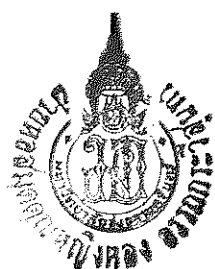


ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

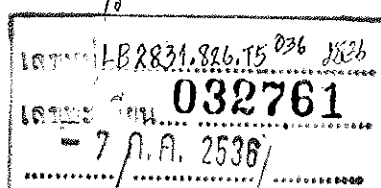
The Relationship between Personality and Leadership

Styles of Primary School Administrators



อนันต์ ภิรมย์พร

Anan Piromporn



(A. 2

# 34926

วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Master of Education Thesis in Educational Administration

Prince of Songkla University

2536

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ผู้เขียน นาสอนันต์ ภิรมย์พร

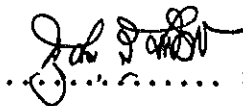
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษา



ประธานกรรมการ

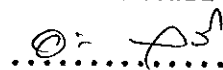
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภา บุญช่วย)



กรรมการ

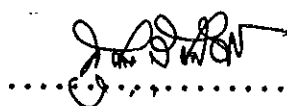
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ สันติวรานนท์)

คณะกรรมการสอบ



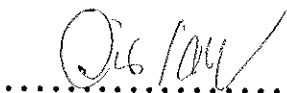
ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภา บุญช่วย)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุเทพ สันติวรานนท์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัน เชนนิษฐ์)



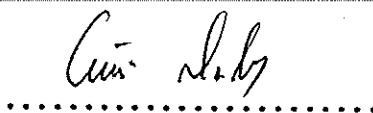
กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล ทองคลองไทร)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้เนบวิทยานิพนธ์

ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา



(ดร. ไพรัตน์ สงวนไทร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                 |                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อวิทยานิพนธ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา |
| ผู้เขียน        | นายอนันต์ ภิรมย์พร                                                        |
| สาขาวิชา        | การบริหารการศึกษา                                                         |
| ปีการศึกษา      | 2535                                                                      |

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาบุคลิกภาพกับ  
แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2535 (2) เพื่อศึกษาความ  
สัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารและ (3) เพื่อค้นหา  
ตัวพยากรณ์และสมการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา จำนวน 182 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูลในการวิจัย  
ครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 356 คน สังกัด  
สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ปีการศึกษา 2535 เครื่องมือ  
ที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมี 3 ตอน ประกอบด้วย

(1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ (2) แบบสอบถามบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความมีอำนาจ อิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม มีคำตอบเป็นแบบเลือกเชิงบังคับ และ (3) แบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบประสานผลประโยชน์เป็นหลักมีคำตอบเป็นมาตราส่วนประมาณค่า

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความ  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
อย่างง่ายและพหุคูณ การทดสอบเอฟ (F-test) ผลการวิจัย  
สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน  
คือ ด้านความรับผิดชอบและด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ส่วนด้าน  
ความมีอำนาจอิทธิพลและด้านการเข้าสังคมอยู่ในระดับปานกลาง

2. การใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังอยู่ในระดับ สูง 2 แบบ  
คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักและแบบผู้นำที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก ส่วนแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับ  
ปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับแบบ  
ผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง ปรากฏว่าบุคลิกภาพแต่ละด้านของ  
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำแต่ละแบบอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .01

4. ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับ  
แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลัก และยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก ปรากฏว่าบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์  
พหุคูณกับแบบผู้นำแต่ละแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การค้นหากลุ่มตัวพหุชากรณ์ที่ดีที่สุดสำหรับใช้พหุชากรณ์  
แบบผู้นำแต่ละแบบปรากฏว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้าน  
ความมีอำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคมเป็นตัวพหุชากรณ์ที่ดีที่สุด

ที่ใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ส่วนบุคลิกภาพด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้  
พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก สำหรับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้  
พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก ได้แก่ บุคลิกภาพ  
ทั้ง 4 ด้าน ส่วนสมการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหารเป็นดังนี้

$$\text{STYLE } 1' = 1.27 + .97\text{RES} + .62\text{AUT} + .35\text{SOC}$$

$$\text{STYLE } 2' = 2.10 + .60\text{EMO} + .55\text{SOC}$$

$$\text{STYLE } 3' = 1.50 + .57\text{RES} + .47\text{SOC} + .35\text{EMO} + .26\text{AUT}$$

Thesis Title : The Relationship between Personality  
and Leadership Styles of Primary  
School Administrators  
Author : Mr. Anan Piromporn  
Major Program : Educational Administration  
Academic Year : 1992

### Abstract

The purposes of this study were (1) to investigate personality and leadership styles of primary school administrators, under the jurisdiction of the Office of Provincial Primary Education in Changwat Trang; 1992, (2) to study the relationships between personality and leadership styles of the administrators, and (3) to find the prediction, regression equations of leadership styles of administrators.

~~The target samples selected were 182~~  
primary school administrators. But the data collected from 356 primary school teachers, under the jurisdiction of the Office of Provincial Primary Education in Changwat Trang, 1992. In the data collection, a questionnaire comprising three parts, (1) personal information data of primary school

teachers; (2) personality questionnaire, encompassed ascendancy, responsibility, emotional stability, and sociability, with the forced choice technique answers; (3) leadership questionnaire, consisted of nomothetic leader, idiographic leader, and transactional leader, with the rating scale answers of (5) very much to (1) very few.

In data analysis, percentage, arithmetic mean, standard deviation, correlation, multiple correlation, t-test and F-test were employed by SPSS computerised program.

As a result, the research found as follows:

1. The primary school administrators responsibility personality and emotional stability personality were at the high levels, while the ascendancy and the sociability were at the medium levels

2. The primary school administrators nomothetic leader style and transactional leader style were at the high level, while the idiographic leader was at the medium level.

3. The relationship between each personality characteristic and each leadership style was statistically significant at the level of .01

4. The multiple correlation between personality characteristics and leadership styles of nomothetic, idiographic, and transactional were statistically significant at the level of .01

5. The personality characteristics of responsibility, ascendancy, and sociability were the best predictors of nomothetic leader; while the emotional stability and sociability were the best predictors of idiographic leader; all four personality characteristics were the best predictors of transactional leader. The regression equations indicated that :

$$\text{STYLE 1} = 1.27 + .97\text{RES} + .62\text{AUT} + .35\text{SOC}$$

$$\text{STYLE 2} = 2.10 + .60\text{EMO} + .55\text{SOC}$$

$$\text{STYLE 3} = 1.50 + .57\text{RES} + .47\text{SOC} + .35\text{EMO} + .26\text{AUT}$$

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับ  
ความช่วยเหลือสนับสนุน และคำแนะนำอย่างดียิ่งจาก  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำภา บุญช่วย และผู้ช่วยศาสตราจารย์  
สุเทพ สันติวรานนท์ พร้อมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัน เดชพิชัย  
และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล ทองคลองไทร ที่กรุณาให้ความ  
คิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จนทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางในการ  
ปรับปรุง จัดทำวิทยานิพนธ์ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน ที่  
อนุเคราะห์การประสานงาน อำนวยความสะดวกและบริการในการ  
จัดส่งและเก็บแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณ ครู อาจารย์ ผู้ให้  
ข้อมูลในการวิจัยทุกท่าน

ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและประทับใจในเจตนาที่บริสุทธิ์ของ  
บุคคลที่กล่าวมาข้างต้น ในอันที่จะทำให้งานวิจัยมีคุณภาพและเป็น  
ประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาให้ก้าวหน้าต่อไป

อนันต์ ภิรมย์พร

## สารบัญ

|                       | หน้า |
|-----------------------|------|
| บทคัดย่อ .....        | (1)  |
| Abstract .....        | (4)  |
| กิตติกรรมประกาศ ..... | (7)  |
| สารบัญ .....          | (8)  |
| รายการตาราง .....     | (11) |
| รายการภาพประกอบ ..... | (16) |

### บทที่

|   |                                      |     |
|---|--------------------------------------|-----|
| 1 | บทนำ .....                           | 1   |
|   | ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา .....     | 1   |
|   | วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....        | 7   |
|   | สมมติฐานของการวิจัย .....            | 8   |
|   | ความสำคัญของการวิจัย .....           | 9   |
|   | ขอบเขตของการวิจัย .....              | 10  |
|   | นิยามศัพท์เฉพาะ .....                | 11  |
| 2 | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... | 14  |
|   | ความหมายของบุคลิกภาพ .....           | 14  |
|   | ตัวที่กำหนดบุคลิกภาพ .....           | 17  |
|   | ทฤษฎีบุคลิกภาพ .....                 | 18  |
|   | ขั้นตอนการพัฒนาศิลปะบุคลิกภาพ .....  | 37  |
|   | ผู้นำ .....                          | 40  |
|   | ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ .....   | 41  |
|   | คุณสมบัติของผู้นำ .....              | 45  |
|   | ทฤษฎีความเป็นผู้นำ .....             | 55  |
|   |                                      | (8) |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| สาเหตุการเกิดแบบผู้นำ .....                                | 58  |
| แบบของผู้นำ .....                                          | 61  |
| ผู้นำตามแนวคิดของลิวิน ลิปปิตต์ และไวท์ .....              | 61  |
| ผู้นำตามแนวคิดของแกนนอนนามและสมิทธ์ .....                  | 64  |
| ผู้นำตามแนวคิดของเรคคิน .....                              | 67  |
| ผู้นำตามแนวคิดของเบลคและมูตัน .....                        | 71  |
| ผู้นำตามแนวคิดของแฮมพิลล์และคูนส์ .....                    | 74  |
| ผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด .....               | 76  |
| ผู้นำตามแนวคิดของโรเบิร์ต เ้าท์ .....                      | 78  |
| ผู้นำตามแนวคิดของฟิดเลอร์ .....                            | 80  |
| ผู้นำตามแนวคิดของเกตเชลล์และกุกา ...                       | 82  |
| ผู้นำตามแนวคิดของ อรุณ รัชธรรม และ<br>กิติ ตย์คานนท์ ..... | 86  |
| ผู้นำตามแนวคิดของฟลิปโป .....                              | 87  |
| งานวิจัยภายในประเทศ .....                                  | 89  |
| งานวิจัยต่างประเทศ .....                                   | 96  |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                                 | 100 |
| แบบแผนการวิจัย .....                                       | 100 |
| ประชากร .....                                              | 104 |
| กลุ่มตัวอย่าง .....                                        | 105 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล .....                    | 107 |
| วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....                       | 109 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                  | 119 |
| การประมวลผลข้อมูล .....                                    | 119 |

| บทที่                                 | หน้า |
|---------------------------------------|------|
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....              | 121  |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... | 125  |
| 4 ผลการวิจัย .....                    | 131  |
| ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง .....             | 131  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....            | 134  |
| 5 การอภิปรายผลการวิจัย .....          | 156  |
| สรุปผลการวิจัย .....                  | 161  |
| การอภิปรายผล .....                    | 165  |
| ข้อเสนอแนะ .....                      | 182  |
| 6 บรรณานุกรม .....                    | 184  |
| 7 ภาคผนวก .....                       | 201  |
| 8 ประวัติผู้เขียน .....               | 230  |

## รายการตาราง

| ตาราง |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1     | ระบบการดำเนินการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                 | 101  |
| 2     | จำนวนผู้บริหารโรงเรียนและจำนวนครูอาจารย์<br>จำแนกตามรายอำเภอ/กิ่งอำเภอ                                                                                                                                                                                                                | 104  |
| 3     | จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามรายอำเภอ/กิ่งอำเภอ                                                                                                                                                                                            | 106  |
| 4     | ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ<br>แบบสอบถามบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล<br>ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์<br>และด้านการเข้าสังคมของผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา<br>จังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครูผู้สอนในโรงเรียน<br>ประถมศึกษา จำนวน 30 คน | 110  |
| 5     | ค่าการทดสอบที (t-test) จากการวิเคราะห์<br>คุณภาพรายข้อของแบบสอบถาม แบบผู้นำของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน<br>การศึกษาจังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครู<br>ผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน                                                                        | 113  |
| 6     | ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ<br>แบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา<br>จังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครูผู้สอนในโรงเรียน<br>ประถมศึกษา จำนวน 30 คน                                                                                            | 118  |

| ตาราง | หน้า                                                                                                                                                                                                               |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7     | วัตถุประสงค์การวิจัย ลักษณะข้อมูล และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                                           |
| 8     | จำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำแนกตามข้อมูลส่วนตัว                                                                                                                    |
| 9     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา                                                                                                   |
| 10    | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ของระดับการใช้แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา                                                                                               |
| 11    | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา                                                                                                       |
| 12    | ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก |
| 13    | ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก  |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 14 | ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก                                                                                | 145 |
| 15 | ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวม                                                                                           | 146 |
| 16 | ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E. $_{est}$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) |     |
|    | ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา                                                                                                                                                                                       | 148 |

- 17 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ  
(b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความ  
มีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์  
ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพ  
ของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E. ....) และ  
ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a)  
ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

150

- 18 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ  
(b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความ  
มีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์  
ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพ  
ของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E. ....) และ  
ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a)  
ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา

152

- 19 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ  
(b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความ  
มีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์  
ที่ดี ค่าความสัมพันธ์หาคู่ (R) ค่าประสิทธิภาพ  
ของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.  $\dots$ ) และ  
ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a)  
ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำทั้ง 3 แบบโดยภาพ  
รวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

## รายการภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                         | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------|------|
| 1    แสดงการจัดระบบระดับชั้นของบุคลิกภาพ                          | 34   |
| 2    แสดงแกนต่อเนื่องของผู้เฝ้าตามแนวคิดของ<br>แทนเนนบามและชมิคท์ | 65   |
| 3    แสดงแบบผู้เฝ้าตามแนวคิดของเรดคิน                             | 68   |
| 4    แสดงแบบผู้เฝ้าตามแนวคิดของเบลคและมุติน                       | 72   |
| 5    แสดงแบบผู้เฝ้าตามแนวคิดของเฮมฟีลล์ และคุนส์                  | 75   |
| 6    แสดงแบบผู้เฝ้าตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และ<br>บลันชาร์ด       | 77   |
| 7    แสดงแบบผู้เฝ้าตามแนวคิดของฟิดเลอร์                           | 81   |
| 8    แสดงแบบผู้เฝ้าทางสังคมองค์การของเกตเชลล์<br>และกูปา          | 83   |
| 9    แสดงแบบผู้เฝ้าตามแนวคิดของเกตเชลล์ และกูปา                   | 84   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ปัญหาและความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันองค์การโดยทั่วไปทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถ รวมถึงการมีบุคลิกภาพที่ดีเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทความรับผิดชอบต่อการวินิจฉัยสั่งการ วางแผน ประสานงาน ตลอดจนกำหนดนโยบายขององค์การ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่จะคอยโน้มน้าว กระตุ้น ติดตาม ควบคุม และกำกับ ให้ฝ่ายปฏิบัติการร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อาจจะกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่จะขาดเสียมิได้ ดังนั้นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การย่อมขึ้นกับประสิทธิภาพของผู้นำ (ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, 2528 : 56) เพราะผู้นำเปรียบประดุจ ดวงประทีปนำทางของผู้ร่วมงาน ที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ คุณภาพและคุณค่าขององค์การ (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 12) ที่สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการปฏิบัติงานและผลงานได้เป็นอย่างดี (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 410)

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลอย่างมากในองค์การ แต่การที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จะต้องใช้ แบบผู้นำที่เหมาะสมกับความต้องการและความคาดหวังของ ผู้ร่วมงาน จึงทำให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมือในการ ทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2525 : 196) ได้

กล่าวสนับสนุนว่า การเลือกแบบผู้นำที่เหมาะสมจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และเป้าหมายส่วนบุคคล ในทางตรงกันข้าม ถ้าเลือกใช้แบบผู้นำที่ไม่เหมาะสมหรือใช้เทคนิคจูงใจที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้เป้าหมายขององค์การได้รับความเสียหาย และผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกก้าวร้าวไม่พอใจ อย่างไรก็ตาม การใช้แบบผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เวลา และอุปนิสัยใจคอของผู้ร่วมงาน รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ ซึ่งแบบผู้นำของคน ๆ หนึ่งใช้ได้ผลกับผู้ร่วมงานกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่สามารถใช้กับอีกกลุ่มหนึ่งได้ (กิตติมา ปรีดีติลก, 2529 : 268) ในทำนองเดียวกัน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, (2525 : 50) ได้สรุปว่า ผู้นำองค์การจะต้องทำงานกับผู้ร่วมงานภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงไม่มีแบบผู้นำใด ๆ ที่ดีทุกสถานการณ์ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน ลักษณะโครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ จะช่วยตัดสินใจในการเลือกใช้แบบผู้นำได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการที่ผู้นำจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมจากการศึกษาของ ไวท์ และลิปปิดต์ (สมยศ นาวิการ, 2526 : 216-217) พบว่า ผู้นำแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุด สถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและแน่นอน ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยจะส่งผลให้สมาชิกในองค์การมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ร่วมมือกันทำงานด้วยความรับผิดชอบ สำหรับ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1978 : 11) พบว่าผู้นำแบบสร้างทีมจะมีความสัมพันธ์ต่อผลผลิตและกำไรในระดับสูง พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานของผู้ร่วมงาน

สำหรับแบบผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมานั้นขึ้นอยู่กับ  
บุคลิกภาพและประสบการณ์ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530 :  
110) ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเป็นลักษณะรวมของบุคคล ซึ่งแสดงออก  
ในรูปพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (สุรางค์ โค้วตระกูล,  
2533 : 19) ส่วนคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ปรากฏให้เห็นนั้นได้สะสมกัน  
มาเป็นเวลานานจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมหรือการเรียนรู้ในสังคม  
(ตรีเรือน แก้วกังวาล, 2531 : 127) ดังนั้นพฤติกรรมทุกอย่าง  
ของผู้นำไม่ว่าจะเปิดเผยเก็บตัว เอาการเอางาน มีความพอใจ มี  
เหตุผลและมีจริยธรรมเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ (รัญจวน คำวชิรพิทักษ์,  
2535 : 369-371) ที่นำมาใช้ในการกำหนดความสามารถ ความสำเร็จ  
การทำงาน และความแตกต่างระหว่างบุคคล (สมจิตต์ สุพรรณทัศน์,  
2528 : 731) นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับ  
ผู้ร่วมงาน มีผลต่อการศึกษามโนทัศน์และแบบผู้นำของผู้บริหารได้  
เป็นอย่างดี (Hergenhahn, 1980 : 4) จึงกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพ  
เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการกระทำของ  
มนุษย์ ดังนั้นการใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับ  
บุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ เป็นสำคัญ ในทำนองเดียวกัน บุคลิกภาพ  
ของผู้นำเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานทั้งด้านวิธีการทำงาน  
ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและการติดต่อประสานงาน ที่จะเป็นปัจจัย

ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การด้วย ดังที่ อรุณ รัชธรรม

(2533 : 193) ได้กล่าวว่าในกระบวนการบริหารทุกอย่าง ผู้นำ

จะต้องใช้บุคลิกภาพของตนเองควบคุมและโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ

ตาม จึงจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ

ฉะนั้นการที่จะเข้าใจการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารจะต้องพิจารณา

บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบด้วย จากแนวคิดของ เกตเซล และกูบา (Getzel and Guba, 1968 : อ้างถึงใน สุเมศ เดียววิศเรศ, 2527 : 66) ที่ว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นของบุคคลเป็นฟังก์ชันระหว่าง บทบาทของสถาบันที่กำหนดกับบุคลิกภาพของผู้แสดงบทบาทนั้น ๆ ซึ่ง เขียนเป็นสมการได้ดังนี้  $B=f(R \times P)$  จากสมการ (B) หมายถึง พฤติกรรม (R) หมายถึงบทบาทของสถาบัน และ (P) เป็น บุคลิกภาพ ในทำนองเดียวกัน เจริญผล สุวรรณโชติ (2530 : 27-29) ได้กล่าวสนับสนุนว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ หรือการทาบหน้าทีระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพของเขา นั่นคือ พฤติกรรมการบริหารที่แสดงให้เห็นจะต้องอาศัยบทบาทของสถาบันและบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า บุคลิกภาพมีส่วนกำหนด การใช้แบบผู้นำของผู้บริหาร และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงาน (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 49) ดังนั้นบุคลิกภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการเลือกแบบผู้นำให้การบริหารงาน บรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาของ ปราโมทย์ เดชะอัมพร (2522 : 60-61) พบว่า บุคลิกภาพด้าน ความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำด้านมุ่งงานของผู้บริหาร ส่วนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลกับด้านการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำด้านสัมพันธภาพของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กัน ถ้าผู้บริหารมีบุคลิกภาพดีและใช้แบบผู้นำที่เหมาะสม จะได้รับความ

ร่วมมือและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน การทำงานจะประสบความสำเร็จไปด้วยดี ในทางตรงข้ามหากบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารไม่เหมาะสม จะก่อให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานได้ เพราะการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานจะเป็นไปตามบุคลิกภาพกับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารทั้งสิ้น

ในการบริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีควรแสดงบทบาทการเป็นผู้นำด้วย การดำเนินงานจะเกิดผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (พนัส หันนาคินทร์, 2529 : 91) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับครูอาจารย์ในโรงเรียน ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการดำเนินงานในโรงเรียนเป็นอย่างมาก (สมชัย วุฑฒิปรีชา, 2534 : 1) โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถาบันทางการศึกษาระดับเดียวที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ถ้าการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษามีคุณภาพ ย่อมแสดงว่าประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมีคุณภาพด้วย ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติจะต้องเริ่มด้วยการพัฒนาคุณภาพของ

การประถมศึกษาเป็นสำคัญ (มานะ รัตนโกเศศ, 2532 : 4) ส่วนการพัฒนาคุณภาพของการศึกษาระดับนี้จะสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร และผู้ร่วมงาน (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2531 : 106) แต่ปัจจัยประการหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ คือ บุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับ

พฤติกรรมการทำงานของครู-อาจารย์ (สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 76-77)

จากการรายงานผลการดำเนินงานของสำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 17-19) พบว่า  
คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้น ป.6 กลุ่ม  
สร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตมีค่าเฉลี่ยไม่ถึงเป้าหมาย และกลุ่ม  
ทักษะคณิตศาสตร์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ร้อยละ 43.12 ส่วนอัตราการ  
เข้าชั้นรวมตั้งแต่นั้น ป.1-6 ร้อยละ 3.03 สำหรับการจัดการศึกษา  
ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่า  
ผลการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น ป.6 ทุกกลุ่มวิชา ยกเว้นกลุ่ม  
สร้างเสริมลักษณะนิสัย ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา โดยกลุ่มทักษะคณิตศาสตร์  
มีผลการประเมินต่ำสุด คือ มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51.13 ลดลง  
จากปีการศึกษา 2533 ร้อยละ 8.88 (สำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดตรัง, 2535 ก : 19) นอกจากนี้ได้ประเมินคุณภาพของ  
นักเรียนตั้งแต่นั้น ป.1-6 พบว่า มีปัญหาด้านคุณภาพในเรื่องผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนของนักเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์ รวมทั้งคุณลักษณะ  
ของนักเรียนไม่เป็นไปตามที่หลักสูตรได้กำหนดไว้ และอัตราการตก  
ชั้นอยู่ในระดับมาก (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง,  
2535 ข : 18) สภาพดังกล่าวน่าจะมีสาเหตุมาจากการที่ผู้บริหาร

โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารยังไม่เพียงพอ  
และอีกสาเหตุหนึ่งน่าจะมาจากการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีบุคลิกภาพ  
ไม่สัมพันธ์กับแบบผู้นำ ผลการจัดการศึกษาของสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดตรัง จึงมีสภาพที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่  
ควร

ด้วยเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดตรัง จึงสนใจที่จะศึกษาบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดตรังว่า มีบุคลิกภาพและแบบผู้นำเป็นอย่างไร พฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับใด มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ เพียงใด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาลักษณะบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหาร เพื่อที่จะให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดตรังในด้านต่าง ๆ สี่ด้าน คือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และด้านการเข้าสังคม (Sociability) ว่าอยู่ในระดับใด

2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดตรัง ในสามแบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ว่าอยู่ในระดับใด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพทั้งสี่ด้าน กับแบบผู้นำทั้งสามแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตรัง

4. เพื่อค้นหาบุคลิกภาพที่ใช้สำหรับเป็นตัวพยากรณ์แบบ ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตรัง

5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัดตรัง

#### สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมี ความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

2. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมี ความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก

3. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมี ความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

4. บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์ทุกคนกับแบบ ผู้นำแต่ละแบบ

5. บุคลิกภาพอย่างน้อยหนึ่งด้านสามารถใช้พยากรณ์ แบบผู้นำได้

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง ตลอดจนเป็นข้อมูลให้ระดับอำเภอและระดับจังหวัดเห็นความสำคัญเรื่องบุคลิกภาพและนำไปใช้เป็นหัวข้อในการจัดฝึกอบรมแก่ผู้บริหารอีกด้วย

2. ทำให้ทราบแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลการฝึกอบรมสัมมนาผู้บริหารระดับจังหวัดต่อไป

3. ทำให้ทราบบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารระดับจังหวัดในโอกาสต่อไป

4. ทำให้ทราบผลการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อที่จะกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับแบบผู้นำ

5. ผลการวิจัยอาจจะเป็นแนวทางสำหรับสร้างเกณฑ์ด้านบุคลิกภาพในการคัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตามแบบผู้นำ

6. เพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจในการศึกษาค้นคว้าแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

บุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม  
ทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ซึ่งศึกษาบุคลิกภาพสี่ด้านตามแนวคิดของ กอร์ดอน (Gordon)  
ได้แก่ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ส่วนแบบผู้นำสามแบบ  
ตามแนวคิดของเกตเซลส์ และกูปา (Getzels and Guba)  
ได้แก่ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและ  
แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

2. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท ได้แก่  
ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ซึ่ง  
ปฏิบัติงานในปีพุทธศักราช 2535 จากผู้บริหารจำนวน 332 คน  
ครูอาจารย์ 3,166 คน

### 3. กลุ่มตัวอย่างและตัวแปร

3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น  
ผู้บริหารโรงเรียนและครู อาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จาก  
ผู้บริหารโรงเรียน 182 คน ครูอาจารย์ จำนวน 356 คน ซึ่งได้  
มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)  
และการสุ่มอย่างง่าย

### 3.2 ตัวแปร

#### 3.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะ

บุคลิกภาพผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

##### 3.2.1.1 ด้านความมีอำนาจ

อิทธิพล

##### 3.2.1.2 ด้านความรับผิดชอบ

##### 3.2.1.3 ด้านความมั่นคงทาง

อารมณ์

##### 3.2.1.4 ด้านการเข้าสังคม

#### 3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การใช้แบบ

ผู้นำของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

##### 3.2.2.1 แบบผู้นำที่ยึดสถาบัน

เป็นหลัก

##### 3.2.2.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคล

เป็นหลัก

##### 3.2.2.3 แบบผู้นำที่ยึดการ

ประสานประโยชน์เป็นหลัก

### นิยามศัพท์เฉพาะ

#### 1. ความสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องผูกพันกัน

ระหว่างของตั้งแต่ 2 อย่างขึ้นไป ที่อาศัยซึ่งกันและกัน ซึ่งในการ  
วิจัยครั้งนี้ของตั้งแต่ 2 อย่างขึ้นไปด้วยกล่าวคือ บุคลิกภาพ 4 ด้าน  
และแบบผู้นำ 3 แบบ

2. บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สามารถแสดงออกให้เห็นและวัดเป็นความถี่ของพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน ของกอร์ดอน (Gordon) ได้แก่

2.1 ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างอิสระ มีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่น และมีบทบาทสำคัญในกิจกรรมของกลุ่ม

2.2 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีความตั้งใจอย่างจดจ่อในการปฏิบัติงานด้วยความอดทน และมีมานะอดสาหัสที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปแม้จะมีอุปสรรค และเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้

2.3 ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่มีอารมณ์พอเหมาะ หนักแน่น มั่นคง สุขุมเยือกเย็น ปฏิบัติตนให้ปราศจากความวิตกกังวล

2.4 ด้านการเข้าสังคม (Sociability) หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถทำงานกับบุคคลอื่นได้ดี ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ทุกสถานการณ์ ชอบเข้าสังคม ชอบอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น และชอบร่วมกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ

3. แบบผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง ผู้นำที่ยึดหลักการบริหารองค์การตามแนวคิดของ เกทเชลล์ และกูบา (Getzels and Guba) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นเกณฑ์

3.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก คือ ผู้นำที่พยายามปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ ปกครองแบบกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่

3.3 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลไปพร้อม ๆ กันไป กล่าวคือ จะให้ความสำคัญของการบรรลุจุดหมายขององค์การและคนในองค์การมีความพึงพอใจ

4. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นของครู-อาจารย์ที่มีต่อพฤติกรรมการแสดงออกทางด้านบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

6. ครู-อาจารย์ หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

7. สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง หมายถึง หน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาในจังหวัด

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้กล่าวถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความหมายของบุคลิกภาพ ตัวที่กำหนดบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ ขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีความเป็นผู้นำ สาเหตุการเกิดแบบผู้นำแบบผู้นำแบบต่าง ๆ ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งได้แยกกล่าวตามลำดับ ดังนี้

#### ความหมายของบุคลิกภาพ

คำว่า บุคลิกภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "เพอร์โซนาลิตี" (Personality) มาจากภาษาลาตินว่า เพอร์โซนา (Persona) แปลว่า หน้ากากที่ตัวละครสวมขณะเล่นละคร ซึ่งตามความเข้าใจของคนทั่วไปมักจะหมายถึงลักษณะรูปร่างหน้าตา ท่าทาง การพูด การวางตัว และความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ละคน (ปรีชา วิหกโต, 2533 : 231) บุคลิกภาพมีความหมายกว้างขวางและสลับซับซ้อน เพราะมนุษย์มีความแตกต่างไปในแต่ละบุคคล นักวิชาการทางด้านจิตวิทยาหลายท่าน ได้ให้คำนิยามไว้ เช่น

เฮอร์ลอค (Herlock, 1974 : 7) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ แบบแผนพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่ทำให้คนเราแตกต่างไปจากคนอื่น โดยพิจารณาจากลักษณะทางกาย พฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอก

ส่วน ฟาร์ส (Phares, 1991 : 29) ได้ให้ความหมาย  
ของบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. บุคลิกภาพ คือ ส่วนที่ตรึงแน่นและส่วนที่ยืดหยุ่นได้  
ของคน ๆ หนึ่ง ซึ่งทำให้แต่ละคนมีลักษณะบางอย่างที่เหมือนกัน  
และบางอย่างมีลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใครเลย

2. บุคลิกภาพ คือ ลักษณะทางความคิด ความรู้สึก และ  
พฤติกรรม ที่มีความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามสถานการณ์  
ที่ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกัน

และเฟร์ (Fehr, 1983 : 5-6) ได้ให้ความหมายของ  
บุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. บุคลิกภาพ คือ ความสามารถของบุคคลในการ  
ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

2. บุคลิกภาพ คือ รูปแบบการกระทำของบุคคล ที่ก่อ  
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดเห็นและอารมณ์

3. บุคลิกภาพ คือ คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลซึ่ง  
ได้แก่ ลักษณะทางกายและทางสังคม

สำหรับ คอนเนล วิทมอร์ และคอนเนล (Connell,  
Whitmore and Connell, 1985 : 474) ได้กล่าวว่า  
บุคลิกภาพ คือ ความสม่ำเสมอของรูปแบบทางความคิด ความรู้สึก  
และการกระทำอันเป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล

นอกจากนี้ สมจิตต์ สุพรรณทัศน์ (2528 : 131)

เอ็ด สาระภูมิ (2525 : 66) สุชา จันท์เอม (2531 : 85)  
ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 109) ราศรี ภูมิ (2530 :  
35) และพรพนทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2531 : 26) ได้ให้ความเห็น  
ในทำนองเดียวกันว่า บุคลิกภาพหมายถึง สภาวะทุกอย่างที่ประกอบกัน

เป็นตัวแทน รูปแบบพฤติกรรมเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกเพื่อปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ทำให้สามารถบ่งบอกได้ว่าบุคคลใดมีบุคลิกภาพแบบใด ส่วนนวลละอ อ สุภาพล (2527 : 3-4) ได้ให้ความหมายนอกเหนือจากที่กล่าวมา โดยสรุปครอบคลุม 2 ประการ คือ

1. เป็นความหมายที่แสดงถึงทักษะทางสังคมหรือความคล่องตัว เป็นความสามารถในการตอบสนองกับบุคคลต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันไป ในความหมายนี้บุคลิกภาพสามารถฝึกฝนได้

2. พิจารณาบุคลิกภาพในลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและแสดงออกหรือสร้างความรู้สึกระทบกับบุคคลอื่นที่เขาติดต่อกับ ซึ่งบุคคลที่ติดต่อกับนั้นจะมีความคิดเห็นต่อบุคคลนั้นในลักษณะต่าง ๆ เช่น บุคลิกภาพก้าวร้าว (Aggressive Personality) บุคลิกภาพยอมตามผู้อื่น (Submissive Personality) หรือ บุคลิกภาพน่ากลัว (Fearful Personality) เป็นต้น

จากความหมายของบุคลิกภาพในทัศนะต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือ พฤติกรรมทั้งหมดของบุคคล ในอันที่จะทำให้บุคคลแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นสภาพทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งบางอย่างสังเกตได้ง่าย เช่น รูปร่างหน้าตา ท่าทาง และส่วนที่สังเกตได้ยาก เช่น ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิด และความสามารถในการปรับตัว เป็นต้น อย่างไรก็ตามปัจจัยที่สำคัญเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งเกิดจากอิทธิพลของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมดังจะได้อธิบายต่อไป

## ตัวที่กำหนดบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคลได้พัฒนาโดยอาศัยปัจจัยหลายประการที่รวมกัน ซึ่งทำให้แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป ดังที่ นิภา นิษายน (2530 : 68) ลักษณะ สรวิวัฒน์ (2530 : 149) รัญจวน คำชิรพิทักษ์ (2535 : 353-357) และสุภัททา บิณฑะแพทย์ (2532 : 78-79) มีความเห็นตรงกันว่า พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลร่วมกันในการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

1. พันธุกรรม (Heredity) เป็นลักษณะทางร่างกายและพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับถ่ายทอดจากบรรพบุรุษโดยการสืบสายโลหิต ที่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น รูปร่าง โครงสร้างหมู่เลือด สัดส่วนของร่างกาย เพศ และโรคบางชนิด ตลอดจนความสามารถพิเศษ ความสามารถทางสติปัญญา และ ความถนัด

2. สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นอิทธิพลของทุกสิ่งทุกอย่างที่มีผลต่อบุคคลภายหลังการเกิด มีความสำคัญในการปรับปรุงบุคลิกภาพที่ได้รับจากพันธุกรรมให้ดีขึ้นหรือเลวลงก็ได้ เช่น ความต้องการ ความสนใจ เจตคติ ค่านิยม อารมณ์ และ ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น บุคคลจะมีพฤติกรรมเช่นไรนั้นขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ นอกจากนี้ ปราณี รามสูต (2528 : 217-218) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ประสบการณ์แบ่งได้ 2 ชนิด คือ

2.1 ประสบการณ์ร่วม หมายถึง ประสบการณ์ที่บุคคลในสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้รับเหมือนกัน เช่น ค่านิยมในสังคม และหลักการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป เป็นต้น

2.2 ประสบการณ์เฉพาะ หมายถึง ประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคนในสังคมหนึ่ง ๆ ได้รับมาไม่เหมือนกัน เป็นไปตามแบบฉบับของตนโดยเฉพาะ เช่น วุฒิภาวะ สิ่งแวดล้อมก่อนคลอด ลักษณะการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ในร่างกาย เป็นต้น

สรุปได้ว่า ตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลแต่ละคนให้แตกต่างกัน ในด้านร่างกาย ความต้องการ พฤติกรรม และอื่น ๆ ได้แก่ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม

### ทฤษฎีบุคลิกภาพ

เนื่องจากมนุษย์มีพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมต่างกัน บุคลิกภาพจึงมีหลายแบบ ทำให้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง จึงเกิดทฤษฎีบุคลิกภาพหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดจะแตกต่างกันในรายละเอียดที่เน้นหนักไปตามภูมิหลังและวิชาชีพของผู้ที่ทำการศึกษว่าเป็นอย่างไร (ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2531 : 7) ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีบุคลิกภาพจึงควรศึกษาแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของ فروยด์ (Freud's Psychoanalytic Theory)

คีโรโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2529 : 13) และ วีระ ไชยศรีสุข (2533 : 29) ได้กล่าวว่า ซิกมันด์ فروยด์ เป็นนักจิตวิทยาชาวออสเตรีย มีความเชื่อว่าผู้ใหญ่แต่ละคนมีความ

แตกต่างกัน เนื่องจากประสบการณ์ที่อยู่ในวัยเด็ก และได้แบ่ง  
บุคลิกภาพของคนออกเป็น 3 ส่วน คือ

1.1 อิด (Id) คือส่วนหนึ่งของจิตไร้สำนึก เป็น  
ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความพึงพอใจของตนเอง  
ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติโดยไม่ต้องมีการเรียนรู้

1.2 อีโก้ (Ego) คือ การพัฒนาหรือการ  
ขัดเกลาอิดไม่ให้กระทำสิ่งใดตามสัญชาตญาณหรือตามใจตนเอง  
อีโก้ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้หรือการรับการฝึกฝนจากผู้เป็นพ่อแม่  
สมาชิกอื่น ๆ ในครอบครัว โรงเรียน และสังคม ทำให้มนุษย์รู้จัก  
การปฏิบัติตนตามปทัสสถานของสังคม กลายเป็นผู้มีระเบียบวินัย  
และการเคารพกฎหมายบ้านเมือง

1.3 ซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego) คือ อิดที่ได้  
รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จนมีความรับผิดชอบชั่วดี ศีลธรรม  
ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และมีความพึงพอใจที่จะได้  
ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม มีความเสียสละ ความเห็นอกเห็น  
ใจผู้อื่น และมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน  
ใด ๆ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแนวคิดนี้ กำหนด  
องค์ประกอบที่สำคัญไว้ 3 ส่วน แต่ละส่วนจะมีพลังในตัวเองจึง  
ขัดแย้งกันตลอดเวลา อีโก้จะเป็นตัวกลางระหว่างความต้องการ  
ของอิด และซุปเปอร์อีโก้

2. ทฤษฎีของกลุ่มฟรอยด์ใหม่ (The New Freudian  
Theories) ในกลุ่มมีนักจิตวิทยาที่สำคัญ ได้แก่ คาร์ล จี จุง  
(Carl G. Jung) อัลเฟรด แอดเลอร์ (Alfred Adler)  
คาเรน ฮอร์นีย์ (Karen Horney) และอีริก ฟรอมม์ (Erick

Fromm) (รัญจวน คำวชิรพิทักษ์, 2535 : 368. อ้างถึงใน Hall, และคณะ 1981)

## 2.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพของ คาร์ล จี จุง

(Jung' s Personality Theory)

ลักษณะ สรีวิวัฒน์ (2530 : 152-153)

และแมดดี (Maddi, 1976 : 463-464, quoted in Jung, 1966) ได้กล่าวว่า จุงเป็นนักจิตวิทยาชาวสวิส ได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 2.1.1 บุคลิกภาพประเภทชอบสังคม

(Extrovert) มีลักษณะเด่นคือ เป็นคนเปิดเผย ว่างใจชอบออกสังคม เป็นบุคคลที่สร้างความเชื่อมั่นอยู่บนรากฐานของความจริง มีอุปนิสัยที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสิ่งแวดล้อม เมื่อเกิดความคับข้องใจ มักมีพฤติกรรมในรูปของการต่อสู้

### 2.1.2 บุคลิกภาพประเภทเก็บตัว

(Introvert) มีลักษณะเด่น คือ เป็นคนลึกลับ ชอบเก็บตัว และผูกพันกับตนเองมากกว่าที่จะผูกพันกับสังคม เป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์แน่นอน และมักตัดสินใจโดยใช้ตัวเองเป็นหลัก เมื่อเกิดความคับข้องใจมักจะมีพฤติกรรมแบบหลบหนีแยกตัวเองออกไปเสียจากสังคม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพตามแนวคิดของจุง เป็นการแบ่งประเภทของบุคคล และให้การยอมรับเกี่ยวกับลักษณะหรือบุคลิกภาพภายนอกของบุคคล

## 2.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของ อัลเฟรด แอดเลอร์

(Adler's Personality Theory)

สุภัททา ปิณฑะแพทซ์ (2532 : 85.

อ้างถึงใน Schultz, 1976 : 60-63) และ ลักษณะ สรีรวิสัย (2530 : 154) ได้กล่าวว่ามนุษย์ทุกคนมีปมด้อยด้วยกันมาตั้งแต่เกิด คือ ช่วยตนเองไม่ได้ เกิดความรู้สึกบกพร่อง และปมด้อยนี้จะทำให้บุคคลพยายามดิ้นรน และแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาเพื่อสร้างบางอย่างขึ้นมาแทนที่หรือชดเชยปมด้อย โดยที่บุคคลจะสร้างบุคลิกภาพจากพื้นฐาน 5 ประการดังต่อไปนี้

2.2.1 จุดมุ่งหมายของชีวิต

2.2.2 ความพยายามที่จะเด่นกว่าผู้อื่น

เพื่อความภาคภูมิใจ

2.2.3 แสวงหาสิ่งชดเชย เพื่อทำให้

เกิดความสนใจ

2.2.4 ความสนใจในสังคม เพื่อการ

พัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสม

2.2.5 ความคิดริเริ่มและการวางแผนทาง

ในการดำเนินชีวิตที่มุ่งหวัง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของอัลเฟรด แอดเลอร์ ให้ความสำคัญพฤติกรรมทางสังคม โดยเน้นแรงจูงใจ ปมเด่น ปมด้อย เป็นหลักการที่ไม่สลับซับซ้อน สามารถนำไปอธิบายพฤติกรรมและบุคลิกภาพของบุคคลบางกลุ่มได้เป็นอย่างดี

2.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพของ คาเรน ฮอร์นีย์

(Horney's Personality Theory)

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2531 : 81-82)

และวีระ ไชยศรีสุข (2533 : 32-33) ได้กล่าวว่า ฮอร์นีย์ มีความเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมทางสังคมมีบทบาทต่อการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล และได้เสนอความต้องการ 10 ประการ คือ

2.3.1 ความต้องการความรักและการ  
ยอมรับ เป็นพวกที่ทำตนให้ได้อย่างที่คนอื่นเขาคาดหวัง และจะรู้สึก  
สะเทือนใจเมื่อได้รับการปฏิเสธหรือไม่ได้รับการต้อนรับ

2.3.2 ความต้องการมีคู่ครอง เพื่อจะได้  
เป็นที่ยึดเป็นหลักพึ่งพาอาศัย เนื่องจากความกลัวว่าจะถูกทอดทิ้งให้  
อยู่คนเดียว

2.3.3 ความต้องการที่จะจำกัดตนอยู่ใน  
วงแคบ คือเป็นผู้ที่ไม่เรียกร้องอะไรจากผู้อื่น แต่จะพอใจในสิ่งที่  
ตนมีอยู่

2.3.4 ความต้องการมีอำนาจ คือความ  
อยากมีอำนาจเพื่อใช้โดยเหยียบย่ำผู้อื่น โดยเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่าง  
จะสำเร็จได้โดยการใช้อำนาจ

2.3.5 ความต้องการทำลายผู้อื่น เป็น  
การเอาเปรียบผู้อื่น ทำให้เกิดการแข่งขัน

2.3.6 ความต้องการที่จะได้รับการ  
ยกย่อง และการสรรเสริญ

2.3.7 ความต้องการที่จะให้คนอื่นชื่นชม  
ตนเอง

2.3.8 ความต้องการในสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตสำหรับ  
ตนเอง ทำให้พยายามเอาชนะตนเอง

2.3.9 ความต้องการที่จะแยกตัวจาก  
คนอื่น เป็นตัวของตัวเอง เป็นอิสระและปฏิเสธการผูกพันกับสิ่ง  
ใด ๆ

### 2.3.10 ความต้องการสมบูรณ์แบบ

พวกนี้จะกลัวความผิดพลาดและการถูกวิพากษ์วิจารณ์ จึงพยายามสำรวจข้อบกพร่องของตนเองและแก้ไขก่อนที่จะคนอื่นจะมาพบ

จากความต้องการ 10 ประการดังกล่าว

ประมวญ ดิคคินสัน (2524 : 272-273. อ้างถึงใน Horney, 1939) กล่าวว่า ฮอร์นีได้แบ่งบุคลิกภาพของคนออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ บุคลิกภาพแบบยินยอม คือ การที่บุคคลมีความพร้อมที่จะยอมจำนนต่อสถานการณ์ทั้งหลาย ไม่กล้าสู้และขัดคอใคร บุคลิกภาพแบบสู้ คือ ลักษณะของบุคคลที่ชอบใช้ความก้าวร้าว ใช้อำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งความอบอุ่นทางใจ และบุคลิกภาพแบบหนี คือ ลักษณะบุคคลที่ถือตัว เก็บตัว เย็นชา ชอบอยู่คนเดียวเงียบ ๆ และมักยึดระเบียบเป็นหลัก

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของฮอร์นี เน้นความต้องการ หากบุคคลเติบโตในบรรยากาศที่มีความรัก ความไว้วางใจ จะมีพฤติกรรมความต้องการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้สัมพันธ์กับประสบการณ์ในวัยเด็กเป็นสำคัญ

### 2.4 ทฤษฎีบุคลิกภาพของอีริค ฟรอมม์

(Fromm's Personality Theory)

วีระ ไชยศรีสุข (2533 : 34-35.

อ้างถึงใน Fromm, 1975) ได้กล่าวว่า ฟรอมม์ เป็นนักจิตวิทยาชาวเยอรมัน มีความเชื่อว่าบุคลิกภาพเกิดจากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสังคม จึงเสนอความต้องการที่เป็นพื้นฐานสำคัญของบุคลิกภาพออกเป็น 5 ชนิด ดังนี้

#### 2.4.1 ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์

กับผู้อื่น (Need for Relatedness) เนื่องจากมนุษย์ทำให้คุณสมบัติทางธรรมชาติเสียไป ความสัมพันธ์จึงลดน้อยทำให้สร้าง

ความสัมพันธ์ขึ้นมาแทนที่ส่วนที่ขาดไป เช่น ความรัก ความ  
รับผิดชอบ เป็นต้น

2.4.2 ความต้องการที่จะพ้นจากสภาพ  
ของความเป็นสัตว์ (Urge for Transcendence) ทำให้มนุษย์  
มีลักษณะที่ต่างจากสัตว์ที่คงสภาพเดิม ถ้าความพยายามถูกขัดขวาง  
มนุษย์ก็จะกลายเป็นผู้ทำลาย ความรักความเกลียดก็เป็น  
ปรากฏการณ์ของความต้องการชนิดนี้

2.4.3 ความต้องการที่จะยึดเหนี่ยวกับ  
ธรรมชาติ (Need for Rootedness) เป็นความรู้สึกผูกพันกับ  
ธรรมชาติ ทำให้มีความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของผู้อื่น

2.4.4 ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง  
(Need for Identity) คือ การไม่อยากพึ่งพาอาศัยผู้อื่น  
ต้องการทำด้วยตนเอง ถ้าความต้องการนี้ล้มเหลวมนุษย์จะพัฒนา  
ไปสู่การเลียนแบบหรือร่วมมือกับความสำเร็จของผู้อื่น

2.4.5 ความต้องการแบบฉบับเพื่อใช้  
อ้างอิง (Need for Frame of Reference) การที่มนุษย์จะ  
รับรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องอ้างอิงถึงสิ่งที่มีผู้รับรู้  
และมีความเข้าใจมาก่อนแล้ว จึงจะทำให้เกิดความเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของ فروมม์ เน้น  
สิ่งแวดล้อมเมื่อมนุษย์อยู่ในสังคม โดยพิจารณาถึงพฤติกรรมที่เกิด  
ขึ้นจากการตอบสนองความพึงพอใจที่แยกตัวออกมา หรือความ  
ต้องการที่จะเข้าเป็นสมาชิกกับบุคคลอื่น

3. ทฤษฎีบุคลิกภาพจิตวิเคราะห์ทางสังคมของอีริคสัน  
(Erikson's Psychosocial Analysis Theory)

วีระ ไชยศรีสุข (2533 : 35-37. อ้างถึงใน Erikson, 1968) และบิชอฟ (Bischof, 1970 : 570-578) ได้กล่าวว่า อีริคสันมีความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพของบุคคลจะมีการพัฒนาการตลอดชีวิต สิ่งที่มีอิทธิพลสำคัญที่สุดคือ การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม และได้จำแนกพัฒนาการทางบุคลิกภาพของมนุษย์ ออกเป็น 8 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความไว้วางใจ หรือความไม่ไว้วางใจ (Trust vs Mistrust) ในช่วงขวบปีแรกของชีวิต ถ้าเด็กได้รับความรัก ความอบอุ่น ความเอาใจใส่จากพ่อแม่ เด็กจะพัฒนาความรู้สึกไว้วางใจคนอื่น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเด็กไม่ได้รับในสิ่งที่เขาต้องการ เด็กจะพัฒนาความสงสัย ความกลัว และความไม่ไว้วางใจคนอื่น

ขั้นที่ 2 ความเป็นตัวของตัวเอง หรือความสงสัย (Autonomy vs Doubt) ในช่วงขวบปีที่ 2 ถ้าเด็กมีโอกาสรสำรวจ และลงมือกระทำ เด็กจะพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักควบคุมตนเอง แต่ถ้าเขาไม่มีโอกาสรสำรวจและลงมือกระทำ เขาจะรู้สึกสงสัยในความสามารถของเขา ทำให้เกิดความละอายหรือไม่กล้าทำสิ่งใดลงไป

ขั้นที่ 3 ความคิดริเริ่ม หรือความสำนึกผิด (Initiative vs Guilt) ช่วง 3 ถึง 5 ขวบ ถ้ามีการกระตุ้นให้เด็กได้แสดงความสามารถที่มีอยู่ออกมาอย่างมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน เด็กจะพัฒนาการมีความคิดริเริ่ม ถ้าเด็กไม่ได้รับการกระตุ้นหรือได้รับการตำหนิ การห้าม เด็กจะรู้สึกผิดหวัง กลัวว่าจะทำอะไรผิด ๆ ไม่กล้าตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 ความเอาใจใส่ในงาน หรือความรู้สึก  
ปมด้อย (Industry vs Inferiority) ในช่วงอายุ 6 ถึง  
11 ขวบ เด็กจะยังอยู่กับการศึกษาเล่าเรียน การปฏิบัติตนตาม  
กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความขยันขันแข็ง อย่างไรก็ตาม ถ้า  
เด็กประสบความล้มเหลวในการเรียน หรือในการคบเพื่อน เด็ก  
จะเกิดความรู้สึกมีปมด้อย ผลที่ตามมาอาจจะเป็นการหนีเรียน  
ความไม่เอาใจใส่ในการเรียน

ขั้นที่ 5 ความมีเอกลักษณ์แห่งตน หรือความไม่  
เข้าใจตนเอง (Identity vs Identity Diffusion) ใน  
ช่วง 12 ถึง 19 ขวบ เป็นช่วงที่เด็กมีบทบาทต่าง ๆ กับเพื่อน  
และกับผู้ที่ตนเองชื่นชม เด็กจะเรียนรู้ที่จะมีแบบหรือเอกลักษณ์ของ  
ตนเอง ถ้าเด็กไม่สามารถสร้างเอกลักษณ์ให้ตัวเองได้ ก็จะทำให้  
เกิดความสับสน ความไม่เข้าใจและเลียนแบบผู้อื่น

ขั้นที่ 6 ความสนิทชิดชอบ หรือความเปล่าเปลี่ยว  
(Intimacy vs Isolation) ในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นระยะ  
ของการมีเพื่อนร่วมงาน เพื่อนต่างเพศ การแสดงความรัก ทำให้  
เกิดความสัมพันธ์ชอบ แต่ถ้าไม่มีเพื่อนสนิทหรือคนรักจะมีความรู้สึก  
ว่าเหว่ เปล่าเปลี่ยว

ขั้นที่ 7 ความเสียสละ หรือความเห็นแก่ตัว  
(Generativity vs Self Absorption) ในช่วงวัยกลางคน  
ชีวิตจะผูกพันกับครอบครัว สังคม และทรัพย์สินสมบัติ การพัฒนา  
บุคลิกภาพจะเป็นไปในด้านใดด้านหนึ่ง คือ การเห็นแก่ส่วนรวม  
การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ในทางตรงกันข้าม การคำนึงถึง  
แต่ตัวเองเป็นใหญ่ การเห็นแก่ตัว การไม่ร่วมมือกับคนอื่น

### ขั้นที่ 8 . ความมั่นคงทางจิต หรือความสิ้นหวัง

(Integrity vs Despair) ในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนปลาย จะคิดถึงอดีตที่ผ่านมา ความสมหวังหรือความล้มเหลวในหลาย ๆ ด้าน ถ้าเขามีความสมหวังมากกว่าความล้มเหลว เขาก็จะรู้สึกมั่นคงทางจิต แต่ถ้ามีความล้มเหลวมากกว่า เขาก็จะรู้สึกสิ้นหวัง ท้อแท้ ซึ่งอาจนำไปสู่ความเป็นโรคจิตได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพจิตวิเคราะห์ทางสังคมของอีริคสัน ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงออกของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในสังคมว่าต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และชี้ให้เห็นว่า การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดาและการศึกษาอบรมในโรงเรียน จะเป็นตัวที่กำหนดในการแสดงออกหรือความต้องการของเด็กในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม

#### 4. ทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึงมนุษย์เป็นสมาชิกคนหนึ่งในการสังคม ซึ่งมีการเรียนรู้และปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และจิตใจ จึงเกิดทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญ 2 แนวคิด ดังนี้

##### 4.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพของสกินเนอร์

(Skinner's Personality Theory)

วีระ ไชยศรีสุข (2533 : 37-38) ได้

กล่าวว่า สกินเนอร์ มีความเชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์พัฒนาการมาจากอิทธิพลของการเรียนรู้หรือการฝึกฝน ดังนั้นถ้าต้องการให้มนุษย์มีบุคลิกภาพแบบใด ก็สามารถที่จะทำได้โดยการจัดสภาพแวดล้อม จัดให้มีการวางเงื่อนไข เพื่อให้มนุษย์ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่วางไว้ ส่วนแนวคิดที่สำคัญของสกินเนอร์คือ พฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม

หนึ่ง ๆ ถูกกำหนดโดยเงื่อนไขการเสริมแรงในสังคมนั้น ๆ ดังนั้น เมื่อสังคมต้องการจะให้สมาชิกมีพฤติกรรมอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับ การวางเงื่อนไขต่อสมาชิกสังคมนั้น

สรุปได้ว่าทฤษฎีบุคลิกภาพตามแนวคิดของสกินเนอร์ เน้นการวางเงื่อนไข เพื่อทำการฝึกฝนมนุษย์ให้มีบุคลิกภาพตาม ที่ต้องการ

#### 4.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของแบนดูรา

(Bandura's Personality Theory)

โบเวอร์ และฮิลการ์ด (Bower and Hilgard, 1981 : 462-463, quoted in Bandura, 1977) กล่าวว่า แบนดูรา มีแนวความคิดว่า ผลของการกระทำ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญของบุคคล และบุคลิกภาพเกิดจาก การเรียนรู้ 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และ การเรียนรู้จากการสังเกตผู้อื่น เช่น ฟังคำบอกเล่าหรืออ่าน ข้อความของผู้อื่น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของแบนดูรา ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกิดจากการเรียนรู้ในสังคม

#### 5. กลุ่มทฤษฎีลักษณะนิสัยและแบบของบุคลิกภาพ

(Traits and Type Theories) นักจิตวิทยาคนสำคัญของกลุ่ม

นี้ คือ แคทเทล เชลดอน และสปริงเกอร์

##### 5.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพของแคทเทล (Cattell's Personality Theory)

พรทิพย์ จินกานนท์ (2529 : 149-150.

อ้างถึงใน Cattell, 1967) กล่าวว่า แคทเทล มีแนวคิดว่า ลักษณะนิสัยที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมหรือ

การตอบสนอง จึงสร้างแบบวัดบุคลิกภาพที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน คือ แบบวัดบุคลิกภาพ 16 PF (The Sixteen Personality Factor Theory) แล้วนำมาสร้างเป็นทฤษฎีลักษณะนิสัยผิวเผิน และลักษณะนิสัยซ่อนเร้น (Cattell's Theory of Surface and Source Traits) ซึ่งนิสัยทั้งสองประการประกอบกันเป็น บุคลิกภาพของบุคคลโดยอธิบายว่า ลักษณะที่ซ่อนเร้นมีความมั่นคง ติดตัวอยู่กับมนุษย์

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของแคทเทล ให้ความสำคัญกับลักษณะที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในมากกว่าลักษณะภายนอก

## 5.2 ทฤษฎีบุคลิกภาพของเชลดอน (Sheldon's Personality Theory)

บิชอฟ (Bischof, 1970 : 430, quoted in Sheldon, 1954) กล่าวว่า เชลดอน ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างทางร่างกายของมนุษย์กับแบบของบุคลิกภาพ และได้แบ่งบุคลิกภาพตามลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ออกเป็น 3 ประเภท คือ

### 5.2.1 เอนโดมอร์ฟี่ (Endomorphy)

เป็นผู้ที่มีเนื้อเยื่อชั้นในหนาและพัฒนาได้ดีกว่าส่วนอื่น ๆ จึงมีนิสัยชอบรับประทานอาหาร ชอบแสวงหาความสุขทางกาย ชอบพักผ่อน ชอบ

เข้าสังคม ปฏิกริยาและการแสดงออกต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างเชื่องช้า

### 5.2.2 เมโซมอร์ฟี่ (Mesomorphy)

เป็นผู้ที่มีเนื้อเยื่อชั้นกลางที่จะพัฒนาไปสู่กระดูกและกล้ามเนื้อต่าง ๆ ได้ดี จึงมีโครงร่างสูงใหญ่เต็มไปด้วยกล้ามเนื้อ จะมีนิสัยชอบออกกำลังกาย มีพลังมาก ชอบการผจญภัย การเคลื่อนไหวและปฏิกริยาต่าง ๆ จะเป็นไปอย่างคล่องแคล่วว่องไว

### 5.2.3 เอคโตมอร์ฟี่ (Ectomorphy)

เป็นผู้ที่มีเนื้อเยื่อชั้นนอกพัฒนาได้ดีกว่าส่วนอื่น ๆ อวัยวะรับความรู้สึก และระบบประสาทต่าง ๆ จะทำงานได้ดี จึงมีโครงร่างผอมบาง ลักษณะนิสัยชอบอยู่ตามลำพัง มีความรู้สึกเร็วมักใจน้อย

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพของเชลคอน ได้นำเอา โครงสร้างของร่างกายมาสัมพันธ์กับพฤติกรรมการแสดงออกแล้ว นำมาวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคล

### 5.3 ทฤษฎีบุคลิกภาพของสปริงเกอร์

(Spranger's Personality Theory)

เจนนิส และคณะ (Janis, et al,

1969 : 690-692, quoted in Spranger, 1928) กล่าวว่า

ว่า สปริงเกอร์ (Spranger) ได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลออกเป็น 6 แบบ คือ

#### 5.3.1 ผู้ยึดมั่นในหลักทฤษฎีเหตุผล

(Theoretical Life Form) มีหลักการและระเบียบแบบแผน อันมีความจริงเป็นรากฐาน

#### 5.3.2 ผู้ถือประโยชน์เป็นสำคัญ

(Economic Life Form) ถือความถูกต้อง ความมั่นคง และความมีชัยสัดในการเงินเป็นหลักในการดำรงชีวิตและประกอบ

ธุรกิจการงาน

#### 5.3.3 ผู้ถือศิลปความสวยงามเป็นสำคัญ

(Aesthetic Life Form) ถือเอาความงดงามเรียบร้อยเป็นอุดมคติสูงสุดในการประกอบการทำงาน และงานของพวกนี้ไม่จำเป็นต้องมีประโยชน์ แต่ขอให้สวยงามเรียบร้อยเป็นหลัก

5.3.4 ผู้ถือความรัก ความเห็นใจผู้อื่น เป็นสำคัญ (Social Life Form) พวกนี้อยู่คนเดียวแล้วจะหาความสุขไม่ได้ ต้องอยู่ในกลุ่มเพื่อนฝูงญาติพี่น้อง ชอบอยู่ในที่ ๆ เจริญ เช่น ในเมือง และมักใช้ชีวิตในสโมสร คลับ บาร์ สถานที่ เริงรรมณ์ต่าง ๆ

5.3.5 ผู้ถืออำนาจเป็นสำคัญ (Political Life Form) เป็นพวกนิยมการเมือง มี วัตถุประสงค์ในการหาอำนาจไม่ว่าการใด ๆ เพื่ออำนาจยอม เสียสละได้ทุกอย่าง

5.3.6 ผู้ถือศาสนาหรือศีลธรรมเป็น สำคัญ (Religious Life Form) ถือคำสั่งสอนของศาสนาเป็น สรรณะอย่างเคร่งครัด ยึดคติในทางศาสนาเป็นแนวทางในการ ดำรงชีวิต

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของสปริงเกอร์ที่แบ่งบุคลิกภาพของ คนออกเป็น 6 แบบ โดยทั่วไปไม่สามารถชี้ได้แน่นอนว่าบุคคลใดมี บุคลิกภาพแบบใด เพราะแบบต่าง ๆ จะเหลื่อมล้ำอยู่ในคน ๆ เดียว ได้ บุคลิกภาพใดเด่นถือว่าคนนั้นมีบุคลิกภาพแบบนั้น

6. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เป็น ทฤษฎีทางจิตวิทยาที่มุ่งศึกษาบุคคลเป็นรายบุคคล ในด้านความรู้สึก อารมณ์ ความต้องการ ทศนคติ ค่านิยม รวมทั้งความเข้าใจตนเอง และมนุษยสัมพันธ์ด้วย มีทฤษฎีบุคลิกภาพที่สำคัญ ได้แก่

6.1 ทฤษฎีบุคลิกภาพแห่งตนของ โรเจอร์ (Roger's Self Theory)

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2532 : 84)

กล่าวว่า โรเจอร์ เน้นมนุษย์ในลักษณะที่จะเป็นตัวของตัวเอง มี

ภาพพจน์ต่อตนเอง (Phenomenal Self) ที่ตรงกับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจจะไม่ตรงกับสิ่งที่ผู้อื่นรับรู้ก็ได้ ถ้าบุคคลมีพัฒนาการของตนเองในลักษณะที่ชัดเจน และปรับตัวได้ดีตามสภาพแวดล้อมการพัฒนาการจะก้าวไปสูงขึ้นสูงสุด คือขั้นประจักษ์แห่งตน (Self-Actualization) แต่ในบางครั้งบุคคลประสบปัญหาหรือเกิดช่องว่างระหว่างตน (Self) กับอุดมการณ์แห่งตน (Ideal-Self) เนื่องจากบุคคลไม่ได้เป็นตัวของตัวเองและต้องประพฤติดนตามความคาดหวังของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดภาพพจน์เกี่ยวกับตนเองขึ้น (Self-Image) บางครั้งสิ่งนี้ทำให้บุคคลเกิดความกลัว ซึ่งขัดแย้งกับการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิกภาพแห่งตนของโรเจอร์ เน้นการเป็นตัวของตัวเอง เมื่อบุคคลรับรู้แบบใดก็จะพัฒนาบุคลิกภาพของตนไปในแบบนั้น

## 6.2 ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

(Maslow's Theory of Need Gratification)

روبิน และมูเคอร์จิ (Robbins and

Mukerji, 1990 : 257-258, quoted in Maslow, 1954)

มีความคิดเห็นว่า มนุษย์มีความดีติดตัวมาแต่กำเนิด การเรียนรู้

หรือการแสดงพฤติกรรม เกิดจากแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ได้

ตั้งสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการ

ตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจพฤติกรรมต่อไป และความต้องการ

จะต้องเรียงไปตามลำดับขั้นจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ซึ่งขั้นตอนความ

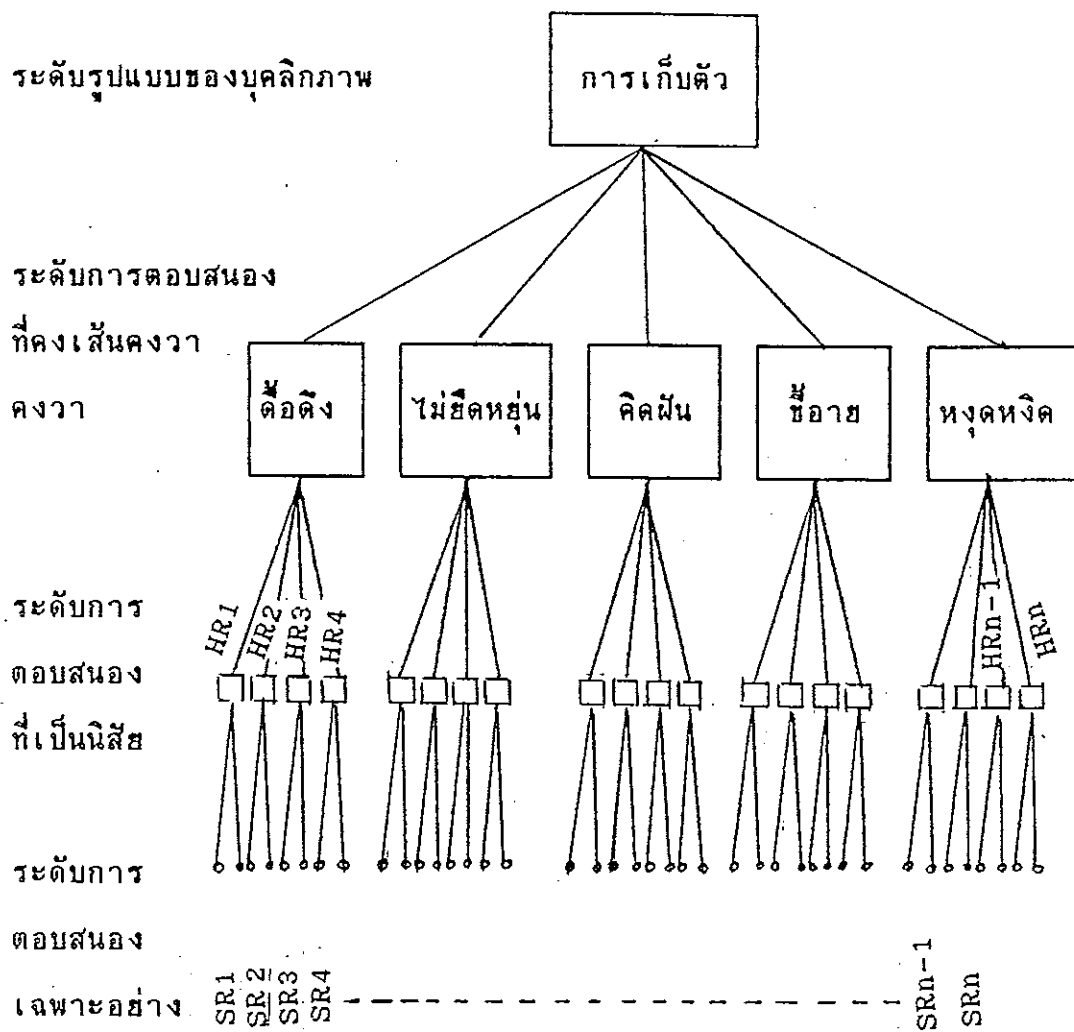
ต้องการของมาสโลว์มี 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย  
(physiological Needs)
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคง  
ปลอดภัย (Safety of Security Needs)
3. ความต้องการความรักความอบอุ่น  
(Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะ  
เด่น (Esteem Needs)
5. ความต้องการด้านการสร้าง  
ประจักษ์ตน หรือ ความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization  
Needs)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตามความต้องการของมาสโลว์  
แบ่งความต้องการออกเป็น 5 ชั้น ในแต่ละชั้นเมื่อได้รับการ  
ตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ซึ่งเป็นการรับรู้ด้วย  
ตนเองที่จะพัฒนาบุคลิกภาพไปสู่ความต้องการขั้นสุดท้าย

#### 7. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioristic Theory)

บาฟแมน (Baughman, 1972 : 145-148,  
quoted in Eysenck, 1959) ได้กล่าวว่า ไฮเซนส์ เป็น  
นักพฤติกรรมนิยม ได้วิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพของบุคคลและสรุป  
ว่า บุคลิกภาพประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ระดับ โดยเริ่มจากระดับ  
การตอบสนองเฉพาะอย่าง การตอบสนองที่เป็นนิสัย การตอบสนอง  
ที่คงเส้นคงวา และระดับสุดท้าย คือระดับที่เป็นรูปแบบของ  
บุคลิกภาพแบบต่าง ๆ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงการจัดระบบระดับชั้นของ  
บุคลิกภาพ

ที่มา : Baughman, 1972 : 146

จากภาพประกอบ จะเห็นได้ว่า บุคลิกภาพตาม  
แนวคิดของ ไอแซกส์ มีสี่ระดับ ดังนี้ คือ  
ระดับต่ำสุด คือ ระดับการตอบสนองเฉพาะอย่าง  
(Specific Response Level) ให้สัญลักษณ์ S.R.1, S.R.2 ....  
S.R.n พฤติกรรมในระดับนี้ คือการแสดงออกต่าง ๆ เช่น การ

ตอบสนองต่อการทดสอบในการทดลองต่าง ๆ การตอบสนองต่อ  
ประสบการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตประจำวัน พฤติกรรมนี้  
อาจจะสังเกตเห็นได้จากคุณลักษณะที่ปรากฏ

ระดับที่สอง คือ ระดับการตอบสนองที่เป็นนิสัย  
(Habitual Response Level) ใช้สัญลักษณ์ H.R.1,  
H.R.2 ... H.R.n พฤติกรรมระดับนี้ ได้แก่ การตอบสนอง  
เฉพาะอย่าง ซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดซ้ำภายใต้เหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกัน  
เช่น เมื่อทำการทดสอบซ้ำ การตอบสนองของบุคคลคล้ายคลึงกับ  
การตอบสนองเดิม

ระดับที่สาม คือ ระดับลักษณะนิสัย (Trait  
Level) เป็นปัจจัยที่มีระเบียบและคงเส้นคงวา ซึ่งเกิดจากการจัด  
ระบบของการตอบสนองที่เป็นนิสัย หลาย ๆ กลุ่ม ที่แสดงนิสัย  
แบบเดียวกัน ได้แก่ คีตติง ไม่ยืดหยุ่น คิดฝัน ขี้อาย และหงุดหงิด

ระดับที่สี่ คือ ระดับรูปแบบของบุคลิภาพ  
(Type Level) เป็นบุคลิภาพของบุคคลแบบต่าง ๆ ซึ่งจัดระบบ  
มาจากนิสัยหลาย ๆ ลักษณะนิสัยที่รวมกลุ่มกันในตัวบุคคล

สรุปได้ว่า ทฤษฎีบุคลิภาพของไอแซกส์ เน้นการ  
ที่บุคคลมีพฤติกรรมซ้ำ ๆ และจะก่อรูปเป็นรูปแบบของบุคลิภาพ  
ซึ่งปรากฏให้ผู้อื่นสังเกตเห็นได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิภาพที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า  
บุคลิภาพเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมีองค์ประกอบครอบคลุม  
ลักษณะพฤติกรรมของมนุษย์ จึงได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างกว้างขวาง  
เพื่อที่จะอธิบายว่าทำไมมนุษย์จึงมีความแตกต่างกัน เพราะความ  
เข้าใจดังกล่าวสามารถทำนายลักษณะนิสัย ความถนัดและพฤติกรรม  
ของบุคคลได้ค่อนข้างแม่นยำ ซึ่งความสามารถเช่นนี้มีคุณค่าต่อการ

ดำเนินชีวิตประจำวันเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การวัดบุคลิกภาพจึงเน้น  
คุณลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างคงเส้นคงวา และ  
ลิวิต กากูนากรม์ (ม.ป.ป. : 141) ได้กล่าวสนับสนุนว่าการ  
ที่จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ จะต้องศึกษาพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ  
ของแต่ละบุคคลว่าเขาแสดงออกมาอย่างไรในสถานการณ์ปกติ  
ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบุคลิกภาพของผู้บริหาร  
ตามแนวคิดของลีโอนาร์ด วี กอร์ดอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ลีโอนาร์ด วี กอร์ดอน

เป็นหัวหน้างานทดลองวิจัยการประเมินพฤติกรรมของสำนักงาน  
วิจัยบุคคลกองทัพอเมริกัน ได้ศึกษาบุคลิกภาพของบุคคล โดยสร้าง  
แบบทดสอบวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า กอร์ดอน เพอร์โซเนล โปรไฟล์  
(Gordon Personal Profile) แบบทดสอบดังกล่าว ได้ทดสอบ  
หาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบนี้หลายวิธี คือ  
คูเดอร์ริชาร์ดสัน เคส 3 (Kuder Richardson Case-III)  
ทดสอบซ้ำ (Test-retest) และแบบแบ่งครึ่ง (Split-half)  
แต่ละวิธีได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงใกล้เคียงกันในระดับสูง ได้  
นำมาใช้กันกว้างขวางในทางการศึกษา วงการทหาร และวงการ  
อุตสาหกรรม ซึ่งมีความสำคัญในการอธิบายและตัดสินใจลักษณะ

ความแตกต่างแต่ละบุคคลได้อย่างอิสระ โดยพิจารณาจาก  
องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

1. ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) เป็น  
ลักษณะพฤติกรรมที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจอิทธิพลใน  
ด้านคำพูด คำสั่ง มีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง มีความมั่นใจ  
ในการตัดสินใจอย่างอิสระ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปรายหรือ  
กิจกรรมของกลุ่มเป็นผู้ที่เชื่อถือได้

2. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมที่มีความเพียรพยายามและตั้งใจปฏิบัติงาน มีมานะ และอดุสาหะที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย หรือ มุ่งมั่นในงานที่กระทำ เป็นคนไว้วางใจได้ และรับผิดชอบอย่างจริงจัง

3. ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่มีอารมณ์หนักแน่น สุขุมเยือกเย็น กระทำตนให้เป็นคนที่ไม่ปราศจากความวิตกกังวล

4. ด้านการเข้าสังคม (Sociability) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมเกี่ยวกับการเข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่นได้อย่างดี ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน หรือชอบในที่ที่มีคนจำนวนมาก และ ชอบทำงานร่วมกับกลุ่ม

องค์ประกอบทั้งสี่เป็นอิสระจากกันและเป็นลักษณะที่มีความหมายทางด้านจิตวิทยา ซึ่งพบว่ามีผลสำคัญในการ ประเมินค่าต่อการปรับตัวและประสิทธิภาพของแต่ละบุคคล

#### ขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์ทั้งทางร่างกายและ จิตใจ ส่วนใหญ่จะปลูกฝังมาตั้งแต่เยาว์วัย จะปรากฏเด่นชัดตาม ช่วงแห่งชีวิต จนกลายเป็นลักษณะประจำตัว และเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญในการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดต้องพบปะกับบุคคลใน รูปแบบ สถานที่ สถานการณ์ บรรยากาศ และในโอกาสต่าง ๆ กัน จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้คล้อยตาม จังหวะ กาลเทศะ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินชีวิตอย่างไม่มี อุปสรรค ดังนั้นการเห็นคุณค่าของตนเอง แล้วพัฒนาให้เป็นผู้ที่มี

บุคลิกภาพดี จะได้พบกับความสุขและความชื่นชมของสังคม สำหรับผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองจริง ๆ นั้น สมร ทองดี (2532 : 142-143) และถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์ (2533 : 78-81) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพ บุคคลใดที่คิดว่าตนเองดีพร้อม หรือมั่นใจว่าตนเองมีความสมบูรณ์ ย่อมไม่ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะปรับปรุงบุคลิกภาพ บุคคลเหล่านี้จึงไม่มีโอกาสที่จะปรับปรุงชีวิตของเขา

ขั้นที่ 2 มีความต้องการปรับปรุงบุคลิกภาพอย่างแท้จริง ต้องเริ่มจากความต้องการจริง ๆ ไม่ใช่เกิดจากการบังคับให้เปลี่ยนจากบุคคลอื่น อันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้พร้อมที่จะปรับปรุง

ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ถึงส่วนดีและข้อบกพร่องของตน เมื่อปรารถนาจะปรับปรุง จะได้ว่าอะไรเป็นจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

ขั้นที่ 4 วางแผนปรับปรุงบุคลิกภาพอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องรักษาสวนดีของตนเองเอาไว้ เป็นจุดยืนในการพัฒนาตนเองต่อไป ขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะยอมรับส่วนบกพร่องและปรับปรุงแก้ไขอย่างสร้างสรรค์

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาบุคลิกภาพ เน้นการพัฒนาตนเอง และจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปโดยไม่มีกำหนด

บุตร ประดิษฐวิรัช (2533 : 69-79) ได้กล่าวว่า การเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดีมีหลัก 10 ประการ ดังนี้คือ

1. ต้องเอาใจใส่สุขภาพของตนเอง การออกกำลังกาย การทำงาน การรับประทานอาหาร และการพักผ่อนนอนหลับ จะต้องเป็นไปตามความเหมาะสมของร่างกาย

2. บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นปัจจัยในการควบคุมพลังใจใฝ่อำนาจให้เกิดความสมดุล จะได้ไม่เป็นคนเอาแต่ใจตนเอง และต่อต้านสังคม

3. ศึกษางานในหน้าที่ให้มากที่สุด ความรอบรู้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และภูมิใจในความสำเร็จของกิจการที่ดำเนินอยู่ เป็นความรู้สึกที่ส่งเสริมบุคลิกภาพให้ดีขึ้น

4. หัดนิสัยให้เป็นคนขวนขวายอยู่เสมอ แต่จะเกิดขึ้นได้จะต้องสร้างความสนใจขึ้นก่อน โดยพึงสนใจงานในหน้าที่ งานของเพื่อนบ้านและสังคม

5. ฝึกนิสัยการฟังที่ดี เป็นศิลปะขั้นสูง เพราะจะทำให้ผู้พูดสนใจในตัวผู้ฟัง

6. มีวาทศิลป์ จะมีได้นั้นต้องมีความรู้ในเรื่องราวที่จะพูดเป็นพื้นฐานเสียก่อน และเป็นการดีที่สุด ถ้าสนใจหาความรู้ในสิ่งที่ผู้ฟังสนใจ

7. มีความรู้ทางกีฬา จะช่วยให้เกิดการสังสรรค์ มีความสนิทสนมเห็นอกเห็นใจกันได้เร็วขึ้น

8. รู้จักถ่อมตัว หมายถึง การไม่ยกตนข่มผู้อื่นทั้งด้านกิริยาท่าทาง และคำพูดเพราะจะทำให้ผู้อื่นเกิดความนิยมชมชอบ และได้รับการยกย่องนับถือด้วย

9. รักเพื่อนบ้าน การหวาดระแวงผู้อื่นโดยไร้เหตุผล เพราะขาดการสมาคมคบหากัน

10. อ ย่า รั บ เสริมสร้างบุคลิกภาพ การสร้างบุคลิกภาพต้องให้เป็นไปตามธรรมชาติที่กลมกลืนกับนิสัยของตนเอง

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาและการเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดี จะช่วยให้บุคคลปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี ซึ่งมีความสำคัญ

ต่อการอยู่ร่วมกันในสังคม เพราะบุคลิกภาพของบุคคลที่แสดงออกมา  
ย่อมมีอิทธิพลต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่นทำให้มีผลในการดำเนิน  
ชีวิตและการประกอบอาชีพ (นิพนธ์ คันทะเสวี, 2528 : 130)  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้นำย่อมเกี่ยวข้องกับผู้อื่น  
ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น  
องค์ประกอบหนึ่งที่นำมาพิจารณาว่าบุคคลจะประสบความสำเร็จใน  
วิชาชีพหรือไม่ คือบุคลิกภาพ (चारंगศักดิ์ หมั่นจิตร และ  
ศรีสง่า กรรณสูตร, 2525 : 47) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ  
มาลินี จุฑะรพ (ม.ป.ป. : 47) ที่ว่า ผู้นำบางคนเข้าว่ปัญญาดี  
มีความถนัดและประสบการณ์ที่จำเป็นในงานอาชีพนั้น แต่ไม่ประสบ  
ความสำเร็จได้เนื่องจากขาดบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานร่วม  
กับผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม จะทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ  
เชื่อถือและศรัทธา รวมทั้งมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

#### ผู้นำ (Leader)

การรวมกลุ่มของสังคมมนุษย์ ที่มีเป้าหมายและ  
วัตถุประสงค์ร่วมกัน ตามธรรมชาติแล้ว จะต้องมีความจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อบำบัด  
กิจกรรมหรือภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึง  
เป็นปัจจัยสำคัญของทุก ๆ องค์การ เพราะมีบทบาทในการกำหนด  
ทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากร และทำหน้าที่ควบคุมสั่งการ  
ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม  
ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การจะมีมากน้อยเพียงใด  
ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำ

### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า "ผู้นำ" ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะดังนี้

พรรณราย ทวีพะประภา (2529 : 105) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 95) ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
2. ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
3. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
4. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 286) ให้ความหมายไว้

ว่า ผู้นำคือ การใช้อิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กิติ ตัษคานนท์ (2532 : 11) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำบุคคลอื่นเหล่านั้นไปโดย

เขาให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

ภิญโญ สาร (2526 : 259) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีความน่าเชื่อถือหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

ดาฟท์ (Daft, 1988 : 368) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคนอื่น ๆ ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เคิร์กแพทริก (Kirkpatrick, 1987 : 375) ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถในการชักนำ ที่แนวทางให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมาร่วมมือสนับสนุน ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

แทนเนนบาม และคณะ (Tannenbaum, et al., 1979 : 4) กล่าวว่า ผู้นำคือ การใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

คาลลาฮัน ฟลีเนอร์ และคินัดสัน (Callahan, Fleenor and Knudson, 1986 : 161) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ

บุคคลใดบุคคลหนึ่งหลาย ๆ คน ที่มีความน่าเชื่อถือหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

จากคำนิยามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความน่าเชื่อถือหรืออิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในกลุ่ม มีความสามารถในการจูงใจให้เกิดความร่วมมือ

ร่วมใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

ส่วนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้  
มีผู้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 1) ได้ให้ความหมาย  
ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์การ  
หรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัย  
กระบวนการติดต่อสื่อสาร หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา  
และผู้ใต้บังคับบัญชา

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530 : 219) ได้กล่าวว่า ภาวะ  
ผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคล  
หรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายใน  
สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

เอกชัย กีสขพันธ์ (2527 : 83) ได้อธิบายว่า  
ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือ  
ร่วมใจกันปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 286) เสนอแนะว่า  
ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์  
ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ  
และอำนาจการใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบังคับให้  
ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

บรรพต วีระสัย และคณะ (2526 : 220) ได้สรุปว่า  
ความเป็นผู้นำ มุขภาพ หรือประมุขศิลป์ คือ การมีสภาพและการ  
แสดงออกซึ่งบทบาทในการผลักดันให้เกิดการกระทำโดยบุคคล  
จำนวนหนึ่ง เพื่อบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ร่วมกัน การ  
กระทำของบุคคลเหล่านั้นเป็นไปโดยสมัครใจและมีการจัดระบบ  
พอควร

คาลลาฮาน ฟลีเนอร์ และคนัคสัน (Callahan, Fleenor and Knudson, 1986 : 167) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่กระตุ้นและจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม
2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายมากกว่าการปฏิบัติตามนโยบาย

เดวิส และนิวสตรอม (Davis and Newstrom, 1989 : 224) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สนับสนุนและช่วยเหลือคนอื่น ๆ ให้กระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1988 : 86) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

แมคฟาร์แลนด์ (McFaland, 1979 : 24) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แทนเนนบาม และคณะ (Tannenbaum, et al, 1979 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า  
ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงหรือชี้นำให้ผู้อื่น  
ปฏิบัติตาม และร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### คุณสมบัติของผู้นำ

ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ เช่น

ราศวี ภูมิ (2530 : 121) กล่าวว่า คุณสมบัติที่  
จำเป็นสำหรับผู้นำมี 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านเทคนิคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์
3. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง
4. ด้านความสามารถทางด้านเหตุผล

อรุณ รักธรรม (2527 : 199-202) กล่าวว่า ผู้นำ  
ที่ดีประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด  
เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือความต้องการที่  
จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องคิดก่อนทำ

3. ความกล้าหาญ (Courage) ไม่กลัวอันตราย  
ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ จะต้องมีความกล้าหาญทั้ง  
ทางกาย วาจา และจิตใจ

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความ  
สามารถในการตัดสินใจได้ทันที

5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการที่ถูกต้องเหมาะสม

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลาง

7. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจ ที่จะทนต่อการปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่อย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ ไม่ยืดขาด ทำหน้าที่ มีความว่องไว

12. คุณพินิจ (Judgment) คือ อำนาจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง มีเหตุผล

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยะโส ไม่จองหอง และไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไว้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ ต้องมีความเมตตา กรุณา ปราณี

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ

16. การสังคมดี (Sociability) คือ การที่มีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง และปรับตัวเองกับเพื่อนมนุษย์ได้อย่างแนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง (Self Control) คือ การบังคับจิตใจเพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

ส่วนภิกขุ . สาธ (2526 : 265) มีแนวคิดที่สอดคล้องกับ อรุณ วัชรธรรม และส่วนที่ต่างออกไป ได้แก่

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และการให้รางวัล
2. หนักแน่นไม่หวั่นไหว
3. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
4. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
5. รู้จักเลือกใช้คนและติดตามการสั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
6. ให้ผู้น้อยได้พบปะได้ง่าย
7. ชมนคนเป็น และไม่ดูค่าผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
8. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
9. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

สุวิทย์ บุญช่วย (2526 : 21-22) ได้เสนอคุณสมบัติของครูใหญ่ที่ดี 2 ประการ ดังนี้ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) ต้องมีสุขภาพดีเป็นหลักประกันอันแรกในการทำงาน ครูใหญ่จะต้อง

ทำงานหนัก ต้องมีความอดทน ทั้งกายและใจ แม้จะมีความสามารถ  
 อย่างอื่นสูงเพียงใด ถ้าสุขภาพไม่ดีจะทำงานเต็มที่ไม่ได้ นอกจากนี้  
 ต้องไม่มีปัญหาเรื่องการพูดและการฟังด้วย สำหรับด้านจิตใจ  
 ด้านสมอง ความเฉลียวฉลาดรอบคอบ คล่องแคล่ว ว่องไวทันต่อ  
 เหตุการณ์ ความหนักแน่นในการตัดสินใจ ตลอดจนการมีความประพฤติ  
 ดี มีคุณธรรมสูง มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่รู้จักรับผิดชอบ ใจกว้าง  
 รู้จักเหตุผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) เป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร จะต้อง  
 มีประสบการณ์ทางการสอน ความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษา  
 การแนะแนว การวัดผล และปัจจัยอื่น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 96) ได้กล่าวว่า  
 ผู้นำควรจะต้องมีลักษณะประจำตัวดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่ง  
 ประกอบด้วยควมมีปัญญาไหวพริบ การตัดสินใจ ทนต่อเหตุการณ์  
 การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง  
 ไหวพริบ และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี

2. จะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement)  
 ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทาง  
 การเล่นกีฬา

3. จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility)  
 เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน  
 กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะ  
 เป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน

4. จะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม สังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

5. เป็นผู้มีความรู้ทางสังคม (Status) มีตำแหน่งเป็นที่รู้จักทั่วไป

6. รู้สภาพการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 20-21. อ้างถึงใน Stogdill, 1974) ได้สรุปว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะต้องมีความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกในกลุ่ม

- 1.1 สติปัญญา
- 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบ
- 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 1.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีลักษณะดัง

ต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 2.1 รู้จักการเข้าสมาคม
- 2.2 มีความคิดริเริ่ม
- 2.3 มีความเพียรพยายาม
- 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

2.7 มีความร่วมมือ

2.8 เป็นที่นิยมของปวงชน

2.9 มีความสามารถในการปรับตัว

2.10 มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ  
ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการ  
เข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาจะทำดีที่สุด การมีอารมณ์  
ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยก  
ออกเป็น 5 ประเภท

4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา  
ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การ  
ตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้  
และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึงของ  
คนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนา  
ที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคม และการ  
เป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการ  
และความสนใจของผู้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

ประถม แสงสว่าง (2524 : 7-8) ได้ทำการวิจัย  
เรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์ โดยเรียง  
ลำดับแรกจาก 146 อันดับ ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งใดได้สิ่งหรือกระทำ  
ไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ยอมรับแต่ความชอบ และโยนความผิดให้ผู้อื่น

2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเอง  
ต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น

3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบ  
ผู้อื่น

4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ

5. มีความคิดลึกซึ้ง และกว้างขวางมองการณ์ไกล

6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี

8. กระตือรือร้นในการทำงาน

9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาผลประโยชน์

ส่วนตน

10. ไม่หุนเหิน เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้

สืบสวนข้อเท็จจริง

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) ได้เสนอ

คุณลักษณะผู้นำที่ควรมี 7 ประการ

1. การมีสุขภาพทางร่างกายที่ดี ผู้นำที่ดีควรมี  
สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีความอดทนอยู่ในสภาพพร้อมเสมอเพื่อ

เผชิญกับงานที่ต้องรับผิดชอบ

2. อารมณ์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวที่มีผลต่อจิตใจถ้า  
สามารถบังคับอารมณ์ตนเองได้ ก็สามารถบังคับผู้อื่นได้ด้วย

3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ทำให้เข้าใจ  
ประสบการณ์ต่าง ๆ มีความสามารถที่จะใช้เขวี้ยง ไหวพริบ ในการ  
วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

4. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ ควรมีภูมิหลังที่ สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้งทางด้าน เทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ในการดำเนินงาน

5. บุคลิกภาพและความสนใจ ควรมีความเชื่อมั่นใน ตนเอง มีสมาธิดี ใจคอกว้างขวาง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความ เกรงใจ ความกระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน และต้องมีการศึกษา ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยน และความไม่เห็นแก่ตัวด้วย

6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ควรมีความปรารถนาที่ จะทำดีที่สุดในเรื่องที่รับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ

7. ลักษณะทางสังคม มีความร่วมมือกับผู้อื่น เป็นที่ ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้า ร่วมในสังคม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 293-296) กล่าวว่า คุณสมบัติอันจำเป็นที่จะทำให้นักบริหารที่เป็นผู้นำสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งได้ 4 ประการ ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้ผู้นำสามารถ คาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขั้นเริ่มต้น ย่อม ต้องการนักบริหารที่มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ผู้นำที่ดีจะต้อง มีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงาน เพื่อที่จะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการ ตัดสินใจที่ต้องการมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ ต้องมี เหตุผลในการกระทำ ยิ่งการขยายงานขององค์การไปมาก ปัจจัย

ภายนอกที่มีผลก็เพิ่มขึ้น ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งด้าน  
เทคนิควิธีและกลวิธี

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง  
(Intellectual and Mental Qualities) เป็นสิ่งจำเป็น  
สำหรับผู้นำ เพราะว่าความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่  
ของนักบริหารมาก แยกพิจารณาได้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (Verbal  
Ability) เพราะทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับถ้อยคำ การพูด  
การอ่าน การทำรายงาน เป็นส่วนสำคัญของระบบสื่อสารของ  
นักบริหาร ถ้าขาดความชัดเจนทางภาษา จะทำให้เกิดความ  
เสียหายได้

2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล  
(Reasoning Ability) เป็นการเปรียบเทียบ และแปล  
ความหมายอย่างมีเหตุผลได้

2.3 ความสามารถจดจำ (Memory Ability)  
ความจำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความ  
สามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (General  
Mental Ability) เป็นการเรียนรู้ในการรวบรวม และการ  
แยกแยะปัญหา สรุปย่อปัญหาต่าง ๆ ได้ ความรอบรู้ในที่นี้หมายถึง  
การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตกลงใจ

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย (Judgment  
Ability) เป็นการซึ่งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ  
โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวางแผน

## 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่น

(Flexibility Ability) ในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัย  
สั่งการอื่นทำให้งานเกิดความสำเร็จได้

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ เพราะผู้มีกำลังกายสมบูรณ์จะมีจิตใจดี จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็น  
ผู้เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะในองค์การได้

3.2 เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่  
จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้

3.3 จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรง  
จูงใจภายในดี และเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความ  
สามารถ และคุณธรรมทั้งทางด้าน กาย วาจา ใจ ความคิด  
ตลอดจนด้านการงานและสังคม ในอันที่จะให้บุคคลเห็นความดี  
เลื่อมใส ยอมรับนับถือในการเป็นผู้นำ

## 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่น

(Flexibility Ability) ในด้านสติปัญญา และการวินิจฉัย  
สั่งการอื่นทำให้งานเกิดความสำเร็จได้

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้นำจะต้องมีร่างกายสมบูรณ์ เพราะผู้มีกำลังกายสมบูรณ์จะมีจิตใจดี จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยเฉพาะในเรื่องต่อไปนี้

3.1 เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็น  
ผู้เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะในองค์การได้

3.2 เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือเป็นคุณลักษณะที่  
จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้

3.3 จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการ  
ปฏิบัติงานได้อย่างมาก

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) องค์ประกอบในด้านนี้ของผู้นำจะพิจารณาได้จากความสนใจในหน้าที่ของหัวหน้างาน ผู้ที่มีความสนใจในงานจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีแรง  
จูงใจภายในดี และเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความ  
สามารถ และคุณธรรมทั้งทางด้าน กาย วาจา ใจ ความคิด  
ตลอดจนด้านการงานและสังคม ในอันที่จะให้บุคคลเห็นความดี  
เลื่อมใส ยอมรับนับถือในการเป็นผู้นำ

## ทฤษฎีความเป็นผู้นำ

การศึกษาแนวคิดความเป็นผู้นำ จะทำให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในอดีตในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ดิ้น ปรัชญพฤทธิ (2527 : 635-637) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่สำคัญ มีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-man Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี ซึ่งรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อมแต่ละยุคสมัย

2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้สามารถแก้ปัญหาในยามวิกฤตได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ รอส และ เฮนดรี (Ross and Hendry, 1958 : 106) ที่ว่า สถานการณ์ที่กลุ่มเผชิญอยู่ก่อให้เกิดผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situational Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำเกิดจากลักษณะพิเศษ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่ง ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 10) ได้ให้รายละเอียดว่า เป็นการพิจารณาผู้นำตามลักษณะภายในตัวผู้นำแต่ละคน และพันธุกรรมไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้ จำเป็นต้องศึกษาสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

#### 4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวัง

(Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเกิดจากปฏิกิริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่ง ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 12) กล่าวว่าม้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

4.1 อำนาจตามตำแหน่ง การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อย ทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

4.2 ภารกิจของกลุ่ม เป็นงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานเหล่านี้จะยากง่ายแตกต่างกัน

4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ตามย่อมคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็ดำเนินไปด้วยดี

#### 5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories)

ทฤษฎีนี้มุ่งพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรี เพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเองและขององค์การ นอกจากนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 13) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำกลุ่มจะต้องถือหลักดังต่อไปนี้

5.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก เพราะมนุษย์มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์การต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบ

5.3 เน้นภารกิจของผู้นำ คือ การจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำ เพราะต่างก็มีผลประโยชน์ซึ่งกันและกันกล่าวคือ การที่สมาชิกคนใดในกลุ่มได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ จะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้รับรางวัลและผลประโยชน์ ซึ่งมีผลต่อการทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพอใจและยอมรับ

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 18-19. อ้างถึงใน Hodge and Johnson, 1970 : 255-259) และ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 83-93) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

1. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The Followership Theories) เป็นทฤษฎีที่ขยายทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาผู้ตามเป็นแนวทางหรือตัวบ่งชี้คุณภาพของผู้นำ

2. ทฤษฎีผลรวม (The Eclectic Theories) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทุกทฤษฎี ที่นำมาอธิบายความเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีพฤติกรรมเฉพาะตัว (Personal Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการบังคับบัญชาหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ. 1941 ซึ่งเป็นช่วงเวลาสงครามโลกครั้งที่สอง มาจนถึงปัจจุบันนี้ มีผู้นิยมศึกษากันมาก และได้มีการจัดประเภทของผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน เช่น การศึกษาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ ศึกษาจากลักษณะของการรับรู้ ศึกษาจากลักษณะการทำงาน ศึกษา

จากลักษณะของการถือหลักความสำคัญของการทำงาน ศึกษาจาก  
ลักษณะเป็นทางการ เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำ จะเห็นได้ว่าแต่ละ  
ทฤษฎีมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ ได้แก่  
คุณลักษณะ พฤติกรรมและสถานการณ์ สำหรับการบริหารงานให้  
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและ  
น้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน จะต้องเน้นทฤษฎีมนุษยนิยม

### สาเหตุของการเกิดแบบผู้นำ

การที่จะตัดสินใจว่าผู้นำแบบใดมีความเหมาะสมมาก  
น้อยเพียงใดนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามา  
เกี่ยวข้องด้วย ดังที่ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 99-103)  
และสุเมธ เดียววิศเรศ (2527 : 57-58) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่  
ก่อให้เกิดรูปแบบผู้นำมาจากสาเหตุ 3 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยทางด้านตัวผู้นำ การที่ผู้นำมองเห็นปัญหา  
ต่าง ๆ ในการบังคับบัญชาและการคิดแก้ปัญหาสัมพันธ์อยู่กับ ภูมิหลัง  
ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำในการ  
บังคับบัญชานั้น ได้แก่

1.1 ทิศนคติของผู้นำ การที่ผู้นำมีความรู้สึกว่  
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่  
ละคน ย่อมจะทำให้ผู้นำมีความโน้มเอียงที่จะมีลักษณะเป็นผู้นำแบบ  
ต่าง ๆ

1.2 ความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมแตกต่างกันออกไปสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละคน บางคนอาจจะมีความรู้สึกไว้วางใจและเชื่อถือความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาของคนในกลุ่มทำงาน แต่ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาของตน และคิดว่าตนมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มเพียงคนเดียวเท่านั้น

1.3 ความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน เมื่อผู้นำมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมเกิดความไม่แน่ใจว่างานที่ให้ผู้อื่นทำนั้น ผลจะออกมาอย่างไร ความรู้สึกไม่แน่ใจนี้ย่อมแตกต่างกันสำหรับผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำที่มีความอดทนสูงไม่รู้สึกกังวล แต่ผู้นำที่ไม่อดทนจะรวบรวมงานมาทำเองก็ได้

2. ปัจจัยทางด้านตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ในการที่ผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้นำประเภทใด ควรพิจารณาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีการคาดคะเนปฏิริยาของผู้นำที่มีต่อตนไปต่าง ๆ กัน หากผู้นำมีความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ การแสดงพฤติกรรมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป การให้เสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้กว้างขวางนั้นขึ้นกับสถานการณ์ต่อไปนี้

2.1 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีอิสระภาพในการทำงาน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนย่อมมีระดับความปรารถนาเสรีภาพในการทำงานแตกต่างกัน

2.2 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ

2.3 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการ  
ขบคิดปัญหาให้กระจ่าง

2.4 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจในปัญหาที่  
เกิดขึ้นนั้น ๆ และมีความรู้สึกว่ปัญหานั้นเป็นสิ่งสำคัญ

2.5 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจถึง  
วัตถุประสงค์ขององค์การ

2.6 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ  
เพียงพอที่จะจัดการกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.7 เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความคุ้นเคยกับการมี  
ส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ ซึ่ง  
แยกพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ลักษณะขององค์การ แต่ละองค์การย่อมมี  
ธรรมเนียม แบบแผน ประเพณี และค่านิยม ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม  
บุคคลในองค์การ ผู้เข้ามาใหม่จะเห็นว่าสิ่งใดที่ควรหรือไม่ควรปฏิบัติ

3.2 ประเพณีนิยมและขนบธรรมเนียมที่ปฏิบัติ  
จะทราบกันโดยวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การแถลงนโยบาย  
รายละเอียดของงาน (Job descriptions)

3.3 ประสิทธิภาพของกลุ่ม หากสมาชิกของกลุ่ม  
มีภูมิหลังและความสนใจคล้ายคลึงกัน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไป  
อย่างราบรื่น

3.4 ลักษณะของปัญหา เป็นเครื่องกำหนดได้ว่า  
ผู้นำควรมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่

หากทำโดยไม่คำนึงถึงความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะทำให้  
การทำงานนั้น ๆ ขาดประสิทธิภาพ

3.5 การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนจะสำเร็จได้ด้วย  
ประสบการณ์และข้อมูลที่เพียงพอ

3.6 เวลา ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน  
เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการโดยด่วน การมอบหมายให้ผู้อื่นไปปฏิบัติ  
ย่อมเป็นเรื่องยุ่งยาก

### แบบของผู้นำ (Styles of Leader)

การศึกษาแบบของผู้นำ จะช่วยให้เห็นพฤติกรรมและ  
ลักษณะการดำเนินงานในองค์การเป็นอย่างดี ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ  
สามารถเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคลและ  
สภาวะแวดล้อม สำหรับแบบผู้นำมีหลายแบบตามแนวคิดของ  
นักวิชาการแบ่งไว้ดังนี้

1. ผู้นำตามแนวคิดของ ลีวิน ลิปปิตต์ และไวท์  
(Lewin, Lippitt and White)

สุเมศ เดชวลิตเสศ (2527 : 60-62. อ้าง

ถึงใน Lewin, Lippitt and White, 1939) กล่าวว่า  
ลีวิน ลิปปิตต์ และไวท์ ได้แบ่งแบบผู้นำเป็น 3 แบบ ดังนี้

1.1 ผู้นำแบบอิตตาธิปไตย (Autocratic  
Leader) ลักษณะการบริหารงานของผู้นำจะมีดังนี้

1.1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่เกือบตลอด  
เวลา ทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น

### 1.1.2 การตัดสินใจวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ

มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากเกินไปเพื่อแสดงว่ามีอำนาจ

### 1.1.3 การวินิจฉัยสิ่งและการแก้ปัญหา

ทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ตนเองเพื่อสร้างความสำคัญให้กับตนเอง

### 1.1.4 ทำตนเองให้เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริง

เพียงผู้เดียว เพื่อต้องการควบคุมให้ลูกน้องจำต้องเข้าหาเสมอ

### 1.1.5 การปฏิบัติงานต่าง ๆ จะสั่งลง

มาจากเบื้องบน ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นหรือฟังบ้างก็เป็นแต่วิธีการ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว

### 1.1.6 มิได้กำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน

ของหน่วยงานและมักจะเปลี่ยนได้ตามอารมณ์ ไม่นิยมใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

### 1.1.7 ผู้ช่วยของผู้นำแบบนี้มีหน้าที่ช่วยให้

งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้นไม่มีโอกาสร่วมตัดสินใจทั้งสิ้น

### 1.1.8 ระบบงานมักซับซ้อน ยึดขาด ทำ

ให้งานล่าช้า

### 1.1.9 นิยมใช้ระบบการตั้งคณะกรรมการ

เป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบ และทำให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่

ต้องการปฏิบัติเจ็บหายไ

## 1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic

Leader) มีการบริหารตามแนวทางต่อไปนี้

### 1.2.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนร่วม

1.2.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้  
มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

1.2.3 ผู้บังคับบัญชาทำตัวทั้งเป็นผู้นำและ  
ผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี  
โอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ได้ด้วยตนเอง

1.2.5 สร้างความนิยมเพื่อให้  
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความ  
รู้สึกว่าผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่กับตน

1.2.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจ  
กัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกัน  
อย่างจริงจังและเต็มที่

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire  
Leader) การบริหารงานโดยทั่วไปขององค์การ มีลักษณะดังนี้

1.3.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอกำหนด  
นโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานจัดตามใจชอบ  
ไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

1.3.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่  
ได้สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับควบคุมงานว่า ใครควรปฏิบัติ  
งานและงานใดได้ผลหรือไม่

1.3.3 หัวหน้ามักไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว  
ใครทำอะไรก็ได้ เป็นผู้นำหรือหัวหน้าแต่ชื่อหรือสมมติตามเท่านั้น

1.3.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น

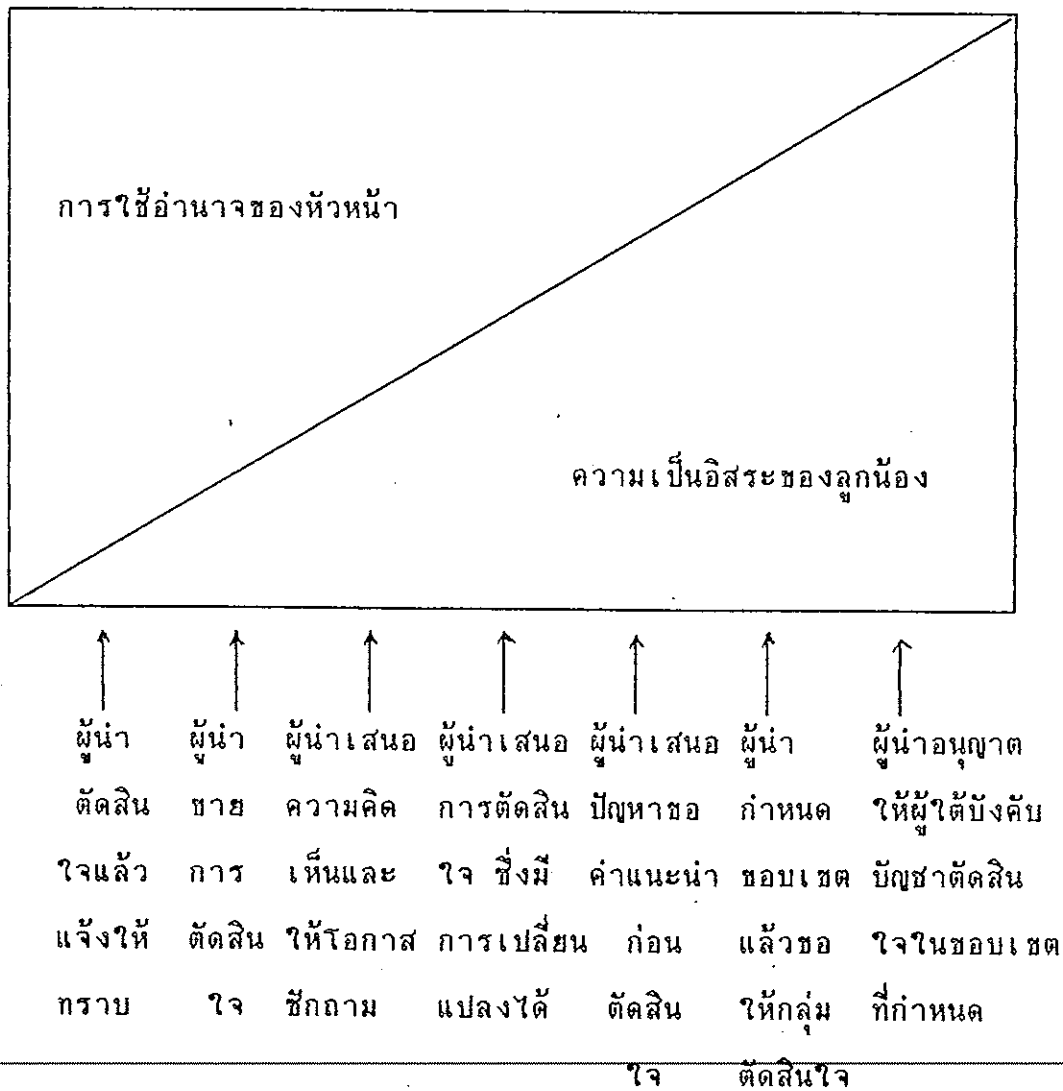
1.3.5 ขาดความริเริ่ม ไม่มีการประเมินผลงานหรือหาทางแก้ไขงานแต่อย่างใด

จะเห็นได้ว่า ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยสมาชิกร่วมมือกันทำงานกันเป็นอย่างดี แต่คุณภาพของงานจะต่ำกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ส่วนผู้นำแบบเสรีนิยม ผลการทำงานและขวัญอยู่ในระดับต่ำ ฉะนั้นผู้นำจะต้องพิจารณาตนเอง ผู้ตามและสถานการณ์ ว่าจะนำแบบใดจึงจะเหมาะสม

2. ผู้นำตามแนวคิดของ แทนเนนบาม และชมิตต์  
(Tannenbaum and Schmidt)

รอบบิน (Robbins, 1986 : 122-124, quoted in Tannenbaum and Schmidt, 1958) กล่าวว่า แทนเนนบาม และชมิตต์ ได้ศึกษาแบบผู้นำอยู่บนแกนความต่อเนื่อง โดยปลายข้างหนึ่งเน้นที่หัวหน้า (Boss-centered) และอีกด้านหนึ่งเน้นที่ลูกน้อง (Subordinate centered) แบบของผู้นำจะขึ้นกับองค์ประกอบของจำนวนอำนาจหน้าที่ที่ใช้โดยหัวหน้า และความเป็นอิสระของลูกน้อง ดังภาพประกอบ 2

เน้นหัวหน้า ← ————— → เน้นลูกน้อง  
 ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบให้ความสำคัญกับคน



ภาพประกอบ 2 แสดงแกนต่อเนื่องของผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีแนบามและ  
 ชมิคท์

ที่มา : Robbins, 1986 : 124

จากภาพประกอบ จะเห็นได้ว่าแกนเนนบาม และชมิคท์ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนในการตัดสินใจทั้งสิ้น คือ จะเป็นผู้ตัดสินใจในการดำเนินงานเอง แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง คือ พยายามใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการใช้อำนาจบ้าง ในทางที่เห็นด้วยกับผู้นำ
3. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนเองแล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจ แสดงว่าอำนาจของผู้นำลดลง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการใช้อำนาจมากกว่า 2 แบบแรก
4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนออกความเห็น ดังนั้นการใช้อำนาจของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเท่ากัน
5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอแนะ แต่ผู้นำตัดสินใจ

เอง ผู้นำแบบนี้ต่างไปจาก 4 แบบที่กล่าวมา ก็คือ ผู้นำไม่ตัดสินใจมาก่อน แต่จะนำปัญหามาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันคิดเสนอแนะการแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วผู้นำจะเลือกตัดสินใจทางที่ดีที่สุด แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจมาก เพราะผู้นำเพียงแต่เป็นผู้เลือกตัดสินใจ

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แสดงว่า ผู้นำไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ การใช้อำนาจของผู้นำเพียงชี้ข้อจำกัดให้เท่านั้น วิธีนี้ผู้นำจะให้เสรีภาพค่อนข้างมาก

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด วิธีนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันคิดแก้ปัญหาเพื่อตัดสินใจ แต่ไม่เกินขอบเขตหรือศีลธรรมอันดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจแล้ว ผู้นำจะต้องปฏิบัติตาม จึงเห็นได้ว่าผู้นำใช้อำนำน้อยแต่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการใช้อำนาจมาก คือ มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย

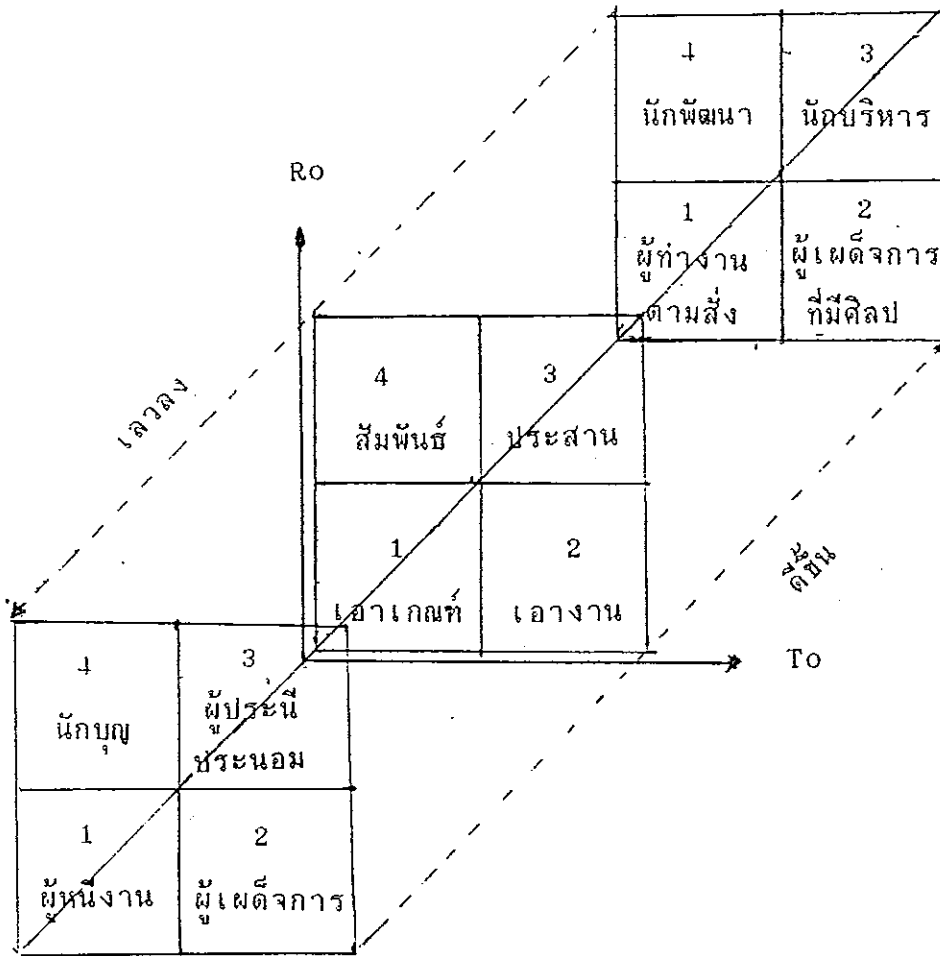
กล่าวโดยสรุป การยอมรับแบบผู้นำเน้นงานและเน้นมนุษยสัมพันธ์ตามแนวคิดนี้เป็นเรื่องการตัดสินใจ การประสานประโยชน์ และการประนีประนอม ในกรณีผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นหรือปฏิบัติงานไม่ได้ ผู้นำควรดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ ประสิทธิภาพของงานย่อมเกิดขึ้น

### 3. ผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin)

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and

Blanchard, 1985 : 96-99, quoted in Reddin, 1967)

กล่าวว่า เรดดิน ได้สร้าง 3-D Model ขึ้นโดยมี 3 มิติ มิติแรกเป็นมิติที่มุ่งงาน (Task Orientation และย่อว่า To) มิติที่สองเป็นมิติที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationships Orientation และย่อว่า Ro) สำหรับมิติที่สามเป็นมิติประสิทธิผล (Effectiveness Dimension) เกิดจากการผสมผสานของมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1985 : 98

จากภาพประกอบ จะเห็นได้ว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์

มีลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ คือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นผู้นำประเภทไม่เอาทั้งงานและคน มีลักษณะที่ยึดถือกฎเกณฑ์ เจ้าระเบียบ เก็บตัว ทำงานให้เสร็จไปวัน ๆ นับเป็นผู้นำที่ต่ำที่สุด

2. แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของคนที่เอางานเป็นหลักมีความขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม นั่นคือเน้นงานมากกว่าคน

3. แบบประสาน (Integrated) เป็นคนที่มีลักษณะที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อม ๆ กัน เท่า ๆ กัน โดยถือว่าถ้าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้มีศิลปะในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

4. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นมิตรกับคนทุกคน ยอมรับผู้อื่น นั่นคือบุคคลประเภทที่เน้นคนมากกว่างาน

จะเห็นได้ว่าลักษณะผู้นำพื้นฐาน ที่สนใจเฉพาะงานหรือมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่ใช้แบบผู้นำไม่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ อย่างไรก็ตามลักษณะผู้นำพื้นฐานทั้ง 4 แบบนี้ สามารถเปลี่ยนไปเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง-ต่ำ ได้ จึงมีการแบ่งผู้นำไว้อย่างละ 4 แบบ

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบคือ

1. ผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ขาดความสนใจในด้านความสำเร็จของงาน ไม่รับผิดชอบ ใจแคบ ขอบเขตขวางการทำงานของคนอื่น ทำเรื่องง่ายให้ยาก ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจเองทุกเรื่อง ต้องการให้ลูกน้องปฏิบัติตามและเห็นผลงานทันทีทันใด ใช้การติดต่อแบบสั่งการ

3. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าการมุ่งงานให้สำเร็จ และการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แต่ไม่มีความสามารถที่จะผสมผสานเข้าด้วยกัน เป็นคนที่มีลักษณะ โทเล ไม่หวังผลเลิศจากงาน ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่เคยทำอะไรจริงจัง

4. นักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง คิดว่าการโต้เถียงจะไม่ทำให้อะไรดีขึ้นมาได้ มีความเมตตา ให้ความอบอุ่นแก่ลูกน้อง นั้นคือมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ

1. ผู้ทำงานตามสั่ง (Bureaucrat) ทำงานตามกฎระเบียบ เข้มงวด เคร่งครัด ถืองานเป็นสำคัญ มีเหตุมีผล ควบคุมตนเองได้ดี มีความยุติธรรม เป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

2. ผู้เผด็จการแบบมีคิลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีหลักการในการทำงานแน่นอน มีความชำนาญในการสั่งการ โดยที่ไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความขุ่นเคืองแม้จะเป็นผู้เผด็จการ แต่ก็เป็นไปอย่างนุ่มนวล มีชั้นเชิง ใช้มนุษยสัมพันธ์เป็นแนวทาง

3. ผู้นำที่เป็นนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากการใช้คนอื่น รู้จักใช้ความสามารถของผู้อื่นได้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ใช้วิธีการกระตุ้นจูงใจ การมีส่วนร่วม ยอมรับกันว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

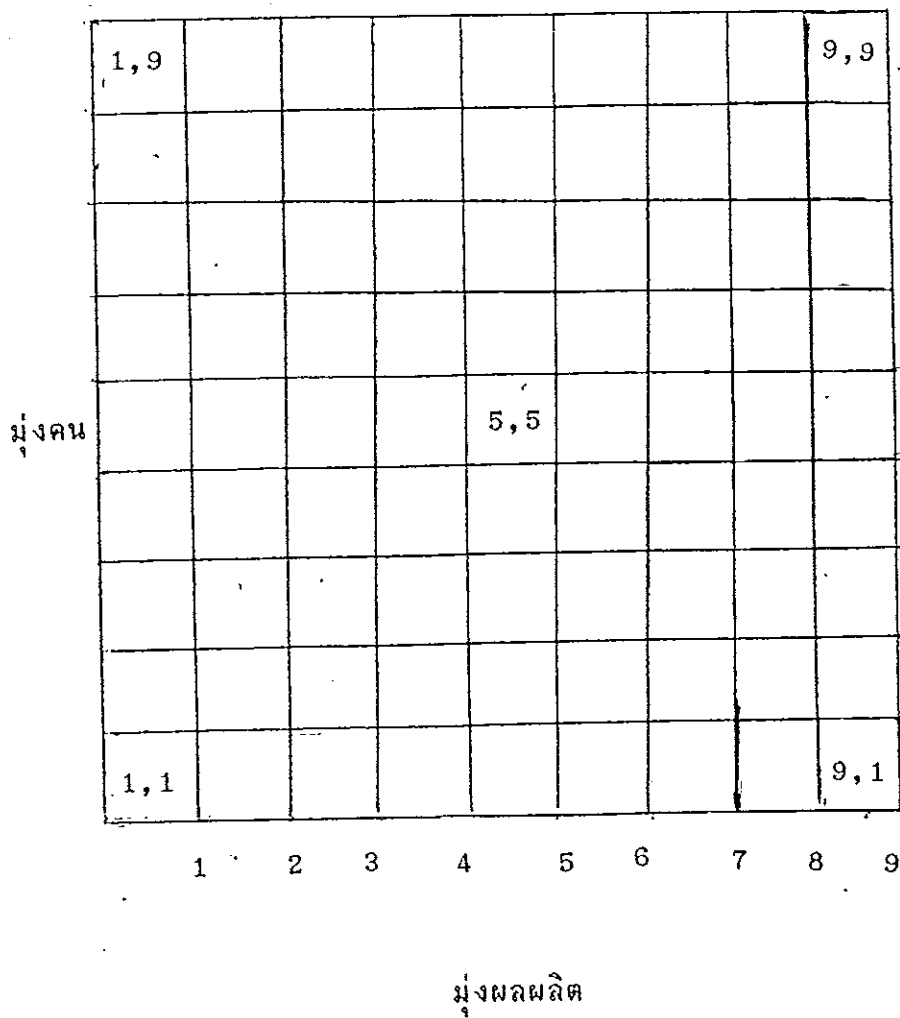
4. ผู้นำนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อว่า ทุกคนปกครองตนเองได้ ทุกอย่างปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นได้

อย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และไว้วางใจ  
ผู้ร่วมงาน แต่ขาดความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า แบบผู้นำที่พิจารณาจากประสิทธิภาพในการ  
ทำงาน เป็นเรื่องที่ทำในเฉพาะองค์การ จึงไม่ถือว่าแบบใดดีที่สุด  
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม เวลา สถานที่ หรือ  
โครงสร้างขององค์การ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเปลี่ยนแบบ  
หรือวิธีการทำงานของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

#### 4. ผู้นำตามแนวคิดของเบลค และมูตัน (Blake and Mouton)

ฟูลเมอร์ (Fulmer, 1988 : 308-309,  
quoted in Blake and Mouton, 1978) กล่าวว่า เบลคและ  
มูตัน ได้วางโครงการพัฒนาผู้บริหารโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า  
"ตารางการบริหารงาน" (Managerial Grid) เพื่อศึกษาแบบ  
ผู้นำที่อยู่บนแกน 2 แกน คือแกนนอนให้ความสนใจเกี่ยวกับงานกับ  
แกนตั้งจะแสดงให้ความสนใจเกี่ยวกับคน โดยมีตัวเลขแสดง  
มาตราส่วนไว้ตั้งแต่ 1-9 มีแบบผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ  
ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน

ที่มา : Fulmer, 1988 : 308

จากภาพประกอบ เบลค และมูตัน ให้รายละเอียด  
เกี่ยวกับรูปแบบผู้นำแต่ละแบบ ดังนี้คือ

ผู้นำแบบ 1, 1 เป็นแบบผู้นำที่มุ่งคนและงานในระดับต่ำมาก ผู้นำแบบนี้จะทำงานแบบเฉื่อยชาโดยไม่มีจุดหมายปลายทาง เพียงแต่รักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่ และจะทำงานก็ต่อเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จะเป็นภัยต่อตำแหน่ง

ผู้นำแบบ 9, 1 เป็นแบบผู้นำแบบที่มุ่งงานสูง ปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เข้มงวดต่อวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อยมาก

ผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ให้ความสนใจผู้ร่วมงานและปฏิบัติงานให้เพื่อนร่วมงานพอใจสูงสุดทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าผลผลิต

ผู้นำแบบ 9, 9 เป็นแบบผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลผลิตสูง วัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริหารงานแบบนี้ คือ การสนับสนุนสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดความสร้างสรรค์ ชวัญและกำลังใจ ด้วยการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้นำแบบ 5, 5 เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานอยู่ในระดับปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะทำงานให้สำเร็จและรักษากำลังใจของผู้ร่วมงาน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงาน ใช้ประสามติและตัดสินใจด้วยคณะกรรมการเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การใช้ตารางการจัดการตามแนวคิดของ

เบลค และมูตันโดยยึดหลักที่ว่าผู้นำที่ดีที่สุดต้องให้ความสำคัญกับคนและงาน ซึ่งเป็นหลักการบริหารสมัยใหม่ ในตารางการจัดการจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารได้คะแนนต่ำทั้งสองด้าน ย่อมชี้ให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่ำ

### 5. ผู้นำตามแนวคิดของเฮมฟิลล์และคูนส์

(Hemphill and Coons)

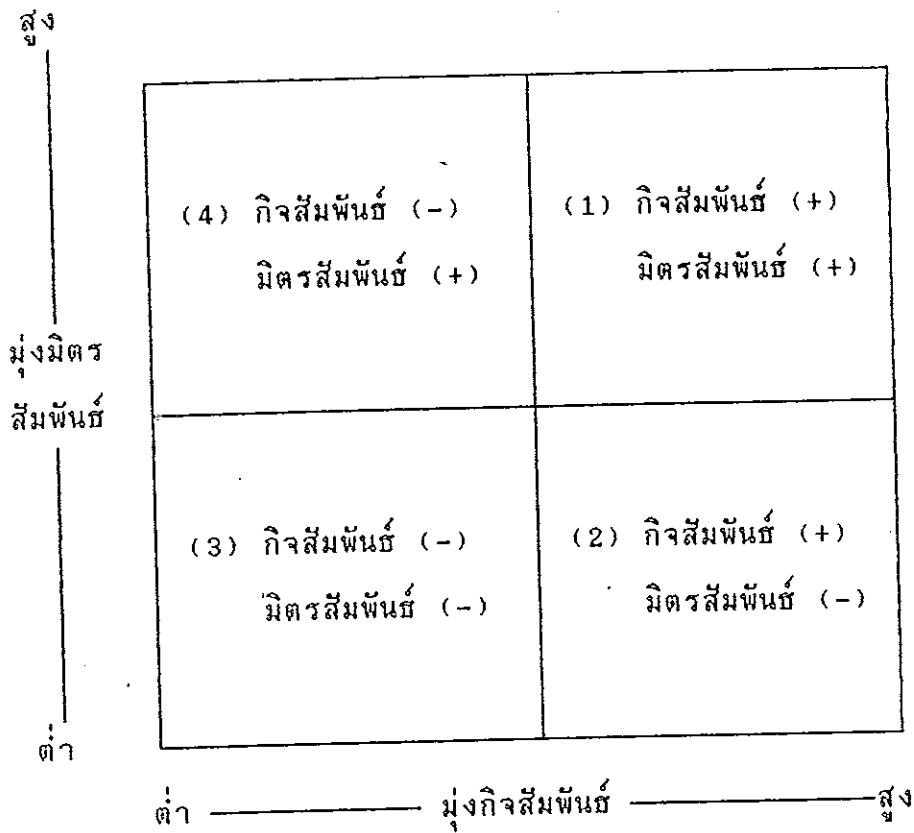
ดาฟท์ (Daft, 1988 : 373-374) กล่าวว่า

เฮมฟิลล์ และคูนส์ ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) โดยพัฒนาเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำขึ้นมีชื่อว่า (LBDQ) ย่อมาจาก (Leader Behavior Description Questionnaire) และสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำกับผู้ร่วมงานในด้านความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย แบบแผน การติดต่อช่องทางการสื่อสาร ตลอดจนวิธีและระเบียบการปฏิบัติงานที่ดี

มิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยมีความเป็นมิตร การเคารพซึ่งกันและกัน การไว้วางใจกัน และความอบอุ่นเป็นกันเองในการทำงาน

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) นั้น มิติทั้งสองจะแยกจากกัน แต่พฤติกรรมของผู้นำจะอยู่ระหว่างสองมิติดังกล่าวประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮมพิลล์ และคุนส์

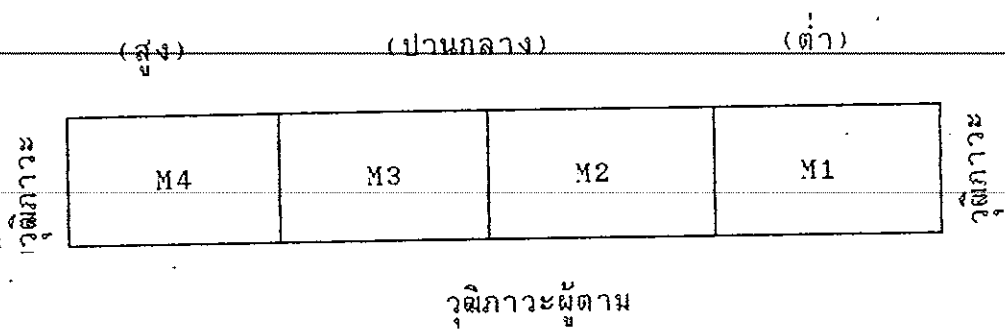
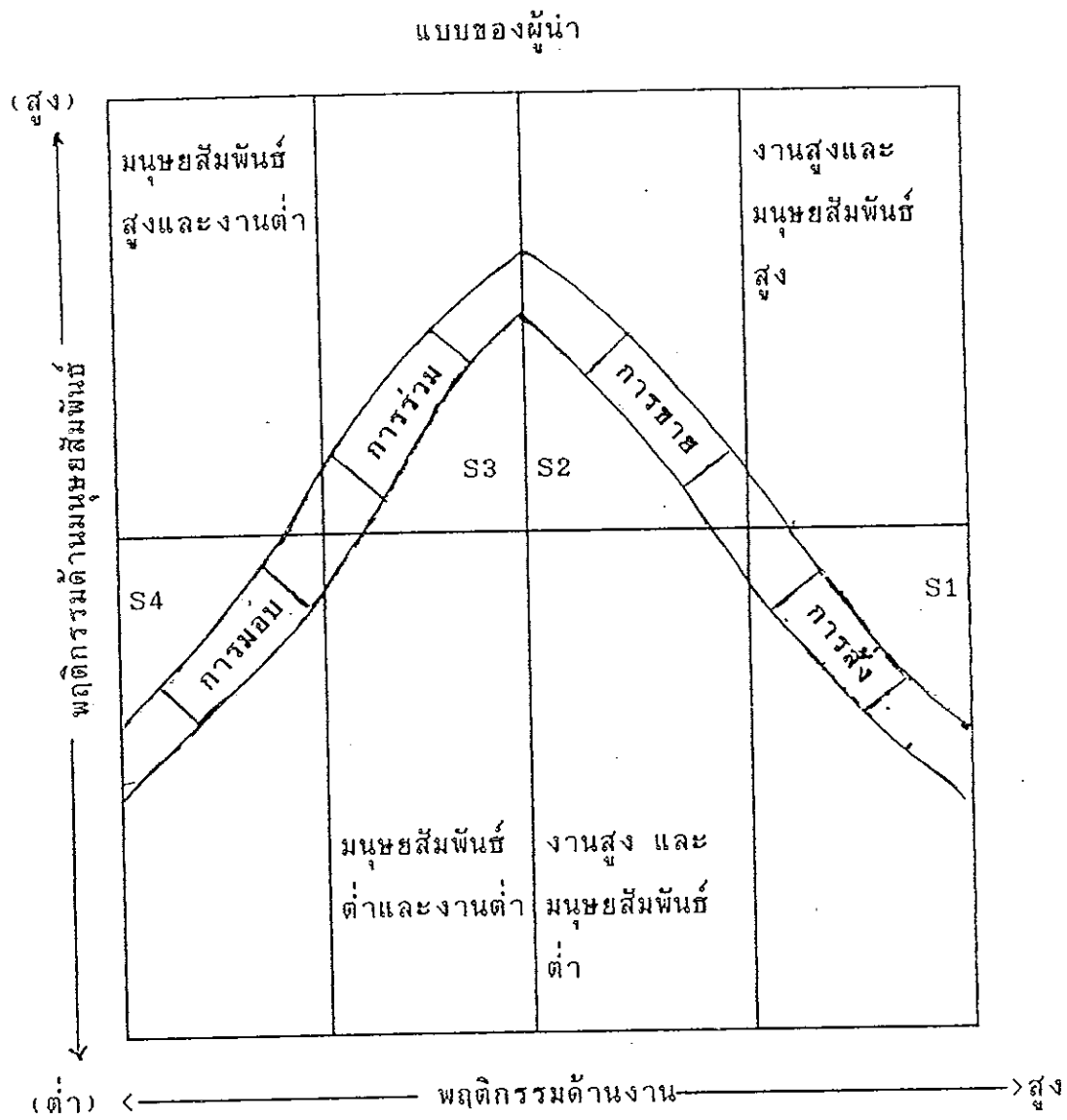
ที่มา : Daft, 1988 : 374

จากภาพประกอบจะเห็นได้ว่า ถ้าคะแนนเฉลี่ยออกมา

สูงทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ก็จะตกอยู่ในส่วนที่ 1 ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถ้าคะแนนตกอยู่ในส่วนที่ 3 ก็จะเป็น ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนในทางทฤษฎีนั้น ถ้าหากหัวหน้างานมี การมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์สูง ย่อมถือว่าเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์ที่สุด

6. ผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และ  
บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and  
Blanchard, 1985 : 752-754) ได้เสนอแนวคิดที่ผู้นำแต่ละ  
คนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตาม โดยผสมผสานพฤติกรรมแบบ  
มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดแบบผู้นำ สี่แบบ คือ  
แบบบอกให้ทำ ขาดความคิด การมีส่วนร่วมและกระจายงาน แต่ละ  
แบบของผู้นำจะต้องขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญสองประการ ได้แก่  
สถานภาพของผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งเขียนเป็นรูปแสดงดัง  
ภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 แสดงรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด

ที่มา : Hersey and Blanchard, 1985 : 152

จากภาพประกอบ ถวิล เกือกหลวงศ์ (2530 : 274-275) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 4 แบบ คือ

1. การสั่งสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Telling is for Low Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ (M1) ที่จะรับผิดชอบงาน หรือไม่มั่นใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้แก่ การสั่ง (S1) คือจะต้องสั่งผู้ตามให้ชัดเจนว่า ให้ทำอะไร อย่างไร เมื่อไรและที่ไหน ซึ่งเน้นหนักด้านงานมากกว่าด้านมนุษยสัมพันธ์

2. การขายสำหรับวุฒิภาวะต่ำ (Selling is for Low to Moderate Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามไม่มีความสามารถแต่เต็มใจ (M2) ที่จะรับผิดชอบงาน หรือเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้แก่ การขาย (S2) คือจะต้องให้คำแนะนำ อธิบาย และสนับสนุน เพื่อให้ผู้ตามเห็นด้วยกับการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งเน้นหนักทั้งด้านงานและมนุษยสัมพันธ์

3. การร่วมสำหรับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง (Participating is for Moderate to High Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถแต่ไม่เต็มใจ (M3) ที่จะทำงานตามที่ต้องการ เนื่องจากขาดความมั่นใจและแรงจูงใจ พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้แก่ การร่วม (S3) คือ อำนวยความสะดวก และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านงาน

#### 4. การมอบสำหรับวุฒิภาวะสูง (Delegating is for High Maturity)

ในสถานการณ์ที่ผู้ตามมีความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจ (M4) พฤติกรรมผู้นำที่ใช้ได้แก่ การมอบ (S4) คือ ให้คำแนะนำ สนับสนุนเล็กน้อย ๆ และให้รับผิดชอบตลอดจนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่เน้นงานในระดับต่ำ

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามสถานการณ์ให้ความสำคัญกับวุฒิภาวะของผู้ตาม การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องรู้จักผู้ตามเป็นอย่างดี ทั้งในด้านความต้องการและความรู้ความสามารถ การใช้แบบผู้นำจะต้องแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคนหรือกลุ่มบุคคล

#### 7. แบบผู้นำตามแนวคิดของ โรเบิร์ต เฮ้าส์ (Robert House)

ไพลิน ผ่องใส (2531 : 294-295) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานเบื้องหลังของทฤษฎีนี้ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลด้านการจูงใจ ความคาดหวังและสถานการณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมตามที่ต้องการแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้สิ่งที่ตนต้องการ วิธีการที่ผู้นำใช้ ได้แก่ จัดหารางวัลหรือผลตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งแรงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าปฏิบัติอย่างไรในงาน

สำเร็จตามเป้าหมายแล้วจะได้รับรางวัล แต่การที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ

##### 7.1 ผู้นำแบบควบคุม ผู้นำจะแจ้งให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง ให้คำแนะนำในทางปฏิบัติ กำหนดตารางเวลาทำงานจะต้องแล้วเสร็จ กำหนดมาตรฐาน

ในการทำงาน ควบคุมการบริหารงาน ด้านการวางแผน  
จัดสายงาน และประสานงาน

7.2 ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่ทำตัวเป็นมิตร  
เอาใจใส่ในความต้องการและปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างเสมอภาค

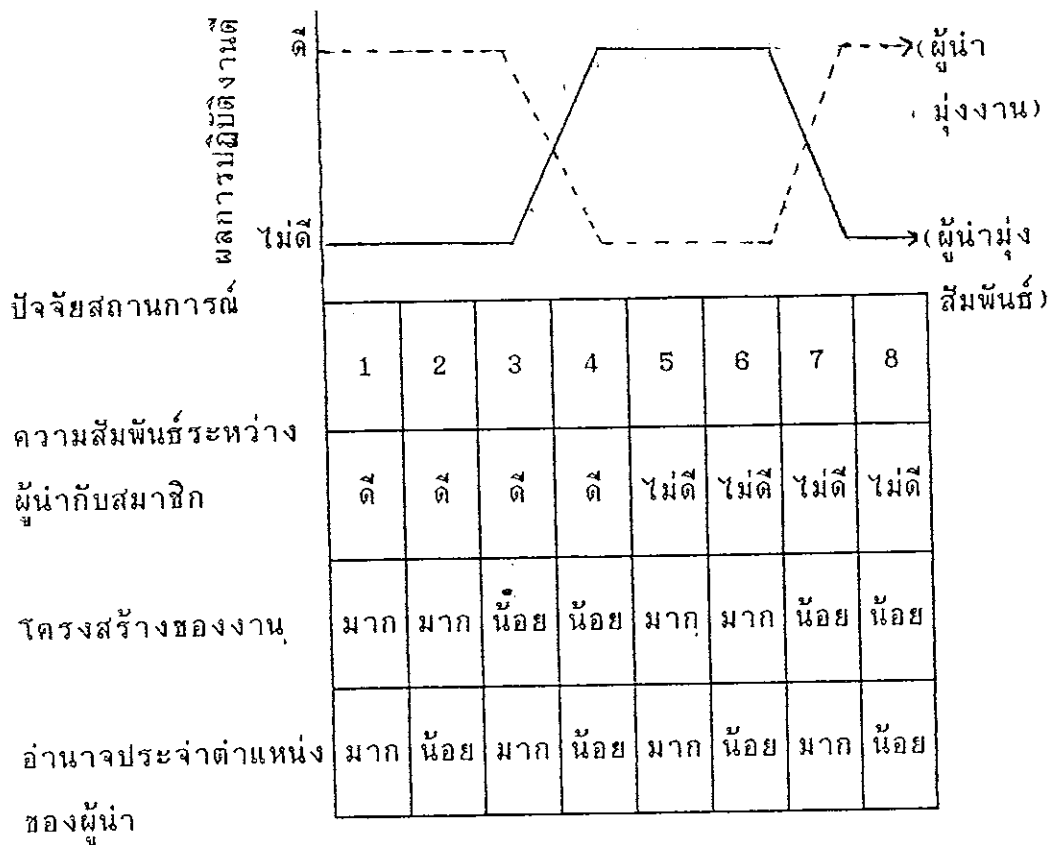
7.3 ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม คือ ผู้นำประเภทที่  
เมื่อมีปัญหาจะต้องตัดสินใจ ก็จะปรึกษาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา  
รับฟังข้อคิดเห็นและคำแนะนำโดยนำมาพิจารณาประกอบการ  
ตัดสินใจ

7.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่เน้นผล  
การปฏิบัติงานที่ดีเลิศ และมีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ  
ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของเฮลท์ ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบผู้นำที่มี  
ประสิทธิภาพ สามารถสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

## 8. ผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของฟิดเลอร์

(Fiedler) รอบบิน และมูเคอร์จิ (Robbin  
and Mukerji, 1990 : 285) กล่าวว่า ฟิดเลอร์ ได้พัฒนา  
เครื่องมือวัดลักษณะผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
และเน้นการทำงาน มีชื่อว่า Least-preferred Coworker  
(LPC) Questionnaire โดยมีเกณฑ์ผู้นำทางสถานการณ์ 3  
ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของ  
งาน และอำนาจในตำแหน่ง เมื่อนำปัจจัยทั้งสามประการมา  
ผสมผสานกันจะก่อให้เกิดสถานการณ์ 8 ลักษณะด้วยกันดังภาพ  
ประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของ พิตเลอร์

ที่มา : Robbin and Mukerji, 1990 : 288

จากภาพประกอบ พิตเลอร์ ได้แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 8  
สถานการณ์ ดังนี้ คือ

สถานการณ์แบบที่ 1 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดี  
กับกลุ่มสมาชิกในแง่ของโครงสร้างงาน งานกำหนดระเบียบปฏิบัติ  
ไว้อย่างดี และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 2 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดี  
กับสมาชิก งานกำหนดระเบียบไว้อย่างดี แต่อำนาจประจำตำแหน่ง  
ของผู้นำมีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 3 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก แต่โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้

สถานการณ์แบบที่ 4 หมายถึง ผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มสมาชิก โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 5 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจะอยู่ในลักษณะไม่ดี แต่งานกำหนดระเบียบปฏิบัติไว้อย่างดีและอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 6 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจะอยู่ในลักษณะไม่ดี แต่งานกำหนดระเบียบไว้อย่างดี ส่วนอำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สถานการณ์แบบที่ 7 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในลักษณะไม่ดี โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ แต่อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีมาก

สถานการณ์แบบที่ 8 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกจะอยู่ในลักษณะไม่ดี โครงสร้างของงานไม่ได้กำหนดระเบียบปฏิบัติไว้ อำนาจประจำตำแหน่งของผู้นำมีน้อย

สรุปได้ว่า แบบผู้นำตามแนวคิดของพิตเลอร์ ได้กำหนด

แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะขึ้นอยู่กับส่วนผสมของปัจจัย

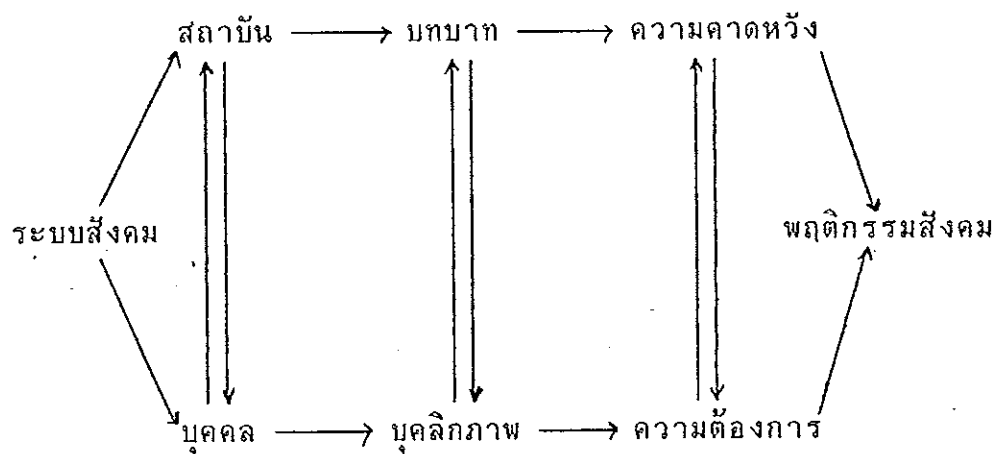
3 ประการ และแบบผู้นำดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

9. แบบผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลล์ และกูบา

(Getzels and Guba)

นพพงษ์ บุญจิตรราดูลย์ (2527 : 49-51. อ้างถึง

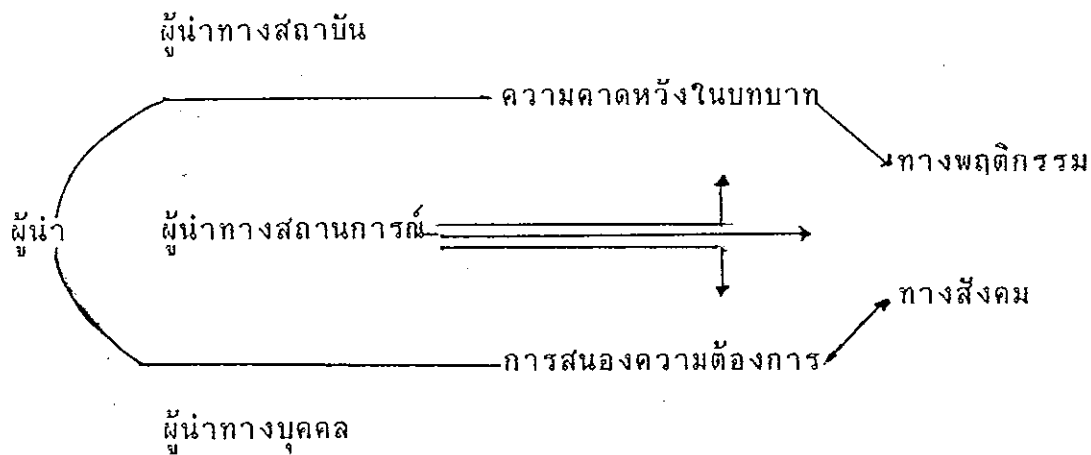
ใน Getzel and Guba, 1968) กล่าวว่า เกตเซลล์ และกูปา ได้วิเคราะห์การบริหารในสังคมออกเป็น 2 มิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงแบบผู้นำทางสังคมองค์การของเกตเซลล์ และกูปา

ที่มา : Jacob W. Getzels, et al, 1968 : 80

จากภาพประกอบ 8 จะเห็นได้ว่า มิติสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ มิติทั้งสองมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกัน และกัน ผลสุดท้ายคือ พฤติกรรมทางสังคม แบบผู้นำตามแนวคิดนี้ แบ่งออกเป็น 3 แบบ ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แบบผู้นำตามแนวคิดของเกตเชลล์ และกูบา

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525 : 57

จากภาพประกอบ จะเห็นได้ว่า เกตเชลล์ และกูบา แบ่งแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ ดังนี้ คือ

9.1 แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leader) ภายใต้การนำของผู้นำแบบนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างขององค์การ มิได้ขึ้นกับบุคคล จะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด เห็นส่วนรวมมี

ความสำคัญมากกว่าเรื่องของบุคคล บริหารงานแบบรวบอำนาจ ส่วนหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ทำตามโปรแกรมที่สั่ง อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิขาดเฉพาะคนมิใช่สิ่งที่มีมอบต่อ ๆ กัน ชอบเขตของปฏิสัมพันธ์แผ่กระจายไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายนอกมากกว่าภายใน ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นข้อขัดแย้งในบทบาท ถ้าหากแตกร้างขึ้นจะกระทบกระเทือนโครงสร้างทั้งระบบ

ผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับองค์การที่ต้องเคร่งครัดเรื่องระเบียบวินัยอย่างสูง และต้องการความรวดเร็วในการปฏิบัติ หรือในองค์การทั่ว ๆ ไป ที่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนหรือบางกลุ่ม เช่น พวกชอบขัดแย้ง หาเรื่องคนอื่น พึ่งตนเองไม่ได้ การนำแบบนี้ย่อมเกิดผลดี แต่หากนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงสิ่งใดทั้งสิ้น ผลเสียก็จะเกิดขึ้น เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ขาดความมีชีวิตชีวาในการทำงานและเกิดความไม่พึงพอใจ

9.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leader) ผู้นำแบบนี้เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน พิจารณาคณะที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไปไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการความจำเป็น และความเดือดร้อนที่มากกระทบก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ ให้อิสระในการทำงานมาก มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และถือว่าอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มอบกันได้ การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายใน กระจายอำนาจ ให้ความสำคัญกับบุคลิกลักษณะ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น มักจะเกิดจากความขัดแย้งในบุคลิกลักษณะ ถ้าหากแตกร้างขึ้นจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานของระบบ

ผู้นำแบบนี้เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต้องการทำงานคนเดียว และแสดงผลงาน หากนำไปใช้โดยไม่จำแนกบุคคล จะทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานเฉื่อยชา ผลงานและขวัญกำลังใจอยู่ในระดับต่ำ ไม่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

9.3 แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมถือเอา

สถานการณ์เป็นสำคัญ บุคคลจะแสดงบทบาทตามตำแหน่งและ  
บุคลิกภาพองค์การจะสำเร็จเป็นผลให้บุคคลได้ตอบสนองตามต้องการ  
อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิเฉพาะตัวหรือมอบหมายก็ได้ ลักษณะการนำ  
แบบนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพราะการบริหารงานต้อง  
ให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องกระจายอำนาจ  
มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอาศัยกระบวนการบริหารงาน  
อย่างมีขั้นตอนในการทำงาน นอกจากนี้ให้ความสำคัญกับประโยชน์  
ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลพร้อม ๆ กันไป

สรุปได้ว่า แบบผู้นำที่ยึดสถาบัน การอ้างอิงระเบียบ  
ข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนแบบผู้นำ  
ที่ยึดบุคคล งานจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและ  
สภาพแวดล้อมที่ดี สำหรับแบบผู้นำประสานประโยชน์ ถือว่าการ  
ปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม จะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้  
ต้องใช้วิธีการผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

#### 10. ผู้นำตามแนวคิดของ อรุณ รักธรรม และ กิติ ตยัคคานนท์

อรุณ รักธรรม (2523 : 194-195) และ

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 42) ได้แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะ  
การปฏิบัติงาน ออกเป็น 3 ประเภทคือ

##### 10.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader)

ได้แก่ ผู้นำที่เป็นไปตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดไว้ เช่น  
นายกรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่ง  
มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

### 10.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว

(Charismatic Leader) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้าของคนจำนวนมาก เช่น พบว่าแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย (Authority) แต่ไม่ได้มีลักษณะความเป็นผู้นำเหมือนกันทุกคน แต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างกัน ทั้งนี้ย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นสำคัญ

### 10.3 ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leader)

ผู้นำประเภทนี้ คือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่องและเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภาผู้แทนราษฎร ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ

สรุปได้ว่า ผู้นำตามกฎหมายเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง มักจะยึดระเบียบแบบแผนในการทำงาน ส่วนผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ จะทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธา สำหรับผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ มักอยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ

## 11. ผู้นำตามแนวคิดของฟลิปโป (Flippo)

ฟลิปโป (Flippo, 1966 : 230-232) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 11.1 ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่ใช้แนวการบริหารไปในทางที่

ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว จึงปฏิบัติงานด้วยความจำใจ ผู้นำแบบนี้อาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ จึงมีลักษณะเป็นอิตตาธิปไตย

11.2 ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ได้แก่ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้นำตามแนวคิดของฟลิปโป ได้จำแนกให้เห็นถึงวิธีการในการบริหาร ซึ่งมี 2 ประเภท คือ วิธีการบริหารโดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามกับวิธีการบริหารโดยให้ผู้ร่วมงานเกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับแบบผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็น พฤติกรรมผู้นำและการดำเนินงานภายในองค์การที่แตกต่างกันตามแบบผู้นำแต่ละแบบ ทั้งนี้อาจจะขึ้นอยู่กับ เวลา สถานการณ์ บุคลิกภาพ ความสามารถและความต้องการของผู้ร่วมงาน แต่จุดประสงค์ของผู้นำไม่ว่าแบบใดที่เหมือนกันก็คือ การใช้ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้ได้มาซึ่งผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่วางไว้ จึงกล่าวได้ว่า ไม่มีผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ผู้นำแบบหนึ่งอาจจะเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น สิ่งเหล่านี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะผู้นำและแบบผู้นำด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อจะเป็นประโยชน์ในการที่ผู้บริหารได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังรายละเอียดจากผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

## งานวิจัยภายในประเทศ

ปราโมทย์ เดชอัมพร (2522 : ง-จ) ได้วิจัยเรื่อง  
บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ส่วนภูมิภาค มีระดับสูงสามด้าน คือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้าน  
ความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ส่วนด้านการเข้าสังคม  
มีระดับปานกลาง
2. พฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย  
ส่วนภูมิภาค มีระดับสูงทั้งสองด้าน คือ ด้านมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ภาพ  
พฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้าน  
มุ่งงาน
3. มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง  
บุคลิกภาพ ด้านความมีอำนาจอิทธิพลกับด้านการเข้าสังคม  
( $P < .01$ ) และระหว่างลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบต่อ  
ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ( $P < .01$ )
4. มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่าง  
บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านกับพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งงาน คือ ด้าน  
ความมีอำนาจอิทธิพล ( $P < .01$ ) ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ( $P < .05$ ) และระหว่าง  
บุคลิกภาพสองด้าน คือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพลและด้านการเข้า  
สังคมกับพฤติกรรมทางการบริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพ ( $P < .01$ )
5. จากการทดสอบค่าสหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างลักษณะ  
บุคลิกภาพสี่ด้านกับพฤติกรรมทางการบริหารในด้านมุ่งงาน และมุ่ง

สัมพันธภาพ ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เป็น 0.33 และ 0.31 ตามลำดับ พบว่าบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านสามารถร่วมกันทำนาย พฤติกรรมทางการบริหารแต่ละด้านได้ที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ .01

ศรัณยา วรากุลวิทย์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลิกภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและ อาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคกลาง มีบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน คือ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี และอาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคกลาง มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ คือ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านและ พฤติกรรมผู้นำแต่ละมิติของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและ อาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคกลาง ปรากฏว่า บุคลิกภาพด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์และ มิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยมาก นอกจากบุคลิกภาพ ด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และ มิตรสัมพันธ์ตั้งแต่ระดับปานกลางจนถึงค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และเป็นเช่นนี้ จำนวนหลายวิทยาเขต ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดที่ได้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบกับพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์ คือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .73 และค่าต่ำสุดในบรรดา

คู่ที่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมกับ พฤติกรรมผู้นำมติกิจสัมพันธ์ คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .22 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านและพฤติกรรม ผู้นำแต่ละมิติของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาเป็น รายวิชาเขตในภาคกลาง โดยส่วนใหญ่ไม่สัมพันธ์กัน

สมณฑา พงษ์มาลา (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ วิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถาม (FIRO-B) ของชู้ทซ์ (Schutz) ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความผูกพันรักใคร่ และด้านความต้องการความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง
2. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสาน สัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการในการร่วม ประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ
3. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ใน ระดับปานกลางและด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

สุรกิตติ กิตติธิระพงษ์ (2527 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ วิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต การศึกษา 11 โดยใช้ทฤษฎีสามมติ ของวิลเลียม เจ เรดดิน (William J. Reddin) ผลการวิจัยพบว่า

1. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาเป็นแบบผู้ยึดระเบียบ

3. ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์ และมิติภาวะผู้นำด้านมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่ามิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์ ระดับมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลและมิตรสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่มิติภาวะผู้นำด้านกิจสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์น้อย โดยมิติภาวะผู้นำด้านประสิทธิผลมิติเดียวที่ผ่านเกณฑ์

4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่า ประเภทที่มีประสิทธิผลสูง (ร้อยละ 66.89) มากกว่าประเภทที่มีประสิทธิผลต่ำ (ร้อยละ 23.11) ในอัตราส่วนประมาณ 2 : 1

วิรัตน์ ภาจันทร์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

ศึกษาธิการอำเภอเห็นว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอที่ปฏิบัติ หรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นตามแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์และแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก อยู่ในระดับมาก และแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก อยู่ในระดับน้อย โดยมีรายละเอียดแต่ละแบบภาวะผู้นำดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก โดยส่วนรวมแสดงออกมาให้เห็นอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรายชื่อ จะเห็นว่าศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือ

แสดงออกมา ปรากฏให้เห็นในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ และระดับน้อย จำนวน 9 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 15 ข้อ

2. แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก โดยส่วนรวมแสดงออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรายชื่อ ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นในระดับมากที่สุด 1 ข้อ ระดับมาก 9 ข้อ ระดับน้อย จำนวน 4 ข้อ และในระดับน้อยที่สุด 1 ข้อ จากจำนวนทั้งหมด 15 ข้อ

3. แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก โดยส่วนรวมศึกษาธิการอำเภอได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาปรากฏให้เห็นอยู่ในระดับมากและมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรายชื่ออยู่ในระดับมากทุกข้อ จากจำนวนทั้งหมด 15 ข้อ

ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : ง-จ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลิกภาพของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษาที่ได้นำมาศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับพฤติกรรมผู้นำแต่ละมิติของผู้บริหารรวมทุกวิทยาลัย ปรากฏว่า บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ  
บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบกับพฤติกรรมผู้นำมิตกิจสัมพันธ์ มีค่า  
เท่ากับ .38 และบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมกับพฤติกรรมผู้นำ  
มิติมิตรสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .33

4. ได้สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
กับพฤติกรรมผู้นำมิตกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ ได้ค่าสหสัมพันธ์  
พหุคูณเท่ากับ .47 และ .48 ตามลำดับ ทดสอบแล้วพบว่า มี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถ  
ร่วมกันทำนายพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแต่ละมิติได้

ส.สมบัติ มีสุนทร (2533 : 126) ได้ศึกษาแบบผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครู-  
อาจารย์ สังกัดกรมสามัญ จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความ  
ต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบบประชาธิปไตยอยู่ใน  
ระดับมาก แบบเสรีนิยมและอัตตาธิปไตยอยู่ในระดับน้อย ส่วน  
ผลการเปรียบเทียบระดับความต้องการ แบบผู้นำของครู-อาจารย์  
สังกัดเดียวกัน ที่แตกต่างกันด้านเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์  
ในการปฏิบัติงานสอน ปรากฏว่า ความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียน แบบประชาธิปไตยและเสรีนิยมตามความต้องการของครู-  
อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนที่ต่างกัน แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครู-อาจารย์ ที่มีเพศ อายุ  
และวุฒิต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับความ  
ต้องการแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบอัตตาธิปไตย ตามความ  
ต้องการของครู-อาจารย์ที่มีเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการ  
ปฏิบัติงานการสอนแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพฑูรย์ สักดิ์แก้ว (2534 : 111-112) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดกระบี่ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครู-อาจารย์ มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีระดับความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ครู-อาจารย์ เพศชายมีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าเพศหญิง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ

3. ครู-อาจารย์ ที่มีวุฒิต่างกัน มีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

4. ครู-อาจารย์ ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอนน้อยกว่า 5 ปี มีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ สูงกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติการสอน 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสองมิติ สำหรับครู-อาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานสอน 5-10 ปี กับมากกว่า 10 ปี มีระดับความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติไม่แตกต่างกัน

### งานวิจัยต่างประเทศ

กอร์ดอน (Gordon, 1963 : 16, quoted in Bass, 1957) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกขายสองกลุ่ม โดยใช้เครื่องมือ กอร์ดอน เพอร์โซเนล โปรไฟล์ (Gordon Personal Profile) และแอลบีดีคิว (LBDQ) ผลของการศึกษาพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 99 และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับมิติกิจสัมพันธ์และทางบวกกับมิติมิตรสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับมิติกิจสัมพันธ์ในทางบวกและมิติมิตรสัมพันธ์ในทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชโรเดอร์ (Schroeder, 1970 : 5209-A) ค็อกซ์ (Cox, 1974 : 2568-9-A) และฟอย (Foy, 1974 : 2475-A) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำในความเป็นจริงและในอุดมคติ พบว่า

1. คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ภาพในความเป็นจริงตามความเห็นของหัวหน้าแผนกวิชาสูงกว่าคะแนนที่ได้จากคณาจารย์

2. คณาจารย์คาดหวังพฤติกรรมความเป็นผู้นำในอุดมคติของหัวหน้า ด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน

3. คณาจารย์และหัวหน้าแผนกวิชามีความเห็นตรงกันว่าบทบาทของหัวหน้าแผนกวิชามีความสำคัญต่อการบริหารมาก

4. คะแนนเฉลี่ยที่ได้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ แสดงว่าความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงมาก ความเป็นจริงกับความคาดหวังจึงแตกต่างกันอย่างชัดเจน

คอนนอลลี (Connolly, 1975 : 589-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสภาพส่วนตัว และลักษณะของสถานการณ์พบว่า

1. อายุและการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติ

2. ประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมภารกิจสัมพันธ์ ส่วนประสบการณ์กับพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกันทางสถิติ

3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างรายได้ปานกลางของประชาชนและรายจ่ายต่อหัวของนักเรียนกับพฤติกรรมผู้นำไม่ว่า

ด้านใด

4. มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างขนาดของเขตโรงเรียน และพฤติกรรมภารกิจสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ขนาดของเขตโรงเรียนกับพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เวิร์thingตัน (Worthington, 1975 : 1237-A) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วย ศึกษานิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับที่ศึกษานิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งพบว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน
2. 'ศึกษานิการมีแนวโน้มที่จะเห็นเช่นเดียวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษานิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มีความเห็นเช่นเดียวกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัชฐานปรากฏว่า เป็นหัวหน้าแผนกมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัชฐาน ปรากฏว่า เป็นศึกษานิการมากกว่ากลุ่มอื่น

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหาร  
เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ  
สำเร็จ แต่ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารจะประเมินพฤติกรรมของ  
ตนเองสูงกว่าผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็น  
จริงและพฤติกรรมที่คาดหวังไม่สอดคล้องกัน จากแนวคิดที่ว่า การ  
ศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้น ควรให้ผู้อื่นเป็นผู้ประเมิน  
ดังนั้น จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาบุคลิกภาพแบบผู้นำของ  
ผู้บริหารตามทัศนะของครู อาจารย์ ส่วนวิธีดำเนินการได้กล่าว  
รายละเอียดไว้ในบทที่ 3

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในบทนี้จะได้กล่าวถึงเรื่องการออก  
แบบการวิจัยและระบบข้อมูล ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่  
ใช้ในการรวบรวมข้อมูล การประมวลผลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล  
และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งแยกกล่าวตามลำดับ ดังนี้

#### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
บุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม  
ทัศนะของครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
เป็นวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) ผู้วิจัย  
ใช้รูปแบบการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพและแบบผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีระบบข้อมูลดังตาราง 1



ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวแปร                                                                                          | เครื่องมือ                                                                      | ข้อมูล                                                                     | กลุ่มตัวอย่าง | เกณฑ์ที่ใช้ | วิธีวิเคราะห์                                                  | ผู้ใช้ผลการวิจัย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|----------------------------------------------------------------|------------------|
| 2. แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนประถมศึกษา<br>สังกัดสำนักงาน<br>ประถมศึกษาจังหวัด<br>ขอนแก่น | แบบสอบถาม<br>เกี่ยวกับแบบผู้นำ<br>ส่วนแบบของ<br>ผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา | คะแนนจาก<br>มาตราส่วน<br>ประมาณค่า<br>(Rating<br>Scale)<br>ชนิด 5<br>มาตรา | เหมือนข้อ 1   | เหมือนข้อ 1 | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )<br>ค่าความเบี่ยง<br>เบนมาตรฐาน<br>(SD) | เหมือนข้อ 1      |
| 2.1 แบบผู้นำที่ยึดสถาบัน<br>เป็นหลัก                                                            |                                                                                 |                                                                            |               |             |                                                                |                  |
| 2.2 แบบผู้นำที่ยึดคุณ<br>เป็นหลัก                                                               |                                                                                 |                                                                            |               |             |                                                                |                  |
| 2.3 แบบผู้นำที่ยึดการ<br>ประสานประโยชน์<br>เป็นหลัก                                             |                                                                                 |                                                                            |               |             |                                                                |                  |

ตาราง 1 (ต่อ)

| ตัวแปร                                                                                                                                    | เครื่องมือ           | ข้อมูล               | กลุ่มตัวอย่าง | เกณฑ์ที่ใช้                                                               | วิธีวิเคราะห์                                                                                       | ผู้แปลการวิจัย |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 3. ความสัมพันธ์ระหว่าง<br>บุคลิกภาพกับแบบผู้นำ<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา สังกัด<br>สำนักงานการศึกษา ประถม<br>ศึกษาจังหวัดตรัง | จากข้อ 1<br>และข้อ 2 | จากข้อ 1<br>และข้อ 2 | เหมือนข้อ 1   | ใช้เกณฑ์การ<br>ทดสอบความมี<br>นัยสำคัญทาง<br>สถิติระดับ<br>.01 และ<br>.05 | ค่าสัมประสิทธิ์<br>สหสัมพันธ์ (r)<br>และทดสอบที<br>(t-test)                                         | เหมือนข้อ 1    |
| 4. การพัฒนาระบบและสร้าง<br>สมการพยากรณ์แบบผู้นำ<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษา โดยใช้<br>บุคลิกภาพ 4 ด้านเป็น<br>ตัวพยากรณ์        | จากข้อ 1<br>และข้อ 2 | จากข้อ 1<br>และข้อ 2 | เหมือนข้อ 1   |                                                                           | ค่าสัมประสิทธิ์<br>สหสัมพันธ์พหุคูณ<br>(R)<br>ทดสอบเอฟ<br>(F-test) และ<br>สร้างสมการ<br>พยากรณ์ (Y) | เหมือนข้อ 1    |

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มี 2 ประเภท ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู-อาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ซึ่งปฏิบัติงานในปีพุทธศักราช 2535 จาก 7 อำเภอ กับ 2 กิ่งอำเภอ รวมผู้บริหารโรงเรียน 332 คน จำนวนครู-อาจารย์ 3,166 คน ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนและจำนวนครูอาจารย์จำแนกตามรายอำเภอ/กิ่งอำเภอ

| ที่ | อำเภอ/กิ่งอำเภอ | จำนวนผู้บริหารโรงเรียน | จำนวนครูอาจารย์ |
|-----|-----------------|------------------------|-----------------|
| 1   | เมือง           | 51                     | 567             |
| 2   | กันตัง          | 46                     | 398             |
| 3   | ห้วยยอด         | 56                     | 540             |
| 4   | ปะเหลียน        | 50                     | 464             |
| 5   | สิเกา           | 27                     | 191             |
| 6   | ย่านตาขาว       | 42                     | 393             |
| 7   | วังวิเศษ        | 23                     | 206             |
| 8   | นาโยง           | 19                     | 236             |
| 9   | รัชดา           | 18                     | 171             |
| รวม |                 | 332                    | 3.166           |

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร  
โรงเรียน และครู-อาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ผู้บริหาร  
โรงเรียน จำนวน 182 คน ครู-อาจารย์ 356 คน ซึ่งได้มาโดย  
กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรยามาเน วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น  
และสุ่มอย่างง่ายตามขั้นตอนต่อไปนี้

#### 1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย

โดยหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตร ยามาเน (Yamane, 1973 :  
725) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน จำนวนประชากร

$e$  แทน ค่าความคลาดเคลื่อน กำหนดเป็น

.05

#### 2. หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจาก ผู้บริหารโรงเรียน

และครู-อาจารย์ในโรงเรียนของแต่ละอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดย

วิธีการแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตาม

สัดส่วนของโรงเรียนและจำนวนครู-อาจารย์ในโรงเรียนนั้น ๆ จาก

นั้นจึงนำโรงเรียนมาสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

โดยวิธีจับฉลาก

3. ได้กลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย คือ ผู้บริหารโรงเรียน  
182 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อมูล คือ ครู-อาจารย์ 356 คน  
จากอำเภอ/กิ่งอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง  
ผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามรายอำเภอ/กิ่งอำเภอ

| อำเภอ/กิ่งอำเภอ | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>เป้าหมาย | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|
| เมือง           | 28                             | 65                                 |
| กันตัง          | 25                             | 44                                 |
| ห้วยยอด         | 31                             | 56                                 |
| ปะเหลียน        | 27                             | 51                                 |
| สิเกา           | 15                             | 23                                 |
| ย่านตาขาว       | 23                             | 46                                 |
| วังวิเศษ        | 13                             | 24                                 |
| นาโยง           | 10                             | 27                                 |
| รัชดา           | 10                             | 20                                 |
| รวม             | 182                            | 356                                |

### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับจากของ กอร์ดอน (Gordon) และที่สร้างขึ้นเอง ซึ่งแบ่งได้ 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices) ซึ่งถามเกี่ยวกับ อายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียน สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 1 ปรากฏในภาคผนวก

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gordon, 1963 : 3-12) ซึ่งเรียกว่า กอร์ดอน เพอร์โซนัล โปรไฟล์ (Gordon Personal Profile) มีลักษณะเป็นคำถามที่ให้เลือกเชิงบังคับ แบบมากที่สุด (Most) กับน้อยที่สุด (Least) ประกอบด้วยคำถาม 18 ข้อ ในแต่ละข้อประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

- |     |                         |              |
|-----|-------------------------|--------------|
| 2.1 | ด้านความมีอำนาจอิทธิพล  | จำนวน 18 ข้อ |
| 2.2 | ด้านความรับผิดชอบ       | จำนวน 18 ข้อ |
| 2.3 | ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ | จำนวน 18 ข้อ |
| 2.4 | ด้านการเข้าสังคม        | จำนวน 18 ข้อ |

วิธีการตอบแบบสอบถามให้เลือกตอบข้อความที่แสดงพฤติกรรมมากที่สุด 1 ข้อความ และน้อยที่สุด 1 ข้อความ สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 2 ปรากฏในภาคผนวก

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวคิดของ เกตเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ชนิด 5 มาตรา จำนวน 45 ข้อ ประกอบด้วย 3 แบบดังนี้ คือ

3.1 แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก 15 ข้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้ คือ การปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (ข้อ 1, 4, 5, 12) การประสานงาน และการสั่งการ (ข้อ 8, 11, 13, 15) การควบคุมกำกับ และการนิเทศงาน (ข้อ 2, 3, 7, 14) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 6, 9, 10)

3.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก 15 ข้อ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงาน (ข้อ 16, 19, 24, 25, 28) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การบำรุงขวัญและกำลังใจ (ข้อ 17, 20, 22, 26) ความเชื่อถือ ศรัทธาและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (ข้อ 18, 21, 23, 27, 29, 30)

3.3 แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก 15 ข้อ ซึ่งเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ (ข้อ 31, 39, 43, 45) การตัดสินใจ (ข้อ 33, 37, 40, 44) การรู้จักใจ และการมีส่วนร่วมในการทำงาน (35, 36, 38, 41, 42) และความสามารถในการมอบหมายงาน (ข้อ 32, 34)

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ 3 ปรากฏในภาคผนวก

## วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษานแบบสอบถามบุคลิกภาพมาตรฐานของ กอร์ดอน (Gordon, 1963 : 3-12) ที่เรียกว่า กอร์ดอน เพอร์โซนัล โปรไฟล์ (Gordon Personal Profile) ซึ่งเป็นแบบวัดลักษณะบุคลิกภาพที่พิจารณาองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และด้านการเข้าสังคม (Sociability) ลักษณะของบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน มีความสำคัญในการอธิบายและตัดสินลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลอย่างเป็นอิสระ ในแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 18 ข้อ แต่ละข้อมีข้อความเกี่ยวกับบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน การตอบแบบสอบถามใช้วิธีเทคนิคบังคับให้เลือกตอบ (Forced Choice Technique) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกข้อความที่เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่มีความถี่มากที่สุด 1 ข้อความ และพฤติกรรมที่มีความถี่น้อยที่สุด 1 ข้อความ

กอร์ดอน (Gordon, 1963 : 21) ได้ทดสอบหาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบชุดนี้ โดยวิธี คูเดอร์ริชาร์ดสัน เคส 3 (Kuder-Richardson Case III) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .74-.85 ทดสอบซ้ำ (Test-Retest) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .84-.87 และแบบแบ่งครึ่ง (Split-half) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .84-.88 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาเป็นแนวทางศึกษา

บุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อใช้ในการวิจัย  
ครั้งนี้

2. นำแบบสอบถามบุคลิกภาพที่แปลเป็นภาษาไทย  
เรียบร้อยแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านภาษาช่วยตรวจและแก้ไข  
สำนวนแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการ  
วิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

3. นำผลจากการตอบแบบสอบถามบุคลิกภาพมาคำนวณ  
หาความเชื่อมั่นแบบแบ่งครึ่ง (Split-half) โดยแบ่งเป็นข้อคู่  
ข้อคี่ แล้วใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson  
Product Moment Correlation) แล้วปรับขยายด้วยสูตรของ  
สเปียร์แมน บราวน์ (Spearman-Brown) ปรากฏผลดัง  
รายละเอียดตามตาราง 4

ตาราง 4 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม  
บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ  
ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคมของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครูผู้สอนใน  
โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน

| บุคลิกภาพของผู้บริหาร            | จำนวนข้อ | ค่าความเชื่อมั่น |
|----------------------------------|----------|------------------|
| บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล  | 18       | .73              |
| บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ       | 18       | .92              |
| บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ | 18       | .76              |
| บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม        | 18       | .93              |

จากตาราง 4 พบว่า แบบสอบถามบุคลิกภาพของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดตรัง มีค่าความเชื่อมั่นสูงตามลำดับแต่ละด้าน ได้แก่  
บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม ( $r_{xx} = .93$ ) บุคลิกภาพด้าน  
ความรับผิดชอบ ( $r_{xx} = .92$ ) บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทาง  
อารมณ์ ( $r_{xx} = .76$ ) และบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
( $r_{xx} = .73$ )

4. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้แบบ  
สอบถามที่สร้างโดย สุมณา พุ่มประพาฬ (2534 : 55-56) ซึ่ง  
เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของเกตเชลล์ และกูบา ที่  
แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำ  
แบบที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำแบบที่ยึดการประสานประโยชน์เป็น  
หลัก มีข้อความวัดพฤติกรรมทางการบริหารแบบละ 15 ข้อ รวม  
45 ข้อ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยมีน้ำหนักคะแนนจาก  
มากไปหาน้อย คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 แบบทดสอบดังกล่าวได้  
ได้หาสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  -  
Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ 0.77

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามแบบผู้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน  
5 ท่าน (ดังรายชื่อในภาคผนวก) พิจารณาเพื่อตรวจสอบการวัดได้  
ตรงคุณลักษณะที่ต้องการ ตรวจสอบความเหมาะสม ครอบคลุม ความ  
ถูกต้อง ความสมบูรณ์ และข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรแก้ไขปรับปรุงมา  
ใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

5. นำแบบสอบถามแบบผู้นำที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว  
แล้วไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง  
ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน

6. นำผลการตอบแบบสอบถามแบบผู้นำไปหาค่าอำนาจ  
จำแนกเป็นรายข้อด้วยการทดสอบที (t-test) และคำนวณหาค่า  
ความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient)  
ของครอนบัค (Cronbach) ได้ดังนี้

6.1 นำผลการตอบแบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ไปวิเคราะห์ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีการทดสอบที  
(t-test) ด้วยการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มคะแนนสูง และ  
กลุ่มคะแนนต่ำ ใช้เทคนิคร้อยละ 27 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด  
ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตาราง 5

ตาราง 5 ค่าการทดสอบที (t-test) จากการวิเคราะห์คุณภาพรายชื่อ  
ของแบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครู  
ผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน

| แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน                                            | t      |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบทางราชการเพื่อ<br>เป็นตัวอย่างแก่ครูอาจารย์ | 4.66** |
| 2. กระตุ้นให้ครูอาจารย์เพิ่มประสิทธิภาพในการ<br>ทำงานมากขึ้น                   | 7.73** |
| 3. ควบคุมการปฏิบัติงานของครูอาจารย์อย่างใกล้ชิด                                | 7.90** |
| 4. วางมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน                                       | 4.32** |
| 5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ความเชี่ยวชาญ<br>ในการบริหารโรงเรียน        | 4.58** |
| 6. เน้นให้ครูอาจารย์ทำงานทันตามกำหนดเวลา                                       | 5.02** |
| 7. สอดส่องดูแลให้ครูอาจารย์ทำงานเต็มกำลัง<br>ความสามารถ                        | 5.35** |
| 8. จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้<br>ครูอาจารย์                      | 6.30** |
| 9. นำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับครูอาจารย์                                          | 7.60** |
| 10. ประเมินผลงานของครูอาจารย์ที่ทำเสร็จแล้ว                                    | 4.79** |
| 11. ตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้อย่างเด็ดขาด                                        | 5.51** |
| 12. พิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์โดย<br>ยึดผลงานเป็นหลัก                   | 5.15** |

## ตาราง 5 (ต่อ)

| แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน                             | t      |
|-----------------------------------------------------------------|--------|
| 13. แจ้งให้ครูอาจารย์ทราบความเคลื่อนไหว<br>ตลอดเวลา             | 6.56** |
| 14. สนับสนุนให้ครูอาจารย์ทำงานอย่างมีระเบียบ<br>แบบแผน          | 2.22*  |
| 15. ประสานการทำงานของครูอาจารย์อย่าง<br>ใกล้ชิด                 | 6.06** |
| 16. เป็นกันเองไม่ถือตัว                                         | 4.71** |
| 17. ช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัวเมื่อครูอาจารย์<br>ประสบปัญหา | 4.58** |
| 18. การปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องยึดหลักเกณฑ์มากนัก                | 2.10*  |
| 19. ผู้ร่วมงานสบายใจเมื่อสนทนาด้วย                              | 6.30** |
| 20. ปฏิบัติต่อครูอาจารย์เป็นผู้เทียบเท่ากับตนเอง                | 6.77** |
| 21. นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ                          | 3.03** |
| 22. เป็นบุคคลที่เปิดเผยเข้าใจง่าย                               | 7.02** |
| 23. เต็มใจจะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงวิธีการทำงาน                    | 3.79** |
| 24. มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน โดยไม่ห่วงความ<br>ผิดพลาด             | 5.23** |
| 25. มักจะเก็บเรื่องราวต่าง ๆ ไว้โดยลำพัง                        | 3.53** |
| 26. คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วมงานมากกว่า<br>เป้าหมายของโรงเรียน | 2.07*  |

## ตาราง 5 (ต่อ)

| แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน                                         | t      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 27. ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำต่าง ๆ ของ<br>ตนเอง                            | 2.18*  |
| 28. เลือกใช้ครูอาจารย์ที่ตนเองคุ้นเคย                                       | 2.05*  |
| 29. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน                              | 3.35** |
| 30. ให้ครูอาจารย์แต่ละคนมีอิสระในการกำหนด<br>นโยบายของโรงเรียน              | 4.02** |
| 31. ใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม                                   | 2.26*  |
| 32. มอบหมายงานให้ครูอาจารย์ ตามบทบาทหน้าที่<br>หรือบุคลิกภาพส่วนตัว         | 2.18*  |
| 33. คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนและครูอาจารย์<br>ไปพร้อม ๆ กัน               | 4.43** |
| 34. ทำงานอย่างมีแผนโดยพิจารณาจากความ<br>พึงพอใจของครูอาจารย์ที่รับไปปฏิบัติ | 2.08*  |
| 35. นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือกับผู้ร่วมงานให้<br>เกิดการยอมรับและร่วมมือ      | 4.79** |
| 36. ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์เพื่อให้<br>เกิดผลในการทำงานของโรงเรียน | 4.37** |
| 37. ยึดความคิดของตนเองเป็นหลักในการทำงาน                                    | 4.12** |
| 38. ยึดหลักการและเหตุผลโดยรับฟังความคิดเห็น<br>ของครูอาจารย์                | 6.76** |

## ตาราง 5 (ต่อ)

| แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน                                                  | t      |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 39. ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับ แต่บางครั้ง<br>ยืดหยุ่นตามสถานการณ์                | 4.25** |
| 40. นำข้อเสนอแนะของครูอาจารย์ไปปฏิบัติ<br>โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้                   | 5.15** |
| 41. มีความสามารถในการจูงใจครูอาจารย์ให้เข้า<br>มามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน | 5.66** |
| 42. มีความเป็นคนกันเองกับครูอาจารย์โดยคำนึงถึง<br>สถานการณ์                          | 5.00** |
| 43. ยกย่องหรือตำหนิ การทำงานอย่างตรงไป<br>ตรงมา โดยเน้น อะไรบกพร่องอะไรดี            | 2.75*  |
| 44. ให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติและให้ความสำคัญ<br>กับครูอาจารย์เท่าเทียมกัน         | 3.45** |
| 45. วางตัวเป็นที่เกรงกลัวของครูอาจารย์                                               | 2.10*  |

\*\* P &lt; .01

\* P &lt; .05

จากตาราง 5 พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination Power) ของแบบสอบถามที่ได้จากการทดลอง จำนวน 45 ข้อ ด้วยค่าการทดสอบที (t-test) ปรากฏว่า แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (ข้อ 1-15) แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (ข้อ 16-30) และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (ข้อ 31-45) สามารถจำแนกผู้ตอบได้สูง คือ มั่นใจได้ ร้อยละ 95 และ ร้อยละ 99

6.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง  
ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 6

ตาราง 6. ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม  
แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง เมื่อศึกษากับครู  
ผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 30 คน

แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระหว่างข้อ จำนวนข้อ ค่าความเชื่อมั่น  
ของท่าน

|                                             |       |    |     |
|---------------------------------------------|-------|----|-----|
| แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก                | 1-15  | 15 | .94 |
| แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก                 | 16-30 | 15 | .81 |
| แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์<br>เป็นหลัก | 31-45 | 15 | .90 |

จากตาราง 6 พบว่า แบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง มี  
ค่าความเชื่อมั่นสูง ตามลำดับแต่ละแบบ ได้แก่ แบบผู้นำที่ยึดสถาบัน  
เป็นหลัก ( $\alpha = .94$ ) แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก  
( $\alpha = .90$ ) และแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ( $\alpha = .81$ )

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตและแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัดตรัง แล้วขออนุญาตนำส่งจากสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตรัง ถึงหัวหน้าการประถมศึกษาทั้ง 7 อำเภอ กับ 2 กิ่งอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการแจกและเก็บ แบบสอบถามจากครู-อาจารย์ ในอำเภอและกิ่งอำเภอ
2. ผู้วิจัยประสานงานกับหัวหน้าการประถมศึกษา อำเภอ/กิ่งอำเภอด้วยตนเอง ในการแจกและเก็บรวบรวมแบบ สอบถามส่งคืนภายใน 15 วัน
3. เมื่อได้แบบสอบถามคือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจ ความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามโดยคัดเลือกฉบับที่ สมบูรณ์ เพื่อนำผลการตอบไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การประมวลผลข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยได้จัดกระทำกับ

ข้อมูลโดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และ  
คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์  
ดังนี้

1. เกณฑ์การให้คะแนนจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็น

ดังนี้

1.1 การให้คะแนนบุคลิกภาพทั้ง 18 ข้อ ในแต่ละข้อมีลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน ให้ผู้ตอบเลือกข้อความเพียง 2 ลักษณะเท่านั้น ที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด และแสดงออกน้อยที่สุด การตรวจให้คะแนนตามคู่มือวัดบุคลิกภาพของกอร์ดอน ซึ่งในแต่ละข้อจะมีคะแนนตั้งแต่ 0, 1 และ 2 คือ คะแนน 0 ข้อความที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุด คะแนน 1 ข้อความที่ไม่ได้เลือกและคะแนน 2 ข้อความที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด ยกเว้นบางข้อความที่แปลความหมายในทางตรงข้าม คือ ข้อความที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกน้อยที่สุด คะแนน 2 ข้อความที่ไม่ได้เลือก คะแนน 1 และข้อความที่เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมากที่สุด คะแนน 0 คะแนน รวมทั้งหมด แต่ละลักษณะ (Trait) เป็น 36 คะแนน

1.2 การให้ความหมายค่าเฉลี่ยบุคลิกภาพ  
รายด้าน จะให้ความหมายเป็นระดับพฤติกรรม 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง สูง ซึ่งให้หลักการทางสถิติโดยแบ่งช่วงตามคะแนนดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{2 - 0}{3} \\ &= .6 \end{aligned}$$

ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลเป็นดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 0.00 - 0.66 จัดอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 0.67 - 1.33 จัดอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.34 - 2.00 จัดอยู่ในระดับสูง

2. เกณฑ์การให้คะแนนจากแบบสอบถามตอนที่ 3 เป็น  
ดังนี้

2.1 แบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารแต่ละ  
แบบมี 15 ข้อ ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scale) ให้คะแนนดังนี้

|                  |     |         |
|------------------|-----|---------|
| ถ้าตอบมากที่สุด  | ให้ | 5 คะแนน |
| ถ้าตอบมาก        | ให้ | 4 คะแนน |
| ถ้าตอบปานกลาง    | ให้ | 3 คะแนน |
| ถ้าตอบน้อย       | ให้ | 2 คะแนน |
| ถ้าตอบน้อยที่สุด | ให้ | 1 คะแนน |

2.2 การกำหนดคะแนนเฉลี่ย เพื่อแปลความหมาย  
ระดับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ให้  
เกณฑ์ประเมินค่าความคิดเห็นตามหลักการทางสถิติในข้อ 1.2  
ดังนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลเป็นดังนี้

|                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย 3.68 - 5.00 | เห็นด้วยในระดับสูง     |
| คะแนนเฉลี่ย 2.34 - 3.67 | เห็นด้วยในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 2.33 | เห็นด้วยในระดับต่ำ     |

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัย  
เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical  
Package for the Social Science) เพื่อหาดังต่อไปนี้

1. หาค่าร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จาก  
แบบสอบถามตอนที่ 1 ตามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของระดับ  
บุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็น  
รายด้าน

3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard  
Deviation) เพื่อหาการกระจายของข้อมูลที่เบี่ยงเบนไปจาก  
ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

4. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพเป็น  
รายด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร

5. หาค่าทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญ  
ทางสถิติว่า บุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแบบ  
ผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

6. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple  
Correlation) ระหว่างบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบ  
ของผู้บริหาร

7. หาค่าทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบ  
นัยสำคัญทางสถิติว่า บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
พหุคูณกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

8. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้บุคลิกภาพสี่ด้าน  
เป็นตัวพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเป็นไปตามจุดประสงค์ของ  
การวิจัยและลักษณะข้อมูล ดังรายละเอียดตามตาราง 7

ตาราง 7 วัตถุประสงค์การวิจัย ลักษณะข้อมูลและวิธีวิเคราะห์  
ข้อมูล

| วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                                                                          | ลักษณะข้อมูล                      | วิธีวิเคราะห์ข้อมูล                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. เพื่อศึกษาบุคลิกภาพของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนประถม<br>ศึกษาในด้านความมีอำนาจ<br>อิทธิพล ด้านความ<br>รับผิดชอบ ด้านความมั่นคง<br>ทางอารมณ์ ด้านการเข้า<br>สังคม ตามทัศนนะครู—<br>อาจารย์ สังกัดสำนักงาน<br>การประถมศึกษาว่าอยู่ใน<br>ระดับใด          | คะแนนจาก<br>แบบสอบถาม<br>ตอนที่ 2 | คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )<br>ความเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (SD)<br>เป็นรายด้าน             |
| 2. เพื่อศึกษาแบบผู้นำของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนตาม<br>แนวคิดของ เกทเซลส์และ<br>กูบา (Getzels and<br>Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น<br>3 แบบ คือ แบบที่ยึด<br>สถาบันเป็นหลัก แบบที่ยึด<br>บุคคลเป็นหลัก แบบที่<br>ประสานประโยชน์เป็นหลัก<br>ตามทัศนนะครู-อาจารย์ | คะแนนจาก<br>แบบสอบถาม<br>ตอนที่ 3 | คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )<br>ความเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน (SD)<br>ตามแบบผู้นำแต่ละ<br>แบบ |

ตาราง 7 (ต่อ)

| วัตถุประสงค์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ลักษณะข้อมูล                                                                                | วิธีวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>สังกัดสำนักงานการ<br/>ประถมศึกษาว่าอยู่ในระดับ<br/>ใด</p> <p>3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์<br/>ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละ<br/>ด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบ<br/>ของผู้บริหารโรงเรียน<br/>ประถมศึกษา ตามทัศนะ<br/>ของครูอาจารย์ สังกัด<br/>สำนักงานการประถมศึกษา<br/>จังหวัดตรัง ว่าสัมพันธ์กัน<br/>หรือไม่เพียงใด</p> <p>4. เพื่อค้นหาลักษณะและ<br/>สร้างสมการพยากรณ์แบบ<br/>ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน</p> | <p>แบบสอบถาม<br/>ตอนที่ 2<br/>และตอนที่ 3</p> <p>แบบสอบถาม<br/>ตอนที่ 2<br/>และตอนที่ 3</p> | <p>หาค่าสัมประสิทธิ์<br/>สหสัมพันธ์ (<math>r</math>)<br/>และทดสอบ<br/>นัยสำคัญทางสถิติ<br/>ด้วยการทดสอบที<br/>(<math>t</math>-test) หาค่า<br/>สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์<br/>พหุคูณ (<math>R</math>)</p> <p>ทดสอบนัยสำคัญทาง<br/>สถิติด้วยการทดสอบ<br/>เอฟ (<math>F</math>-test)</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                             | สร้างสมการพยากรณ์                                                                                                                                                                                                                                                                |

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1 สถิติพื้นฐาน

#### 1.1 หาค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร

(Norusis, 1985 : B - 72)

$$\text{Percentage} = \frac{f}{N} \times 100$$

f แทน ความถี่ในแต่ละรายการ

N แทน จำนวนทั้งหมด

#### 1.2 หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

โดยใช้สูตร (Norusis, 1985 : B - 86)

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

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยโดยทั่วไป

N แทน จำนวนทั้งหมด

$X_i$  แทน คะแนนของกรณีที่ i

#### 1.3 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard

Deviation) โดยใช้สูตร (Norusis, 1985 : B - 86)

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}{N-1}}$$

S แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนทั้งหมด

$X_i$  แทน คะแนนของกรณีที่ i

## 2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

### 2.1 หาค่าจำแนกเป็นรายข้อ ด้วยการทดสอบที

(t-test) โดยใช้สูตร (Norusis, 1985 : B - 121)

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

t แทน ค่าที่

$\bar{X}_1$  และ  $\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม 1

และ 2 ตามลำดับ

$S_1^2$  และ  $S_2^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของ

ของกลุ่ม 1 และ 2

ตามลำดับ

$N_1$  และ  $N_2$  แทน จำนวนคนในกลุ่ม 1

และ 2 ตามลำดับ

2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบุคลิกภาพ  
โดยวิธีแบ่งครึ่ง (Split Half Method) โดยใช้สูตรของ  
สเปียร์แมน-บราวน์ (Spearman-Brown) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์,  
2531 : 130)

$$r_{cc} = \frac{2r_{hh}}{1 + r_{hh}}$$

$r_{cc}$  แทน ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

$r_{hh}$  แทน ค่าความเชื่อมั่นครึ่งฉบับ

$r_{hh}$  หาได้ตามวิธีของเพียร์สันโดยใช้สูตรดังนี้

$$r_{hh} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

X แทน คะแนนข้อคู่

Y แทน คะแนนข้อคี่

N แทน จำนวนคนในกลุ่ม

2.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแบบผู้นำ  
ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของ  
ครอนบัค (Cronbach) (Mehrens, 1975 : 47)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right]$$

$\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$n$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$s_i^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของ  
แบบสอบถามเป็นรายข้อ

$s_x^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของ  
แบบสอบถามทั้งฉบับ

### 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพื่อวิเคราะห์  
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา

จังหวัดตรัง โดยใช้สูตร (Norusis, 1985 : B - 144)

$$r = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{(N-1) S_x S_y}$$

|                    |     |                                                                                      |
|--------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| $r_{xy}$           | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง<br>คะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้านกับ<br>คะแนนแบบผู้นำแต่ละแบบ |
| $N$                | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                                                                   |
| $X_i, Y_i$         | แทน | คะแนนของบุคลิกภาพที่ $i$ และ<br>คะแนนแบบผู้นำที่ $i$ ตามลำดับ                        |
| $\bar{X}, \bar{Y}$ | แทน | ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพและ<br>ค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบผู้นำตามลำดับ                   |
| $S_x$              | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คะแนนบุคลิกภาพ                                            |
| $S_y$              | แทน | ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ<br>คะแนนแบบผู้นำ                                             |

3.2 หาค่าการทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบ  
นัยสำคัญทางสถิติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับ  
แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้สูตร  
(Norusis, 1985 : B - 146)

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$t$  แทน ค่าของการแจกแจง t-distribution

$r$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3 สร้างสมการพยากรณ์ เพื่อค้นหาบุคลิกภาพ

ที่ใช้สำหรับเป็นตัวพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหาร โดยวิธีการ

วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ซึ่งมีสูตรสมการดังนี้ (Norusis, 1985 : B - 216)

$$Y' = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 \dots b_k x_k$$

Y' แทน ค่าของตัวแปรถูกพยากรณ์

a แทน ค่าคงที่ในสมการพยากรณ์

b แทน สัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ในรูป

คะแนนดิบ

x แทน ค่าของตัวแปรพยากรณ์

#### บทที่ 4

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้จะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งกล่าวถึง  
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผล  
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและเพื่อความเข้าใจตรงกัน ในการนำเสนอและ  
แปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการ  
นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

|           |     |                                         |
|-----------|-----|-----------------------------------------|
| N         | แทน | จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง                   |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                               |
| SD        | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน                 |
| AUT       | แทน | บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล         |
| RES       | แทน | บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ              |
| EMO       | แทน | บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์        |
| SOC       | แทน | บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม               |
| STYLE 1   | แทน | แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก            |
| STYLE 2   | แทน | แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก             |
| STYLE 3   | แทน | แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก |
| STYLE 4   | แทน | แบบผู้นำรวมทั้ง 3 แบบ                   |
| r         | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย         |

|              |     |                                                        |
|--------------|-----|--------------------------------------------------------|
| R            | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ                           |
| $R^2$        | แทน | ประสิทธิภาพของการพยากรณ์<br>จากสหสัมพันธ์พหุคูณ        |
| b            | แทน | สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ                 |
| a            | แทน | ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ                   |
| $S.E._b$     | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์<br>ของตัวพยากรณ์ |
| $S.E._{est}$ | แทน | ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์                    |

### เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผล

1. เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้าน  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้เกณฑ์ตามหลักการทางสถิติดังนี้

|             |                |                                                               |
|-------------|----------------|---------------------------------------------------------------|
| 0.00 - 0.66 | แปลความหมายว่า | ผู้บริหารมีลักษณะ<br>บุคลิกภาพแต่ละด้าน<br>อยู่ในระดับต่ำ     |
| 0.67 - 1.33 | แปลความหมายว่า | ผู้บริหารมีลักษณะ<br>บุคลิกภาพแต่ละด้าน<br>อยู่ในระดับปานกลาง |
| 1.34 - 2.00 | แปลความหมายว่า | ผู้บริหารมีลักษณะ<br>บุคลิกภาพแต่ละด้าน<br>อยู่ในระดับสูง     |

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลผลระดับแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้เกณฑ์ตามหลักการทางสถิติ ซึ่งแบ่งระดับ

ความคิดเห็นเป็น 3 ระดับ สำหรับแปลผลค่าเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถาม  
นั้นคือ ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วงใดจะแปลตามเกณฑ์ ดังนี้

- 3.68 - 5.00 แปลความหมายว่า ระดับการใช้แบบผู้นำ  
แต่ละแบบสูง
- 2.34 - 3.67 แปลความหมายว่า ระดับการใช้แบบผู้นำ  
แต่ละแบบปานกลาง
- 1.00 - 2.33 แปลความหมายว่า ระดับการใช้แบบผู้นำ  
แต่ละแบบต่ำ

#### ลำดับขั้นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยยึดวัตถุประสงค์และสมมติฐาน  
ของการวิจัยเป็นหลักในการเสนอ โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของครูผู้สอนในโรงเรียน  
เพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่ได้รับเป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน  
ขนาดของกลุ่มตัวอย่างหรือไม่

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยลักษณะบุคลิกภาพในแต่ละ  
ด้านคือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมเพื่อต้องการแสดงให้เห็นว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีลักษณะบุคลิกภาพแต่ละด้านว่าอยู่ใน  
ระดับใด ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยการใช้แบบผู้นำแต่ละแบบ  
ใน 3 แบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็น  
หลักและแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เพื่อต้องการแสดง

ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้แบบผู้นำแต่ละแบบและ  
โดยภาพรวมว่าอยู่ในระดับใด ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่าง  
บุคลิกภาพแต่ละด้านใน 4 ด้าน คือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้า  
สังคม กับแบบผู้นำแต่ละแบบใน 3 แบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบัน  
เป็นหลัก แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบผู้นำที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 และทดสอบสมมติฐาน  
ข้อ 1, 2, 3

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพ  
ทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ทดสอบสมมติฐานข้อ 4

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้าง  
สมการพยากรณ์แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้าน  
ความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคมเป็นตัวพยากรณ์ ตาม  
วัตถุประสงค์ข้อ 4, 5 และทดสอบสมมติฐานข้อ 5

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของครูผู้สอนใน  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง  
จำแนกตามอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน  
และขนาดของโรงเรียน ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 8

ตาราง 8 จำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำแนกตามข้อมูลส่วนตัว

| กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลส่วนตัว | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------------|-------|--------|
| <b>อายุ</b>                        |       |        |
| ต่ำกว่า 35 ปี                      | 66    | 18.5   |
| ตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป                | 290   | 81.5   |
| รวม                                | 356   | 100    |
| <b>วุฒิทางการศึกษา</b>             |       |        |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                   | 40    | 11.2   |
| ปริญญาตรีและสูงกว่า                | 316   | 88.8   |
| รวม                                | 356   | 100    |
| <b>ประสบการณ์ในการสอน</b>          |       |        |
| ต่ำกว่า 10 ปี                      | 30    | 8.4    |
| ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป                | 326   | 91.6   |
| รวม                                | 356   | 100    |
| <b>ขนาดของโรงเรียน</b>             |       |        |
| ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน               | 201   | 56.5   |
| ตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป         | 155   | 43.5   |
| รวม                                | 356   | 100    |

จากตาราง 8 แสดงว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง จำนวน 356 คน ได้รับแบบสอบถามและส่งกลับคืนทุกคน คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อจำแนกไปตามอายุ วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และขนาดของโรงเรียนแล้วสรุปได้ดังนี้

1. ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ร้อยละ 81.5
2. ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่า ร้อยละ 88.8
3. ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 91.6
4. ครูผู้สอน โดยส่วนรวมปฏิบัติงานในโรงเรียนที่ขนาดต่ำกว่า 12 ห้องเรียน ร้อยละ 56.5

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยลักษณะบุคลิกภาพในแต่ละด้านคือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม เพื่อต้องการแสดงให้เห็นระดับลักษณะบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 กล่าวว่า เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรังในด้านต่าง ๆ ที่ด้านคือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ว่าอยู่ในระดับใด ผลการวิเคราะห์ ระดับบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อศึกษากับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ดังรายละเอียดตามตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)  
ของระดับบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

| บุคลิกภาพ               | N   | $\bar{x}$ | SD   | ระดับบุคลิกภาพ |
|-------------------------|-----|-----------|------|----------------|
| ด้านความมีอำนาจ         |     |           |      |                |
| อิทธิพล                 | 356 | 1.26      | 0.19 | ปานกลาง        |
| ด้านความรับผิดชอบ       | 356 | 1.49      | 0.26 | สูง            |
| ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ | 356 | 1.38      | 0.25 | สูง            |
| ด้านการเข้าสังคม        | 356 | 1.26      | 0.24 | ปานกลาง        |

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
มีลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและด้านความมั่นคงทางอารมณ์  
อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 1.49$  SD = 0.26,  $\bar{x} = 1.38$  SD = 0.25  
ตามลำดับ) ส่วนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลและด้าน  
การเข้าสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 1.16$  SD = 0.19,  
 $\bar{x} = 1.26$ , SD = 0.24 ตามลำดับ)

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การใช้แบบผู้นำแต่ละแบบใน

3 แบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก  
และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เพื่อต้องการแสดง  
ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้แบบผู้นำแต่ละแบบและ  
โดยภาพรวมว่าอยู่ในระดับใด ตามวัตถุประสงค์ข้อ 2 กล่าวว่า

เพื่อศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในสามแบบคือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็น  
หลัก แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและแบบผู้นำที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก ว่าอยู่ในระดับใด ผลการวิเคราะห์การใช้แบบผู้นำ  
แต่ละแบบและภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อศึกษากับครูผู้สอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ดังรายละเอียดตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)  
ของระดับการใช้แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา

| แบบผู้นำ                         | N   | $\bar{x}$ | SD  | ระดับ   |
|----------------------------------|-----|-----------|-----|---------|
| ยึดสถาบันเป็นหลัก                | 356 | 3.98      | .58 | สูง     |
| ยึดบุคคลเป็นหลัก                 | 356 | 3.65      | .42 | ปานกลาง |
| ยึดการประสาน<br>ประโยชน์เป็นหลัก | 356 | 3.79      | .50 | สูง     |
| โดยภาพรวม                        |     | 3.81      | .44 | สูง     |

จากตาราง 10 พบว่า ระดับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 3 แบบอยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.81$   
 $SD = 0.44$ ) ซึ่งเมื่อพิจารณาแยกแต่ละแบบครูผู้สอนในโรงเรียนเห็นว่า  
ผู้บริหารใช้แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก และแบบผู้นำที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.98$   $SD = 0.58$ ,  
 $\bar{x} = 3.79$   $SD = 0.50$  ตามลำดับ) ส่วนแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก  
ผู้บริหารโรงเรียนให้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.65$   $SD = 0.42$ )

#### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่าง

บุคลิกภาพแต่ละด้านใน 4 ด้านคือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม  
กับแบบผู้นำแต่ละแบบใน 3 แบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก  
แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์  
เป็นหลัก ตามวัตถุประสงค์ข้อ 3 กล่าวว่า เพื่อศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านกับแบบผู้นำทั้งสามแบบของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

สำหรับสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับตอนที่ 4 มี 3 ข้อ คือ

สมมติฐานข้อ 1 กล่าวว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้าน  
ความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก สมมติฐานข้อ 2

กล่าวว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ  
ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์

กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และสมมติฐานข้อ 3 กล่าวว่า

บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่  
ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละ  
ด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อศึกษากับครู  
ผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
จังหวัดตรัง ดังรายละเอียด ตามตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างบุคลิกภาพ  
แต่ละด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

| บุคลิกภาพ       | แบบผู้นำของผู้บริหาร  |                      |                                  |           |
|-----------------|-----------------------|----------------------|----------------------------------|-----------|
|                 | ยึดสถาบัน<br>เป็นหลัก | ยึดบุคคล<br>เป็นหลัก | ยึดการประสาน<br>ประโยชน์เป็นหลัก | โดยภาพรวม |
| ด้านความมีอำนาจ |                       |                      |                                  |           |
| อิทธิพล         | .41**                 | .27**                | .35**                            | .40**     |
| ด้านความ        |                       |                      |                                  |           |
| รับผิดชอบ       | .52**                 | .26**                | .46**                            | .49**     |
| ด้านความมั่นคง  |                       |                      |                                  |           |
| ทางอารมณ์       | .31**                 | .39**                | .41**                            | .42**     |
| ด้านการเข้า     |                       |                      |                                  |           |
| สังคม           | .28**                 | .33**                | .30**                            | .34**     |

\*\* P < .01

จากตาราง 11 พบว่า

1. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัย  
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .41$ ,  $r = .52$ ,  $r = .31$ ,  
 $r = .28$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
2. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับแบบ  
ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .01 ( $r = .27$ ,  $r = .26$ ,  $r = .39$ ,  $r = .33$   
ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
3. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับ  
แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวก  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .35$ ,  $r = .46$ ,  
 $r = .41$ ,  $r = .30$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้
4. บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับ  
แบบผู้นำทั้ง 3 แบบโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัย  
สำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .40$ ,  $r = .49$ ,  $r = .42$ ,  
 $r = .34$  ตามลำดับ)

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่าง  
บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา ทดสอบสมมติฐานข้อ 4 กล่าวว่า บุคลิกภาพ  
ทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำแต่ละแบบ

5.1 ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตาราง 12

ตาราง 12 ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

| แหล่งความแปรปรวน       | DF  | SS    | MS    | F       |
|------------------------|-----|-------|-------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม           | 4   | 42.66 | 10.66 | 50.58** |
| ภายในกลุ่ม             | 343 | 72.32 | .21   |         |
| R = .61                |     |       |       |         |
| R <sup>2</sup> = .3710 |     |       |       |         |
| S.E. est = .45         |     |       |       |         |

\*\* P < .01

จากตาราง 12 พบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (R = .61) และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านสามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ถูกต้อง 37.10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.2 ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพด้าน  
ความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์  
และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ปรากฏผลดัง  
รายละเอียด ตามตาราง 13

ตาราง 13 ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์  
และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัย  
สำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความ  
สัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำ  
ที่ยึดบุคคลเป็นหลัก

| แหล่งความแปรปรวน | DF  | SS    | MS   | F       |
|------------------|-----|-------|------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม     | 4   | 15.42 | 3.85 | 29.76** |
| ภายในกลุ่ม       | 341 | 44.17 | .12  |         |
| R                | =   | .51   |      |         |
| R <sup>2</sup>   | =   | .2587 |      |         |
| S.E.             | =   | .35   |      |         |

\*\* P < .01

จากตาราง 13 พบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $R = .51$ ) และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ถูกต้อง 25.87 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.3 ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก  
ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตาราง 14

ตาราง 14 ค่าความสัมพันธ์หุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์ และค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์หุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

| แหล่งความแปรปรวน    | DF  | SS    | MS   | F       |
|---------------------|-----|-------|------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม        | 4   | 29.01 | 7.25 | 41.75** |
| ภายในกลุ่ม          | 348 | 60.44 | .17  |         |
| R                   | =   | .57   |      |         |
| R <sup>2</sup>      | =   | .3243 |      |         |
| S.E. <sub>est</sub> | =   | .41   |      |         |

\*\* P < .01

จากตาราง 14 พบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์หุคูณทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $R = .57$ ) และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ถูกต้อง 32.43 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.4 ความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
กับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวม ปรากฏผลดังรายละเอียดตาม  
ตาราง 15

ตาราง 15 ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ ประสิทธิภาพของการพยากรณ์และ  
ค่าทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทาง  
สถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์พหุคูณ  
ระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ  
โดยภาพรวม

| แหล่งความแปรปรวน          | DF  | SS    | MS   | F       |
|---------------------------|-----|-------|------|---------|
| ระหว่างกลุ่ม              | 4   | 24.63 | 6.15 | 51.47** |
| ภายในกลุ่ม                | 334 | 39.96 | .11  |         |
| R = .61                   |     |       |      |         |
| R <sup>2</sup> = .3813    |     |       |      |         |
| S.E. <sub>est</sub> = .34 |     |       |      |         |

\*\* P < .01

จากตาราง 15 พบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
กับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวกอย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (R = .61) และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
สามารถพยากรณ์แบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวมได้ถูกต้อง 38.13  
เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม เป็นตัวพยากรณ์ ตามวัตถุประสงค์ข้อ 4 กล่าวว่า เพื่อค้นหาบุคลิกภาพที่ใช้สำหรับเป็นตัวพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง วัตถุประสงค์ข้อ 5 กล่าวว่า เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง และสมมติฐานข้อ 5 กล่าวว่า บุคลิกภาพอย่างน้อยหนึ่งด้านสามารถใช้พยากรณ์แบบผู้นำได้

6.1 การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม เป็นตัวพยากรณ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 16

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดี ค่าความสัมพันธ์หาคู่ (R) ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

| ตัวพยากรณ์        | b   | S.E. <sub>b</sub> | T       |
|-------------------|-----|-------------------|---------|
| ด้านความรับผิดชอบ | .97 | .09               | 10.18** |
| ด้านความมีอำนาจ   |     |                   |         |
| อิทธิพล           | .62 | .15               | 4.14**  |
| ด้านการเข้าสังคม  | .35 | .12               | 2.98**  |

$$R = .61 \quad (F = 66.57^{**})$$

$$R^2 = .3673$$

$$S.E._{est} = .45$$

$$a = 1.27$$

\*\*P < .01

จากตาราง 16 พบว่า บุคลิกภาพที่สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ดี คือ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคม ซึ่งบุคลิกภาพทั้งสามด้านดังกล่าวมีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .61$ ) และบุคลิกภาพทั้งสามด้านสามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ถูกต้อง 36.73 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนสมการเพื่อการพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักในรูปคะแนนดิบเมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคมได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\text{STYLE } 1' = 1.27 + .97\text{RES} + .62\text{AUT} + .35\text{SOC}$$

6.2 การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมเป็นตัวพยากรณ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 17

ตาราง 17 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.  $_{est}$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

| ตัวพยากรณ์                                                                          | b   | S.E. $_{est}$ | T      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------|--------|
| ด้านความมั่นคงทางอารมณ์                                                             | .60 | .07           | 7.84** |
| ด้านการเข้าสังคม                                                                    | .55 | .07           | 6.06** |
| $R = .51$ ( $F = 59.57^{**}$ )<br>$R^2 = .2578$<br>$S.E._{est} = .35$<br>$a = 2.10$ |     |               |        |

\*\*  $P < .01$

จากตาราง 17 พบว่า บุคลิกภาพที่สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ดีคือ บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ซึ่งบุคลิกภาพทั้งสองด้านนี้มีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .51$ ) และบุคลิกภาพทั้งสองด้านดังกล่าวสามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ถูกต้อง 25.78 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนสมการพยากรณ์เพื่อกำหนดพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักในรูปคะแนนดิบ เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม ได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\text{STYLE } 2' = 2.10 + .60\text{EMO} + .55\text{SOC}$$

### 6.3 การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการ

พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคมเป็นตัวพยากรณ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 18

ตาราง 18 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ( $S.E._{est}$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

| ตัวพยากรณ์              | b   | S.E. <sub>b</sub> | T      |
|-------------------------|-----|-------------------|--------|
| ด้านความรับผิดชอบ       | .57 | .10               | 5.41** |
| ด้านการเข้าสังคม        | .47 | .10               | 4.47** |
| ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ | .35 | .11               | 3.07** |
| ด้านความมีอำนาจอิทธิพล  | .26 | .13               | 1.93*  |

$$R = .57 \quad (F = 41.75^{**})$$

$$R^2 = .3243$$

$$S.E._{est} = .41$$

$$a = 1.50$$

\*  $P < .05$

\*\*  $P < .01$

จากตาราง 18 พบว่า บุคลิกภาพที่สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ดีคือ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านความมีอำนาจอิทธิพล ซึ่งบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านนี้มีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .57$ ) และบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านดังกล่าวสามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ถูกต้อง 32.43 เปอร์เซนต์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนสมการพยากรณ์เพื่อการพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักในรูปคะแนนดิบ เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านความมีอำนาจอิทธิพล ได้สมการพยากรณ์ดังนี้

$$\text{STYLE 3} = 1.50 + .57\text{RES} + .47\text{SOC} + .35\text{EMO} + .26\text{AUT}$$

6.4 การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำโดยภาพรวมเมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม เป็นตัวพยากรณ์ ปรากฏผลดังรายละเอียดตามตาราง 19

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดีในรูปคะแนนดิบ (b) ค่าทดสอบที (t-test) เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ที่ดี ค่าความสัมพันธ์พหุคูณ (R) ค่าประสิทธิภาพของการพยากรณ์ ( $R^2$ ) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ (S.E.  $_{est}$ ) และค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (a) ในการค้นหาตัวพยากรณ์จากบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

| ตัวพยากรณ์              | b   | S.E. $_{est}$ | T      |
|-------------------------|-----|---------------|--------|
| ด้านความรับผิดชอบ       | .57 | .09           | 6.37** |
| ด้านการเข้าสังคม        | .45 | .09           | 4.93** |
| ด้านความมีอำนาจอิทธิพล  | .31 | .11           | 2.68** |
| ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ | .24 | .09           | 2.59** |

$$R = .61 \quad (F = 51.47^{**})$$

$$R^2 = .3813$$

$$S.E._{est} = .34$$

$$a = 1.64$$

\*\* P < .01

จากตาราง 19 พบว่า บุคลิกภาพที่สามารถพยากรณ์แบบ  
ผู้นำโดยภาพรวมได้ดีคือ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้า  
สังคม ด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่ง  
บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านนี้มีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำโดยภาพรวมอย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ  
ทางบวก ( $R = .61$ ) และบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านดังกล่าวสามารถ  
พยากรณ์แบบผู้นำโดยภาพรวมได้ถูกต้อง 38.13 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็น  
ไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนสมการเพื่อการพยากรณ์แบบผู้นำโดยภาพรวมในรูป  
คะแนนดิบ เมื่อใช้บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม  
ด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ได้สมการ  
พยากรณ์ดังนี้

$$\text{STYLE 4} = 1.64 + .57\text{RES} + .45\text{SOC} + .31\text{AUT} + .24\text{EMO}$$

## บทที่ 5

### การอภิปรายผลการวิจัย

ในบทนี้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในด้านต่าง ๆ ในสี่ด้านคือ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (Ascendancy) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) และด้านการเข้าสังคม (Sociability) ว่าอยู่ในระดับใด

2. เพื่อศึกษาการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ในสามแบบคือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style) แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style) และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style) ว่าอยู่ในระดับใด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านกับแบบผู้นำทั้งสามแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

4. เพื่อดันหาบุคลิภาพที่ใช้สำหรับเป็นตัวอย่างการแบบผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา  
จังหวัดตรัง

5. เพื่อสร้างสมการการพยากรณ์แบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง

### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานดังนี้

1. บุคลิภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

2. บุคลิภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก

3. บุคลิภาพแบบด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการ  
เข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์  
เป็นหลัก

4. บุคลิภาพทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์ทุกคู่กับแบบผู้นำ  
แต่ละแบบ

5. บุคลิภาพอย่างน้อยหนึ่งด้านสามารถใช้พยากรณ์  
แบบผู้นำได้

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษา ปีการศึกษา 2535 สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดตรัง จากผู้บริหารโรงเรียน 182 คน  
ครูอาจารย์ จำนวน 356 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดสัดส่วน การ  
สุ่มอย่างง่าย โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างประชากรตามวิธีการ  
ของยามาเน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม  
3 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของ  
ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามบุคลิกภาพ ตามแนวคิด  
ของกอร์ดอน (Gordon) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ บุคลิกภาพด้านความ  
มีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และ  
ด้านการเข้าสังคม ลักษณะแบบสอบถามใช้วิธีเทคนิคบังคับให้เลือก  
ตอบ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบผู้นำ ตามแนวคิดของเกตเซลส์  
และกูปา (Getzels and Guba) แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบที่ยึด  
สถาบันเป็นหลัก แบบที่ยึดบุคคลเป็นหลักและแบบที่ยึดการประสาน  
ประโยชน์เป็นหลัก ลักษณะแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating Scale)

ส่วนคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่ง  
ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน  
แล้ว นำไปทดลองใช้กับครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ที่ไม่ใช่  
กลุ่มตัวอย่างจาก 30 โรงเรียน จำนวน 30 คน นำผลการตอบ  
แบบสอบถามตอนที่ 2 มาคำนวณหาความเชื่อมั่นแบบแบ่งครึ่ง

(Split-half) โดยแบ่งเป็นข้อคู่ ข้อคี่ แล้วใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) แล้วปรับขยายด้วยสูตรของสเปียร์แมนบราวน์ (Spearman-Brown) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามบุคลิกภาพเป็นรายด้านทั้งสี่ด้านอยู่ระหว่าง .73-.93 และนำผลการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 จำนวน 45 ข้อ มาคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อด้วยการทดสอบที (t-test) ได้ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ อยู่ระหว่าง 2.05-7.90 และคำนวณหาความเชื่อมั่นด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบัต (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละแบบ อยู่ระหว่าง .81 - .94

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง เพื่อขออนุญาตทำการวิจัย และออกหนังสือถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อขอความร่วมมือในการจัดส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ครูอาจารย์สังกัดอยู่ ผู้วิจัย ประสานการดำเนินงานกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอด้วยตนเอง ปรากฏว่าจากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

356 ชุด ได้รับคืน 356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถนำมาทำการวิเคราะห์ได้ทั้งหมด

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้ว จึงวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หาค่าร้อยละของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ตามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. หาค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ของระดับบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นรายด้าน
3. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อหาการกระจายของข้อมูลที่เบี่ยงเบนไปจากค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
4. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร
5. หาค่าทดสอบค่าที (t-test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติว่าบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่
6. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) ระหว่างบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร
7. หาค่าทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อทดสอบนัยสำคัญทางสถิติว่าบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่
8. ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ โดยใช้บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านเป็นตัวพยากรณ์แบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหาร

## สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพและแบบผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดตรัง ปรากฏผลดังนี้

1. ระดับลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า

1.1 ระดับลักษณะบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจ  
อิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 ระดับลักษณะบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ  
อยู่ในระดับสูง

1.3 ระดับลักษณะบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทาง  
อารมณ์อยู่ในระดับสูง

1.4 ระดับลักษณะบุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมอยู่  
ในระดับปานกลาง

2. ระดับการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า

2.1 แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับสูง

2.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับ  
ปานกลาง

2.3 แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็น  
หลักอยู่ในระดับสูง

2.4 แบบผู้นำโดยภาพรวมทุกแบบอยู่ในระดับสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพแต่ละด้านกับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า

### 3.1 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .41$ ,  $r = .52$ ,  $r = .31$ ,  $r = .28$  ตามลำดับ)

### 3.2 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .27$ ,  $r = .26$ ,  $r = .39$ ,  $r = .33$  ตามลำดับ)

### 3.3 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .35$ ,  $r = .46$ ,  $r = .41$ ,  $r = .30$  ตามลำดับ)

### 3.4 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .40$ ,  $r = .49$ ,  $r = .42$ ,  $r = .34$  ตามลำดับ)

## 4. ความสัมพันธ์หุคูณระหว่างบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน

กับแบบผู้นำแต่ละแบบของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนัก

งานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีสำหรับ  
พยากรณ์แบบผู้นำแต่ละแบบ และสร้างสมการพยากรณ์แบบผู้นำ  
โดยใช้บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า

4.1 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้าน  
ความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม  
กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก  
( $R = .61$ ) และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำ  
ที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ถูกต้อง 37.10 เปอร์เซ็นต์ อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทำการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดี พบว่า  
บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้าน  
การเข้าสังคม สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ดี  
โดยบุคลิกภาพทั้งสามด้านกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก มีความ  
สัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .61$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.01 และบุคลิกภาพทั้งสามด้านดังกล่าว สามารถพยากรณ์แบบผู้นำ  
ที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ถูกต้อง 36.73 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสมการ  
พยากรณ์เป็นดังนี้

$$\text{STYLE 1} = 1.27 + .97\text{RES} + .62\text{AUT} + .35\text{SOC}$$

4.2 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความ  
รับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบ  
ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .51$ )  
และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็น  
หลักได้ถูกต้อง 25.78 เปอร์เซ็นต์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
.01 เมื่อทำการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีพบว่า บุคลิกภาพ

ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ดี โดยบุคลิกภาพทั้งสองด้านนี้กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีความสัมพันธ์หาคู่ทางบวก ( $R = .51$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพทั้งสองด้านดังกล่าวสามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ถูกต้อง 25.78 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสมการพยากรณ์เป็นดังนี้

$$\text{STYLE 2}' = 2.10 + .60\text{EMO} + .55\text{SOC}$$

#### 4.3 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์หาคู่ทางบวก ( $R = .57$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทำการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีพบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านความมีอำนาจอิทธิพล สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ดี โดยบุคลิกภาพทั้งสี่ด้านนี้สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ถูกต้อง 32.43 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสมการพยากรณ์เป็นดังนี้

$$\begin{aligned} \text{STYLE 3}' &= 1.50 + .57\text{RES} + .47\text{SOC} + .35\text{EMO} \\ &+ .26\text{AUT} \end{aligned}$$

4.4 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ

โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์หาคู่ทางบวก ( $R = .61$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทำการค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีพบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ ด้านการเข้าสังคม ด้านความมีอำนาจอิทธิพลและ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถพยากรณ์แบบผู้นำโดยภาพรวมได้ดี โดยที่บุคลิกภาพภาพทั้งสี่ด้านนี้สามารถพยากรณ์แบบผู้นำโดยภาพรวมได้ถูกต้อง 38.13 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งสมการเป็นดังนี้

$$\text{STYLE 4} = 1.64 + .57\text{RES} + .45\text{SOC} + .31\text{AUT} + .24\text{EMO}$$

### อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พบว่า บุคลิกภาพของผู้บริหารด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ และด้านความมั่นคงทางอารมณ์ อยู่ในระดับสูง จากผลการวิจัยนี้แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างอิสระ มีบทบาทในการทำกิจกรรมกลุ่ม มีความมั่นใจในตนเอง ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นพอสมควร แต่มีลักษณะต่อไปนี้อยู่ในระดับสูง คือมีความพากเพียร ตั้งใจในการทำงาน ไม่ย่อท้อในการทำงาน มีนิสัยการทำงานที่ดี

สามารถดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีอารมณ์มั่นคงปราศจากความ  
วิตกกังวล ซึ่งแตกต่างไปจากผลการวิจัยของ ปราโมทย์ เดชะอัมพร  
(2522 : ง-จ) ที่ศึกษาบุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหาร  
ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยมีอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี  
หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าภาควิชา เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้พบว่าบุคลิกภาพ  
ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคง  
ทางอารมณ์ ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในส่วนภูมิภาคอยู่ในระดับสูง  
ส่วนด้านการเข้าสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า  
ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเข้าสู่ตำแหน่งโดยการเลือกตั้ง จึงเป็น  
บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของ  
คณาจารย์ อีกประการหนึ่งเป็นงานวิจัยที่ผู้บริหารประเมินตนเอง  
ทำให้ค่าเฉลี่ยของคะแนนสูง ซึ่งต่างไปจากผลการวิจัยครั้งนี้  
ที่ครูอาจารย์เป็นผู้ประเมินผู้บริหารโรงเรียนของตน นอกจากนี้  
การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องผ่านการสอบ  
คัดเลือกและการฝึกอบรมตามที่ ก.ค. กำหนด (สำนักงานคณะ  
กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 3) จึงมีโอกาที่  
บุคลิกภาพบางด้านไม่เป็นที่ยอมรับจากครูอาจารย์เท่าที่ควร ทำให้  
ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล และด้าน  
การเข้าสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการวิจัยของ

ศรัณยา วรากุลวิทย์ (2528 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยี  
และอาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคกลางโดยมีอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอน  
เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่าบุคลิกภาพทุก ๆ ด้านของผู้บริหารอยู่ใน  
ระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างไปจากผลการวิจัยครั้งนี้เช่นเดียวกัน  
แต่สอดคล้องกับแนวคิดของฟาร์ส (Phares, 1991 : 29) ที่ว่า

บุคคลมีความแตกต่างกันแต่อาจจะมีลักษณะบางอย่างเหมือนกันก็ได้  
 ย่อมขึ้นอยู่กับความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ที่มีความต่อเนื่อง  
 ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งตามสถานการณ์

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้าน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
 จังหวัดตรัง ปรากฏว่าบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 ( $x = 1.49$ ) แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความตั้งใจในการปฏิบัติ  
 งานให้สำเร็จ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจัง จึงทำให้  
 บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบมีลักษณะเด่นกว่าบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ  
 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประดิษฐ์ หัยปรีชา  
 (2532 : 102) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับพฤติกรรม  
 ผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา โดยมีอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ  
 ในวิทยาลัยเป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ  
 ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ  
 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบาส (Gordon, 1963 :  
 20, quoted in Bass, 1957) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
 บุคลิกภาพและพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าแผนกขายสองกลุ่ม พบว่า  
 ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบสูงกว่าค่าเฉลี่ย  
 ของคะแนนบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ที่เป็นเช่นนั้นน่าจะเป็นเพราะว่า  
 ความรับผิดชอบเป็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารทุกคนควรมี  
 เช่น เป็นคนที่ผู้อื่นพึ่งพาได้ มีความอดทน กล้าพูดกล้าทำและมีความ  
 เชื่อมั่นในตนเอง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527 : 26) สำหรับ  
 ประถม แสงสว่าง (2524 : 7) ให้ข้อสังเกตว่าคุณลักษณะ  
 นักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์ ต้องมีความรับผิดชอบเป็น  
 อันดับแรก

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้าน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดตรัง ปรากฏว่า บุคลิกภาพ  
 ด้านการเข้าสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ( $\bar{x} = 1.26$ ) ผลการ  
 วิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศรัณยา วรากุลวิทย์ (2527 : 110)  
 ปราโมทย์ เดชะมพร (2522 : ง-จ) ประดิษฐ์ ชัยปรีชา  
 (2532 : 102) และเฮอร์โรล และคณะ (Gordon, 1963 : 16,  
 quoted in Herrold, et al.) ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนน  
 บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมของผู้บริหารต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของคะแนน  
 บุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียน  
 ประถมศึกษามีแนวโน้มที่จะชอบมีเพื่อนกลุ่มเล็ก ๆ เข้าร่วมสมาคมกับ  
 ผู้อื่นไม่มากนักและมีความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มน้อยที่เป็น  
 เช่นนี้เหตุผลสำคัญน่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความ  
 รับผิดชอบสูง การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ลดน้อยลง ซึ่งตรงกับ  
 แนวคิดของฟรอมม์ (วีระ ไชยศรีสุข, 2533 : 34-35, อ้างถึงใน  
 Fromm, 1975) ที่ว่า ความต้องการของบุคคลที่จะมีความสัมพันธ์  
 กับผู้อื่นไม่มาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ทำให้สร้าง  
 ส่วนที่ขาดขึ้นมาแทนที่ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง ไม่จำเป็นต้อง  
 พึ่งพาผู้อื่นมากนัก อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนควรปรับปรุง  
 บุคลิกภาพของตนในการสร้างความสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานให้เข้า  
 ร่วมกิจกรรมมากขึ้น ดังที่ ชำรงศักดิ์ หมั่นจิตร และศรีสง่า กรรณสูต  
 (2525 : 47) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์  
 กับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ  
 ที่ดีขึ้น องค์ประกอบหนึ่งที่นำมาพิจารณาว่าจะประสบความสำเร็จหรือ  
 ไม่ คือบุคลิกภาพ และมาลินี จุฑะรพ (ม.ป.ป. : 47) ได้ให้  
 แนวคิดว่ ผู้นำบางคนเข้าว่ปัญหาดี มีความถนัดและประสบการณ์

แต่ไม่ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากขาดบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จากเหตุผลดังกล่าวขอมองแสดงให้เห็นว่า บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคมมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้านของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง ปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.26$ ) และเป็นอันดับสามเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปราโมทย์ เดชะอัมพร (2522 : ง-จ) และเฮอร์โรล และคณะ (Gordon, 1963 : 16, quoted in Herrold, et al.) ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลเป็นอันดับสามเช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะพฤติกรรมดังต่อไปนี้พอสมควร ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจอิทธิพลทางด้านคำพูดและคำสั่ง มีบทบาทในการอภิปรายกลุ่มและเชื่อถือได้ อย่างไรก็ตามผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียนและจากแนวคิดของ กิติ ตัณฑคานนท์ (2532 : 11) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีศิลปสามารถมีอิทธิพลเหนือ

คนอื่นและนำบุคคลอื่นเหล่านั้นไป โดยเขาให้ความไว้วางใจ เชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือ ให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง เมื่อผลการวิจัยปรากฏ น่าจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองด้านความมีอำนาจอิทธิพลให้มีระดับสูงขึ้น

จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพแต่ละด้าน  
 ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
 จังหวัดตรัง ปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านความมั่นคง  
 ทางอารมณ์อยู่ในระดับสูง ( $\bar{x} = 1.38$ ) เป็นอันดับสองเมื่อ  
 เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของคะแนนบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ สอดคล้อง  
 กับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เดชะมพร (2522 : ง-จ) และ  
 เฮิร์โรล และคณะ (Gordon, 1963 : 16, quoted in  
 Herrold, et al.) ที่พบว่า บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์  
 อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจจะกล่าว  
 ได้ว่าผู้บริหารโดยส่วนใหญ่มีอารมณ์มั่นคงตลอดเวลา สุขุม เยือกเย็น  
 ไม่มีความวิตกกังวลหรือตึงเครียด และเมื่อมีความคับข้องใจก็สามารถ  
 ควบคุมอารมณ์ได้ ทั้งนี้เพราะว่าความมั่นคงทางอารมณ์ของผู้บริหาร  
 เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เลื่อมใส ยอมรับนับถือใน  
 ความเป็นผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จตาม  
 เป้าหมาย (กิตติพันธ์ รุจิรกุล, 2529 : 40)

2. การพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนการใช้แบบผู้นำของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
 จังหวัดตรัง พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง การที่ผลการวิจัยเป็น  
 เช่นนี้แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนทำงานตามกฎระเบียบ มีเหตุผล  
 ควบคุมตนเองได้ เอาใจใส่ในความต้องการและรับฟังข้อคิดเห็นของ  
 ผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญกับประโยชน์ของโรงเรียนและบุคคลไป  
 พร้อม ๆ กัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปราโมทย์ เดชะมพร  
 (2522 : ง-จ) ที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร  
 มหาวิทยาลัยสูงทุกด้าน และผลงานวิจัยของไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว  
 (2534 : 111-112) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษา พบว่าครูอาจารย์มีระดับความต้องการ  
พฤติกรรมผู้นำในระดับสูงทั้ง 2 มิติ แต่ผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างไป  
จากผลการวิจัยของ ศรีญา วรากุลวิทย์ (2527 : บทคัดย่อ) และ  
ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : 96) ที่พบว่าพฤติกรรมของผู้บริหาร  
อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้จะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานในชนบทที่มีสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง  
กัน ทำให้ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางการบริหารหลาย ๆ ด้าน  
และเป็นไปตามทฤษฎี ดังที่ ดาฟท์ (Daft, 1988 : 373-374)  
และฟูลเมอร์ (Fulmer, 1988 : 308-309, quoted in Blake  
and Mouton, 1978) ได้สรุปว่า หลักการบริหารงานสมัยใหม่ผู้นำ  
ที่มีพฤติกรรมสูงทุกด้าน ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีอุดมการณ์

เมื่อนำค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ทั้ง 3 แบบ มาพิจารณาพบว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบผู้นำที่ยึด  
สถาบันเป็นหลักเป็นหลักสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.98$ ) แสดงว่า ผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ส่วนใหญ่ทำงานตามกฎระเบียบ เข้มงวด เคร่งครัด ยึดถืองานเป็น  
สำคัญ กำหนดมาตรฐานในการทำงานและควบคุมการบริหารด้าน  
วางแผน จัดสายงาน ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างไปจากผลการวิจัยของ  
วิรัตน์ ภาจันทร์ (2531 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความคิดเห็นของ

ศึกษาธิการอำเภอเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอเขต  
การศึกษา 11 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบที่ยึดสถาบันเป็นหลัก  
ศึกษาธิการอำเภอ แสดงออกมาให้เห็นในระดับน้อย อาจจะเป็น  
เพราะว่าศึกษาธิการอำเภอมิบทบาทและลักษณะงานที่เน้นเกี่ยวกับการ  
ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่  
รับผิดชอบโดยตรงต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ทำให้ใช้แบบผู้นำ

ที่ยึดสถาบันเป็นหลักอยู่ในระดับสูง ดังที่ ไพลิน ผ่องใส (2531 : 195) ได้ให้แนวคิดที่ว่าผู้นำจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีพฤติกรรม 4 รูปแบบ คือ เป็นผู้นำแบบควบคุม สนับสนุน ให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ สำหรับค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดตรังอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.65$ ) แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้อิสระกับผู้ร่วมงานพอสมควร และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันพอใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมณฑา พงษ์มาลา (2527 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาลักษณะพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์ของ ผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับ ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : ง-จ) และ ศรีญา วรากุลวิทย์ (2527 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารใช้แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักในระดับสูง จึงอาจจริงจังจริงจังกับงาน ทำให้การสร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเพียง ให้งานดำเนินไปได้เท่านั้น ส่วนค่าเฉลี่ยของคะแนนแบบผู้นำที่ยึดการ ประสานประโยชน์เป็นหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ ในระดับสูง ( $\bar{x} = 3.79$ ) แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมทางการบริหารที่ยึดถือเอาสถานการณ์เป็นสำคัญ มีการ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ใช้กระบวนการบริหารอย่างมีขั้นตอน ในการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์และทำงาน ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิรัตน์ ภาจันทร์ดู (2531 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลักโดยส่วนรวมศึกษาธิการอำเภอแสดงออกมาให้เห็น

ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารงานในปัจจุบันต้องให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ร่วมงาน จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจและร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดตรังใช้แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก และแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก อยู่ในระดับสูง ส่วนแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักอยู่ในระดับปานกลาง จากแนวคิดของ เบลค และมูตัน (Fulmer, 1988 : 308-309, quoted in Blake and Mouton, 1978) ที่ว่า หลักการบริหารงานสมัยใหม่ผู้นำที่ดีที่สุดจะต้องให้ความสำคัญกับคนและงานในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องปรับปรุงตนเองในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ที่จะส่งผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

#### ผลการทดสอบสมมติฐาน

##### สมมติฐานข้อ 1 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

##### ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม กับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีความสัมพันธ์ในทางบวก

( $r = .41$ ,  $r = .52$ ,  $r = .31$ ,  $r = .28$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

แสดงว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ชอบเป็นผู้นำในการ  
อภิปรายมีความตั้งใจ รับผิดชอบงาน อารมณ์มั่นคง และมีความ  
สามารถในการเข้าสังคมได้เป็นอย่างดี อาจจะมีพฤติกรรมในการ  
บริหารงานที่เน้นผลงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ปรากฏว่าผลการ  
วิเคราะห์ข้อมูล บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลและด้านการเข้า  
สังคมอยู่ในระดับปานกลาง แต่แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักของ  
ผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นน่าจะมาจากแบบ  
สอบถามบุคลิกภาพที่บังคับให้ผู้ตอบเลือกโดยจัดลำดับความสำคัญ จึง  
ได้คะแนนต่ำ สำหรับแบบสอบถามแบบผู้นำของผู้บริหารนั้นตอบตาม  
ความถี่ของพฤติกรรม อย่างไรก็ตามผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ  
ผลการวิจัยของปราโมทย์ เดชะอัมพร (2522 : ง-จ) และ  
ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : ง-จ) ที่พบว่า บุคลิกภาพทั้งสี่ด้าน  
กับพฤติกรรมมุ่งงานของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้แตกต่างไปจากผลการ  
วิจัยของ ศรัณยา วรากุลวิทย์ (2528 : ง-จ) ที่พบว่า บุคลิกภาพ  
ด้านความมีอำนาจอิทธิพลและด้านการเข้าสังคมกับพฤติกรรมผู้นำ  
มีปฏิสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร้นัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้  
จะเป็นเพราะว่าหลักสูตรการเรียนการสอน จุดมุ่งหมายและการเข้า  
สู่ตำแหน่งบริหารของแต่ละสถาบันแตกต่างกัน แต่ วีรวรรณ เทพรักษ์  
(2534 : 231) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความ  
มั่นใจ มีความรู้ความสามารถสูงพอกับผู้ที่มีการศึกษามาก นอกจาก  
นี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดให้มีโครงการ  
ปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการอบรม ประชุม สัมมนา จัดทำ  
เอกสารเผยแพร่ความรู้ จัดทำคู่มือปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ  
จึงทำให้บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
ส่งผลต่อผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

สมมติฐานข้อ 2 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการ  
เข้าสังคมมีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก

ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการ  
เข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์ในทางบวก  
( $r = .27$ ,  $r = .26$ ,  $r = .39$ ,  $r = .33$  ตามลำดับ)

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน  
ที่วางไว้ นั่นคือ บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน จะส่งเสริมแบบผู้นำที่ยึด  
บุคคลเป็นหลัก หมายความว่า ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นสูงในการ  
ตัดสินใจ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปราย มีอารมณ์มั่นคงและชอบทำ  
งานร่วมกับผู้อื่น อาจจะมีพฤติกรรมในการบริหารที่ยึดการสร้าง  
สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ

ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : ง-จ) ที่พบว่า บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน  
กับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ผลการวิจัยครั้งนี้แตกต่างไปจากผล  
การวิจัยของศรัญา วรากุลวิทย์ (2528 : ง-จ) ที่พบว่าบุคลิกภาพ  
ด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการ  
เข้าสังคมกับแบบผู้นำมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญ

ทางสถิติ และผลการวิจัยของ ปราโมทย์ เดชะอัมพร (2522 : ง-จ)  
พบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบและด้านความมั่นคงทางอารมณ์  
มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะ  
ว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารมีโอกาสดำเนินการศึกษาสูงขึ้น และพัฒนา  
ตนเองไปในแนวเดียวกัน ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการ  
ประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : บทนำ) ได้วางโครงการปรับปรุง

ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นว่าการที่จะบริหารโรงเรียนได้ดีนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเทคนิควิธี และมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม จึงจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนทุกคน

สมมติฐานข้อ 3 บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์กับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก

ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพลด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = .35$ ,  $r = .46$ ,  $r = .41$ ,  $r = .30$  ตามลำดับ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นคือบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน จะส่งเสริมแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ย่อท้อในการงาน ควบคุมอารมณ์ได้และชอบใช้เวลาว่างสังสรรค์กับผู้อื่น อาจจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่ยึดเอาสถานการณ์เป็นหลัก ใช้กระบวนการบริหารอย่างมีขั้นตอนในการทำงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ก็จะเป็นเพราะว่า สภาพปัจจุบัน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ต้องปฏิบัติไปตามนโยบาย จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับลักษณะงานและผู้ร่วมงาน ประกอบกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องผ่านการสอบคัดเลือกประเมินประสิทธิภาพเดิมและเข้ารับการฝึกอบรมตามที่ ก.ค. กำหนด เป็นเหตุให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารและพัฒนาตนเองไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิด

ของ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2523 : 13) ที่ว่า ผู้นำจะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพจะต้องยึดหลักดังนี้ (1) เน้นธรรมชาติของมนุษย์ เพราะมนุษย์มีความต้องการ ความหวังความตั้งใจและแรงจูงใจ (2) มนุษย์ทำงานต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบ (3) เน้นภารกิจ คือ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ และเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1985 : 752-754) ได้ให้แนวคิดที่ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมการนำต่อผู้ตามโดยผสมผสานพฤติกรรมมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน โดยยึดหลักเอาสถานการณ์และสภาพของผู้ตามเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

สมมติฐานข้อ 4 บุคลิกภาพทั้งสี่ด้านมีความสัมพันธ์พหุคูณกับแบบผู้นำแต่ละแบบ

ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักมีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .61$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 37.10 เปอร์เซ็นต์ สำหรับบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก มีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .51$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 25.87 เปอร์เซ็นต์ ส่วนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักมีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .57$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง

32.43 เพอร์เซนต์ และบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงทางอารมณ์ และด้านการเข้าสังคมกับแบบผู้นำทั้ง 3 แบบ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .61$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 38.13 เพอร์เซนต์ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยนี้ส่วนใหญ่สอดคล้องกับผลการวิจัยของปราโมทย์ เดชอัมพร (2522 : ง-จ) ที่พบว่า บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้านมุ่งงานมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านกับพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัยด้านมุ่งสัมพันธ์ภาพมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .31 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประดิษฐ์ ชัยปรีชา (2532 : ง-จ) ที่พบว่า บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับพฤติกรรมผู้นำมีมติกิจสัมพันธ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .48 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน กับพฤติกรรมผู้นำมิติมิตรสัมพันธ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .47 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่แสดงออกในลักษณะมีความมั่นใจในตนเอง มีอำนาจอิทธิพลในด้านคำพูดหรือคำสั่ง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ มีความคล่องแคล่ว ว่องไว ชอบเป็นผู้นำในการอธิบาย จัดจ้อกับงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ รับผิดชอบอย่างจริงจัง มีอารมณ์หนักแน่นสุขุม ชอบสมาคม ชอบทำงานรวมกลุ่มและเป็นที่พอใจของผู้อื่น จะเป็นผู้นำที่ใช้แบบผู้นำทุกแบบในสามแบบด้วย นั่นคือ บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ยึดบุคคลเป็นหลักและยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้

สมมติฐานข้อ 5 บุคลิกภาพอย่างน้อยหนึ่งด้านสามารถ  
พยากรณ์แบบผู้นำได้

ผลการวิจัย การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีซึ่งเหมาะสมสำหรับ  
ใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก พบว่า บุคลิกภาพด้านความ  
รับผิดชอบเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดรองลงมาก็คือ บุคลิกภาพด้านความมี  
อำนาจอิทธิพล และด้านการเข้าสังคม โดยมีความสัมพันธ์พหุคูณทาง  
บวก ( $R = .61$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถ  
พยากรณ์ได้ถูกต้อง 36.73 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าบุคลิกภาพทั้ง 3 ตัว  
นี้ สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักได้ ดังนั้นจากผล  
การวิจัยครั้งนี้จะเห็นได้ว่าตัวพยากรณ์ที่ดีมากกว่าหนึ่งตัวที่พยากรณ์  
ได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และได้สมการพยากรณ์ในรูป  
คะแนนดิบดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\text{STYLE } 1 = 1.27 + .97\text{RES} + .62\text{AUT} + .35\text{SOC}$$

จากสมการมีตัวพยากรณ์ 3 ตัวที่มีประสิทธิภาพสูงและ  
ยอมรับได้ ส่วนบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EMO) เมื่อ  
รวมพยากรณ์แล้วค่าไม่แตกต่างไปจากตัวพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพสูง  
และยอมรับได้ แต่บุคลิกภาพทั้ง 4 ด้านกับแบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็น  
หลักมีความสัมพันธ์พหุคูณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจ  
จะกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EMO) สามารถ  
รวมพยากรณ์กับบุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ได้ ดังนั้นจากการพยากรณ์ใน  
ครั้งนี้มีตัวพยากรณ์หลัก 3 ตัว ได้แก่ บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ

(RES) ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (AUT) และด้านการเข้าสังคม (SOC) ส่วนบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EMO) มีประสิทธิภาพในการพยากรณ์น้อย จึงไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการพยากรณ์ น่าจะเป็นไปได้ว่าบุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EMO) ถูกกลบเกลื่อนด้วยตัวพยากรณ์ 3 ตัวที่กล่าวมา

ผลการวิจัย การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดี ซึ่งเหมาะสมสำหรับใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก พบว่า บุคลิกภาพด้านความมั่นคงทางอารมณ์ (EMO) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด รองลงมาคือ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม (SOC) โดยมีความสัมพันธ์พหุคูณทางบวก ( $R = .51$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ได้ถูกต้อง 25.78 เปอร์เซ็นต์ แสดงว่าตัวพยากรณ์ 2 ตัวนี้สามารถพยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\text{STYLE 2} = 2.10 + .60\text{EMO} + .55\text{SOC}$$

จากสมการมีตัวพยากรณ์ 2 ตัว ที่ประสิทธิภาพสูงพอที่จะยอมรับได้ ส่วนบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล (AUT) และด้านความรับผิดชอบ (RES) เมื่อเข้าร่วมพยากรณ์แล้ว ให้ค่าไม่แตกต่างไปจากตัวพยากรณ์ 2 ตัวที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัวกับแบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักมีความสัมพันธ์พหุคูณอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อาจกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพด้านความมีอำนาจอิทธิพล

(AUT) และด้านความรับผิดชอบ (RES) สามารถร่วมพยากรณ์กับ  
บุคลิกภาพด้านอื่น ๆ ได้ จึงมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์น้อย และ  
ไม่ได้รับคัดเลือกเข้าสู่สมการพยากรณ์

ผลการวิจัย การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดี ซึ่งเหมาะสมสำหรับ  
ใช้พยากรณ์แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก พบว่า  
บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ (RES) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด รอง  
ลงมาได้แก่ บุคลิกภาพด้านการเข้าสังคม (SOC) ด้านความมั่นคง  
ทางอารมณ์ (EMO) และด้านความมีอำนาจอิทธิพล (AUT) แสดงว่า  
ตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว คือบุคลิกภาพทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบ  
ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักได้ ดังนั้น ผลการวิจัยนี้เป็น  
ไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และได้สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\text{STYLE 3} = 1.50 + .57\text{RES} + .47\text{SOC} + .35\text{EMO} + .26 \text{ AUT}$$

ผลการวิจัย การค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดี ซึ่งเหมาะสมสำหรับ  
ใช้พยากรณ์แบบผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า บุคลิกภาพด้านความรับผิดชอบ  
(RES) เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลิกภาพด้านการ  
เข้าสังคม (SOC) ด้านความมีอำนาจอิทธิพล (AUT) และด้านความ  
มั่นคงทางอารมณ์ (EMO) แสดงว่าตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว คือบุคลิกภาพ  
ทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์แบบผู้นำทั้ง 3 แบบได้ ดังนั้น ผลการ  
วิจัยนี้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และได้สมการพยากรณ์ในรูป  
คะแนนดิบดังนี้

### สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\text{STYLE } 4 = 1.64 + .57\text{RES} + .45\text{SOC} + .31\text{AUT} + .24\text{EMO}$$

### ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลข้างต้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

##### 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง ควรพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธา และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

##### 1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ ควรจะวางแผนทางในการปรับปรุง และส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักในความสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพ และการใช้ความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

##### 1.3 สำนักงานการศึกษาจังหวัดตรัง และ

สำนักงานการศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ควรติดตามและประเมินผลคุณลักษณะบุคลิกภาพและการใช้แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

1.4 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง และ  
สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ควรจัดอบรมผู้บริหาร  
โรงเรียนในเรื่องแบบผู้นำและทฤษฎีทางการบริหาร เพื่อที่จะให้  
ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถและนำความรู้ไปประยุกต์  
ใช้ให้การจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.5 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
ควรจะพิจารณาลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวประกอบการตัดสินใจร่วมกับวิธี  
อื่น ๆ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะแนวทางการวิจัยที่ควรจะทำต่อไป

2.1 ควรศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
กับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยขยายขอบเขต  
ของการวิจัยให้กว้างขวางขึ้น เช่น ศึกษาร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ และ  
เลือกใช้แบบวัดที่ต่างออกไป เพื่อที่จะให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้น

2.2 ควรศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
กับฐานทางอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความ  
ต้องการของครูอาจารย์ ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการศึกษา และ  
เจ้าอาวาส เพื่อจะได้ นำผลมาเปรียบเทียบกับการวิจัยครั้งนี้ และ

ส่งผลต่อการพัฒนาผู้บริหารได้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

2.3 ควรศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนของนักเรียนกับบุคลิกภาพและแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา เพื่อจะได้ทราบว่าแบบผู้นำและบุคลิกภาพของ  
ผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
หรือไม่

### บรรณานุกรม

การประถมศึกษาจังหวัดตรัง, สำนักงาน. 2535 ก. แผนปฏิบัติการ  
ปีงบประมาณ 2535. ตรัง : ฝ่ายแผนพัฒนา.

\_\_\_\_\_. 2535 ข. รายงานการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น  
ประถมศึกษาปีที่ 6 ระดับจังหวัด ปีการศึกษา 2534.  
ตรัง : ฝ่ายวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา หน่วยงาน  
ศึกษานิเทศก์.

กิติ ตัชคานนท์. 2532. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพมหานคร :  
บัตเตอร์ฟลาย.

กิตินันท์ รุจิรกุล. 2529. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

กิติมา ปรีดีติลล. 2529. ทฤษฎีการบริหารองค์การ.  
กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2528.

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์การพิมพ์.

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2531.

โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : เรือนแก้วการพิมพ์.

\_\_\_\_\_. 2534. รายงานการประเมินคุณภาพนักเรียนชั้น

ประถมศึกษาปีที่ 6 2533. กรุงเทพมหานคร :

คุรุสภาลาดพร้าว.

เจริญผล สุวรรณโชติ. 2530. ทฤษฎีบริหาร. กรุงเทพมหานคร :  
วัฒนาพานิช.

\_\_\_\_\_. 2531. รายงานการสัมมนาระดับชาติเรื่องหลักสูตร.

วันที่ 22-25 กรกฎาคม 2530 โรงแรมเอเชียเมืองพัทยา.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา.

ดิน ปรัชญพฤกษี. 2527. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรม

มนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 8-12. กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ถวิล เกื้อกลางวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่.

กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.

ถิรนนท์ อนวัชศิริวงศ์. 2533. การสื่อสารระหว่างบุคคล.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : รุ่งแสงการพิมพ์.

ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2523. เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์

พงษ์ สันติวงษ์. 2533. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

ธำรงศักดิ์ หมั่นจิตร และศรีสง่า กรรณสูตร. 2525. จิตวิทยาธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจการพิมพ์.

ธีรวุฒิ บุญโสภณ. 2528. จิตวิทยาอุตสาหกรรมประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า.

เนพพงษ์ บุญจิตรราดูลย์. 2527. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.

นวลละออ สุภาผล. 2527. ทฤษฎีบุคลิกภาพ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

นิพนธ์ คันทะเสวี. 2528. มนุษย์สัมพันธ์เพื่อพัฒนาสังคม. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

นิภา นิษายน. 2530. การปรับตัวและบุคลิกภาพจิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

บรรพต วีระสัย และคณะ. 2526. เอกสารการสอนชุดวิชา  
พัฒนศึกษา หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพมหานคร :  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บุตร ประดิษฐ์วณิช. 2533. ชุดทองในบุคลิกภาพ.  
 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2526. ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน.  
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร.

ประดิษฐ์ ชัยปรีชา. 2532. "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
 กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา  
 (The relationship between personality and  
 leader behaviors of the Administrators in  
 Physical Education Colleges)", วิทยานิพนธ์การ  
 ศึกษาหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประถม แสงสว่าง. 2524. ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่  
คนไทยพึงประสงค์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทรรัฐ.

ประมวญ ดิฉินสัน. 2524. จิตวัฒนา : จิตวิทยาเบื้องต้น.  
 กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

ปราณี รามสูต. 2528. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :  
 โรงพิมพ์เจริญกิจ.

ปราโมทย์ เดชอัมพร. 2522. "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทาง  
การบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย (Personality  
and Administrative Behavior of University  
Administrators)", วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรีชา วิทโค. 2533. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาและ  
สังคมพื้นฐานเพื่อการแนะแนว หน่วยที่ 2-8.  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

พนัส หันนาคินทร์. 2529. การบริหารบุคคลในโรงเรียน.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์การพิมพ์.

พรทิพย์ จินกานนท์. 2529. จิตวิทยาเบื้องต้น. สงขลา :  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. 2531. มนุษย์สัมพันธ์.  
กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.

พรรณราย ทวีระประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม.  
กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์  
และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์เจริญผล.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. 2530. พฤติกรรมองค์การและ  
การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โอเคชั่นสโตร์.

ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว. 2534. "การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความต้องการของ  
ครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
กระบี่ (A Study of Primary School  
Administrators Leader Behavior as Expected  
by the Teachers under the Office of Krabi  
Provincial Primary Education)", ปรินทิพ  
การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

ไพลิน ผ่องใส. 2531. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภิญญา สาธร. 2526. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5.  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

---

มานะ รัตนโกเศศ. 2532. "คำขวัญ" บันทึกประจำวัน สปช.  
2532. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

---

มาลีณี จุฑะรพ. ม.ป.ป. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ.

รวิจวน คำวชิรพิทักษ์. 2535. เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยา  
และสังคมวิทยาพื้นฐาน เพื่อการวัดและประเมินผลการ  
ศึกษา หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี : มหาวิทยาลัย  
 สุโขทัยธรรมาธิราช.

ราศรี ภูมิ. 2530. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร :  
 โรงพิมพ์พัฒนาหลักสูตร.

ลักขณา สรวิวัฒน์. 2530. จิตวิทยาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร :  
 โอเคชั่นสโตร์.

ลิขิต กาญจนารักษ์. ม.ป.ป. จิตวิทยาพื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์.  
 กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิรัตน์ ภาจันทร์คู. 2527. "ความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอ  
 เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ เขตการ  
 ศึกษา 11 (Opinions of District Education  
 Officers Concerning Leadership Styles of  
 District Educational Region Eleven)",  
 วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
 (บทคัดย่อ)

วีระ ไชยศรีสุข. 2533. สุขภาพจิต. กรุงเทพมหานคร :  
 แสงศิลป์การพิมพ์.

วีรวรรณ เทพรักษ์. 2534. "การปฏิบัติงานวิชาการของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดนราธิวาส (Academic  
Performance of Primary School Principals  
under the Office of Provincial Primary  
Education Changwat Narathiwat)",  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ศรัณยา วรากุลวิทย์. 2528. "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ  
กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและ  
อาชีวศึกษา วิทยาเขตภาคกลาง (A Relationship  
between Personality and Leader Behavior  
of the Administrators of the Institute of  
Technology and Vocational Education in  
Central Region)", วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

---

ศรีเรือน แก้วกังวาล. 2531. รู้เรา รู้เขา. กรุงเทพมหานคร :  
สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน.

---

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. 2529. จิตวิทยาทั่วไป.  
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ส. สมบัติ มีสุนทร. 2533. "การศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความต้องการของครูอาจารย์  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช  
(A Study of Leadership Styles of the  
Secondary School Administrators as Perceived  
by the Teachers under the Department of  
General Education of Nakhonsrithammaraj  
Province)", ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.

สมจิตต์ สุพรรณทัศน์. 2528. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์  
วิชาชีพสาธารณสุขศาสตร์ หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมชัย วุฒิปรีชา. 2534. "ผู้บริหารต้องพัฒนาตลอดเวลา".  
ข่าวการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ. 9(439) 23 (พฤษภาคม  
2534). 1.

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารบุคคลแผนใหม่.  
กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

สมยศ นาวิการ. 2525. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพมหานคร : สมหมายการพิมพ์.

\_\_\_\_\_. 2526. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร :  
บรรณกิจการพิมพ์.

สมร ทองดี. 2532. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมวัยรุ่น  
หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุชา จันทรเฒ. 2531. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร :  
ไทโยวัฒนาพานิช.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. 2532. จิตวิทยาทั่วไป แนวคิดและทฤษฎี  
ขั้นมูลฐาน. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์.

สุมนทา พงษ์มาลา. 2527. "ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร (Leader  
Behavior Characteristics of Administrators  
in Elementary School under the Jurisdiction  
of the Bangkok Metropolitan Administration)",  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
(บทคัดย่อ)

สุมนนา พุ่มประพาฬ. 2534. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรี  
ในสถานศึกษาตามทรรศนะของครูในจังหวัดนครสวรรค์  
(Leadership of School Female  
Administrators as Perceived by Teachers  
in Nakhonsawan Province)", วิทยานิพนธ์การ  
ศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุเมธ เดียววิศเรศ. 2527. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์.

สุรภิตต์ กิตติภิระพงษ์. 2527. "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11  
(Leadership Behavior of Secondary School  
Administrators in Educational Region  
Eleven)", วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. (บทคัดย่อ)

สุรางค์ โค้วตระกูล. 2533. จิตวิทยาการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิทย์ บุญช่วย. 2526. การบริหารโรงเรียน ทฤษฎีและการ  
ปฏิบัติ. ปัตตานี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

อรุณ รักธรรม. 2523. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง.  
กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

---

. 2533. พฤติกรรมในระบบราชการ.

กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันพัฒนา  
การบริหารการศึกษา.

---

. 2527. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์  
ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

อุทัย หิรัญโต. 2524. ประมุขศิลปะของการเป็นผู้นำ.

กรุงเทพมหานคร : โอเคชั่นสโตร์.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป.

พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.

เอ็ด สาระภูมิ. 2525. การปรับปรุงบุคลิกภาพ.

กรุงเทพมหานคร : วัชรการพิมพ์.

Baughman, Earl E. 1972. Personality:the Psychological Study of the Individual. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Bischof, Ledford J. 1970. Interpreting Personality Theory. New York : Harper and Row.

Blake, Robert R. and Mouton, Jane s. 1978. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf Publishing.

Bower, Gordon H. and Hilgard, Ernest R. 1981. Theories of Learning : The Century Psychology Series. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Callahan, Robert E.; Fleenor, Patrick C. and

Knudson, Harry R. 1986. Understanding  
Organizational Behavior : A Managerial  
Viewpoint. Sydney : Bell and Howell  
Company.

Cannell, April o.; Whitmore, Jacqueline. and

Connell, Vincent O. 1985. Choice  
and Change the Psychology of Adjustment  
Growth and Creativity. Englewood cliffs :  
Prentice-Hall.

Connolly, John P. 1975. "The Relationship of  
Selected Personal and Situational  
Characteristics to the Perceived Leader  
Behavior of Chief School Administrators",  
Dissertation Abstracts International  
1(July 1975), 58-9-A.

---

Cox, Wilton Edward. 1974. "Superiors and

Subordinates Perceptions and Expectation  
of the Leader Behavior of the Dean of  
Instruction : A survey of the North  
Carolina Community College System",  
Dissertation Abstracts International.  
5(November 1974), 2568-9-A.

Daft, Richard L. 1988. Management. New York :  
The Dryden Press.

Davis, Keith. and Newstrom, John W. 1989.  
Human Behavior at Work : Organizational  
Behavior. New York : McGraw-Hill.

Fehr, Lawrence A. 1983. Introduction to Personality.  
New York : Macmillan Publishing.

Flipppo, Edwin B. 1966. Principles of Personnel  
Administration. New York : McGraw-Hill  
Book Company.

Foy, Patrick Francis. 1974. "An Analysis of  
the Leader Behavior of Texas Community  
Junior College Deans of Instruction",  
Dissertation Abstracts International.  
9(November 1974), 2475-A.

Fulmer, Robert M. 1988. The New Management.  
4 th ed. New York : Macmillan Company.

Getzel, J.W. and Guba, E.G. 1968. Educational  
Administration as a Social Process : Theory,  
Research and Practice. New York : Harper  
and Roe Publishers.

Gordon, Leonard V. 1963. Manual of Gordon Personal Profile. New York : Test Department of Harcourt Brace and World.

Hergenhahn, B.R. 1980. An Introduction to Theories of Personality. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. 1974. Management of Organization. New Delhi : Prentice-Hall of India Private.

\_\_\_\_\_. 1988. Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources. 5 th ed. Englewood cliffs : Prentice-Hall.

Hurlock, Elizabeth B. 1974. Personality Development. New York : McGraw-Hill.

---

Janis, Erving L., et al. 1969. Personality Dynamics Development and Assessment. New York : Harcourt Brace and World.

Kirkpatrick, Thomas O. 1987. Supervision. Boston : Kent Publishing Company.

Maddi, Salvatore R. 1976. Personality Theories :  
A Comparative Analysis. Illinois : The  
Dersey Press Homewood.

Mcfarland, Dalton E. 1979. Management :  
Foundations of Practics. 5 th ed.  
New York : Macmillan.

Mehrens, William A. and Lehman Irvin J. 1975.  
Standardized Test in Education. 2 nd ed.  
New York : Holt Rinehart and Winston.

Norusis, Marija J. 1985. SPSS/PC + TM For the  
IBM PC/XT/AT. Chicago : SPSS, Inc.

Phares, Jerry E. 1991. Introduction to  
Personality. New York : Harper Collins  
Publishers.

---

Robbins, Stephen P. and Mukerji, DeDu. 1990.  
Managing Organization : New Challenges  
and Perspectives. New York : Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. 1986. Essentials of  
Organizational Behavior. 3 rd ed.  
Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

Ross, Murray G. and Hendry, Choles E. 1958.

The Principalship. New York : Macmillan  
Company.

Schroeder, Burnett Glem. 1970. "Leadership  
Behavior of Department Chairman in  
Selected State Institutions of Higher  
Education", Dissertation Abstracts  
International. 12(June 1970), 5209-A.

Tannenbaum, Robert., et al. 1979. Leadership  
and Organization. New York : McGraw-  
Hill Book Company.

Worthington, JoAnn. 1975. " The Leadership  
Behavior of Secondary School Principals  
as Persived by the Principal and Other  
Significant Education Leaders"  
Dissertation Abstracts International.  
3(September 1975), 1237-8-A.

Yamane, Taro. 1973. Statistics : An Introductory  
Analysis. 3 rd ed. New York : Harper and  
Row.

ภาคผนวก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่พิจารณาแบบสอบถามสำหรับการวิจัย

1. นายโกศล แก่นอิน
2. นายปราโมทย์ ศรีสมบัติ
3. นายจำเนียร สุขทอง
4. นายจำเริญ จิตรหลัง
5. นางประคอง เกื่อนการ

## รายชื่อโรงเรียนที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

| ที่ | อำเภอ/โรงเรียน           | ที่ | อำเภอ/โรงเรียน      |
|-----|--------------------------|-----|---------------------|
|     | <b>อ. เมืองตรัง</b>      |     | <b>อ. ปะเหลียน</b>  |
| 1.  | บ้านเกาะเคียม            | 15. | บ้านโคกแก้ว         |
| 2.  | บ้านท่าเล                | 16. | บ้านควนวิไล         |
| 3.  | วัดสันติวัน              | 17. | บ้านหัวควน          |
| 4.  | วัดสาริการาม             | 18. | หาดทรายทอง          |
| 5.  | วัดทุ่งหินผุด            |     | <b>อ. สิเกา</b>     |
|     | <b>อ. กันตัง</b>         | 19. | บ้านคูหนู           |
| 6.  | บ้านตะเคียนหลบฟ้า        | 20. | บ้านห้วยต้อ         |
| 7.  | บ้านหัวหิน               |     | <b>อ. ย่านตาขาว</b> |
| 8.  | บ้านนาเกลือ              | 21. | บ้านนานิน           |
| 9.  | บ้านหาดยาว               | 22. | บ้านควนอินทนิ้งาม   |
|     | <b>อ. ห้วยยอด</b>        | 23. | บ้านห้วยไม้แก่น     |
| 10. | บ้านลำแพะ                | 24. | บ้านควนเคียม        |
| 11. | บ้านทุ่งล้อม             |     | <b>อ. วังวิเศษ</b>  |
| 12. | ท่าจั่ว                  | 25. | วัดเขาวิเศษ         |
| 13. | บ้านเขาพรุเสม็ด          | 26. | วัดเจริญรุ่งเมือง   |
| 14. | ห้วยยอด (กลังวิทยาจารย์) |     | <b>กิ่งอ. นาโยง</b> |
|     |                          | 27. | บ้านทุ่งสัมปอช      |
|     |                          | 28. | บ้านเกาะปุด         |
|     |                          |     | <b>กิ่งอ. รัชฎา</b> |
|     |                          | 29. | บ้านหนองบัวน้อย     |
|     |                          | 30. | บ้านทอนเหวียน       |

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

| ที่                 | อำเภอ/โรงเรียน   | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล | ที่              | อำเภอ/โรงเรียน   | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|---------------------|------------------|----------------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------------|
| <b>อ. เมืองตรัง</b> |                  |                                        |                  |                  |                                        |
| 1                   | บ้านเกาะปราง     | 1                                      | 20               | วัดศรีสุวรรณาราม | 2                                      |
| 2                   | บ้านโคกมะม่วง    | 1                                      | 21               | บ้านพิกุลลอย     | 1                                      |
| 3                   | วัดนานอน         | 2                                      | 22               | บ้านทุ่งโดนทอง   | 1                                      |
| 4                   | บ้านโคกชะแง้     | 3                                      | 23               | วัดไทรงาม        | 2                                      |
| 5                   | วัดแจ้ง          | 2                                      | 24               | วัดเขี้ยวสาณกิจ  | 2                                      |
| 6                   | บ้านควนปริง      | 3                                      | 25               | บ้านกลางนา       | 1                                      |
| 7                   | บ้านนาป้อ        | 3                                      | 26               | ไทยรัฐวิทยา 39   | 2                                      |
| 8                   | วัดโคกมะม่วง     | 1                                      | 27               | วัดโคกพิกุล      | 2                                      |
| 9                   | อนุบาลตรัง       | 7                                      | 28               | มิตรภาพที่ 31    | 3                                      |
| 10                  | วัดควนวิเศษ      | 6                                      | <b>อ. กันตัง</b> |                  |                                        |
| 11                  | เพาะปัญญา        | 4                                      | 29               | บ้านป่าเต        | 1                                      |
| 12                  | บ้านมาบมะขาม     | 1                                      | 30               | บ้านหนองเสม็ด    | 2                                      |
| 13                  | วัดโพธาราม       | 3                                      | 31               | บ้านบางเป้า      | 2                                      |
| 14                  | วัดขุนลิที้      | 3                                      | 32               | บ้านป่าเตียว     | 3                                      |
| 15                  | วัดน้ำผุด        | 2                                      | 33               | บ้านไร่ใหญ่      | 1                                      |
| 16                  | บ้านไร่พรุ       | 3                                      | 34               | บ้านทุ่งค่าย     | 1                                      |
| 17                  | บ้านทุ่งนา       | 1                                      | 35               | บ้านพระม่วง      | 2                                      |
| 18                  | บ้านเขาหลัก      | 1                                      | 36               | บ้านแหลม         | 1                                      |
| 19                  | วัดราษฎร์วันรมย์ | 2                                      | 37               | บ้านตะหร่ำ       | 1                                      |

| ที่ | อำเภอ/โรงเรียน   | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล | ที่ | อำเภอ/โรงเรียน     | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|------------------|----------------------------------------|-----|--------------------|----------------------------------------|
| 38  | วัดสีหราชวรวิหาร | 3                                      | 57  | วัดคีรีวิหาร       | 3                                      |
| 39  | บ้านกันตังใต้    | 3                                      | 58  | บ้านหนองปรือ       | 1                                      |
| 40  | บ้านเกาะเคียม    | 3                                      | 59  | บ้านคลองคู้ช       | 2                                      |
| 41  | บ้านจุปะ         | 1                                      | 60  | บ้านหนองสูง        | 2                                      |
| 42  | บ้านย่านซื่อ     | 2                                      | 61  | วัดกาญจนบุรีรักษ์  | 2                                      |
| 43  | บ้านคลองลู       | 2                                      | 62  | วัดห้วยนาง         | 3                                      |
| 44  | บ้านโคกทราย      | 1                                      | 63  | บ้านเขากอบ         | 3                                      |
| 45  | บ้านบางเตา       | 1                                      | 64  | บ้านหนองสองพี่น้อง | 2                                      |
| 46  | บ้านท่าส้ม       | 4                                      | 65  | บ้านควนเลียบ       | 2                                      |
| 47  | บ้านควนแดง       | 1                                      | 66  | บ้านไทรงาม         | 2                                      |
| 48  | บ้านท่าปาบ       | 3                                      | 67  | บ้านไสยะม่วง       | 2                                      |
| 49  | บ้านบางหมากน้อย  | 1                                      | 68  | วัดศรีรัตนาราม     | 2                                      |
| 50  | บ้านโคกยาง       | 2                                      | 69  | บ้านป่ายาง         | 1                                      |
| 51  | บ้านหนองขาว      | 1                                      | 70  | บ้านลำภูรา         | 3                                      |
| 52  | บ้านพรุใหญ่      | 1                                      | 71  | วัดสิทธิโชค        | 1                                      |
| 53  | บ้านทุ่งอิฐ      | 1                                      | 72  | วัดควนไทร          | 2                                      |
|     | อ.ห้วยซอด        |                                        | 73  | บ้านน้ำพราย        | 3                                      |
| 54  | วัดบางดี         | 1                                      | 74  | บ้านทุ่งต่อ        | 2                                      |
| 55  | วัดทุ่งวางงาม    | 1                                      | 75  | วัดปากแจ่ม         | 2                                      |
| 56  | บ้านทุ่งขวางงาม  | 1                                      | 76  | วัดไตรสามัคคี      | 3                                      |

| ที่ | อำเภอ/โรงเรียน    | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล | ที่ | อำเภอ/โรงเรียน   | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|-------------------|----------------------------------------|-----|------------------|----------------------------------------|
| 77  | บ้านทุ่งศาลา      | 1                                      | 97  | ทุ่งลำเจียก      | 2                                      |
| 78  | บ้านควนพญา        | 1                                      |     |                  |                                        |
| 79  | บ้านท่าประคู้     | 1                                      | 98  | บ้านหินคอกควาย   | 1                                      |
| 80  | บ้านพรุจุ         | 1                                      | 99  | บ้านวังศิลา      | 2                                      |
| 81  | บ้านเหนือคลอง     | 1                                      | 100 | วัดหนองสมาน      | 3                                      |
| 82  | บ้านหนองหมอ       | 2                                      | 101 | บ้านหนองยายแม่   | 2                                      |
| 83  | บ้านไสบ่อ         | 2                                      | 102 | บ้านปะเหลียน     | 3                                      |
| 84  | วัดเขาปิยะ        | 1                                      | 103 | บ้านลำคลอง       | 3                                      |
|     | อ.ปะเหลียน        | 1                                      | 104 | บ้านลำปลอกเหนือ  | 1                                      |
| 85  | บ้านท่าข้าม       | 2                                      | 105 | บ้านหาดเลา       | 3                                      |
| 86  | บ้านหยงสตาร์      | 2                                      | 106 | บ้านแหลมสอม      | 3                                      |
| 87  | บ้านสามแยก        | 2                                      | 107 | หาดสำราญ         | 1                                      |
| 88  | บ้านทอนทาน        | 1                                      | 108 | บ้านปากปรน       | 2                                      |
| 89  | วัดท่าพญา         | 3                                      | 109 | บ้านข้าหวี       | 1                                      |
| 90  | บ้านบางด้วน       | 1                                      | 110 | บ้านทุ่งกอ       | 1                                      |
| 91  | บ้านชวนโปะ        | 1                                      | 111 | บ้านนาเล         | 3                                      |
| 92  | วัดศรัทธาราม      | 1                                      |     | อ.สิเกา          |                                        |
| 93  | บ้านทุ่งขาว       | 3                                      | 112 | บ้านเขาไม้แก้ว   | 2                                      |
| 94  | บ้านหนองหว้า      | 1                                      | 113 | วัดเจริญร่มเมือง | 3                                      |
| 95  | บ้านทุ่งมะขามป้อม | 1                                      | 114 | บ้านโตน          | 1                                      |
| 96  | บ้านลิพัง         | 2                                      | 115 | กมลศรี           | 2                                      |

| ที่ | อำเภอ/โรงเรียน   | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล | ที่ | อำเภอ/โรงเรียน | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|------------------|----------------------------------------|-----|----------------|----------------------------------------|
| 116 | บ้านสาขควน       | 1                                      | 135 | บ้านโพรงจระเข้ | 1                                      |
| 117 | ตรางคสมบัติ      | 1                                      | 136 | วัดประชำบำรุง  | 1                                      |
| 118 | บ้านกลังกลอง     | 1                                      | 137 | วัดหนองเป็ด    | 3                                      |
| 119 | บ้านห้วยไทร      | 2                                      | 138 | บ้านหนองขุมแสง | 1                                      |
| 120 | วัดเขาแก้ว       | 1                                      | 139 | บ้านทุ่งนา     | 1                                      |
| 121 | บ้านไร่ออก       | 1                                      | 140 | บ้านทุ่งค่าย   | 2                                      |
| 122 | บ้านบ่อหิน       | 2                                      | 141 | บ้านเขาไม้แก้ว | 2                                      |
| 123 | บ้านไสตันวา      | 1                                      | 142 | บ้านควนยาง     | 2                                      |
| 124 | วัดไม้ผาด        | 1                                      | 143 | บ้านควนชวน     | 1                                      |
| 125 | หาดปากเมง        | 2                                      | 144 | วัดอัมพวัน     | 2                                      |
| 126 | บ้านนาเมืองเพชร  | 2                                      | 145 | บ้านย่านตาขาว  | 6                                      |
|     | อ. ย่านตาขาว     |                                        | 146 | บ้านพรุโต๊ะปุก | 2                                      |
| 127 | วัดโหละคล้า      | 2                                      | 147 | บ้านควนโต๊ะทอง | 1                                      |
| 128 | บ้านโคกทราย      | 3                                      | 148 | บ้านควนโพธิ์   | 2                                      |
| 129 | บ้านควนนิมิตศิลา | 1                                      | 149 | บ้านนายายหม่อม | 2                                      |
| 130 | บ้านไทรงาม       | 2                                      |     | อ. วังวิเศษ    |                                        |
| 131 | บ้านทุ่งหนองแห้ง | 3                                      | 150 | บ้านหลังเขา    | 3                                      |
| 132 | วัดโพรงจระเข้    | 2                                      | 151 | บ้านหนองคล้า   | 2                                      |
| 133 | บ้านห้วยด้วน     | 2                                      | 152 | บ้านบางพระ     | 3                                      |
| 134 | วัดชลาปีวิหาร    | 2                                      | 153 | วัดน้ำล่า      | 2                                      |

| ที่ | อำเภอ/โรงเรียน  | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล | ที่ | อำเภอ/โรงเรียน      | จำนวนกลุ่ม<br>ตัวอย่าง<br>ผู้ให้ข้อมูล |
|-----|-----------------|----------------------------------------|-----|---------------------|----------------------------------------|
| 154 | บ้านเขาโพน      | 2                                      | 168 | วัดนางประหลาด       | 3                                      |
| 155 | บ้านคลองโตน     | 1                                      | 169 | วัดมงคลสถาน         | 3                                      |
| 156 | บ้านจิจิก       | 2                                      | 170 | บ้านหนองขวน         | 2                                      |
| 157 | วัดทุ่งใหญ่     | 2                                      | 171 | วัดช่องเปี่ยมราษฎร์ | 2                                      |
| 158 | บ้านช่องหาร     | 2                                      | 172 | บ้านห้วยลึก         | 2                                      |
| 159 | บ้านไชยภักดี    | 1                                      |     | กิ่ง อ.รัชดา        |                                        |
| 160 | บ้านหนองขุ่มแสง | 2                                      | 173 | วัดควนเมา           | 2                                      |
| 161 | บ้านบางคราม     | 1                                      | 174 | วัดเขาพระ           | 3                                      |
| 162 | บ้านหน้าเขา     | 1                                      | 175 | บ้านคลองมวน         | 3                                      |
|     | กิ่ง อ.นาโยง    |                                        | 176 | บ้านควนหนองกก       | 1                                      |
| 163 | วัดจอมไตร       | 3                                      | 177 | บ้านทุ่งสมอ         | 1                                      |
| 164 | บ้านควนสวรรค์   | 3                                      | 178 | บ้านหนองบัว         | 2                                      |
| 165 | วัดธรรมาราม     | 3                                      | 179 | บ้านหนองศรีจันทร์   | 2                                      |
| 166 | วัดควนสั่นวล    | 3                                      | 180 | บ้านต้นไทร          | 2                                      |
| 167 | วัดไทรทอง       | 3                                      | 181 | บ้านโคกเลียบ        | 2                                      |
|     |                 |                                        | 182 | บ้านไทรบ่วง         | 2                                      |

(สำเนา)

ที่ ทม 1212/647

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์ อำเภอเมือง  
จังหวัดปัตตานี 94000

24 พฤศจิกายน 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ด้วยนายอนันต์ ภิรมย์พร นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการ  
ศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา" โดยมี ผศ. ดร. อัมภา บุญช่วย และ  
ผศ. สุเทพ สันติวรานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการทำวิทยานิพนธ์ มีความ  
จำเป็นต้องแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านทำหนังสือถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ  
และกิ่งอำเภอต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนตอบแบบสอบถาม

คณะศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่าน  
ด้วยดีและขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ภิรมย์รัตน์)

คณบดี

สำนักงานเลขาธิการคณะ

โทร. (073) 331301, 349111 ต่อ 206

โทรสาร. (073) 348519

(สำเนา)

ที่ ศธ 1421/6469

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง  
ถนนวิเศษกุล อำเภอเมืองตรัง 92000

26 พฤศจิกายน 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เรียน หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ

ด้วยได้รับแจ้งจากนายอนันต์ ภิรมย์พร นักศึกษาปริญญาโท สาขา  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีว่า กำลังทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา" และประสงค์เก็บรวบรวมข้อมูล (แบบสอบถาม) จาก  
ข้าราชการในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ เพื่อนำไป  
จัดทำวิทยานิพนธ์

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตรัง พิจารณาแล้วเห็นควรให้  
ร่วมมือ จึงขอให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ให้ความ  
อนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลของบุคคลดังกล่าวตามสมควร

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายประวิทย์ ไชยกุล)

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี รักษาการแทน  
ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดตรัง

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

โทร. (075) 218128, 218547

โทรสาร. (075) 212726

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

"ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา"

---

อนันต์ ภิรมย์พร

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2535

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

พฤศจิกายน 2535

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ครู-อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้าพเจ้านายอนันต์ ภิรมย์พร ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำ  
วิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา" จำเป็นต้องขอความร่วมมือจากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามและขอ  
ได้โปรดตอบด้วยความเป็นจริง ตามความคิดเห็นอิสระของผู้วิจัยขอเรียนว่าในการตอบ  
แบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการ  
ใด คำตอบของท่านเป็นความลับ และนำผลไปศึกษาเท่านั้น

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายอนันต์ ภิรมย์พร)

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัว  
ของผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารใน  
โรงเรียนของท่าน

2. ครูอาจารย์ในโรงเรียนที่ปฏิบัติการสอนเป็นผู้ตอบ  
แบบสอบถามฉบับนี้

3. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณา  
บรรจุซองที่แนบมาปิดผนึก ส่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหรือ  
กิ่งอำเภอที่ท่านสังกัด

## ตอนที่ 1

## สถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) ของแต่ละข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

## 1. อายุของท่าน

( ) ต่ำกว่า 35 ปี

( ) 35 ปีขึ้นไป

## 2. วุฒิทางการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรีและสูงกว่า

## 3. ประสบการณ์ในการสอน

( ) ต่ำกว่า 10 ปี

( ) 10 ปีขึ้นไป

## 4. ขนาดของโรงเรียน

( ) ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน

( ) 12 ห้องเรียนขึ้นไป

## ตอนที่ 2

### แบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร

#### ข้อแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

1. กรุณาอ่านคำแนะนำในการตอบอย่างละเอียด
2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 18 ชุด ในแต่ละชุดประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร
- 4 ลักษณะ ในแต่ละลักษณะ แบ่งความถี่ของพฤติกรรมของผู้บริหารเป็น 2 ระดับคือ
  - "มากที่สุด" หมายถึง ผู้บริหารแสดงลักษณะพฤติกรรมนั้น อยู่เสมอ หรือมากที่สุด
  - "น้อยที่สุด" หมายถึง ผู้บริหารแสดงลักษณะพฤติกรรมนั้น น้อยมาก หรือไม่แสดงเลย
  - "ผู้บริหาร" หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาการในตำแหน่งในโรงเรียนของท่าน
3. ในแต่ละข้อมีบุคลิกภาพต่าง ๆ 4 ลักษณะ ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมลักษณะไหนมากที่สุด 1 ลักษณะ เท่านั้น แล้วกาเครื่องหมาย "/" ลงในช่องความถี่ของพฤติกรรม "มากที่สุด" และผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมลักษณะไหนน้อยที่สุดเพียง 1 ลักษณะ เท่านั้น แล้วกาเครื่องหมาย "/" ลงในช่องความถี่ของพฤติกรรม "น้อยที่สุด"
- ในแต่ละข้อให้ท่านกา "/" 2 เครื่องหมายเท่านั้น คือ ในช่องที่มากที่สุด 1 เครื่องหมาย และในช่องที่น้อยที่สุดอีก 1 เครื่องหมาย กรุณาทำทุกข้อ

ตัวอย่าง

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร      | ความถี่ของพฤติกรรม |             |
|--------|-----------------------------------------|--------------------|-------------|
|        |                                         | มากที่สุด          | น้อยที่สุด  |
| 0      | สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง..            | .....              | .....       |
|        | เข้ากับคนแปลกหน้าได้ยาก.....            | .....              | ...../..... |
|        | อารมณ์ค่อนข้างตึงเครียด.....            | .....              | .....       |
|        | ไม่ย่อท้อในการทำงานแม้จะมีอุปสรรค. .... | .../...            | .....       |

จากตัวอย่าง แสดงว่าผู้ตอบพิจารณาลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารแล้วเห็นว่าใน 4 ลักษณะนี้ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในด้านไม่ย่อท้อในการทำงานแม้จะมีอุปสรรค "มากที่สุด" และในด้านเข้ากับคนแปลกหน้าได้ยาก "น้อยที่สุด"

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร   | ความถี่ของพฤติกรรม |            |
|--------|--------------------------------------|--------------------|------------|
|        |                                      | มากที่สุด          | น้อยที่สุด |
| 1      | เข้าสังคมได้ดี.....                  | .....              | .....      |
|        | ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง.....         | .....              | .....      |
|        | สามารถประกอบกรางานต่าง ๆ             |                    |            |
|        | ให้สำเร็จลุล่วงได้.....              | .....              | .....      |
|        | มีอาการค่อนข้างอ่อนไหว.....          | .....              | .....      |
| 2      | ไม่สนใจคบหากับบุคคลอื่น.....         | .....              | .....      |
|        | ไม่มีความวิตกกังวลหรือความเครียด     | .....              | .....      |
|        | เป็นบุคคลที่ไว้วางใจไม่ได้.....      | .....              | .....      |
|        | เป็นผู้นำกลุ่มในการแสดง              |                    |            |
|        | ความคิดเห็น.....                     | .....              | .....      |
| 3      | มีความไม่มั่นคงและประหม่า.....       | .....              | .....      |
|        | มีอิทธิพลเหนือคนอื่นมาก.....         | .....              | .....      |
|        | ไม่ชอบสังสรรค์ในสังคม.....           | .....              | .....      |
|        | มีความพากเพียรและมั่นคงใน.....       | .....              | .....      |
| 4      | การทำงาน.....                        | .....              | .....      |
|        | คบและเข้ากับคนที่รู้จักใหม่ได้ง่าย.. | .....              | .....      |
|        | ทนทำงานอย่างเดียวก้นนาน ๆ ไม่        |                    |            |
|        | ได้.....                             | .....              | .....      |
|        | เป็นคนที่ถูกชักจูงได้ง่าย.....       | .....              | .....      |
|        | สามารถควบคุมตนเองได้ เมื่ออยู่       |                    |            |
|        | ในภาวะบังคับขู่ใจ.....               | .....              | .....      |

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร   | ความถี่ของพฤติกรรม |            |
|--------|--------------------------------------|--------------------|------------|
|        |                                      | มากที่สุด          | น้อยที่สุด |
| 5      | สามารถตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ได้      |                    |            |
|        | โดยไม่ต้องอาศัยผู้อื่น.....          | .....              | .....      |
|        | เข้ากับคนแปลกหน้าได้ยาก.....         | .....              | .....      |
|        | อารมณ์ค่อนข้างหงุดหงิดง่าย.....      | .....              | .....      |
| 6      | ไม่ย่อท้อต่อภาระงานแม้จะมีความยาก    |                    |            |
|        | ลำบาก.....                           | .....              | .....      |
|        | ไม่สนใจที่จะสังคมกับผู้อื่นมากนัก... | .....              | .....      |
|        | ไม่มีความรับผิดชอบอย่างจริงจัง...    | .....              | .....      |
| 7      | มีอารมณ์มั่นคงและใจเย็นตลอดเวลา      |                    |            |
|        | เป็นผู้นำในการทำกิจกรรมกลุ่ม....     | .....              | .....      |
|        | เป็นบุคคลที่ผู้อื่นไว้วางใจได้.....  | .....              | .....      |
|        | อารมณ์เสียง่ายเมื่อเกิดข้อบกพร่อง    |                    |            |
|        | ในการทำงาน.....                      | .....              | .....      |
|        | ไม่มั่นใจในความคิดเห็นของตนเอง       |                    |            |
|        | มากนัก.....                          | .....              | .....      |
|        | ชอบอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น.....       | .....              | .....      |
| 8      | สามารถชักจูงผู้อื่นได้ง่าย.....      | .....              | .....      |
|        | ปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วง แม้จะ       |                    |            |
|        | เผชิญอุปสรรค.....                    | .....              | .....      |
|        | เลือกคบคนจำนวนน้อย.....              | .....              | .....      |
|        | เป็นบุคคลที่ค่อนข้างตื่นตัวง่าย....  | .....              | .....      |

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร      | ความถี่ของพฤติกรรม |            |
|--------|-----------------------------------------|--------------------|------------|
|        |                                         | มากที่สุด          | น้อยที่สุด |
| 9      | สนิทสนมกับบุคคลอื่นยาก.....             | .....              | .....      |
|        | มีบทบาทสำคัญในการทำกิจกรรมกลุ่ม.....    | .....              | .....      |
|        | ทำงานในหน้าที่ประจำจนสำเร็จ.....        | .....              | .....      |
|        | โดยความซื่อสัตย์.....                   | .....              | .....      |
|        | มีอารมณ์ไม่คงที่นัก.....                | .....              | .....      |
| 10     | มีความไว้วางใจบุคคลอื่น.....            | .....              | .....      |
|        | รู้สึกกระตือรือร้นใจง่าย.....           | .....              | .....      |
|        | มีกิจนิสัยในการทำงานที่ดี.....          | .....              | .....      |
|        | ชอบมีเพื่อนกลุ่มเล็ก ๆ .....            | .....              | .....      |
| 11     | มีอารมณ์ค่อนข้างหงุดหงิดง่าย.....       | .....              | .....      |
|        | สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ทุก.....        | .....              | .....      |
|        | รูปแบบ.....                             | .....              | .....      |
|        | ไม่ชอบสนทนากับคนแปลกหน้า.....           | .....              | .....      |
|        | สามารถทำงานใด ๆ ให้สำเร็จ.....          | .....              | .....      |
| 12     | ลู่วงได้.....                           | .....              | .....      |
|        | ไม่ชอบโต้แย้งกับบุคคลอื่น.....          | .....              | .....      |
|        | ไม่สามารถทำงานตามแผนที่กำหนด.....       | .....              | .....      |
|        | ไว้ได้.....                             | .....              | .....      |
|        | เป็นบุคคลไม่ตื่นเต้นกับสิ่งที่กระตุ้น.. | .....              | .....      |
|        | ชอบเข้าสังคมมาก.....                    | .....              | .....      |

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร | ความถี่ของพฤติกรรม |            |
|--------|------------------------------------|--------------------|------------|
|        |                                    | มากที่สุด          | น้อยที่สุด |
| 13     | ไม่มีความวิตกกังวล.....            | .....              | .....      |
|        | ขาดความรับผิดชอบ.....              | .....              | .....      |
|        | ไม่สนใจที่จะคบหาสมาคมกับ           |                    |            |
|        | เพศตรงข้าม.....                    | .....              | .....      |
|        | มีความชำนาญในการควบคุมบุคคลอื่น    | .....              | .....      |
| 14     | ผูกมิตรกับบุคคลอื่นได้ง่าย.....    | .....              | .....      |
|        | ชอบเป็นผู้ตามในการทำกิจกรรมกลุ่ม   | .....              | .....      |
|        | มีลักษณะเป็นคนวิตกกังวล.....       | .....              | .....      |
|        | ยึดมั่นในงานแม้จะชากล้าบาก.....    | .....              | .....      |
| 15     | สามารถจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้.. | .....              | .....      |
|        | ไม่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม:.....  | .....              | .....      |
|        | เป็นบุคคลประหม่าง่าย.....          | .....              | .....      |
|        | มีความอดุสาหะในงานที่ทำทุก         |                    |            |
|        | ประเภท.....                        | .....              | .....      |
| 16     | มีลักษณะเป็นคนเรื้อรัง ๆ ง่าย ๆ... | .....              | .....      |
|        | ไม่สามารถทนทำงานที่ทำอยู่นาน ๆ     |                    |            |
|        | ได้.....                           | .....              | .....      |
|        | ชอบอยู่ท่ามกลางคนหมู่มาก.....      | .....              | .....      |
|        | ไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง      |                    |            |
|        | มากนัก.....                        | .....              | .....      |

| ชุดที่ | ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร           | ความถี่ของพฤติกรรม |            |
|--------|----------------------------------------------|--------------------|------------|
|        |                                              | มากที่สุด          | น้อยที่สุด |
| 17     | เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้.....   | .....              | .....      |
|        | ไม่สนใจในการเข้าร่วมกับคนจำนวนมาก.....       | .....              | .....      |
|        | ทำตัวให้สบาย ๆ ได้ยาก.....                   | .....              | .....      |
|        | มีบทบาทมากในการอภิปรายกลุ่ม...               | .....              | .....      |
| 18     | ไม่ย่อท้อต่อปัญหาใด ๆ.....                   | .....              | .....      |
|        | มีแนวโน้มเป็นบุคคลที่ตื่นตัวง่าย...          | .....              | .....      |
|        | ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง.....                 | .....              | .....      |
|        | ชอบใช้เวลาพบปะสังสรรค์กับกลุ่มบุคคลอื่น..... | .....              | .....      |

## ตอนที่ 3

## แบบสอบถามเกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะในการตอบแบบสอบถาม

1. ขอให้ท่านพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่า แบบผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน ตามแบบสอบถามนั้นเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด กรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาจากส่วนรวมของการใช้แบบผู้นำเป็นเกณฑ์ แล้วกาเครื่องหมาย "/" ลงในความถี่ของพฤติกรรมที่ท่านเห็นว่าเป็นแบบผู้นำของผู้บริหารหรือผู้รักษาการในตำแหน่งเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เพียง 1 เครื่องหมาย

2. ความถี่ของพฤติกรรมแบ่งเป็น 5 ช่วงดังนี้  
มากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ  
อยู่เสมอเป็นประจำ  
มาก หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ  
ไม่ถึงกับประจำ แต่แสดงออกบ่อย ๆ  
ปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ  
เป็นบางครั้ง

---

น้อย หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ  
บ้างแต่ไม่มากนัก ๆ ครั้ง

---

น้อยที่สุด หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ  
ออกมาให้เห็นน้อย

## ตัวอย่าง

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-----------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                         | มาก<br>ที่สุด      | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 0      | ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็น<br>ใหม่ ๆ..... | ./.                | .... | .....       | .... | ....           | .....              |

จากตัวอย่าง แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่าผู้บริหาร  
ไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นอยู่เป็นประจำ

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                                 | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                                         | มาก<br>ที่สุด      | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 1      | ผู้บริหารได้ปฏิบัติตามกฎ<br>ระเบียบทางราชการ<br>เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ครู<br>อาจารย์..... | ....               | .... | .....       | .... | ....           | .....              |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                      | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                              | มาก<br>ที่สุด      | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 2      | กระตุ้นให้ครูอาจารย์เพิ่ม<br>ประสิทธิภาพในการทำงาน<br>มากขึ้น.....           | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 3      | ควบคุมการปฏิบัติงานของ<br>ครูอาจารย์อย่างใกล้ชิด....                         | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 4      | วางมาตรฐานการปฏิบัติ<br>งานไว้อย่างแน่นอน.....                               | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 5      | มีความเชื่อมั่นในตนเอง<br>มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ<br>ในการบริหารโรงเรียน.... | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 6      | เน้นให้ครูอาจารย์ทำงานทัน<br>ตามกำหนดเวลา.....                               | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 7      | สอดคล้องดูแลให้ครูอาจารย์<br>ทำงานเต็มกำลัง<br>ความสามารถ.....               | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 8      | จัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์<br>ต่อการทำงานให้ครูอาจารย์.                      | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 9      | นำความคิดใหม่ ๆ มาใช้กับ<br>ครูอาจารย์.....                                  | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                             | ความถี่ของพฤติกรรม |     |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                                     | มาก<br>ที่สุด      | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 10     | ประเมินผลงานของครู<br>อาจารย์ที่ทำเสร็จแล้ว.....                                    | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 11     | ตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้อย่าง<br>เด็ดขาด.....                                        | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 12     | พิจารณาความดีความชอบของ<br>ครูอาจารย์โดยยึดผลงาน<br>เป็นหลัก.....                   | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 13     | แจ้งให้ครูอาจารย์ทราบความ<br>เคลื่อนไหวตลอดเวลา.....                                | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 14     | สนับสนุนให้ครูอาจารย์ทำงาน<br>อย่างมีระเบียบแบบแผน....                              | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 15     | ประสานการทำงานของครู<br>อาจารย์อย่างใกล้ชิด.....                                    | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 16     | เป็นกันเองไม่ถือตัว.....                                                            | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 17     | ช่วยเหลือเกื้อกูลเรื่องส่วนตัว                                                      | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |
| 18     | เมื่อครูอาจารย์ประสบปัญหา.<br>การปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้อง<br>ยึดหลักเกณฑ์มากนัก..... | ...                | ... | ...         | ...  | ...            | .....              |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                              | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                      | มากที่สุด          | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 19     | ผู้ร่วมงานสบายใจเมื่อสนทนา<br>ด้วย.....                              | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 20     | ปฏิบัติต่อครูอาจารย์เป็นผู้<br>เทียบเท่ากับตนเอง.....                | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 21     | นำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน<br>ไปปฏิบัติ.....                          | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 22     | เป็นบุคคลที่เปิดเผยเข้าใจ<br>ง่าย.....                               | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 23     | เต็มใจจะเปลี่ยนแปลง<br>ปรับปรุงวิธีการทำงาน.....                     | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 24     | มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน โดย<br>ไม่ห่วงความผิดพลาด.....                 | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 25     | มักจะเก็บเรื่องราวต่าง ๆ                                             |                    |      |             |      |                |                    |
|        | ไว้โดยลำพัง.....                                                     | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 26     | คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ร่วม<br>งานมากกว่าเป้าหมายของ<br>โรงเรียน..... | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 27     | ปฏิเสธที่จะอธิบายการกระทำ<br>ต่าง ๆ ของตนเอง.....                    | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                      | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                              | มาก<br>ที่สุด      | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 28     | เลือกใช้ครูอาจารย์ที่ตนเอง<br>คุ้นเคย.....                                   | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 29     | เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม<br>ในการปฏิบัติงาน.....                          | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 30     | ให้ครูอาจารย์แต่ละคนมีอิสระ<br>ในการกำหนดนโยบายของ<br>โรงเรียน.....          | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 31     | ใช้อ่านาจนหน้าที่ตาม<br>สถานการณ์ที่เหมาะสม.....                             | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 32     | มอบหมายงานให้ครูอาจารย์<br>ตามบทบาทหน้าที่ หรือ<br>บุคลิกภาพส่วนตัว.....     | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 33     | คำนึงถึงประโยชน์ของ                                                          |                    |      |             |      |                |                    |
|        | โรงเรียน และครูอาจารย์<br>ไปพร้อม ๆ กัน.....                                 | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 34     | ทำงานอย่างมีแผนโดย<br>พิจารณาจากความพึงพอใจ<br>ของครูอาจารย์ที่รับไปปฏิบัติ. | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                          | ความถี่ของพฤติกรรม |      |         |      |            | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|---------|------|------------|--------------------|
|        |                                                                                  | มากที่สุด          | มาก  | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |                    |
| 35     | นำความคิดใหม่ ๆ ไปหารือ<br>กับผู้ร่วมงานให้เกิดการ<br>ยอมรับและร่วมมือ.....      | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |
| 36     | ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู<br>อาจารย์เพื่อให้เกิดผลในการ<br>ทำงานของโรงเรียน..... | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |
| 37     | ยึดความคิดของตนเอง<br>เป็นหลักในการทำงาน.....                                    | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |
| 38     | ยึดหลักการและเหตุผลโดยรับ<br>ฟังความคิดเห็นของครู<br>อาจารย์.. ..                | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |
| 39     | ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อ<br>บังคับ แต่บางครั้งยืดหยุ่นตาม<br>สถานการณ์.....       | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |
| 40     | นำข้อเสนอแนะของครู<br>อาจารย์ไปปฏิบัติโดยคำนึงถึง<br>ความเป็นไปได้.....          | ....               | .... | ....    | .... | ....       | ....               |

| ข้อที่ | แบบผู้นำของผู้บริหาร<br>โรงเรียนของท่าน                                                         | ความถี่ของพฤติกรรม |      |             |      |                | สำหรับ<br>ผู้วิจัย |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|-------------|------|----------------|--------------------|
|        |                                                                                                 | มาก<br>ที่สุด      | มาก  | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |                    |
| 41     | มีความสามารถในการจูงใจ<br>ครู อาจารย์ ให้เข้ามามีส่วน<br>ร่วมในการกำหนดนโยบาย<br>และแผนงาน..... | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 42     | มีความเป็นกันเองกับครู<br>อาจารย์โดยคำนึงถึง<br>สถานการณ์.....                                  | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 43     | ยกย่องหรือตำหนิ การทำงาน<br>อย่างตรงไปตรงมา โดยเน้น<br>อะไรบกพร่อง อะไรดี.....                  | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 44     | ให้ความสำคัญกับงานที่ปฏิบัติ<br>และให้ความสำคัญกับครู<br>อาจารย์เท่าเทียมกัน.....               | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |
| 45     | วางตัวเป็นที่เกรงกลัวของครู<br>อาจารย์.....                                                     | ....               | .... | ....        | .... | ....           | ....               |

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายอนันต์ ภิรมย์พร  
วัน เดือน ปีเกิดและสถานที่เกิด 8 มกราคม 2496 ตรัง

## วุฒิการศึกษา

| วุฒิ             | ชื่อสถาบัน               | ปีที่สำเร็จการศึกษา |
|------------------|--------------------------|---------------------|
| ศึกษาศาสตรบัณฑิต | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | 2526                |
| (สุขศึกษา)       | วิทยาเขตปัตตานี          |                     |

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดเขี้ยวชาญกิจ สำนักงานการประถมศึกษา  
อำเภอเมืองตรัง จังหวัดตรัง