้อ22, ข้อ15, ข้อ46, ข้อ41, ข้อ23, ข้อ10 องค์ประกอบที่ 4 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธต่ำ) ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ9, ข้อ4, ข้อ11, ข้อ5, ข้อ43, ข้อ7, ข้อ1, ข้อ8, ข้อ12 อธิบายความแปรปรวนได้ 9.939% และ 7.997% ตามลำดับ ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ 43.837%

Component Plot in Rotated Space



ตารางที่ 4.6 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์ประกอบที่ 1 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
18	ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร	0.754
20	ในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ	0.739
38	ไม่หวั่งกังวลในเรื่องอำนาจ ปรารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงๆ	0.736
31	ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน	0.685
29	ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากร เป็นอันดับแรก	0.679
35	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก	0.667
47	เมื่อทำงานเป็นคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่	0.651
55	ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร	0.646
32	รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด	0.628
28	เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน	0.628
39	ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหาคำด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ	0.581
48	สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกัน	0.569
30	ชอบใช้เวลาสนทนากับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น	0.543
45	ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกปลอดภัยและไม่ตึงเครียด	0.536
14	มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทาง	0.464

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

40	เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งเสาะแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา	0.463
6	มีลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง	0.424
42	เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ	0.374

จากตารางที่ 4.6 องค์กรประกอบที่ 1 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง) ประกอบด้วยข้อคำถามที่ ข้อ18, ข้อ20, ข้อ38, ข้อ31, ข้อ29, ข้อ35, ข้อ47, ข้อ55, ข้อ32, ข้อ28, ข้อ39, ข้อ48, ข้อ30, ข้อ45, ข้อ14, ข้อ40, ข้อ6, ข้อ42 รวม 18 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.374 ถึง 0.754 โดยไม่คำนึงเครื่องหมาย + หรือ - องค์กรประกอบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง คือ ลักษณะการประสานการทำงานเข้ากับการมีมนุษยสัมพันธ์

ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์กรประกอบที่ 2 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์ประกอบ
53	เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา	0.743
54	การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง	0.690
34	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น	0.648
21	กำหนดให้การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา	0.602
37	ประเมินค่าผู้ได้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน	0.589
49	สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากจนเกินไป	0.578
26	ชอบมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม	0.566
51	สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนออกนอกกรอบที่วางเอาไว้	0.532
56	มักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน	0.518
52	มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื่อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง	0.505

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

25	มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี	0.479
27	ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา ถึงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ	0.429
24	ใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม	0.399
13	กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร	0.385

จากตารางที่ 4.7 องค์กรประกอบที่ 2 (มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ) ประกอบด้วยข้อคำถาม ข้อ53, ข้อ54, ข้อ34, ข้อ21, ข้อ37, ข้อ49, ข้อ26, ข้อ51, ข้อ56, ข้อ52, ข้อ25, ข้อ27, ข้อ24, ข้อ 13 รวม 14 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบตั้งแต่ 0.385 ถึง 0.743 โดยไม่คำนึงเครื่องหมาย + หรือ - องค์กรประกอบนี้มีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานสูงและมีสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.8 ค่าน้ำหนักองค์กรประกอบของตัวแปรในองค์กรประกอบที่ 3 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนัก องค์กรประกอบ
16	ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิต	0.595
36	ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป	-0.592
19	ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ผู้ได้บังคับบัญชามาสายก็ถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ	-0.561
3	ให้ความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล	0.555
50	นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร	-0.531
33	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน ก็กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก	0.510
2	พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0.501
17	มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี	0.480
44	กลัวว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆขององค์กร	-0.467

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

22	มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก	-0.461
15	การทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน	0.460
46	ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตัวเอง	-0.451
41	ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตนตามระเบียบ	0.405
23	เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิด มักแสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ	-0.402
10	ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบกรอบให้ถูกต้อง	0.334

จากตารางที่ 4.8 องค์กรประกอบที่ 3 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง) ประกอบด้วยข้อคำถาม ข้อ16, ข้อ36, ข้อ19, ข้อ3, ข้อ50, ข้อ33, ข้อ2, ข้อ17, ข้อ44, ข้อ22, ข้อ15, ข้อ46, ข้อ41, ข้อ23, ข้อ10 รวม 15 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.334 ถึง 0.595 โดยไม่คำนึงเครื่องหมาย + หรือ - องค์กรประกอบนี้มีลักษณะมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์สูง เป็นพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับงานต่ำ แต่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 4.9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในองค์กรประกอบที่ 4 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ)

ตัวแปร (ข้อ)	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
9	ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล	0.655
4	ขามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน	0.648
11	เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติตามอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด	0.635
5	เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหาคด้วยการระงับหรือตัดสินใจหาข้อยุติเด็ดขาด	0.632
43	เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้ม	0.569
7	สิ่งที่กลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร	0.559

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

1	เห็นว่าทำให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด	0.550
8	มักมองข้ามความสำคัญของความต้องการเป็นอิสระของผู้ได้บังคับบัญชา	0.546
12	ผู้ได้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ	0.424

จากตารางที่ 4.9 องค์ประกอบที่ 4 (มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ) ประกอบด้วยข้อคำถาม ข้อ9, ข้อ4, ข้อ11, ข้อ5, ข้อ43, ข้อ7, ข้อ1, ข้อ8, ข้อ12 รวม 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.424 ถึง 0.655 โดยไม่คำนึงเครื่องหมาย + หรือ - องค์ประกอบนี้มีลักษณะมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ โดยมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญด้านงานต่ำ รวมทั้งยังขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน จำนวน 56 ตัวแปร ด้วยวิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนแบบอโรทอนอลโดยวิธีแวร์แมกซ์ (Varimax) พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำสามารถจัดกลุ่มได้ 4 องค์ประกอบ สามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนได้ 43.837% ของความแปรปรวนทั้งหมด หมายความว่า 43.837% ของความแปรปรวนระหว่างตัวแปร 56 ตัวแปร สามารถอธิบายได้ด้วย องค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีเรดคินของผู้ใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา มีความแปรปรวนระหว่างตัวแปรที่ใช้อธิบายองค์ประกอบได้เกือบครึ่งหนึ่งของความแปรปรวนทั้งหมด

หลักการตั้งชื่อองค์ประกอบ มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ชื่อ มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารงานที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน โดยไม่ขาดหรือเกินในด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไปประกอบกับเป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ สูงสุดเป็นอันดับหนึ่งถึง 15.770%

องค์ประกอบที่ 2 ชื่อ มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นในด้านผลงานหรือผลผลิตมาก ให้ความสำคัญในด้านสัมพันธภาพกับบุคคลต่ำ ไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มุ่งเน้นแต่ประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง ประกอบกับเป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ รองลงมาเป็นอันดับสองจำนวน 10.131%

องค์ประกอบที่ 3 ชื่อ มุ่งงานต่ำแต่มุ่งสัมพันธ์สูง เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าผลสำเร็จของงาน ประกอบกับเป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้เป็นอันดับสามจำนวน 9.939%

องค์ประกอบที่ 4 ชื่อ มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เพราะว่าตัวแปรส่วนใหญ่ขององค์ประกอบนี้มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นในเรื่องสัมพันธภาพของผู้ร่วมงานต่ำ รวมทั้งยังขาดสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นด้วยและเป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้น้อยที่สุดเป็นอันดับสุดท้ายเพียง 7.997%

จำนวนองค์ประกอบทั้ง 4 ภายหลังจากการหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) แบบอโรทอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) แล้วพิจารณาคัดเลือกเฉพาะค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไปและการกำหนดองค์ประกอบต้องมีตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งในที่นี้ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ มุ่งงานสูงมุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูงมุ่งสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานต่ำมุ่งสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ตามแบบพื้นฐาน 4 แบบของเรดคิน

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ตามทฤษฎีของเรดคิน โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้นำในโรงเรียนระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นครูผู้สอน จำนวน 155 คน จากโรงเรียนจำนวน 19 โรงเรียน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งขนาดใหญ่และขนาดเล็ก

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 56 ข้อ ครอบคลุมแบบพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดคิน คือ แบบมุ่งงานสูงมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ แบบมุ่งงานต่ำมุ่งสัมพันธ์สูง แบบมุ่งงานต่ำมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม 155 ฉบับ ไปยังกลุ่มตัวอย่างและได้กลับคืนมาสมบูรณ์ ทั้ง 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 โดยการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบและสกัดองค์ประกอบด้วยเทคนิคสำคัญโดยวิธี Principal Component Analysis (PCA) และหมุนแกนแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax)

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินของผู้นำโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 จำนวน 56 ตัวแปร โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) วิธีการสกัดปัจจัย (Factor Extraction) แบบ Principal Component Analysis (PCA) และวิธีการหมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) แบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal Rotation) โดยวิธีแวนริแมกซ์ (Varimax) พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน

สามารถจัดกลุ่มได้ 4 องค์ประกอบ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ 43.837%
เมื่อจำแนกแต่ละองค์ประกอบพบว่า

5.1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ประกอบด้วย 18 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 18 พฤติกรรมประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร ข้อ 20 พฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ ข้อ 38 พฤติกรรมไม่หวั่งกังวลในเรื่องอำนาจปรารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงๆ ข้อ 31 ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ข้อ 29 ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากร เป็นอันดับแรก ข้อ 35 เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก ข้อ 47 เมื่อทำงานเป็นคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่ ข้อ 55 ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร ข้อ 32 รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ข้อ 28 เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน ข้อ 39 ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหาด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ ข้อ 48 สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกัน ข้อ 30 ชอบใช้เวลาสนทนากับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น ข้อ 45 ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกปลอดภัยและไม่ตึงเครียด ข้อ 14 มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทาง ข้อ 40 เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งเสาะแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา ข้อ 6 มีลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง ข้อ 42 เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆเมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ

อธิบายความแปรปรวนได้สูงสุดถึง 15.770 % ซึ่งในกลุ่มองค์ประกอบที่ 1 นี้ เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่เป็นมีลักษณะสูงทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งมีความแปรปรวนเป็นอันดับแรก ซึ่งแสดงความให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของตัวแปรในองค์ประกอบนั้นที่สัมพันธ์กันมากเป็นอันดับแรก

5.1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ประกอบด้วย 14 ตัวแปร ได้แก่ ข้อ 53 เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา ข้อ 54 การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง ข้อ 34 เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจะ

เพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น ข้อ21 กำหนดให้การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา ข้อ37 ประเมินค่าผู้ได้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน ข้อ49 สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากเกินไป ข้อ26 ชอบมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ข้อ51 สิ่งทีกลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนออกนอกกรอบที่วางเอาไว้ ข้อ56 มักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน ข้อ52 มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื้อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง ข้อ25 มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี ข้อ27 ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา ถึงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ข้อ24 ใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม ข้อ13 กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร

อธิบายความแปรปรวนได้ 10.131% ในองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับงานสูง แต่มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ซึ่งมีความแปรปรวนเป็นอันดับสอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของตัวแปรในองค์ประกอบที่มากเป็นอันดับสอง

5.1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธสูง ประกอบด้วย 15 ตัวแปรได้แก่ ข้อ16 ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิต ข้อ36 ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกลัวผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป ข้อ19 ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ผู้ได้บังคับบัญชามาสายก็ถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ ข้อ3 ให้ความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล ข้อ50 นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร ข้อ33 เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก ข้อ2 พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ข้อ17 มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี ข้อ44 กลัวว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆขององค์กร ข้อ22 มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก ข้อ15 การทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน ข้อ46 ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตัวเอง ข้อ41 ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตนตามระเบียบ ข้อ23 เมื่อผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิด มักสร้างทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ ข้อ10 ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้อง

อธิบายความแปรปรวนได้ 9.939 % ในองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานต่ำ มีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูง ซึ่งมีความแปรปรวนมากเป็นอันดับสาม แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันของตัวแปรในองค์ประกอบนี้ที่สัมพันธ์กันมากเป็นอันดับสาม

5.1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ประกอบด้วย 9 ตัวแปรได้แก่ ข้อ 9 ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล ข้อ 4 ขามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน ข้อ 11 เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด ข้อ 5 เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหาด้วยการระงับหรือตัดสินใจปัญหาขึ้นเด็ดขาด ข้อ 43 เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้ม ข้อ 7 สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร ข้อ 1 เห็นว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด ข้อ 8 มักจะมองข้ามความสำคัญของความต้องการเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อ 12 ผู้ใต้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ

อธิบายความแปรปรวนได้ 7.997 % ในองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงานต่ำ แล้วยังมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำด้วย ซึ่งมีความแปรปรวนน้อยที่สุด หมายความว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบนี้เป็นลำดับที่สี่

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

พฤติกรรมผู้นำที่มีคะแนนมาก 5 อันดับแรก ได้แก่ข้อที่ 47, 20, 15, 29 และ 55, 42 เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีการแสดงออกในลักษณะของการทำงานเป็นทีมหรือเป็นกลุ่มคณะ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มีโอกาสแสดงบทบาทอย่างเต็มที่ ในการทำงานเป็นทีมก็มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาทีมงานอยู่เสมอ การเข้าประชุมก็ต้องมีกำหนดการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน มีลักษณะที่ให้ความสนใจในด้านทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการพัฒนาก่อนการก่อสิ่งอื่นใดและชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร มักแสดงบทบาทผู้นำในการริเริ่มความคิด หรือชี้นำสิ่งต่างๆต่อผู้ร่วมงาน

จากกลุ่มพฤติกรรมที่มีคะแนนสูงสุดนี้ พบว่ามีพฤติกรรม ข้อ 47 ข้อ 20 ข้อ 29 กับ 55 และข้อที่ 42 ที่จัดอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 คือแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ซึ่งเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ให้ความสนใจกับงานสูงและยังมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูงด้วย คือมีพฤติกรรมแบบผู้นำที่ทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคณะ เช่น การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงบทบาทเต็มที่ การพัฒนาทีมงาน การมุ่งเน้นพัฒนาก่อนการก่อและสร้างความอบอุ่นให้เกิดขึ้นในองค์กร ยกเว้นข้อที่ 15 เพียงข้อเดียว ที่จัดอยู่ในองค์ประกอบที่ 3 มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้คะแนนสูงสุดอยู่ในองค์ประกอบที่ 1 มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ซึ่งพฤติกรรมในกลุ่มดังกล่าวยังมีลักษณะที่คล้ายกับพฤติกรรมผู้นำแบบผู้บริหารตามการจำแนกแบบผู้นำ 8 แบบตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน ซึ่งพฤติกรรมแบบผู้บริหารนั้นเป็นแบบที่พัฒนามาจาก พฤติกรรมมุ่งงาน

สูง มุ่งสัมพันธ์สูง ในทิศทางที่ผู้นำสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมและมีประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมตามแบบของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 นั้นมีความสอดคล้องตรงตามพฤติกรรมแบบนักบริหาร ดังที่ สุนีย์ เกิดมงคล (2544:31) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงด้านความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ และรู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรฐานการทำงานไว้สูง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิพนธ์ อุทก (2535 : 100) ที่พบว่าแบบผู้นำในการบริหารเน้นแบบนักบริหารมากที่สุด

ในขณะที่พฤติกรรมผู้นำที่ได้คะแนนน้อยที่สุด 3 อันดับแรกของกลุ่มพฤติกรรมที่มีคะแนนต่ำที่สุดจัดอยู่ในกลุ่มองค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ซึ่งได้แก่ข้อที่ 46, 23, 22 จัดเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่ผู้นำใช้สัมพันธ์ภาพหรือความรู้สึกส่วนตัวในการบริหารงานมากจนเกินไป จนไปตัดทอนการให้ความสำคัญในด้านงานลงไปในขณะที่เดียวกัน มีลักษณะขาดระเบียบที่ชัดเจนในองค์กร บริหารงานโดยใช้ความรู้สึกและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นที่ตั้ง ไม่กล้าตักเตือนเมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด ขาดความมั่นใจในตนเอง มีความวิตกกังวลสูง กลัวการไม่ได้ยอมรับจากกลุ่ม และในบางครั้งก็ใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างผิดวิธีซึ่งเป็นการแสดงออกในลักษณะที่ไปบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำตามความคิดเห็นของครูที่มีคะแนนต่ำสุดเป็นกลุ่มพฤติกรรม มุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง โดยหมายความว่า ครูส่วนใหญ่ก็ไม่ต้องการที่จะได้ผู้นำที่บริหารอย่างไม่เสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยเอาความรู้สึกส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

สรุปได้ว่า ครูมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้นำสอดคล้องตรงตามทฤษฎีพื้นฐาน 4 แบบของเรดดิน และแบบผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 มีลักษณะพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่ได้คะแนนสูงสุดอยู่ในแบบ มุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ในองค์ประกอบที่ 1 และมีพฤติกรรมที่ได้คะแนนน้อยที่สุด คือแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง ในองค์ประกอบที่ 3 สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 เป็นพฤติกรรมแบบที่มีประสิทธิผลมากและจัดอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับความคิดเห็นของ วิจิตร ธีระกุล (2526, อ้างถึงใน นันทา ลินะเปสนันท์, 2542 : 77) กล่าวไว้ว่า ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กันไป คือลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นสำคัญ เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานและลักษณะที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เรียกว่าพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองนี้อยู่ในระดับมาก

แม้เรดคินจะไม่ต้องการสรุปว่าแบบใดดีที่สุด เพราะเชื่อว่าแต่ละแบบก็ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ตามทฤษฎีของเขาก็ได้ระบุไว้ชัดเจนว่าแบบใดที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถกล่าวได้ว่าผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำแบบที่มีประสิทธิผลมาก และเป็นไปในทิศทางที่น่าพอใจ คือพฤติกรรมผู้นำจัดอยู่ในแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ตามทฤษฎีของเรดคิน และในทางกลับกันก็แสดงให้เห็นว่าตามความคิดของครูส่วนใหญ่ก็มองว่าแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูงเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน และปรารถนาให้ผู้นำของตนมีพฤติกรรมดังกล่าวนี้เช่นกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จัดให้มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาผู้บริหารอยู่เสมอเพื่อศึกษาหาแนวทางการยกระดับผู้นำไปสู่แบบที่มีประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมผู้นำตามการจำแนกในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้นำได้ตระหนักในคุณค่าของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง ที่เป็นลักษณะส่วนใหญ่ที่พบในผู้นำกลุ่มดังกล่าวอยู่แล้ว รวมทั้งส่งเสริมให้สามารถรักษาและพัฒนาพฤติกรรมแบบผู้นำนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

5.3.1.2 ควรศึกษาที่มาและสาเหตุที่ผู้นำมีพฤติกรรมในแบบที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าเกิดจากสาเหตุใด และควรหาแนวทางแก้ไขที่ตรงประเด็น รวมทั้งพยายามหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้นำในรุ่นต่อไปในอนาคตมีพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

5.3.1.3 ควรมีการจัดอบรมเฉพาะกลุ่มบุคลากรครู เพื่อสร้างความรู้ในเรื่องพฤติกรรมผู้นำ ทั้งด้านพฤติกรรมผู้นำงานของตน และการสร้างพฤติกรรมผู้นำในตนเอง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการก้าวไปสู่การเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต โดยการฝึกอบรมควรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูมีความเข้าใจพฤติกรรมผู้นำมากยิ่งขึ้น โดยต้องพยายามหาแนวทางที่สามารถยกระดับความคิดของครูที่แตกต่างกันไปตามพื้นฐานปัจจัยส่วนบุคคลให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ควรหากิจกรรมที่ละลายความเชื่อเดิมซึ่งได้สั่งสมมาจากระบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป อันเป็นผลให้ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการตัดสินใจตัดสินความเป็นผู้นำ โดยควรชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมผู้นำในอุดมคติควรเป็นเช่นไร

5.3.1.4 ควรจัดให้มีการประเมินพฤติกรรมผู้นำและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อศึกษาถึงความมีประสิทธิผลของพฤติกรรมผู้นำกับผลสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับความเป็นผู้นำให้ได้สมบูรณ์อย่างแท้จริงส่งผลให้การบริหารงาน

สถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

5.3.1.5 จัดทำคู่มือเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม โดยสอดคล้องกับความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพและค้อยประสิทธิภาพ ตามแนวคิดทฤษฎีต่างๆ รวบรวมทักษะจำเป็นในการเป็นผู้นำ พร้อมทั้งกรณีศึกษาต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นคู่มือเสริมในการปฏิบัติงานทั้งในกลุ่มผู้นำและกลุ่มบุคลากรครู

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำกับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมด้าน มุ่งงานและสัมพันธ์ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาว่ามีตัวแปรใดอีกที่ส่งผลโดยตรงต่อลักษณะพฤติกรรมผู้นำใน โรงเรียนประถมศึกษานอกจาก เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

DRPU

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กวี วงศ์พูน. (2542). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- กัลยา วานิชปัญษา. (2546). **การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS FOR WINDOWS**. กรุงเทพฯ :
ธรรมสาร.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ :
บุ๊คพอยท์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2540). **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ .
- บรรจง ชุตกุลชาติ. (2533). **ศตวรรษ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2545). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์.
- เริงชัย จงพิพัฒน์สุข. (2546). **คู่มือผู้ปกครองและครู : การเรียนการสอนตามพระราชบัญญัติ**
การศึกษาแห่งชาติ (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- สมัย จิตต์หมวด. (2545). **พฤติกรรมผู้นำ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2546). **การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน** (พิมพ์ครั้งที่ 2).แพร่ :
สำนักงานศึกษาธิการอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่.

เอกสารอื่นๆ

- พิณสุดา สิริรังสี และสมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2541). **ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**
ประเด็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการจัดการศึกษา (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). **ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร**
การศึกษา (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ : หน้า 4-5.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

วิทยานิพนธ์

- กชกร เป้าสุวรรณ. (2543). **ความพึงพอใจของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กรณีการ์ โยธเรณู. (2546). **การเปรียบเทียบการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่มีแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา. อยุธยา: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- เกรียงศักดิ์ นุตตะโร. (2546). **เครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา**. สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โกศล งามเงิน. (2542). **การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จำเรียง คำป้อง. (2543). **แบบผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- ชัชชา ดวงจินดา. (2537). **แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเปิดตามทฤษฎีสามมิติของเรดติน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เชวงศักดิ์ แสงจันทร์. (2544). **ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับสมรรถภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษา. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ฐานมณี แจ่มประจักษ์. (2546). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเทศบาลเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี**. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- นันทา ลินะเปสนันท์. (2542). **การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีของเรดคินของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการวัดผลการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพนธ์ อุทก. (2535). **แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปัญญาณี พัฒนกำจร. (2546). **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร.
- พัฒนา สวงนกล้าจิตต์. (2526). **แบบผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทฤษฎีสามมติของเรดคิน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต การศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภักดี สมคะเณย์. (2543). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลสำเร็จในการดำเนินงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมุกดาหาร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- มานพ สุขเกษม. (2545). **การศึกษาทัศนคติของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- วินัย รุติะสุด. (2548). **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา : เฉพาะกรณีโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- ศุภางค์ เกาะสุวรรณ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ กับขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนนรราวาสคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สมเกียรติ แก้วมณี. (2545). การศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สะอาด ศรีหาภาค. (2536). แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ตามทฤษฎีสยามมิติของเรดดิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สายสุนีย์ ดวงแข. (2547). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดารัตน์ ผลพิมาย. (2547). การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตามวุฒิภาวะในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนอัมพรไพศาล นนทบุรี. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- สุณีย์ เกิดมงคล. (2544). การวิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบูรพา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภัคธัญญาณี สุขสำราญ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมและความคาดหวังของผู้บริหาร และครูผู้สอนสถานศึกษาเอกชนเขตการศึกษา 5 ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา. เพชรบุรี: สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- สุวัฒน์ ประเสริฐสม. (2531). รูปแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสยามมิติของเรดดินและแผนพัฒนาผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต การศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาษาต่างประเทศ

BOOKS

Cronbach, Lee J. (1990). **Essentials of Psychological Testing**. New York; Harper Collin.

Reddin , William J. (1970). **Managerial Effectiveness**. New York, McGraw – Hill.

ELECTRONIC SOURCES

Rodney Allen Gaden. (2003). Impact of leadership behavior of principals

on elementary school. from <http://docs.lib.purdue.edu/dissertation/AAI3108344>

William G. Ruft & Alan R. Sholo. (n.d.). Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. Retrieved January 30, 2006,

from <http://eaq.saq.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/3/554>

Susan Wiley. (n.d.) .The influence of school leadership and school professional community on student achievement. Retrieved January 30, 2006, from

www.aera.net/grantsprogram/abstract_list/Abstracts/Abs-DG-00000075.html.

2005 National Distinguished Principals. Retrieved January 30, 2006, from

[Web.naesp.org/misc/2005 ndps 8.htm](http://Web.naesp.org/misc/2005_ndps_8.htm).

2005 National Distinguished Principals .Retrieved January 30, 2006, from

[Web.naesp.org/misc/2005 ndps 4.htm](http://Web.naesp.org/misc/2005_ndps_4.htm).

DPUC

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
หนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล



DPU

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ Dhurakij Pundit University

แห่งวิชาการประสานความรู้ธุรกิจ

๑๑๐/๑-๔ ถนนประชาชื่น หล้ากสิ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทรศัพท์ (๖๖๒) ๕๕๕-๗๓๐๐ โทรสาร (๖๖๒) ๕๕๕-๗๖๐๕-๖

110/1-4 Prachachuen Rd., Laksi, Bangkok 10210 Tel. (662) 954-7300 Fax. (662) 589-9605-6 www.dpu.ac.th

ที่ มธบ 0306(1)/04280

2 เมษายน 2549

เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2

ด้วย นางสาวภัทรพิริญาณ์ จิราทีวัฒนกุล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการการศึกษา จะทำการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาพฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2”

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ จึงขออนุญาตแจกแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ ภายในโรงเรียนของท่าน ข้อมูลที่ได้มาจะใช้สำหรับการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ คำริชอบ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2954-7300-29 ต่อ 570, 592

(นางสาวภัทรพิริญาณ์ จิราทีวัฒนกุล)

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถาม

ชุดไม่ลับข้อมูล (สำหรับผู้วิจัยเท่านั้น)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบตามทฤษฎีของเรคคิน

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับครูผู้สอน)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 31 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี
 10- 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี
5. ขนาดของโรงเรียน ขนาดเล็ก (1-299 คน)
 ขนาดใหญ่ (300 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2

ข้อมูลความคิดเห็นของท่านที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาปทุมธานี เขต 2

คำชี้แจง เมื่ออ่านข้อความต่อไปนี้แล้ว โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นด้วยมาก
ที่สุด

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของ พฤติกรรม				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (มุ่งเกณฑ์)		ลำดับที่ในการสลับข้อมูล				
1	เป็นผู้ที่ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้องอยู่เสมอ					21
2	พึงพอใจในการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา					35
3	ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา เช่นการพิจารณาถึงวิธีการทำงาน ในอดีต					13
4	ให้ความสำคัญแก่องค์การในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล					28
5	รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด					56
6	ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตาม ระเบียบ					2
7	ในการทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่ เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน					26
8	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มาก ยิ่งขึ้น					17
9	เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือใน การแก้ไขปัญหา					49

10	ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่าคุณบริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป					43
11	สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการขีดระเบียบมากจนเกินไป					12
12	มีความกังวลที่เกี่ยวกับด้านภาวะอารมณ์ ขาดความเป็นอิสระในตนเอง					5
13	สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนออกนอกกรอบที่วางเอาไว้					39
14	ลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง					31
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์ต่ำ (มุ่งงาน)						
15	มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก					47
16	นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร					14
17	การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง					25
18	เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด					52
19	สนใจประยุกต์ใช้วิทยาการต่างๆและเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่า มุ่งใช้คนแต่เพียงอย่างเดียว					1
20	ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิตที่ได้					23
21	เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำ และประเมินสิ่งต่างๆ					34
22	เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหาคด้วยการระงับหรือตัดสินปัญหาขั้นเด็ดขาด					10
23	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้วิธีการควบคุมหรือการกำกับเป็นหลัก					40
24	เห็นว่าการให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด					18
25	ผู้ได้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างไม่เพียงพอ					37

26	มักแสดงความวิตกกังวลที่เกี่ยวกับเรื่องผลงาน					7
27	ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล					45
28	มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื้อมั่นในตนเองและมีความ ทะเยอทะยาน					32
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งสัมพันธ์สูง (สัมพันธ์)						
29	สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกันในเวลา เพียงไม่นาน					55
30	มีทิศทางในการสื่อสารเป็นแบบสองทางเสมอ มีทักษะในด้านการ ติดต่อสื่อสาร					48
31	ชอบสนทนากับผู้อื่นนานๆ เพื่อสร้างความรู้จักกับผู้ร่วมงานให้คิ ยิ่งขึ้น					6
32	ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ท่านมาสายก็ไม่ถือว่าเป็น เรื่องสำคัญ					41
33	ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร					15
34	พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น และการทำงานร่วมกับผู้อื่น					53
35	เมื่อทำงานเป็นกลุ่มคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาท อย่างเต็มที่					44
36	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด มักสร้างทำเป็นไม่รู้ไม่เห็นและ ปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ					3
37	ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหาคด้วยการยอมรับ ข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ					22
38	เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความ ทุกข์ใจ และความรู้สึกไม่เป็นอิสระ					50
39	สิ่งที่กลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายใน องค์กร					11
40	มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษย์สัมพันธ์ดี ชอบการ สนทนา					36

41	ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก					20
42	ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคงและไม่ตึงเครียด					27
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานสูง มุ่งสัมพันธ์สูง (ประสาน)						
43	ชอบการมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม					29
44	มักใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม					9
45	ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน					33
46	ประเมินค่าผู้ใต้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน					24
47	ในการทำงานรูปกลุ่มขณะทำงาน มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ					38
48	เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา					54
49	ขามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน					4
50	มีความสามารถสูงในด้านการประนีประนอมและมีวิธีการประสานงานที่ดี					46
51	เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน					19
52	มักจะประเมินค่าของความต้องการเป็นอิสระของบุคคลต่ำเกินไป					51
53	สิ่งที่กลัวที่สุด ก็คือเกรงว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆ					16
54	กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร					30
55	ไม่ห่วงกังวลในเรื่องอำนาจ บรรณาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงๆ					42
56	ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกันเพื่อประโยชน์ในองค์กร					8

ชุดสลับข้อ (สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัย)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบตามทฤษฎีของเรดคิน

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (สำหรับครูผู้สอน)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 31 ปี 31-40 ปี
 41-50 ปี มากกว่า 50 ปี
3. การศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี
 10- 20 ปี
 มากกว่า 20 ปี
5. ขนาดของโรงเรียน ขนาดเล็ก (1-299 คน)
 ขนาดใหญ่ (300 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2

ท่านมีความคิดเห็นต่อลักษณะพฤติกรรมผู้นำในโรงเรียนประถมศึกษาของท่านอย่างไรบ้าง
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	เห็นว่าทำให้รางวัลเป็นสิ่งสำคัญ และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีในการหยุดยั้งการกระทำผิด					
2	พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากระดับความสามารถในการเข้าใจผู้อื่นและการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
3	ให้ความสำคัญต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่ารายบุคคล					
4	ขามเผชิญกับสถานการณ์ที่รุนแรงมักจะเลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อน					
5	เมื่อเกิดความขัดแย้ง นิยมแก้ไขปัญหาคด้วยการระงับหรือตัดสินใจหาข้อยุติ					
6	มีลักษณะเฉพาะคือ สุขุมรอบคอบ สงบเสงี่ยมและจริงจัง					
7	สิ่งที่กลัวที่สุดก็คือ กลัวความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นในภายในองค์กร					
8	มักจะมองข้ามความสำคัญของความต้องการเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา					
9	ชอบกำหนดงานให้รับผิดชอบเป็นรายบุคคล					
10	ชอบแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่อยู่นอกกรอบให้ถูกต้อง					
11	เมื่อสั่งการใดๆ มักจะกำชับให้ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทันทีทันใด					
12	ผู้ใต้บังคับบัญชามักประสบปัญหาการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอ					
13	กำหนดอำนาจหน้าที่บุคคลจากเป้าหมายและนโยบายขององค์กร					

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงออกของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14	มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทาง					
15	การทำงานเป็นกลุ่มคณะ จะใช้วิธีการประชุมคณะกรรมการที่เป็นไปตามระเบียบวาระทุกขั้นตอน					
16	ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลงานและผลผลิต					
17	มีลักษณะเด่นคือ ไม่มีพิธีรีตองมาก มนุษยสัมพันธ์ดี					
18	ประสานความต้องการของบุคคลกับความต้องการด้านเทคโนโลยีให้สอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร					
19	ไม่วิตกกังวลในเรื่องเวลาเท่าใดนัก แม้ผู้ใต้บังคับบัญชามาสายก็ถือว่าเป็นเรื่องไม่สำคัญ					
20	ในการทำงานเป็นทีม มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนามาตรฐานการทำงานของทีมอยู่เสมอ					
21	กำหนดให้การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรมากกว่าด้วยวาจา					
22	มีพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะมุ่งครอบงำผู้อื่น หรือใช้อำนาจนิยมค่อนข้างมาก					
23	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิด มักแสวงหาเป็นไม่รู้ไม่เห็นและปล่อยให้ความผิดนั้นผ่านไปโดยไม่กล่าวโทษ					
24	ใช้การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น โดยลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การประชุม และการทำงานเป็นทีม					
25	มีลักษณะเด่นคือสามารถประนีประนอมรวมทั้งมีวิธีการประสานงานที่ดี					
26	ชอบมีส่วนร่วมในการทำงานทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม					
27	ให้ความสนใจกับอดีตที่ผ่านมา ถึงวิธีการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ					
28	เนื่องจากมีความสามารถในการจูงใจบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่รู้สึกถูกบังคับในการทำงาน					

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงผลของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	ให้ความสำคัญในด้านทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาบุคลากรเป็นอันดับแรก					
30	ชอบใช้เวลาสนทนากับผู้ร่วมงาน เพื่อสร้างความรู้จักรกับผู้ร่วมงานให้ดียิ่งขึ้น					
31	ให้ความสำคัญกับอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน					
32	รักษารูปแบบวิธีการทำงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด					
33	สนใจประยุกต์ใช้วิทยาการต่างๆและเทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่ามุ่งใช้คนแต่เพียงอย่างเดียว					
34	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จะเพิ่มมาตรการการควบคุมให้มากยิ่งขึ้น					
35	เมื่อต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความกดดัน กล้าตัดสินใจโดยใช้วิธีการควบคุมเป็นหลัก					
36	ผู้ได้บังคับบัญชาารู้สึกว่าผู้บริหารให้การยอมรับตนเองน้อยเกินไป					
37	ประเมินค่าผู้ได้บังคับบัญชาจากความเต็มใจในการร่วมทีมงาน					
38	ไม่ห่วงกังวลในเรื่องอำนาจ ปรารถนาเพียงได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจริงๆ					
39	ในยามเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะแก้ไขปัญหด้วยการยอมรับข้อเสนอของฝ่ายตรงข้ามและเจรจาอย่างสันติ					
40	เมื่อมีความขัดแย้ง มีแนวทางมุ่งเสาะแสวงหาสาเหตุอันแท้จริงโดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบหนีปัญหา					
41	ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาจากความสามารถในการปฏิบัติตามระเบียบ					
42	เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม มักแสดงบทบาทผู้นำในการคิดริเริ่ม ชี้นำสิ่งต่างๆ					

ข้อ	ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการแสดงผลของพฤติกรรม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43	เมื่อเผชิญหน้ากับภาวะที่มีความกดดัน มักแสดงออกถึงสภาพความทุกข์ใจ และกลัดกลุ้ม					
44	กลัวว่าตนเองจะไม่ได้มีส่วนร่วมในงานต่างๆขององค์กร					
45	ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกปลอดภัยและไม่ตึงเครียด					
46	ผู้บริหารมีความวิตกกังวลจนขาดความมั่นใจในตัวเอง					
47	เมื่อทำงานเป็นคณะ มักสนับสนุนให้ผู้อื่นได้แสดงบทบาทอย่างเต็มที่					
48	สามารถปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว แม้เพิ่งรู้จักกัน					
49	สาเหตุส่วนหนึ่งของความบกพร่องในการบริหารงานมาจากการยึดระเบียบมากเกินไป					
50	นิยมสั่งการด้วยวาจา มากกว่าด้วยลายลักษณ์อักษร					
51	สิ่งที่กลัวที่สุดคือกลัวว่าผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตนนอกกรอบที่วางเอาไว้					
52	มีบุคลิกลักษณะเฉพาะคือ เชื้อมั่นในตนเองและมีความทะเยอทะยานสูง					
53	เมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง จะใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา					
54	การติดต่อสื่อสารส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะจากบนลงล่าง					
55	ชอบสร้างความอบอุ่นเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในองค์กร					
56	มักแสดงความวิตกกังวลเรื่องผลงาน					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

ภาคผนวก ค.
ข้อมูลทางสถิติ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	SEX	1.9000	.3051	30.0
2.	AGE	2.2000	1.1567	30.0
3.	EDU	2.0667	.4498	30.0
4.	EXPER	1.6667	.8023	30.0
5.	SIZE	1.8333	.3790	30.0
6.	B1	3.3000	.7944	30.0
7.	B2	3.4667	.8996	30.0
8.	B3	3.6000	1.0372	30.0
9.	B4	3.4000	.8137	30.0
10.	B5	3.2667	.8277	30.0
11.	B6	3.6333	.8899	30.0
12.	B7	4.0000	.7428	30.0
13.	B8	3.1333	.8604	30.0
14.	B9	3.7000	.8769	30.0
15.	B10	3.5333	.8193	30.0
16.	B11	3.7667	.6261	30.0
17.	B12	3.7000	.8769	30.0
18.	B13	3.6333	.6687	30.0
19.	B14	3.3333	.8023	30.0
20.	B15	3.8667	.8193	30.0
21.	B16	3.4667	1.1958	30.0
22.	B17	3.7000	1.0554	30.0
23.	B18	3.7667	.7279	30.0
24.	B19	3.0667	1.0807	30.0
25.	B20	3.8333	.8339	30.0
26.	B21	3.5333	.5074	30.0
27.	B22	3.1000	.9948	30.0
28.	B23	2.7333	.9803	30.0
29.	B24	3.8000	.6644	30.0
30.	B25	3.5333	.9371	30.0

31.	B26	3.6000	.7240	30.0
32.	B27	3.2333	.7279	30.0
33.	B28	3.4000	.9322	30.0
34.	B29	3.7333	.9072	30.0
35.	B30	3.6333	.8899	30.0
36.	B31	3.5333	1.0080	30.0
37.	B32	3.7667	.8172	30.0
38.	B33	3.6667	.9589	30.0
39.	B34	3.8000	.8052	30.0
40.	B35	3.5333	.8604	30.0
41.	B36	3.0667	1.0148	30.0
42.	B37	3.6333	.7649	30.0
43.	B38	3.6000	.8550	30.0
44.	B39	3.3667	.8503	30.0
45.	B40	3.5000	.8200	30.0
46.	B41	3.5333	.6814	30.0
47.	B42	3.5667	.8172	30.0
48.	B43	3.3333	.7112	30.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
49.	B44	3.0667	.8683	30.0
50.	B45	3.7667	1.0063	30.0
51.	B46	2.8000	.9613	30.0
52.	B47	3.7667	.7279	30.0
53.	B48	3.6000	.6215	30.0
54.	B49	3.3333	.8841	30.0
55.	B50	3.3333	.8442	30.0
56.	B51	3.6667	.7581	30.0
57.	B52	3.4000	.7240	30.0
58.	B53	3.4667	.5713	30.0

59.	B54	3.5667	.7739	30.0
60.	B55	3.5667	.7739	30.0
61.	B56	3.3000	.7497	30.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SEX	203.7667	312.9437	.4044	.8795
AGE	203.4667	309.8437	.1528	.8822
EDU	203.6000	310.6621	.4124	.8788
EXPER	204.0000	311.7931	.1753	.8808
SIZE	203.8333	312.4195	.3611	.8794
B1	202.3667	315.9644	.0286	.8825
B2	202.2000	315.0621	.0479	.8827
B3	202.0667	307.4437	.2442	.8803
B4	202.2667	305.8575	.3824	.8782
B5	202.4000	319.4207	-.0914	.8842
B6	202.0333	303.5506	.4212	.8776
B7	201.6667	300.3678	.6402	.8753
B8	202.5333	318.7402	-.0676	.8841
B9	201.9667	307.4126	.2999	.8793
B10	202.1333	308.4644	.2872	.8794
B11	201.9000	308.8517	.3708	.8787
B12	201.9667	316.4471	.0060	.8832
B13	202.0333	305.3437	.4969	.8773
B14	202.3333	306.7816	.3550	.8786
B15	201.8000	304.4414	.4298	.8776

B16	202.2000	304.7172	.2696	.8802
B17	201.9667	300.5161	.4311	.8773
B18	201.9000	302.0931	.5841	.8760
B19	202.6000	314.3862	.0482	.8836
B20	201.8333	300.1437	.5732	.8757
B21	202.1333	308.3954	.4909	.8780
B22	202.5667	308.6678	.2216	.8805
B23	202.9333	310.7540	.1646	.8814

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B24	201.8667	312.1885	.2033	.8803
B25	202.1333	298.4644	.5578	.8755
B26	202.0667	302.4092	.5746	.8762
B27	202.4333	307.9092	.3509	.8787
B28	202.2667	295.3057	.6626	.8740
B29	201.9333	307.7885	.2762	.8796
B30	202.0333	312.5161	.1301	.8816
B31	202.1333	296.1195	.5842	.8749
B32	201.9000	301.8862	.5229	.8764
B33	202.0000	299.5862	.5090	.8762
B34	201.8667	301.0851	.5608	.8760
B35	202.1333	306.1195	.3502	.8786
B36	202.6000	319.2828	-.0802	.8852
B37	202.0333	302.9299	.5216	.8766
B38	202.0667	308.1333	.2844	.8795
B39	202.3000	298.8379	.6069	.8752
B40	202.1667	299.1092	.6212	.8751

B41	202.1333	304.5333	.5216	.8769
B42	202.1000	301.3345	.5428	.8761
B43	202.3333	312.4368	.1774	.8806
B44	202.6000	309.6966	.2275	.8802
B45	201.9000	305.8172	.3004	.8794
B46	202.8667	319.7747	-.0959	.8851
B47	201.9000	303.8862	.5117	.8769
B48	202.0667	309.6506	.3368	.8790
B49	202.3333	318.5747	-.0619	.8841
B50	202.3333	313.7471	.0984	.8819
B51	202.0000	310.9655	.2192	.8802
B52	202.2667	300.8920	.6365	.8754
B53	202.2000	315.6828	.0686	.8814
B54	202.1000	318.9897	-.0791	.8837
B55	202.1000	302.5759	.5285	.8765
B56	202.3667	299.4126	.6717	.8749

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 61

Alpha = .8809

Frequency Table

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	13	8.4	8.4	8.4
	หญิง	142	91.6	91.6	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 31 ปี	31	20.0	20.0	20.0
	31-40ปี	14	9.0	9.0	29.0
	41-50ปี	60	38.7	38.7	67.7
	มากกว่า50ปี	50	32.3	32.3	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

การศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.2	3.2	3.2
	ปริญญาตรี	143	92.3	92.3	95.5
	สูงกว่าปริญญาตรี	7	4.5	4.5	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

ประสบการณ์ทำงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า10ปี	34	21.9	21.9	21.9
	10-20ปี	27	17.4	17.4	39.4
	มากกว่า 20 ปี	94	60.6	60.6	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

ขนาดโรงเรียน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ขนาดเล็ก (1-300คน)	57	36.8	36.8	36.8
	ขนาดใหญ่ (300 คนขึ้นไป)	98	63.2	63.2	100.0
	Total	155	100.0	100.0	

Summarize

Case Summaries

พฤติกรรมผู้นำโดยรวม

เพศ	N	Mean	Std. Deviation
ชาย	13	3.7431	.3695
หญิง	142	3.4898	.2723
Total	155	3.5111	.2889

Summarize

Case Summaries

พฤติกรรมผู้นำโดยรวม

อายุ	N	Mean	Std. Deviation
ต่ำกว่า 31 ปี	31	3.5887	.3378
31-40ปี	14	3.6773	.2313
41-50ปี	60	3.4503	.2811
มากกว่า50ปี	50	3.4893	.2578
Total	155	3.5111	.2889

Summarize

Case Summaries

พฤติกรรมผู้นำโดยรวม

การศึกษา	N	Mean	Std. Deviation
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	3.5393	.2347
ปริญญาตรี	143	3.4998	.2929
สูงกว่าปริญญาตรี	7	3.7219	.1413
Total	155	3.5111	.2889

Summarize

Case Summaries

พฤติกรรมผู้นำโดยรวม

ประสบการณ์ทำงาน	N	Mean	Std. Deviation
ต่ำกว่า10ปี	34	3.5814	.3264
10-20ปี	27	3.6052	.3097
มากกว่า 20 ปี	94	3.4586	.2578
Total	155	3.5111	.2889

Summarize

Case Summaries

พฤติกรรมผู้นำโดยรวม

ขนาดโรงเรียน	N	Mean	Std. Deviation
ขนาดเล็ก (1-300คน)	57	3.5504	.2642
ขนาดใหญ่ (300 คนขึ้นไป)	98	3.4882	.3013
Total	155	3.5111	.2889

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1	155	3.2710	.9890
B2	155	3.6774	.7807
B3	155	3.7935	.8656
B4	155	3.1935	.9052
B5	155	2.9742	.8370
B6	155	3.6581	.8094
B7	155	3.6645	.9278
B8	155	3.0452	.9626
B9	155	3.4839	.8926
B10	155	3.7032	.7910
B11	155	3.4903	.7505
B12	155	3.3484	.9300
B13	155	3.6968	.6967
B14	155	3.6581	.6390
B15	155	3.9484	.7455
B16	155	3.6839	.9311
B17	155	3.9097	.7926
B18	155	3.7935	.9024

B19	155	3.1871	1.0431
B20	155	4.0065	.8257
B21	155	3.6258	.8230
B22	155	2.8000	1.1247
B23	155	2.6452	.8955
B24	155	3.6516	.8106
B25	155	3.6581	.7849
B26	155	3.8000	.7508
B27	155	3.3355	.8396
B28	155	3.7484	.8106
B29	155	3.9355	.9444
B30	155	3.7935	.7788
B31	155	3.6516	.8106
B32	155	3.6903	.8495
B33	155	3.8710	.9167
B34	155	3.7097	.8449
B35	155	3.5935	.7533
B36	155	2.9871	.8451
B37	155	3.4516	.6856
B38	155	3.8516	.8436
B39	155	3.7548	.6173
B40	155	3.7226	.6793
B41	155	3.7484	.7171
B42	155	3.9032	.7277
B43	155	2.9226	.8493
B44	155	2.9355	.7617
B45	155	3.8323	.8740
B46	155	2.5097	1.0652
B47	155	4.0194	.6787
B48	155	3.9290	.7654
B49	155	2.9226	.9365
B50	155	3.2581	.8362
B51	155	3.0774	1.0478
B52	155	3.5548	.8150

B53	155	3.3871	.8856
B54	155	3.3806	.9755
B55	155	3.9355	.7617
B56	155	2.8387	.9966
Valid N	155		
(listwise)			

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.740
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6163.767
	df	1540
	Sig.	.000

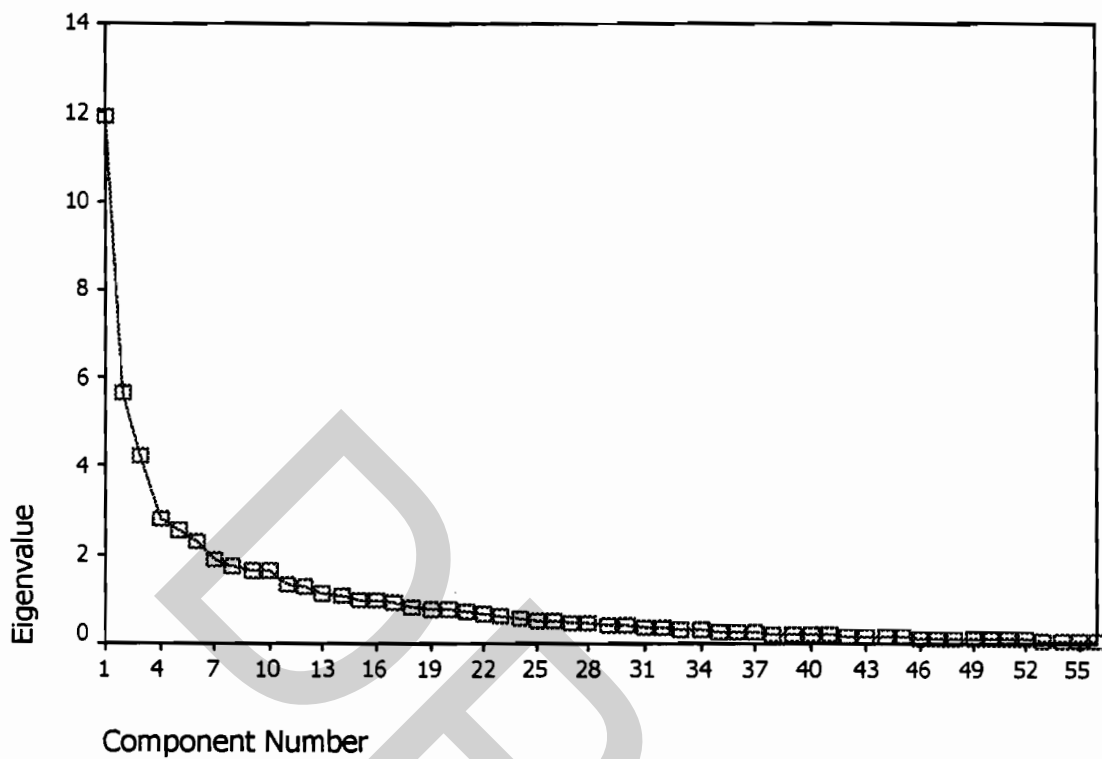
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.890	21.233	21.233	11.890	21.233	21.233	8.831	15.770	15.770
2	5.627	10.048	31.281	5.627	10.048	31.281	5.673	10.131	25.901
3	4.228	7.550	38.831	4.228	7.550	38.831	5.566	9.939	35.840
4	2.803	5.006	43.837	2.803	5.006	43.837	4.478	7.997	43.837
5	2.546	4.546	48.383						
6	2.281	4.073	52.455						
7	1.893	3.380	55.835						
8	1.753	3.131	58.966						
9	1.633	2.917	61.883						
10	1.608	2.871	64.754						
11	1.341	2.394	67.148						
12	1.263	2.256	69.403						
13	1.099	1.962	71.365						
14	1.048	1.872	73.237						
15	.991	1.769	75.007						
16	.957	1.709	76.715						
17	.920	1.643	78.359						
18	.814	1.454	79.812						
19	.779	1.390	81.203						
20	.746	1.331	82.534						
21	.728	1.299	83.833						
22	.657	1.173	85.006						
23	.620	1.107	86.113						
24	.553	.988	87.101						
25	.527	.940	88.041						
26	.497	.887	88.928						
27	.469	.837	89.765						

28	.458	.817	90.582
29	.406	.724	91.306
30	.389	.695	92.001
31	.362	.646	92.647
32	.331	.591	93.238
33	.304	.543	93.782
34	.300	.536	94.318
35	.266	.475	94.792
36	.249	.445	95.237
37	.239	.427	95.664
38	.216	.385	96.049
39	.213	.380	96.429
40	.205	.366	96.795
41	.200	.356	97.151
42	.174	.310	97.462
43	.171	.306	97.768
44	.156	.278	98.046
45	.142	.254	98.300
46	.125	.224	98.524
47	.118	.211	98.735
48	.112	.199	98.935
49	9.711E-02	.173	99.108
50	9.596E-02	.171	99.279
51	8.578E-02	.153	99.432
52	8.023E-02	.143	99.576
53	7.241E-02	.129	99.705
54	6.248E-02	.112	99.817
55	5.776E-02	.103	99.920
56	4.494E-02	8.025E-02	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Screen Plot



Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
B18	.777	-1.870E-02	6.705E-02	.212
B20	.750	-2.350E-02	4.285E-02	.239
B33	.704	5.682E-02	.125	-.218
B29	.690	-.150	2.515E-02	.198
B55	.669	-.118	.243	4.710E-02
B35	.660	.106	2.317E-02	.277
B39	.627	-1.925E-02	-2.218E-02	.160
B32	.619	.249	.198	.200
B38	.617	-.129	.175	.346
B16	.615	.123	-3.544E-02	-.369

B45	.602	-.255	.157	-4.248E-02
B15	.593	.109	-.117	-.191
B6	.591	-.105	-.116	-5.806E-02
B41	.586	.270	5.026E-02	-.213
B25	.574	.127	-.419	-4.264E-02
B40	.568	8.033E-03	-.144	9.680E-02
B31	.567	.139	.350	.283
B14	.557	.136	.122	-6.874E-03
B28	.550	-.110	.263	.191
B34	.532	.403	-.329	.112
B42	.519	-2.450E-02	6.794E-02	-.130
B47	.512	-5.069E-02	.155	.372
B23	-.510	.270	.118	5.711E-02
B3	.502	-6.555E-02	-1.862E-02	-.340
B21	.471	.465	-.197	-3.447E-02
B48	.467	-.108	.177	.256
B2	.464	-7.471E-02	4.271E-02	-.308
B10	.436	.120	7.208E-02	-.183
B13	.425	.228	-.149	.143
B30	.417	-.246	.141	.275
B12	-.398	.354	.335	6.928E-02
B26	.364	.354	-.350	-5.323E-02
B22	-.491	.588	-6.303E-02	8.616E-02
B43	-.192	.572	.339	1.723E-03
B51	-.191	.567	-.251	-6.056E-02
B53	.247	.567	-.423	-5.180E-02
B44	-.286	.553	.223	.178
B56	-7.921E-03	.551	-.151	-2.929E-03
B46	-.373	.546	-7.015E-02	.167
B9	.101	.491	.356	-.344

B11	.197	.461	.446	-.121
B37	.388	.457	-.207	.163
B27	.235	.425	-3.594E-02	.136
B24	.327	.413	1.543E-03	-.323
B52	.319	.403	-.173	9.120E-02
B54	-7.587E-02	.471	-.634	-.102
B49	-.127	.350	-.596	.257
B4	3.565E-02	.233	.563	-.260
B1	-.132	.188	.501	-.188
B5	.122	.232	.487	-.389
B8	-.290	.420	.469	.123
B7	1.296E-02	.340	.459	-6.197E-02
B17	.298	6.759E-02	.156	-.462
B50	-.116	.331	.339	.415
B19	-.312	4.796E-02	.363	.403
B36	-.349	.326	.105	.389

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 4 components extracted.

Rotated Component Matrix

	Component			
	1	2	3	4
B18	.754	.171	.236	-2.386E-02
B20	.739	.174	.206	-5.446E-02
B38	.736	-1.145E-02	5.330E-02	-4.625E-02
B31	.685	9.134E-02	-2.031E-02	.254
B29	.679	6.399E-02	.241	-.123
B35	.667	.265	.100	-1.320E-02
B47	.651	3.503E-02	-3.870E-02	-2.869E-02
B55	.646	-4.073E-02	.303	.113
B32	.628	.270	7.348E-02	.224
B28	.628	-7.019E-02	.120	8.318E-02

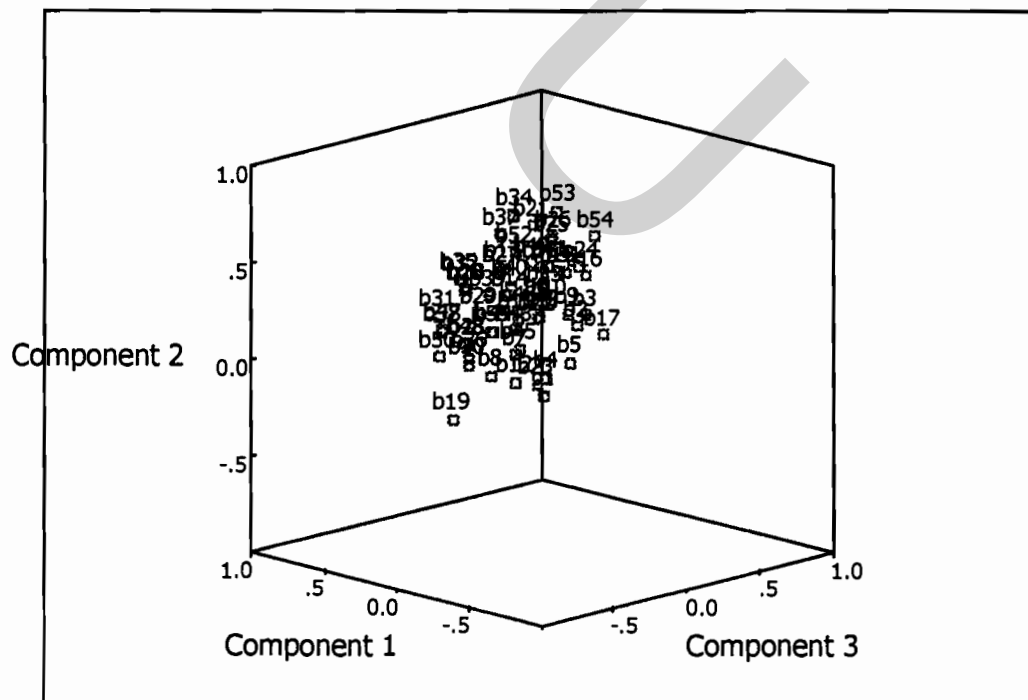
B39	.581	.175	.214	-7.666E-02
B48	.569	-4.057E-02	4.003E-02	-3.846E-03
B30	.543	-.144	3.827E-02	-.113
B45	.536	-.127	.387	1.514E-03
B14	.464	.193	.246	.173
B40	.463	.243	.248	-.135
B6	.424	.135	.406	-.123
B42	.374	7.739E-02	.372	8.617E-02
B53	-1.401E-02	.743	.108	-1.183E-03
B54	-.349	.690	3.746E-02	-.201
B34	.344	.648	.153	-7.032E-02
B21	.252	.602	.198	.114
B37	.284	.589	7.889E-04	3.541E-02
B49	-.184	.578	-.251	-.358
B26	.124	.566	.210	-5.894E-02
B51	-.321	.532	-.148	.132
B56	-.113	.518	-.110	.182
B52	.208	.505	2.889E-02	5.551E-02
B25	.304	.479	.381	-.237
B27	.200	.429	-8.072E-02	.158
B24	5.304E-02	.399	.328	.335
B13	.345	.385	8.258E-02	-3.695E-02
B16	.283	.264	.595	.167
B36	-8.974E-02	.131	-.592	.125
B19	5.315E-02	-.220	-.561	.170
B3	.234	7.521E-02	.555	6.711E-02
B50	.179	7.273E-02	-.531	.301
B33	.486	.157	.510	.205
B2	.238	2.640E-02	.501	9.866E-02
B17	4.332E-02	2.548E-02	.480	.314
B44	-.137	.254	-.467	.410
B22	-.435	.374	-.461	.237
B15	.334	.300	.460	3.692E-02
B46	-.296	.381	-.451	.182

B41	.348	.335	.405	.260
B23	-.377	1.665E-02	-.402	.215
B10	.266	.165	.334	.184
B9	-4.464E-02	.209	.143	.655
B4	3.441E-02	-.121	6.834E-02	.648
B11	.175	.174	8.973E-03	.635
B5	1.635E-02	-6.409E-02	.231	.632
B43	-.119	.222	-.303	.569
B7	7.426E-02	2.463E-02	-.108	.559
B1	-7.716E-02	-.165	-5.500E-02	.550
B8	-8.116E-02	1.132E-02	-.437	.546
B12	-.228	-1.439E-03	-.412	.424

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Plot in Rotated Space



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล นางสาวภัทรพิชญ์ จิราธิวัฒนากุล
ประวัติการศึกษา 2546 ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต ศศ.บ.(เกียรตินิยม
อันดับ 2) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์ ผลงานทางวิชาการ รางวัลหรือทุนการศึกษา
2549 ได้รับทุนการศึกษาประเภทเรียนดีระดับปริญญาโท
จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต