

371.201
ส 18 18
7-5

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา

- 8 พ.ย. 2526

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร. 3921575, 3915058

ปริญญานิพนธ์

ของ

สมาน ใจอมกลาง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
กันยายน 2526

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำคณะนิติศาสตร์และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปัญหานี้อย่างถี่ถ้วนแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปัญหาการศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

.....ประธาน
.....กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
.....กรรมการ
.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 ดร.ประชุม รอดประเสริฐ ประธานที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ จรินทร์
 ประสงค์สม กรรมการที่ปรึกษา ซึ่งกรุณาให้คำปรึกษาและคำแนะนำอย่างดียิ่งตลอดมา
 รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำเพื่อแก้ไข
 ให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์สิริ เทศประสิทธิ์ ศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา
 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ นายแพทย์เสนอ อินทสุขศรี รองศาสตราจารย์
 เสถียร เหลืองอร่าม รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 นพพงษ์ บุญจิตราภุญ และอาจารย์กมล ชิโสภา ที่กรุณาช่วยตรวจ แนะนำ และแก้ไข
 แบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ณรงค์ บุญมี หัวหน้าศูนย์สารสนเทศ กรมสามัญศึกษา
 และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่กรุณาช่วยหาคำสถิติต่าง ๆ ด้วยเครื่องคำนวณกล (Computer)

ขอขอบคุณ ครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด
 นครราชสีมา ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งผู้ที่เป็นกำลังใจให้ด้วย
 เสมอมา ผู้เขียนขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

สมาน จงอ้อมกลาง

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
สมมุติฐานของการศึกษา	5
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
เอกสารที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายของมนุษยสัมพันธ์	8
ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์	9
พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	14
องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	17
หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	22
หลักกรรมที่ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
ผลงานวิจัยในประเทศ	34
ผลงานวิจัยในต่างประเทศ	35
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	37
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	37
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	39

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	42
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร	
โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู	43
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของ	
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู	119
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	125
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	125
วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	125
การวิเคราะห์ข้อมูล	126
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	126
อภิปรายผล	127
ข้อเสนอแนะ	135
บรรณานุกรม	138
ภาคผนวก	143

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู	44
2	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	44
3	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	47
4	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	49
5	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	51
6	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน	52
7	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตน โดยทั่วไป	53
8	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	56
9	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการตัดสินใจ ดำเนินการและสั่งการ	60
10	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการตรวจสอบ ควบคุมงานและประเมินผลงาน	62

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
11 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามสถานภาพสมรส	64
12 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามสถานภาพสมรส เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดย ทั่วไป	65
13 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามสถานภาพสมรส เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	68
14 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามสถานภาพสมรส เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการ และสั่งการ	71
15 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามสถานภาพสมรส เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุม งานและประเมินผลงาน	73
16 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามเพศ	75
17 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	76
18 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	79
19 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและ สั่งการ	82

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

20	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและ ประเมินผลงาน	84
21	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามวิทยุติ	86
22	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามวิทยุติ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	87
23	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามวิทยุติ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	90
24	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามวิทยุติ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและ สั่งการ	93
25	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ที่จำแนกตามวิทยุติ เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและ ประเมินผลงาน	95
26	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูง ในทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ	97
27	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูง ในทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน โดยทั่วไป	98
28	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูง ในทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสาร	101

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
29 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจ ดำเนินการและสั่งการ	104
30 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตรวจสอบ ควบคุมงานและประเมินผลงาน	106
31 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ	108
32 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน โดยทั่วไป	109
33 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อ สื่อสาร	112
34 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจ ดำเนินการและสั่งการ	115
35 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตรวจสอบ ควบคุมงานและประเมินผลงาน	117
36 การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกันต่อ มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	120

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
37 การเปรียบเทียบทักษะของครูที่มีเพศต่างกัน คอมมูนะยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	121
38 การเปรียบเทียบทักษะของครูที่มีวิทยุต่างกัน คอมมูนะยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	122
39 การเปรียบเทียบทักษะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ คอมมูนะยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี วิทยุสูง	123
40 การเปรียบเทียบทักษะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำคอมมูนะยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ	124

ภูมิหลัง

มนุษยสัมพันธ์เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง ยากที่จะกำหนดคำจำกัดความให้แน่นอนสมบูรณ์ลงไปได้ อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความนับถือ ความรักใคร่ชอบพอ และความร่วมมืออันดีต่อกัน

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหาร เพราะหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน จึงจะสามารถบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและเกิดประสิทธิภาพได้ สมาคมการจัดการแห่งอเมริกา (American Management Association) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารธุรกิจมากกว่าสองร้อยคน ซึ่งต่างก็ลงความเห็นพ้องต้องกันว่า ความสามารถในการเข้ากับคนเป็นทักษะที่สำคัญมากที่สุดของผู้บริหาร นอกจากนี้ จอห์น ดี. รอกกีเฟลเลอร์ (John D. Rockefeller) มหาเศรษฐีคนสำคัญของโลกชาวอเมริกันได้กล่าวถึงความสำคัญของทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า "...ภายใต้ดวงอาทิตย์นี้ ข้าพเจ้าจะให้ความสำคัญในการเข้ากับคนให้มากกว่าความสามารถด้านอื่นใด" (ประชุมรอกกีเฟลเลอร์ ม.ป.ป. : 85 - 86) หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนเป็นสำคัญ

โรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเรียกว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหาร การดำเนินงานของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ต้องมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับ

การบริหารงานของผู้บริหาร การบริหารงานของผู้บริหารจะเกิดประสิทธิภาพได้ ย่อมขึ้นอยู่กับเพื่อนร่วมงานคือครูเป็นสำคัญ เพราะผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับครู การที่จะทำงานร่วมกับครูได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มนุษย์สัมพันธ์จะยิ่งมีความสำคัญ มากยิ่งขึ้น เพราะครูเป็นบุคคลที่มีสติปัญญา มีความรู้ ความคิด และได้รับการ ศึกษา ซึ่งบางคนได้รับการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารเสียอีก การที่จะใช้แต่อำนาจ หรือพระเดชในการบริหารนั้น ย่อมไม่ได้ จะทำให้ประสบปัญหาและความยากลำบาก อย่างยิ่ง แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในกิจการด้านต่าง ๆ เป็นต้นว่า การวางนโยบาย การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ติดตามผลงาน และการประเมินผลงาน มากเพียงใดก็ตาม แต่หากขาดมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีกับครูแล้ว ก็จะเป็นที่เชื่อแน่ว่าจะไม่สามารถบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ ด้วยดีเพื่อบรรลุมิติดุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ จึงควรที่ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับครู ให้มาก ๆ เพราะจะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างดียิ่ง ช่วยให้ เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิด น้ำใจหรือขวัญในการทำงาน ผู้บริหารจะสามารถชนะใจครู เป็นผู้ที่ครูศรัทธาเชื่อถือ ยกย่อง และจงรักภักดี ครูจะทำงานให้ด้วยความเต็มใจ จะทำให้การบริหาร โรงเรียนดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

จังหวัดนครราชสีมาเป็นจังหวัดใหญ่จังหวัดหนึ่ง มีโรงเรียนมัธยมศึกษาและ ครูสังกัดกรมสามัญศึกษาเป็นจำนวนมาก โรงเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนก็มี ความแตกต่างกันเป็นต้นว่า โรงเรียนมีตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงขนาดใหญ่มาก ส่วน ครูและผู้บริหารโรงเรียนก็มีทั้งที่เป็นคนในท้องถิ่นจังหวัดนครราชสีมา และคนที่มาจาก ต่างจังหวัดและต่างภาค ซึ่งมีขนบธรรมเนียมประเพณีบางอย่างแตกต่างกันไปบ้าง ผู้บริหารโรงเรียนและครูก็มีอายุหลายระดับแตกต่างกันไป นอกจากนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนยังมักถูกผู้ใดบังคับบัญชาโรงเรียนเป็นประจำทุกปี ซึ่งแสดงให้เห็นได้ อย่างหนึ่งว่า มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูบางคนหรือครูบางกลุ่ม

ไม่ดีหรือไม่ราบรื่น เพราะหากผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียนแล้ว ความราบรื่นในการทำงานก็จะเกิดขึ้น การทำงานจะเป็นไปด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความสุขใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ไม่คอยจับผิดกัน พยายามมองเห็นอีกฝ่ายหนึ่งแต่ในแง่ดี (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 120) และจากผลการวิจัยของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกาก็พบว่า สาเหตุที่คนชั้นหัวหน้างานถูกปลดออกจากงานและไม่ได้เลื่อนฐานะเพราะขาดความสามารถในการเข้ากับคนถึงร้อยละ 89.90 และ 75.50 ตามลำดับ เพราะขาดความรู้ความสามารถเพียงร้อยละ 10.10 และ 24.50 ตามลำดับ (ฝน แสงสิงแก้ว 2523 : 58) จึงน่าที่จะทำการวิจัยเพื่อสำรวจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เพราะผลจากการศึกษาวิจัย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติตนต่อครูของผู้บริหารโรงเรียนได้ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ตามสถานภาพสมรส เพศ และวัยวุฒิของครู
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่มีสถานภาพสมรส เพศ และวัยวุฒิต่างกัน ต่อมมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่มีวัยวุฒิสูง กับวัยวุฒิต่ำ ต่อมมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวัยวุฒิสูง
4. เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่มีวัยวุฒิสูง กับวัยวุฒิต่ำ ต่อมมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวัยวุฒิต่ำ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลการวิจัยนี้จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการปฏิบัติ
ตนต่อครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
2. ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาในระดับสูงขึ้นไป
เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเฉพาะมนุษยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
โดยจำแนกการศึกษาออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการปฏิบัติตนโดยทั่วไป ด้านการติดต่อ
สื่อสาร ด้านการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ และด้านการตรวจสอบควบคุมงาน
และประเมินผลงาน เท่านั้น
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นครูโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ใน
โรงเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2525 จำนวน 335 คน
3. ตัวแปรที่ศึกษาค้นคว้า
 - 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่
 - 3.1.1 ขนาดของโรงเรียน แบ่งออกเป็น
 - 3.1.1.1 ขนาดใหญ่
 - 3.1.1.2 ขนาดกลาง
 - 3.1.1.3 ขนาดเล็ก
 - 3.1.2 สถานภาพสมรสของครู แบ่งออกเป็น

3.1.2.1 โสค

3.1.2.2 สมรส

3.1.3 เพศของครู ไคแก

3.1.3.1 เพศชาย

3.1.3.2 เพศหญิง

3.1.4 วิทยุของครู แบ่งออกเป็น

3.1.4.1 วิทยุสูง

3.1.4.2 วิทยุต่ำ

3.2 กัวแปรตาม ไคแก มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

สมมติฐานของการศึกษา

1. ครูที่มีสถานภาพสมรส เพศ และวิทยุต่างกัน มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แตกต่างกัน
2. ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง แตกต่างกัน
3. ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ แตกต่างกัน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหมายถึง ลักษณะ ท่าที หรือการกระทำทางด้านการติดต่อสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงออกกับครูในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความร่วมมือ และน้ำใจในการทำงาน ทำให้ครูทำงานด้วยความเต็มใจ โดยที่ลักษณะ ท่าที หรือการกระทำนี้ครูสามารถสังเกตเห็น และออกแบบสอบถามที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ได้

1.1 การปฏิบัติตนโดยทั่วไป หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่นอกเหนือจากด้านการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ และการตรวจสอบความคุมงานและประเมินผลงานซึ่งจะกล่าวต่อไป

1.2 การติดต่อสื่อสารหมายถึง การกระทำที่ก่อให้เกิดความเข้าใจในความคิดของกันและกัน ทั้งโดยวาจา และลายลักษณ์อักษร

1.3 การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสั่งหรือมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงาน

1.4 การตรวจสอบความคุมงานและประเมินผลงาน หมายถึง การติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติงานไปตามที่สั่งหรือมอบหมาย รวมทั้งการพิจารณาประเมินผลของงานที่ครูปฏิบัติ

2. ทักษะของครู หมายถึง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

4. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอน ทำหน้าที่ธุรการ หรือทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

5. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง จำนวนห้องเรียนในแต่ละโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ขนาด ตามเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนด ดังนี้

5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีห้องเรียนระหว่าง 1 - 11 ห้องเรียน

5.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนระหว่าง 12 - 36 ห้องเรียน

5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียนตั้งแต่ 37 ห้องเรียนขึ้นไป

6. สถานภาพสมรส หมายถึง การแต่งงานมีคู่ครองหรือการไม่มีคู่ครองของครู แบ่งออกเป็น

6.1 โสด หมายถึง ครูที่ยังไม่แต่งงานหรือไม่มีคู่ครอง โดยรวมถึงหม้ายและหย่าร้างด้วย

6.2 สมรส หมายถึง ครูที่แต่งงานมีคู่ครองแล้ว

7. วิทยุติของครู หมายถึง อายุของครู แบ่งออกเป็น

7.1 วิทยุติสูง หมายถึง ครูที่มีอายุตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป

7.2 วิทยุติต่ำ หมายถึง ครูที่มีอายุต่ำกว่า 35 ปีลงมา

8. วิทยุติของผู้บริหาร หมายถึง อายุของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น

8.1 วิทยุติสูง คือ ผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป

8.2 วิทยุติต่ำ คือ ผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีลงมา

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ในชีวิตของคนเรานับตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย จะต้องมีส่วนพัวพันเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอยู่ทุกขณะ จนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามนุษย์ไม่สามารถที่จะอยู่โดยลำพังคนเดียวในโลกได้ จากการที่มนุษย์ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตลอดเวลาในตัวเอง จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะรู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้การติดต่อสัมพันธ์นั้นเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าอกเข้าใจกัน ทำให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข นั่นคือจะต้องมีมนุษย์สัมพันธ์อันดีต่อกันนั่นเอง

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์นั้น ยากที่จะให้คำจำกัดความโดยถูกต้องและสมบูรณ์ลงไปได้ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้อย่างหลายอย่าง เช่น

ธรรมรส โชติบุญชู (ธรรมรส โชติบุญชู 2512 : 6) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างสัมพันธ์สภาพอันดีของบุคคล เพื่อให้ได้ความรักใคร่ นับถือ จงรักภักดี และความร่วมมือ

ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในเชิงบริหารว่า คือการรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บังเกิดผลบรรลุเป้าหมาย (สมพงษ์ เกษมสิน 2513 : 468 อ้างอิงมาจาก ฟลิปโป 1966 : 15)

สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2513 : 468) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์คือวิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง

บุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือสมานฉันท์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

เดวิส (Davis) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์คือวิธีการที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ และแรงจูงใจในกลุ่มคน เพื่อให้กลุ่มคนร่วมกันทำงานอย่างไคล และมีประสิทธิภาพ โดยให้ได้รับความพึงพอใจ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมทั่วทุกคน (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 2 อ้างอิงมาจาก เดวิส 1962 : 5)

นักสุขภาพจิต ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า คือการอยู่ร่วมกับคนอื่น ด้วยความสุข (ฝน แสงสิงแก้ว 2523 : 57)

พนัส หันนาคินทร์ (พนัส หันนาคินทร์ 2524 : 120) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึงความสามารถที่คน ๆ หนึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้สึกรู้สึกหรือความคิด ไปยังผู้อื่น และขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากอีกฝ่ายหนึ่ง ได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความ สนใจร่วมกันและมีจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน

อาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ก็คือศาสตร์และศิลป์ในการติดต่อและเสริมสร้าง สัมพันธภาพกับบุคคล เพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความนับถือ ความ รักใคร่ ชอบพอ และความร่วมมืออันดีต่อกัน

1 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวันและการ ปฏิบัติงาน ดังได้กล่าวมาแล้วว่า คนเราไม่สามารถจะอยู่โดยลำพังคนเดียวได้ ต้อง ติดต่อกับคนอื่นทุกระยะเวลาตลอดชีวิต ดังนั้นการที่จะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างเป็นสุขนั้น จำเป็นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย ส่วนในการปฏิบัติงานนั้น มนุษยสัมพันธ์ก็มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคล ที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน เพราะหัวหน้าหน่วยงานจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ

จากเพื่อนร่วมงาน จึงจะสามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่ง
มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยได้อย่างยิ่ง

ในปัจจุบันนี้การบริหารงานชนิดใช้อำนาจ โดยไม่คำนึงถึงจิตใจของผู้ทำงาน
นั้น แม้จะเป็นผลดีในบางครั้งก็ถือว่าเป็นสิ่งล้าสมัย ไม่นิยมปฏิบัติกัน จากการศึกษาค้นคว้าและวิจัยของนักวิชาการทางค่านิยมมนุษย์สัมพันธ์พบว่า การใช้อำนาจไม่เป็นผลดีต่อการบริหารงาน และยิ่งได้ค้นพบอีกว่าในบางครั้ง เงินไม่สามารถจะซื้อความร่วมมือร่วมใจและความจงรักภักดีของคนได้ ทั้งนี้เพราะคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ มีเลือดเนื้อ มีความต้องการ คนไม่ใช่เครื่องจักรกล (วิทยา เทพยา 2524 : 3) ดังนั้น
นักบริหารที่ปรารถนาความสำเร็จในการบริหาร จึงจำเป็นต้องมีมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นักบริหารหรือหัวหน้างานจะต้องตระหนักว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ดังกรณีตัวอย่างที่หัวหน้าคนงานในโรงงานอุตสาหกรรม 64 คน ถูกถามถึงความสำคัญของปัจจัย 8 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน คำตอบที่ได้รับปรากฏชัดว่า มนุษย์สัมพันธ์หรือการเข้ากับคนเป็นคำตอบที่อยู่ในลำดับต้น ๆ (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 8)
มนุษย์สัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างน้ำใจในการทำงานให้บุคคลทำงานไปด้วยความเต็มใจ ให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นร่วมกัน ก่อให้เกิดพลังอย่างมหาศาล อาจกล่าวได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์เปรียบเสมือน "น้ำ" อันเป็นเครื่องเสริมสร้างให้ อีฐกรวด ทราย เหล็ก หิน เกาะตัวกันเป็นกำแพงได้ฉันใด "น้ำใจ" ก็ย่อมเป็นเครื่องเชื่อมโยงมนุษย์ทั้งหลายให้เข้ากันได้ เห็นอกเห็นใจกัน ร่วมมือกันด้วยดีฉันนั้น (อรุณรักษธรรม 2522 : 47) มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลทำงาน ช่วยปลดปล่อยและชักนำแรงขับเคลื่อนภายในซึ่งทุกคนมีอยู่แล้วอย่างมหาศาล กล่าวกันว่าในโลกแห่งทรัพยากรทั้งหมด ยกเว้นทรัพยากรมนุษย์ จะอยู่ภายใต้กฎแห่งกลศาสตร์ คือไม่ปรากฏว่าผลผลิต (Output) จะมากกว่าวัตถุดิบ (Input) มีแต่มนุษย์เท่านั้นที่หาหายาก

ดังกล่าวนั้นมนุษย์สามารถผลิตงานโดยการกระตุ้นอย่างสร้างสรรค์ได้มากกว่าผลรวมของการใช้แรงงานและสติปัญญา (นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ 2524 : 17)

ผู้บริหารของหน่วยงานใดก็ตามหากมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานแล้ว ย่อมเป็นที่แน่ใจได้ว่า ผลจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานจะปรากฏออกมาอย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

นอกจากนี้ มนุษย์สัมพันธ์ยังช่วยให้บุคคลมีความมั่นคงและก้าวหน้าในการงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในสังคมไทยซึ่งยึดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2522 : 128) กล่าวว่าในโรงงานของรัฐและเอกชน คนถูกให้ออกจากงานเพราะขาดความรู้มีน้อย แต่ถูกไล่ออกหรือให้ออกเพราะเข้ากับคนไม่ได้มีมาก และคนไม่ได้เลื่อนฐานะตำแหน่ง เพราะไม่มีความรู้ก็มีเพียงส่วนน้อย แต่คนไม่ได้รับการเลื่อนฐานะ ตำแหน่งเพราะเข้ากับคนไม่ได้มีมาก จึงกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานตลอดจนความมั่นคงและเจริญก้าวหน้าในการงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกับคนเป็นสำคัญ

เสถียร เหลืองอราม (เสถียร เหลืองอราม 2519 : 11 - 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้ผู้นำนำไปปฏิบัติงานให้ได้รับทั้งผลงานและน้ำใจ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงไม่อาจที่จะละเลยหรือทอดทิ้งมนุษย์สัมพันธ์ได้ มนุษย์สัมพันธ์นั้นนับวันจะมีความสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น เพราะ

1. จากการวิจัยเรื่องหัวหน้างานเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาเป็นอันมาก ปรากฏว่า หัวหน้างานต้องใช้เวลาตั้งแต่ร้อยละห้าสิบถึงร้อยละเจ็ดสิบห้า ของเวลาทำงานของเขาทั้งหมด ทำการเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกี่ยวกับคน ผู้บังคับบัญชาจึงต้องรอบรู้วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนได้เป็นอย่างดี

2. พนักงาน ข้าราชการ มีการศึกษาสูงขึ้น และก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น
ทุกวัน บุคคลเหล่านี้มีความคิดริเริ่มสูง มีความอิสระเป็นตัวของตัวเอง บุคคลเหล่านี้
จะเรียกร้องต้องการสิ่งต่าง ๆ มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือต้องการผู้บังคับบัญชาที่
มีความสามารถพอที่จะนำหรือปกครองเขาได้

3. ความเจริญในสมัยนี้ทำให้จิตใจของคนสลับซับซ้อน เข้าใจยากยิ่งขึ้น
ผู้บังคับบัญชสมัยนี้จึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ในหลักวิชาการต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น
เช่น ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร

4. มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความคงอยู่ขององค์กร เพราะเป็น
การเยื่อใยยึดโยงคนกับคน คนกับงาน งานกับงาน ซึ่งแตกต่างกันให้มาร่วมกัน
ในองค์กรได้ ถ้าไม่มีเยื่อใยอันทรงค่านี้อยู่แล้ว องค์กรก็จะกระจัดกระจายออกเป็น
กลุ่ม ๆ ตามความต้องการของกลุ่มบุคคลในองค์กรจะมีการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันและ
กลั่นแกล้งกัน มีการทะเลาะวิวาทกัน

อรุณ วัชรธรรม (อรุณ วัชรธรรม 2522 : 48) กล่าวถึงความสำคัญของ
มนุษยสัมพันธ์ ภายใต้สมมติฐาน เช่น

1. พฤติกรรมของมนุษย์กับผลผลิตในองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด
หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษยสัมพันธ์ช่วยเพิ่มผลผลิตได้

2. มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของสหภาพแรงงานที่จะช่วยแก้ปัญหา
ต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างได้

3. เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพราะยิ่งระดับการศึกษาดีขึ้น
ความต้องการความร่วมมือก็สูงขึ้นและต้องการผู้นำที่ดีก็เป็นผลตามมา

4. เป็นผลจากการที่นักมนุษยสัมพันธ์ เช่น Elton Mayo และ
Roethlisberger ได้ศึกษาค้นพบว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต

5. คนงานเพิ่มขึ้นและมีความต้องการแตกต่างกันไป

6. ความต้องการในด้านความชำนาญเพิ่มขึ้น มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญตามมา

7. ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ผลผลิตก็ต้องเพิ่มขึ้นเพื่อกำไรจะต้องเพิ่มขึ้น การมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้

8. มนุษย์สัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

✓ วิทยา เทพยา (วิทยา เทพยา 2524 : 3) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ว่ามีดังนี้

1. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม
2. ก่อให้เกิดความพอใจ ยินดี และความร่วมมือในการทำงาน
3. ก่อให้เกิดความเชื่อถือนักใคร่ซึ่งกันและกัน
4. ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน
5. ก่อให้เกิดความสำเร็จในกิจการที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

วิจิตร วรุตบางกูร (วิจิตร วรุตบางกูร ม.ป.ป. : 131 - 132)

ได้กล่าวถึงประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ความสามัคคีในหมู่คณะ
2. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น
3. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่าย และมีผลดี
4. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน
5. ทำให้เกิดพลังร่วมมากขึ้นและลดความขัดแย้งในกลุ่ม
6. ทำให้การบริหารงานของผู้บริหารง่ายขึ้น

✓ กล่าวโดยสรุปแล้ว มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้การทำงานของบุคคลมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคง เกิดประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์การ และสำหรับนักบริหารแล้ว มนุษย์สัมพันธ์จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปได้ด้วยดี มีแต่ความราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพ จะทำให้ทั้งตนเองและองค์การได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง

ด้วยความสำคัญดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมึนมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียนหรือแม้กระทั่งกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง ดังที่ ภิญโญ สาร (ภิญโญ สาร 2516 : 236) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาของประเทศไทยมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรอบรู้เกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ เพราะสภาพสังคมไทยเป็นสังคมที่ยึดถือความสัมพันธ์กันโดยส่วนตัวเป็นเรื่องใหญ่มาก การคบหาสังคมกันอย่างเพื่อนฝูงหรือคนรู้จักกันเป็นสิ่งที่สังคมไทยนิยมมากกว่าการวางตัวอย่างผู้ดำรงตำแหน่งสูง

พื้นฐานที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

✓ สมพงษ์ เกษมสิน (สมพงษ์ เกษมสิน 2513 : 473) กล่าวว่า การที่จะมีมนุษยสัมพันธ์หรือเข้ากับบุคคลได้นั้น ควรจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคน 3 ประการ ซึ่งได้แก่ ความต้องการของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล และตัวเราเอง

1. ความต้องการของคน พอจะแยกออกได้เป็น 3 ประการ ตามแนวคิดของ ฟลิปโป (Flippo. 1966 : 354 - 355) ดังนี้

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการทางร่างกายนั้นมนุษย์ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ ความต้องการทางร่างกายที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1.1.1 อาหาร
- 1.1.2 น้ำ
- 1.1.3 อากาศหายใจ
- 1.1.4 การพักผ่อน
- 1.1.5 การถ่ายเทของเสียออกจากร่างกาย
- 1.1.6 ที่อยู่อาศัย
- 1.1.7 ความต้องการทางเพศ

ความต้องการทางกายนี้ ถ้าจะนำมาเทียบกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ก็คงจะพอเทียบได้กับปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

1.2 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์มีความต้องการทางสังคมไม่เหมือนกัน แต่ส่วนใหญ่มีความต้องการดังนี้

- 1.2.1 ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคม
- 1.2.2 ความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นเอาอกเอาใจ ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่
- 1.2.3 ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

1.3 ความต้องการเห็นตนเองสำคัญ (Egoistic Needs) เช่น

- 1.3.1 ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ ชมเชย
- 1.3.2 ต้องการควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
- 1.3.3 ต้องการเป็นอิสระ ต้องการเสรีภาพ
- 1.3.4 ต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ต้องการที่จะเป็นตามที่ตนเองอยากจะเป็น

ความต้องการชนิดนี้เป็นต้นเหตุที่สำคัญแห่งปัญหาและความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ มาสโลว์ (Maslow, 1967 : 35 - 46) ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ขั้นดังนี้

1. ความต้องการสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต (Physiological Needs)
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)

3. ความต้องการการยอมรับนับถือในสังคม (Belongingness and Love Needs)

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จหรือความสมหวังในชีวิต (Need for Self-Actualization)

มาสโลว์ เชื่อว่ามนุษย์เราเมื่อความต้องการขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นถัดไปจะมีบทบาทเด่นขึ้นมาแทนอยู่เรื่อย ๆ

ความต้องการที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเป็นพลังผลักดันให้คนเราต้องต่อสู้ดิ้นรน มีความทะเยอทะยาน มีความนึกคิด มีความหวัง มีความภาคภูมิใจ แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการในแต่ละอย่างของแต่ละคนจะไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลนั่นเอง

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลจะแตกต่างกันในด้านต่อไปนี้

2.1 จิตใจและสติปัญญา

2.2 ร่างกาย ซึ่งหมายถึงรูปร่าง ลักษณะ เชื้อชาติ ความสมบูรณ์

และเพศ

2.3 อารมณ์ ซึ่งได้แก่ นิสัยใจคอ

2.4 สังคม ซึ่งหมายถึง การสังคม การศึกษา การเศรษฐกิจ ครอบครัว วัฒนธรรม เกียรติยศ ชื่อเสียง ความเชื่อถือต่าง ๆ ตลอดจนศาสนาที่บุคคลศรัทธา นับถือ

3. ตัวเราเอง ผู้ที่จะมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องพิจารณาตัวเอง เพื่อที่จะได้รู้จักตนเอง จะต้องรู้ว่าตนเองเป็นอย่างไร มีนิสัยใจคอ อารมณ์ อย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ซึ่งอาจทำได้โดยหมั่นสำรวจพิจารณาตนเองอย่างตรงไปตรงมา และโดยการรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่น หรือคอยสังเกตปฏิกิริยาที่ผู้อื่นแสดงต่อเรา

เมื่อเราเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 3 ประการนี้ เราจะสามารถนำไปใช้พิจารณาประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดียิ่งขึ้น เราเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลได้อย่างเหมาะสม เราทราบว่าตนเองเป็นคนอย่างไร มีสิ่งใดบกพร่องก็จะได้แก้ไขปรับปรุง ส่วนสิ่งที่ดีนั้นก็เก็บรักษาเอาไว้ต่อไป

องค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

พริส ทันทาคินทร์ (พริส ทันทาคินทร์ 2524 : 121) กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motivation) สาเหตุที่ทำให้คนเราประพฤติปฏิบัติตัวอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปนั้น ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจเป็นอย่างมาก แรงจูงใจอันเป็นบ่อเกิดแห่งการกระทำของมนุษย์นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นตามสภาพทางจิตใจของเขาเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา วัฒนธรรม และระบบการดำเนินชีวิตของเขาอีกด้วย ผู้บริหารจะต้องเข้าใจตัวเองด้วยว่าเหตุใดจึงได้กระทำเช่นนั้นหรือคิดเช่นนั้นในเรื่องแรงจูงใจมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาคือ

1.1 แรงจูงใจภายใน ได้แก่ความต้องการต่าง ๆ อันเกิดจากความ เป็นมนุษย์เอง แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1.1.1 ความต้องการปฐมภูมิ ได้แก่ความต้องการที่จะรักษาชีวิตไว้ให้อยู่รอด ความต้องการประเภทนี้บางทีก็เรียกว่า ความต้องการด้านชีวภาพ (Biological Needs) อันเป็นความต้องการเบื้องต้นของมนุษย์เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ ซึ่งได้แก่ อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค

1.1.2 ความต้องการทุติยภูมิ ได้แก่ความต้องการที่จะก่อให้เกิดความเป็นสุขใจแก่ตนเอง หรือที่เรียกว่าความต้องการด้านจิตภาพ (Psychological Needs) ความต้องการประเภทนี้แบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1.1.2.1 ความต้องการด้านความรัก ต้องการให้เป็นที่รักของ
คนอื่น และก็ต้องการรักคนอื่นเช่นเดียวกัน

1.1.2.2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต
ปราศจากความรู้สึกว่าชีวิตและอนาคตของตนเองขึ้นอยู่กับความพอใจ หรือความต้องการ
ของคนอื่น ความต้องการนี้ก่อให้เกิดความปรารถนาที่จะมีความเป็นเสรี มีหลักประกันใน
ชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง เป็นความประสงค์ที่จะมีชีวิตอยู่โดยปราศจากความบีบคั้น
หรือความกดดันจากคนอื่น หรือภาวะการภายนอก

1.1.2.3 ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่นใน
วงงานเดียวกัน และจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย

1.1.2.4 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จหรือความสัมฤทธิ์ผล
ในชีวิต เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การศึกษา การเศรษฐกิจ เป็นต้น

ความต้องการเหล่านี้เป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่ทำให้คนเกิดความสุขใจหาว่า
สามารถสนองความต้องการได้ ในทางตรงกันข้ามก็เกิดความทุกข์ใจ ความท้อแท้
ความสิ้นหวังในชีวิต เมื่อไม่สามารถสนองความต้องการของตนได้

1.2 แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ การใช้เครื่องเร้าจากภายนอกที่จะทำให้
คนกระทำหรือละเว้นการกระทำ เช่น รางวัลเป็นแรงจูงใจให้คนกระทำ ส่วนการ
ลงโทษเป็นแรงจูงใจห้ามมิให้กระทำ

1.3 บรรยากาศในการทำงาน หัวหน้าหน่วยงานควรจะสร้างบรรยากาศใน
การทำงานให้เป็นไปในแบบที่จะก่อให้เกิดความสะดวกสบายในการติดต่อกัน ผู้ใต้บังคับ
บัญชาควรจะรู้สึกสบายใจในการที่จะติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงานที่มีความ
นับถือในหน้าที่ของกันและกัน มากกว่าที่จะเกิดความรู้สึกเหมือนนักโทษติดต่อกับผู้คุม
บรรยากาศในการทำงานนั้นอาจดูได้จากน้ำใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อน
ร่วมงาน

ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องพยายามเข้าใจคนอื่นให้ดีกว่า พฤติกรรมที่เขาแสดงออกมานั้นเป็นเพราะสาเหตุใด เพราะเมื่อเข้าใจสาเหตุแห่งพฤติกรรมได้แล้ว การที่จะสนองความต้องการของเขาภายในขอบเขตที่ควรนั้นก็จะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันและนั่นคือหนทางที่จะเข้าไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันนั่นเอง

2. สัญชาตญาณ (Perception) หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานมองเห็นคนอื่นว่าเป็นอย่างไรและในขณะที่เดียวกันก็หมายความว่าคนอื่นเห็นเขาเป็นอย่างไร พฤติกรรมที่เราแสดงออกไปนั้นขึ้นอยู่กับความคิดเห็นที่เรามีต่อผู้นั้นน้อย เช่น การวางตัวของเรากับคนที่เราเห็นว่าเป็นผู้ซื่อสัตย์ เป็นคนดี น่าเชื่อถือ กับการวางตัวกับคนที่เราเห็นว่าไม่น่าไว้วางใจนั้นจะแตกต่างกัน

ผู้บริหารจะใช้หลักปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เหมือนกันกับทุกคนย่อมไม่ได้ เพราะแต่ละคนนั้นแตกต่างกัน จะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้จะต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

3. การติดต่อสื่อสารความคิด (Communication) ความสัมพันธ์ของคนเราจะเกิดขึ้นได้และดำรงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อต่างฝ่ายต่างสามารถถ่ายทอดหรือติดต่อสื่อสารความคิดซึ่งกันและกันได้ ในการติดต่อสื่อสารความคิดเช่นนี้เราใช้ภาษา ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของภาษาพูดหรือภาษาเขียนซึ่งต่างก็เป็นสัญลักษณ์แทนความคิดของผู้พูดหรือผู้เขียนทั้งสิ้น ตราบใดที่เราพูดกันไม่รู้เรื่อง ตราบนั้นการติดต่อสื่อสารความคิดก็ไม่เกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจึงจำเป็นต้องรู้จักทั้งฟังและพูดให้คนอื่นเข้าใจความคิดของตนเอง เพื่อว่าการติดต่อสื่อสารความคิดจะได้เกิดขึ้น

3.1 การพูดหรือการแสดงความคิด ความสำคัญอยู่ที่คำพูดที่ใช้ซึ่งถ้าไม่ชัดเจนพอที่ใช้สื่อความหมายได้ยาก ดังนั้นในการพูดกับบริหารที่จะต้องพยายามพูดให้ชัดเจน ไม่เพียงแต่คำเสียงเท่านั้น แต่ยังจะต้องให้ภาษาและความหมายชัดเจน ตรงต่อความคิดที่ต้องการจะถ่ายทอดอีกด้วย

3.2 การฟัง ผู้ฟังที่คอยพยายามที่จะจับความเข้าใจไว้ในเรื่องที่ฟัง ซึ่งอาจจะเคยรู้เรื่องนั้นมาก่อนก็เลยแปลความหมายตามที่เคยรู้มา หรือมีปัญหาทางอารมณ์ เช่นเกลียดหรือชอบผู้พูดอยู่แล้ว ก็อาจทำให้ความหมายอันแท้จริงที่ผู้พูดต้องการถ่ายทอดนั้นเข้าใจ

สิ่งทั้งหลายที่เป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อความคิดจะไม่เป็นผลดีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจึงควรพิจารณาหาทางให้อุปสรรคต่าง ๆ ลดลงให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

4. มนุษยสัมพันธ์กับอำนาจการบริหาร ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องใช้อำนาจเพื่อให้งานดำเนินไปได้ อำนาจในการบริหารนั้นเกิดจากกฎหมาย หรืออาจเกิดจากประเพณีนิยมที่นับถือกันต่อ ๆ มา หรือเกิดจากความศรัทธาในตัวที่เรียกว่าพระคุณของผู้บริหารเองก็ได้

แหล่งกำเนิดของอำนาจเหล่านี้ย่อมมีผลต่อมนุษยสัมพันธ์ทั้งสิ้น อำนาจที่เกิดจากประเพณีหรือจากความศรัทธาในตัวของผู้บริหารนั้นมีลักษณะที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน แต่อำนาจที่ได้จากกฎหมายนั้น ยิ่งผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น (หรือมีอำนาจมากขึ้น) แค่นั้น ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น เพราะผู้บริหารมีงานมากขึ้น สิ่งที่จะต้องทำคืองาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ห่างออกไป

ในส่วนผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เมื่องานใหญ่ขึ้น และอำนาจที่ผู้บังคับบัญชาใช้เป็นอำนาจกฎหมาย ความเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งก็ต้องมีมากขึ้น โอกาสที่จะได้อภิปรายปัญหาข้อข้องใจกับผู้บังคับบัญชาก็มีน้อยลง การรับฟังคำสั่งมีลักษณะคล้ายเป็นเครื่องจักรมากขึ้น ความมีอิสระในความคิดมีน้อยลง ซึ่งเป็นภัยต่อการดำเนินงานของหน่วยงานเช่นเดียวกัน

ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องนี้ให้มาก มิฉะนั้นแล้วมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานก็จะห่างออกไป

5. **น้ำใจในการทำงาน (Morale)** การที่ผู้ร่วมงานมีน้ำใจในการทำงาน สูงนั้น เป็นเครื่องวัดความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานใน หน่วยงานนั้น ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นได้แล้ว น้ำใจในการ ทำงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้นก็อยู่ในระดับสูงไม่ได้ ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้อง สร้างน้ำใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในระดับสูงให้ได้

6. **ลักษณะการทำงานเป็นหมู่คณะกับคณะผู้ร่วมงาน** ที่เรียกว่าการทำงาน เป็นหมู่คณะนี้หมายถึง การที่บุคคลมากกว่าสองคนขึ้นไปที่มีจุดประสงค์จะช่วยกันแก้ปัญหา โดยคำนึงว่าอาจจะได้ความคิดและแนวทางในการแก้ปัญหาจากบุคคลอื่นที่มาร่วมงาน กันเป็นหมู่คณะ

การใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยจัดรูปเป็นกรรมการสำหรับอภิปรายปัญหาต่าง ๆ (Discussion Group) เหล่านี้เป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้มีการติดต่อสัมพันธ์โดยตรง กับบรรดาสมาชิกของคณะกรรมการ เป็นวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเมื่อหน่วยงานใหญ่ขึ้น และขนาดของงานขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น

7. **การตัดสินใจในการดำเนินงาน (Decision Making)** การตัดสินใจนั้น จะต้องดำเนินไปตามขอบเขตที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับได้วางไว้ นอกจากกฎหมาย หรือระเบียบการที่เป็นเครื่องกำหนดขอบเขตหรือแนวทางในการตัดสินใจแล้ว ความรู้สึก สำนึกในคุณค่าของสิ่งที่ตัดสินใจลงไปก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่กำหนดขอบเขตหรือแนวทางใน การตัดสินใจ เช่น ถ้าถือว่าการช่วยกันคิดแก้ปัญหาต่าง ๆ ก็คือการทำให้คนเฉยแล้ว การตัดสินใจถึงแม้ว่าจะมีตัวบทกฎหมายเป็นบรรทัดฐานอยู่ ผู้บริหารก็ควรที่จะปรึกษาหารือ เพื่อนร่วมงานก่อนที่จะตัดสินใจขั้นสุดท้าย

การตัดสินใจอันใดก็ตาม หากจะกระทบกระเทือนผลประโยชน์ของเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่หรือส่วนรวมแล้ว ผู้บริหารที่คัมภีร์จะขอความเห็นจากผู้ถูกกระทบกระเทือนเหล่านั้น

เพื่อให้การตัดสินใจนั้นถูกต้องกับความต้องการของคนกลุ่มนั้นให้มากที่สุด

8. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการที่จะนำคนนั้น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับผู้อยู่ในบังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น มิฉะนั้นแล้วก็ไม่สามารถจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้นำเป็นบุคคลที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะหันหน้าไปหาเมื่อถึงเวลาที่จะต้องตัดสินใจ

ลักษณะของผู้นำนั้น จะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ หลายประการ จึงจะสามารถติดต่อสื่อความคิด สร้างความสัมพันธ์ และนำการกระทำของหมู่คณะได้ ซึ่งมีดังนี้คือ

1. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
2. เป็นผู้คิดทำงานให้เจริญขึ้น หรือก้าวหน้าขึ้น
3. เป็นผู้มองเห็นและรับรู้ความคิดของผู้อื่น
4. เป็นผู้พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
5. เป็นผู้มีความสามารถในการแสดงความคิดเห็นให้ผู้อื่นทราบ เช่น พูดและเขียนได้ชัดเจน เข้าใจง่าย
6. เป็นผู้รู้จักการติดต่อประสานงานให้เกิดความกลมกลืนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

7. เป็นผู้รู้จักเข้าสังคม เป็นที่เชื่อถือได้ในสังคม

องค์ประกอบดังกล่าวมาทั้งหมดนี้ย่อมมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไปด้วย จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามที่ต้องการให้ได้มากที่สุด

✓ หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ซึ่งบางท่านก็มีหลักในการสร้างที่เหมือน ๆ กันหรือซ้ำ ๆ กัน จึงขอลำถึงเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญและน่าสนใจดังนี้

คาร์เนกี กล่าวว่า "จงให้สิ่งที่เขาต้องการแล้วเราจะได้เช่นกัน" หมายความว่า ต้องให้สิ่งที่เขาต้องการก่อน แล้วเราก็จะได้รับสิ่งที่เราต้องการ การให้นั้นอาจจะ เป็นอะไรก็ได้ เช่นการยืม การยกมือไหว้ เมื่อให้เขา เขาก็จะให้ตอบ (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 8)

ในศาสนาคริสต์บัญญัติ "กฎทองคำ" (Golden Rule) ไว้ว่า "จงปฏิบัติ ต่อเพื่อนบ้านของท่านเหมือนกับที่ท่านได้ปฏิบัติต่อตัวท่านเอง"

ทั้งสองอย่างนี้สามารถนำมาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างดียิ่ง

✓ เสนอ อินทรสุขศรี (เสนอ อินทรสุขศรี 2524 : 23 - 26) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์มีหลักที่ควรปฏิบัติโดยทั่วไปดังนี้

1. พึงทำตนเป็นมิตรกับผู้เกี่ยวข้องทุกคน การกระทำตนเป็นมิตรต่อผู้อื่น จะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ฉะนั้นจึงควร ปฏิบัติดังนี้

- 1.1 รู้จักทักทายปราศรัยกับบุคคลต่าง ๆ
- 1.2 พยายามจดจำชื่อบุคคลที่เราทักทายปราศรัยด้วยอย่างแม่นยำ
- 1.3 ใช้คำพูดที่เหมาะสม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมสนทนาด้วยความ

จริงใจ

- 1.4 ยิ้มอยู่เสมอและแสดงอารมณ์ขันตามโอกาสอันควร

2. มองผู้อื่นในแง่ดีเสมอ การมีเจตคติที่ดีต่อกัน จะเป็นจุดเริ่มแรกของการ มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน จึงควรปฏิบัติดังนี้

- 2.1 ต้องคำนึงเสมอว่าคนเราแตกต่างกัน ฉะนั้นการได้รู้จักมักคุ้นกัน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันมากขึ้น
- 2.2 ไม่ควรนำข้อบกพร่องและเรื่องส่วนตัวของผู้อื่นมาพูดหรือเปิดเผย
- 2.3 ไม่ควรโอ้อวดความดีของตนโดยขาดกาลเทศะ และโยนความผิด หรือความไม่ดีให้แก่ผู้อื่น

3. จงหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ
ควรละเว้นการกระทำดังต่อไปนี้

- 3.1 การก้าวร้าวและกระทบกระทั่งกับผู้อื่น
- 3.2 การตำหนิติเตียนผู้ร่วมงานต่อหน้าคนเป็นจำนวนมาก
- 3.3 การแสดงอารมณ์โกรธไม่พอใจโดยปราศจากเหตุผล

4. มีความเป็นกันเองและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเสมอ
การที่ผู้นำมีลักษณะเป็นกันเองจะทำให้เกิดความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน และหาก
ผู้นำให้ความสนใจที่จะสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานอยู่เสมอแล้ว ย่อมจะทำให้ขวัญ
และกำลังใจในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานมีมาก อันจะนำมาซึ่งผลดีแก่หน่วยงาน
ทุกด้าน ฉะนั้นผู้นำที่ดีควรปฏิบัติดังนี้

- 4.1 ทำตนเปิดเผยและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเมื่อ
ตามความจำเป็น
 - 4.2 หาโอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับ
บัญชาจัดขึ้น
 - 4.3 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและสนับสนุนความคิดเห็น
ที่ดีของเขา รวมทั้งปรับปรุงตำแหน่งงานของเขาให้เป็นไปตามความสามารถ
 - 4.4 ยกย่องชมเชยผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. หาทางขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยทันที ความขัดแย้งไม่ลงรอยกัน
ของบุคคลในหน่วยงานย่อมก่อให้เกิดผลเสียหายแก่หน่วยงานอย่างมาก ผู้นำจึงควรปฏิบัติ
ดังนี้

- 5.1 หากต้นเหตุของความขัดแย้งนั้นแล้วปรับความเข้าใจของคู่กรณี
ให้มีความชัดเจนหรือเป็นทางออกที่ทั้งสองฝ่ายมีความพอใจ
- 5.2 ต้องไม่พูดหรือแสดงตนเข้ากับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด พยายามวางตัว
เป็นกลาง และตัดสินใจแก้ไขความขัดแย้งไม่ลงรายนันด้วยความเป็นยุติธรรม

5.3 วิพากษ์วิจารณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และให้ทั้งสองฝ่ายได้รับฟังและหาทางในการแก้ไขร่วมกัน

6. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนในการขอความร่วมมือจากบุคคลอื่น การกระทำทุกอย่างนั้นต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์คือเครื่องมือที่ช่วยชี้ทางในการปฏิบัติ และทุกคนที่จะร่วมมือปฏิบัติงานควยยอมต้องการทราบวัตถุประสงค์นั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้วางตนหรือทำงานได้อย่างถูกต้อง ฉะนั้นผู้นำจึงควรปฏิบัติดังนี้

6.1 ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน โดยให้ทุกคนมีความเข้าใจอย่างดีที่สุด

6.2 วัตถุประสงค์นั้นจะต้องเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นการยืนยัน และสามารถทบทวนได้

6.3 จะต้องมีความสามารถชี้แจงการปฏิบัติงานทุกชนิดได้ทุกเมื่อและกับผู้ใดบังคับบัญชาได้ทุกคน

6.4 เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงานได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน

6.5 จงถือว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญโดยเท่าเทียมกัน ที่ควรจะต้องได้รับรู้ในการทำงานและมีความรับผิดชอบร่วมกัน

6.6 ชี้แจงให้ทุกคนได้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน และทำให้บุคคลเหล่านั้นคาดการณ์ได้ว่าการที่เขาได้ร่วมงานด้วยนั้นสามารถสร้างความมั่นคงกับชีวิตและหน้าที่การงานของเขาได้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2522 : 134 - 135) กล่าวว่า ผู้นำที่ปรารถนาจะประสบผลสำเร็จโดยใช้นุชนสัมพันธ์เป็นเครื่องช่วย ควรจะกระทำดังนี้

1. พูกรับกับคนอื่น ผู้นำจะนั่งอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องพูด ต้องสื่อความหมายกับคนอื่น ต้องรู้จักพูดและรู้จักกาลเทศะของการใช้คำพูด

2. ยิ้มกับคนอื่น ยิ้มเป็นเครื่องหมายของการมีไมตรีต่อกันในการยิ้มนั้น
มนุษย์ใช้กล้ามเนื้อน้อยชิ้นกว่าการทำหน้าที่หัวคิวขมวด
3. เรียกชื่อคนอื่นบ้าง ควรจำชื่อคนให้ได้ ทักทายโดยเรียกชื่อให้ถูก สำหรับ
มนุษย์หลาย ๆ คนมีความเห็นว่าไม่มีอะไรจะไพบราะไปกว่าเรียกชื่อของเขาเอง
4. มีไมตรีจิตและช่วยเหลือคนอื่น
5. มีความจริงใจ ความจริงใจจะแสดงออกทั้งทางคำพูดและสีหน้าท่าทางด้วย
6. สนใจบุคคลอื่น ผู้นำต้องสนใจในงานของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. รู้จักยกย่องคนอื่น
8. สนใจความรู้สึกของคนอื่นบ้าง
9. ต้นตัวที่จะให้บริการ มีใจรอให้บุคคลอื่นมาบริการ
10. มีอารมณ์ขัน
11. มีความอดทนและอดกลั้น

โดยสรุปแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ต้องหัด "ยิ้ม" กับคนอื่น "ยินดี" ในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา "ยกย่อง" เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำดี และควรจะมี "ยอม" รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง "4 ย" ของมนุษยสัมพันธ์ย่อมช่วยผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ตามสมควร

✓ อัมพิกา ไกรฤทธิ (อัมพิกา ไกรฤทธิ 2522 : 13 - 14) กล่าวถึงวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้ดังนี้

1. จงยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การยิ้มสามารถทำได้ง่าย ไม่ต้องลงทุนใด ๆ แต่ได้กำไรอย่างมหาศาล เพราะทุกคนย่อมพอใจที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้ที่มิใช่ใบหน้ายิ้มแย้มมากกว่าผู้ที่มิใช่ใบหน้าบึ้งตึง

2. จงใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู จงยึดหลักที่ว่า "อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นทราก แคลมปากหวานหูไม่รู้หาย" ใช้คำพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะ หลีกเลียงการนินทาว่าร้าย

3. จงยกย่องชมเชยผู้อื่นอย่างสุจริตใจ หลักธรรมคานของมนุษยต้องการให้คนอื่นยกย่องมากกว่าตำหนิ การกระทำเช่นนี้ถือว่าเป็นการให้ทางใจที่สำคัญยิ่ง แต่ต้องกระทำด้วยความจริงใจและตามความเหมาะสม

4. จงเป็นนักฟังที่ดี การเป็นนักฟังที่ดีเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น ไม่ควรพูดฝ่ายเดียว ต้องสนใจขณะที่คนอื่นพูด ต้องให้ผู้อื่นได้พูดหรือแสดงความคิดเห็นด้วย

5. จงให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ การช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นคุณธรรมที่อีกเห็นยวนำใจกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดี การให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มอกเต็มใจนั้นเป็นการแสดงออกซึ่งน้ำใจอันดีงามนับเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งประการหนึ่งในการเอาชนะจิตใจผู้อื่น

ฮันท์ (Hunt) กล่าวถึงแนวปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำว่ามีดังนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ ม.ป.ป. : 92 อ้างอิงมาจาก ฮันท์ 1958 : 146 - 147)

1. จงเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น
2. มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
3. จงเป็นผู้มีกิริยามารยาทและความประพฤติน่ารัก
4. ทำความเข้าใจกับกลุ่มบุคคลและอิทธิพลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลนั้น
5. ให้ความเคารพในความคิดเห็น ความรู้สึก และความสามารถของบุคคลอื่น
6. ให้ความร่วมมือในฐานะสมาชิกของสังคม และพยายามประสานความสัมพันธ์อันดีของสังคมเอาไว้

7. พยายามพัฒนาและสร้างไว้ซึ่งพฤติกรรม ความเชื่อ ระเบียบประเพณี และสิทธิต่าง ๆ ที่ดีและมีความชอบธรรมของสังคมเอาไว้

✓ คาร์เนกี กล่าวถึงวิธีปฏิบัติ 6 ประการเพื่อทำให้ผู้อื่นชอบเรามีดังนี้ (อาษา ขจิตต์เมศต์ 2525 : 208)

1. จงเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น
 2. จงยิ้ม
 3. จงจำไว้ว่าชื่อของบุคคลใดก็ตามสำหรับบุคคลนั้นเป็นสำเนียงที่หวานที่สุด และสำคัญที่สุดในภาษามนุษย์ หมายความว่าให้รู้จักเรียกชื่อผู้ที่เรากำลังคุยด้วย
 4. จงเป็นนักฟังที่ดี จงสนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งคุยถึงเรื่องของเข
 5. สนทนาในเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งสนใจ
 6. จงทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญและจงทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- ประชุม รอคประเสริฐ ใ้ให้ข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้นำต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ (ประชุม รอคประเสริฐ ม.ป.ป. : 45 - 46)

1. ควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของเขาเสมอ
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดหาความชอบควรยกย่องสรรเสริญโดยทันที
3. ควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มี

ผลกระทบกระเทือนถึงเขา

4. จงพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

5. จงขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้บ้าง
6. จงชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบว่าทุกตำแหน่งมีความสำคัญ เพื่อให้เขามีความรู้สึกที่จะร่วมทำงานด้วย

7. ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยอัธยาศัยไมตรีและให้เกียรติ
8. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขบปัญหาคำถามต่าง ๆ เพื่อฝึกให้มีความคิด

ริเริ่ม

9. จงปฏิบัติงานด้วยความซื่อตรงและวินัยด้วยความเป็นธรรม
10. อย่าจริงจังกับชีวิตจนเกินไป

เสนาะ ตีเขาว์ (เสนาะ ตีเขาว์ 2520 : 99 - 101) กล่าวถึงหลัก
ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การว่ามีหลักการดังนี้

1. ละเว้นการถกเถียงปัญหาใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน
เพราะบุคคลย่อมถือความเห็นของตนถูกต้องเสมอ บางคนอาจยอมรับความคิดเห็นเพราะ
ฐานะและตำแหน่งบังคับบัญชา หรือเพราะความเกรงใจ แต่ความรู้สึกที่แท้จริงแล้วไม่
เห็นด้วย ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น การแสดงความคัดค้าน ผู้บังคับบัญชาควรจะได้
แสดงเหตุผลให้เข้าใจและยอมรับ

2. หาโอกาสที่จะได้พุดจาและพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวเป็น
การส่วนตัวบ้าง ในการสนทนากันนั้น ควรระวังเรื่องที่สนทนากันนั้นไม่ใช่เป็นการล่วงเกิน
เข้าไปในเรื่องส่วนตัว หรือนำไปสู่การถกเถียงในตอนหลัง นอกจากนี้ ในโอกาสที่พบ
หน้ากันโดยบังเอิญ ก็ควรจะได้ทักทายกันตามประเพณีที่พึงงามตามสมควร ไม่ควรที่จะ
เฉยเมยต่อกัน ยกเว้นกรณีรีบด่วนและไม่มีเวลา

3. อย่ากระทำตัวเป็นบุคคลที่ให้สัญญาเกินไป โดยเฉพาะสัญญาที่ทำไม่ได้
เพราะเท่ากับเป็นการสร้างภาระขึ้น และหากเหตุการณ์เกิดขึ้นทำให้ไม่อาจรักษาสัญญา
ไว้ได้ก็จะสร้างความผิดหวังให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบางกรณีถ้าทำได้ก็จะเป็นการขาด
ความยุติธรรมแก่คนอื่น ๆ

4. ไม่ควรทำตัวเป็นผู้วิจารณ์ผลงานหรือคำพูดของคนอื่นลับหลัง เพราะคำพูด
เหล่านั้นจะต้องรู้ไปถึงเจ้าของ ยิ่งกว่านั้นอาจมีคนอื่นขยายความหรือแปลความผิดไป
จากข้อเท็จจริงก็ได้ ในสังคมไทยการพูดลับหลังกันนั้นถือกันว่าเป็นเรื่องนินทาซึ่งเป็น
ความหมายในทางที่ไม่ดี

5. เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานก็ควรพูดชมเชยไม่ว่าจะต่อหน้าหรือลับหลัง
แต่ก็ไม่ควรชมเชยคนงายจนเกินไปจนพรัวเพรื่อและไม่จริงจัง และก็ไม่ควรเป็นคน
ชมคนเป็นอย่างเดียวโดยไม่ตำหนิเลย เพราะเป็นการผิดวิสัยที่ทุกคนจะดีเสียทั้งหมด

6. เปิดโอกาสให้ผู้โต้แย้งกับบัญชาได้ระบายความในใจออกมาบ้าง ด้วยการพบปะเป็นการส่วนตัว การเปิดประชุมอภิปรายหรือการแสดงความคิดเห็น จะทำให้สามารถชี้แจงแนะนำข้อเท็จจริงหรือสิ่งที่ไม่เข้าใจกันได้

7. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนทั้งในเรื่องการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา การเลื่อนชั้น เลื่อนฐานะ ควรยึดหลักที่เป็นมาตรฐานหรือแบบฉบับเดียวกันสำหรับทุกคน

8. ผู้บังคับบัญชาไม่ควรทำตัวสนิทสนมกับคนใดหรือกลุ่มใดเป็นพิเศษ ซึ่งจะทำให้ผู้โต้แย้งกับบัญชาคนอื่น ๆ มีความรู้สึกว่าเขาจะไม่ได้รับความยุติธรรม โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่เป็นชายไม่ควรจะเอาใจใส่ต่อผู้โต้แย้งกับบัญชาที่เป็นหญิงเป็นพิเศษแตกต่างจากคนอื่น

9. มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคน หลักการนี้นับว่าเป็นหลักขั้นมูลฐานของการบริหารงาน เพราะนอกจากผู้บริหารจะไ้งานที่ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถตรงกับความสามารถของตนแล้ว ยังสร้างความรู้สึกในค่านิยมกับบุคคลอื่น ๆ อีกด้วย ผู้ร่วมงานอื่น ๆ จะให้ความเชื่อถือและยอมรับว่ามีความสามารถจริง

บุญทัน ฉลวยศรี (บุญทัน ฉลวยศรี 2507 : 66 - 67) บอกว่าในการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น มีหลักที่ควรยึดซึ่งเรียกว่า "หลักสิบประการแห่งมนุษยสัมพันธ์" (Ten Commandments of Human Relations) ดังนี้

1. พுகจาอ่อนหวานกับคน
2. ยิ้มกับคน
3. จำและเรียกชื่อคนอื่นได้
4. จงสร้างมิตรภาพและทำคนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น
5. พுகและทำอะไรด้วยความจริงใจ
6. ให้ความสนใจกับคนอื่นอย่างถ่องแท้

7. รู้จักแสดงความเผื่อแผ่ด้วยการสรรเสริญ
8. ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
9. เห็นอกเห็นใจผู้อื่น
10. บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

หลักธรรมที่ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. สังคหวัตถุธรรม เป็นหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ซึ่งใช้สำหรับฝึกเห็นบัวจิตใจและการสงเคราะห์ซึ่งกันและกันของบุคคล มี 4 ประการคือ

1.1 ทาน หมายถึงการให้ปันในสิ่งที่ผู้นำมีอยู่ต่อผู้ใดบังคับบัญชาตามความจำเป็นและตามความเหมาะสม ซึ่งโดยปกติทานแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ อามิสทาน เป็นการแบ่งปันวัตถุให้ และธรรมทาน เป็นการแบ่งปันความรู้ความสามารถให้ด้วยความสุจริตและมีความจริงใจ

1.2 ปิยวาจา หมายถึงการพูดจาที่ไพเราะ อ่อนหวาน ไม่หลอกลวง

1.3 อัตถจริยา หมายถึงการประพฤติปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

1.4 สมานัตตา หมายถึงความเป็นผู้มีความเสมอต้นเสมอปลาย ทำตัวของเราให้เข้ากับคนทั้งหลายได้

2. พรหมวิหารธรรมมี 4 ประการคือ

2.1 เมตตา ได้แก่โมหิตรีจิตปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้นำที่ดีจะต้องให้ความรัก เอาใจใส่ต่อผู้ใดบังคับบัญชา สนับสนุนช่วยเหลือด้วยความหวังดี

2.2 กรุณา หมายถึงความสงสารเห็นใจ เมื่อผู้อื่นมีทุกข์ ผู้นำที่ดีจะต้องพยายามหาทางช่วยเหลือให้ผู้ใดบังคับบัญชาคลายจากความทุกข์ต่าง ๆ

2.3 มุทิตา คือพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้นำจะต้องไม่คิดอิจฉาหรือริษยาเมื่อผู้ใดบังคับบัญชาได้ดี แต่ควรจะสนับสนุนให้เขาก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงานและในชีวิต

2.4 อุเบกขา คือวางตัวเป็นกลางทั้งใจและกาย ไม่เข้าเติมผู้ใดบังคับบัญชาหรือผู้อื่นเมื่อประสบความวิบัติเสียหาย

จากเอกสารที่เกี่ยวข้องคงได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อครูนั้น อาจแบ่งออกเป็นด้าน ๆ ได้ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติตนโดยทั่วไป ได้แก่การปฏิบัติตนโดยทั่ว ๆ ไปของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับครู ซึ่งการปฏิบัติที่นอกเหนือไปจากที่จะกล่าวในข้อ 2 - 4

2. ด้านการติดต่อสื่อสาร ในการติดต่อสื่อสารนั้นโดยทั่วไปจะใช้การติดต่อด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษร การติดต่อเช่น อาจจะติดต่อทั้งแบบเป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการก็ได้

ในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจานั้น ผู้บริหารจะต้องรู้หลักในการพูด การใช้ถ้อยคำต้องเป็นที่เข้าใจตรงกัน น้ำเสียงหรือถ้อยคำสำเนียงต้องชัดเจน สุภาพ และเหมาะสม นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย ต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดบ้าง ต้องตั้งใจและสนใจฟัง พยายามเข้าใจในสิ่งที่ตนฟัง ต้องรู้จักออกทนในการฟัง

3. ด้านการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ ผู้บริหารที่ดีนั้น การตัดสินใจใด ๆ ที่จะมีผลกระทบกระเทือนถึงเพื่อนร่วมงาน ก็ควรจะได้ปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานหรือขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงานเสียก่อน ควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจดำเนินการที่จะทำให้ส่วนรวมเสียประโยชน์ โดยไม่ชักกับระเบียบหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร และในการสั่งการนั้นเพื่อให้ผู้รับคำสั่ง มีความรู้สึกว่าคุณใช้อำนาจบังคับ ผู้บริหารควรเลือกใช้ศิลปะในการสั่งการให้เหมาะสม เป็นต้นว่า สิ่งในลักษณะขอร้อง ขอความร่วมมือ หรือหาอาสาสมัคร ไม่ควรสั่งแบบใช้อำนาจโดยไม่จำเป็น

4. ด้านการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน หลักมนุษยสัมพันธ์ในการตรวจสอบควบคุมงานนั้น ต้องเป็นการตรวจแบบนิเทศงาน คือตรวจเพื่อหาทางแนะนำปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มิใช่ตรวจเพื่อหวังทำโทษหรือจับผิด ชุม กาญจนประกร กล่าวว่ หลักมนุษยสัมพันธ์ในการตรวจงานในองค์การนั้น มีสาระสำคัญ ๆ ดังนี้ (เสถียร เหลืองอร่าม 2519 : 19 อ้างอิงมาจาก ชุม กาญจนประกร 2606 : 316)

4.1 ผู้ตรวจต้องวางตัวให้ปรากฏชัด ว่าจะเป็นที่พึงแก่ผู้รับตรวจได้ เฉพาะอย่างยิ่งในการช่วยเหลือแนะนำ ให้แก้ไขปัญหาลซึ่งเกิดขึ้นเกินความสามารถของผู้รับตรวจที่จะปฏิบัติตามลำพังได้

4.2 การตรวจต้องเป็นการนำไปสู่หรือหาทางแก้ปัญห ปรสางงานให้ดีขึ้น หากจำเป็นอาจต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

4.3 การตรวจต้องเป็นการซัดคุปสรรคในการทำงาน ทั้งในคานที่เกี่ยวกับกับตัวคน เทคนิคในการทำงาน การขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ

4.4 การตรวจต้องมุ่งประเมินผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดคในนโยบาย และแผนงานขององค์การ

ส่วนในการประเมินผลงานนั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานด้วยความยุติธรรม รู้จักชมให้มากกว่าตำหนิ ต้องมีศิลป์ในการตำหนิ ควรกล่าวถึงความบกพร่องของงานมากกว่าที่จะกล่าวถึงความบกพร่องของคน ในการชมนั้นก็ควรชมด้วยความบริสุทธิ์ใจ และต้องชมในสิ่งที่ควรชม หากประเมินผลงานแล้วพบข้อบกพร่องหรืออุปสรรคต้องช่วยกันแก้ไข

ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์โดยตรงในประเทศไทยนั้นมีอยู่น้อยมาก โดยทั่วไปแล้วจะวิจัยโดยศึกษาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่วิจัยเท่านั้น เช่น

พา ไชยเดช (พา ไชยเดช 2514 : 111) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ในเขตจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า พฤติกรรมการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชาในโรงเรียนราษฎร์ เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์ คือการที่เจ้าของโรงเรียนราษฎร์นำมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนเสียเอง มีผลให้พฤติกรรมการบริหารและการควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปในรูปแบบเผด็จการ ซึ่งมีผลทำลายความจงรักภักดีของครูที่พึงมีต่อโรงเรียน ความตั้งใจในการทำงานของครูจะลดลง

รัตนา ทองสมบูรณ์ (รัตนา ทองสมบูรณ์ 2515 : 78) ได้ศึกษาความคาดหวังปกติของพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ จากครูจำนวน 476 คน จาก 46 โรงเรียน ในจังหวัดพระนครและธนบุรี พบว่า ความคาดหวังปกติของพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพดังกล่าวคำนึงสัมพันธ์ภาพอยู่ในระดับต่ำ

วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul. 1972 : 40, 60) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนมัธยมสายสามัญ ส่วนกลางจำนวน 170 คน จากโรงเรียน 34 โรงเรียน พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมผู้นำที่คำนึงสัมพันธ์ภาพโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ครูใหญ่ชายมีพฤติกรรมคำนึงสัมพันธ์ภาพสูงกว่าครูใหญ่หญิง

ร่ำพิง อัมเรศ (ร่ำพิง อัมเรศ 2517 : 46) ได้ศึกษาพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง มีพฤติกรรมคำนึงสัมพันธ์ภาพอยู่ในเกณฑ์สูง

ไพพรรณ มุสิกสาร (ไพพรรณ มุสิกสาร 2517 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัว ซึ่งได้แก่ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ของ

อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง
เป็นครูและอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม 14 โรงเรียน จำนวน 1024 คน
พบว่า กลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมากมีพฤติกรรมในมิติอุปสรรคและทางเห็น แสดงลักษณะ
เปิดมากกว่า และมีจิตวิญญาณมุ่งมั่น เป็นแบบอย่างและกรุณาปราณี เป็นพฤติกรรมที่มี
ลักษณะเปิดน้อยกว่าอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุน้อย

งานวิจัยในต่างประเทศ

ปี ค.ศ. 1965 บิดเวลล์ (Bidwell) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารกับ
ความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ทักษะคติและท่าทีของครูใหญ่ที่แสดงต่อครู
อย่างมีศรัทธาและเข้าใจ ทำให้ครูพึงพอใจในการทำงาน (Jacobson. 1963 :
92)

เจย์คอกซ์ และทอลล์แมน (Jaycox and Tallman. 1967 : 81 - A)
ได้ศึกษากับครูในลอสแอนเจลิส ซิตี้ สกูลส์ (Los Angeles City Schools)
จำนวน 226 คน พบว่า ความสัมพันธ์กับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและครูใหญ่เป็น
องค์ประกอบที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ แคเพอร์ริงตัน (Purington. 1967 :
87 - A) ศึกษาพบสิ่งที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า โรงเรียนที่ครูใหญ่บริหารงานได้เข้มแข็ง
นั้น ครูใหญ่จะมีทักษะในค่านิยมสัมผัสไม่มากนัก

เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293 - A) ได้ศึกษาพบว่า ครูที่มี
ความสัมพันธ์กับครูใหญ่เป็นอย่างดีจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก

คุก (Cook. 1971 : 5063 - A) ศึกษาพบว่า ผลงานที่มีปริมาณสูง
สัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำค่านิยมสัมผัสภาพ

วิกสตรอม (Wickstrom. 1971 : 1249 - A) ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง
ที่เป็นครู 373 คน ในโรงเรียนมัธยมและวิทยาลัยในซัสกาทูน (Saskatoon) พบว่า

สิ่งที่ทำให้ครูพอใจสูงสุด 4 อย่างแรกนั้น เป็นความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
 สิ่งหนึ่ง ตัวแปรที่เป็นเพศ และตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ
 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่ง แฮฟเฟนส์
 (Havens. 1964 : 2752) ก็พบว่า ความพอใจของครูขึ้นอยู่กับ เพศ อายุ
 สถานภาพการสมรส และประสบการณ์

กรีน (Greene. 1975 : 187 - 193) ศึกษาพบว่า ถ้าผู้นำเน้น
 พฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

บราวน์ (Brown. 1975 : 1933 - A) ได้วิจัยพบว่า ครูและ
 ศึกษานิเทศก์มีทัศนะตรงกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ เป็นสิ่งจำเป็นสิ่งหนึ่ง
 สำหรับบทบาทการเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์

เบเกอร์ (Baker. 1979 : 3004 - A) ศึกษาพบว่า ครูที่
 มิสซิสซิปปี (Mississippi) มีทัศนะต่อครูใหญ่ว่า เป็นครูใหญ่ที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่ง
 งานสูง - มุ่งคนต่ำ บอยที่สุด รองลงมาคือ แบบมุ่งงานสูง - มุ่งคนสูง บอย อันกับ
 สามคือแบบมุ่งงานต่ำ - มุ่งคนต่ำ ส่วนแบบที่ใช้น้อยที่สุดคือ แบบมุ่งงานปานกลาง -
 มุ่งคนปานกลาง และแบบมุ่งงานต่ำ - มุ่งคนสูง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2525 จำนวน 2511 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2525 จำนวน 335 คน ซึ่งมีวิธีการได้มาดังนี้

2.1 กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้เกณฑ์การกำหนดของเครจซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน

2.2 สุ่มตัวอย่างจากครูในทุกโรงเรียนโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยดัดแปลงจากรายการทดสอบตนเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของ ฝน แสงสิงแก้ว (ฝน แสงสิงแก้ว 2523 : 68 - 69) แบบทดสอบสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (หน่วยศึกษานิเทศก์ 2504 : 30 - 33) และโดยการศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ นำเนื้อหาทั้งหมด

มาประมวลเข้าด้วยกันแล้วสร้างเป็นแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเบื้องต้นเกี่ยวกับครู โรงเรียน และ
ผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)
มีตัวเลือกห้าอันดับคือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

แบบสอบถามทั้งสองตอนปรากฏในภาคผนวกหน้า 146

การวิเคราะห์คะแนนจากแบบสอบถามเป็นไปตามเกณฑ์ในสองลักษณะดังนี้

1. ข้อความใดที่มีความหมายเป็นไปในทางบวก กำหนดคะแนนที่เลือกตอบ

ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 5
เห็นด้วย	มีค่าเท่ากับ 4
ไม่แน่ใจ	มีค่าเท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าเท่ากับ 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 1

2. ข้อความใดที่มีความหมายเป็นไปในทางลบ กำหนดคะแนนที่เลือกตอบ

ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 1
เห็นด้วย	มีค่าเท่ากับ 2
ไม่แน่ใจ	มีค่าเท่ากับ 3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าเท่ากับ 4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าเท่ากับ 5

ข้อความที่มีความหมายเป็นไปในทางลบได้แก่ข้อ 27, 35, 57, 58, 61, และ 70

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีสร้างแบบสอบถามจากเอกสารต่าง ๆ จากประธานและกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์
2. ศึกษารายการทดสอบตนเองต่อผู้ไต่บังคับบัญชาของ ผน แสงสิงแก้ว (ผน แสงสิงแก้ว 2523 : 68 - 69) แบบทดสอบสัมพันธภาพกับผู้ไต่บังคับบัญชาของ หน่วยงานนิเทศฯ กรมสามัญศึกษา (หน่วยงานนิเทศฯ 2504 : 30 - 33) และศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ นำเนื้อหาทั้งหมดที่ได้ประมวลเข้าด้วยกัน
3. สร้างแบบสอบถาม โดยนำผลจากการค้นคว้าในข้อ 1 และข้อ 2 มาดัดแปลงแก้ไขและสร้างเป็นแบบสอบถามขึ้น ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า
4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้รู้เกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ช่วยตรวจสอบเพื่อแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง ดังมีรายนามผู้ช่วยตรวจสอบแบบสอบถามดังนี้
 - 4.1 ศาสตราจารย์นายแพทย์เสนอ อินทรสุศรี อธิการบดีมหาวิทยาลัย ศัลยศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
 - 4.2 รองศาสตราจารย์เสถียร เหลืองอร่าม ภาควิชาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - 4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์พงษ์ บุญจิตราคุลย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 - 4.4 รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตบางกูร ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

4.5 อาจารย์กมล ธิโสภา ผู้อำนวยการกองแผนงาน

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

5. เสนอชี้แจงข้อแนะนำแก้ไขที่ได้รับจากข้อคัดค้านกรรมการ แล้วร่วมกันพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มครูจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 120 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการหาค่าอำนาจจำแนก เป็นรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ตามวิธีการดังนี้

6.1 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ กระทำโดยการรวมคะแนนทั้งหมดของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน แล้วเรียงคะแนนจากสูงไปต่ำ ตัดเอา 25% สูง และ 25% ต่ำ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมาเป็นตัวแทนในการหาค่าอำนาจจำแนก หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความแปรปรวน (Variance) แต่ละข้อของทั้งสองกลุ่ม จากนั้นนำมาหาค่าความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มโดยใช้ t -test แล้วเลือกเอาเฉพาะข้อคำถามที่มีอำนาจจำแนกสูง คือมีค่า t เท่ากันหรือมากกว่า 2.00 ขึ้นไป เพื่อใช้สำหรับการวิจัยต่อไป

จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าอำนาจจำแนกหรือค่า t ของแบบสอบถามรายข้ออยู่ระหว่าง 2.55 - 14.11 จึงแสดงไว้ในภาคผนวก

6.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธี α -Coefficient ปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .98

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ แบบสอบถามชุดที่ยังไม่ได้รับคืนภายในระยะเวลาอันสมควร

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างนั้นอีกครั้งหนึ่งด้วยวิธีการเดิม ปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 294 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87.76 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในจำนวนนี้เป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ 6 ชุด จึงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์และนำไป วิเคราะห์ข้อมูล 288 ชุด คิดเป็นร้อยละ 85.97 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. คัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. จัดข้อมูลตามตัวแปรที่ต้องการศึกษา
3. นำข้อมูลมาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ เป็นด้านและค่าเฉลี่ยรวมตามวิธีการทางสถิติ โดยตั้งเกณฑ์ไว้ดังนี้ (Best. 1970: 204 - 208)
 - คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับต่ำมาก
 - คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับต่ำ
 - คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับปานกลาง
 - คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับสูง
 - คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับสูงมาก
5. หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนแต่ละกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรที่ศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน
6. ทดสอบสมมุติฐาน โดยใช้สถิติ t-test

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย

1.2 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ค่าความเชื่อมั่น โดยวิธี α -Coefficient ใช้สูตร

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

(ล่วน สายยศ และอังคณา สายยศ 2524 : 171)

2. ค่าความแตกต่างระหว่างคะแนนของกลุ่มตัวอย่างตามสมมุติฐานโดยใช้

สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \quad (\text{Ferguson. 1976 : 165})$$

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นสองส่วนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู

1. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู การพิจารณาว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เป็นอย่างไร ถือเกณฑ์พิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ยตามวิธีของเบสต์ (Best. 1970 : 204 - 208) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับต่ำมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับต่ำ

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับสูง

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับสูงมาก

ตาราง 1 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน		$\bar{X}$	S.D.
1.	การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.44	0.84
2.	การติดต่อสื่อสาร	3.60	0.66
3.	การตัดสินใจดำเนินการและตั้งการ	3.29	0.70
4.	การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	3.23	0.78
เฉลี่ย		3.43	0.71

จากตาราง 1 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 2 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติโดยทั่วไป

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติโดยทั่วไป	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.50	1.07
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทวักใจในการปฏิบัติงาน	3.26	1.18

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตน โดยทั่วไป	$\bar{X}$	S.D.
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	3.50	1.01
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน	3.47	1.02
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	3.92	0.96
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.25	1.11
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.40	1.17
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้	3.55	1.06
9.	เป็นกันเองกับครู	3.58	1.13
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.17	1.18
11.	หักทลายปราชัยกับครูอยู่เสมอ	3.46	1.13
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.40	1.22
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ	3.71	1.05
14.	มีการวิภาษายาทสุภาพเรียบร้อย	3.89	0.90
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน	3.40	1.15
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.18	1.22
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.24	1.14
18.	ไม่ทำตัวพิเศษสนิทกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ	3.08	1.32
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	3.29	1.20
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.40	1.10
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.91	0.85
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.38	1.03
23.	ไม่อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	3.46	1.26

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตน โดยทั่วไป	$\bar{X}$	S.D.
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.31	1.22
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.28	1.21
	เฉลี่ย	3.44	0.84

จากตาราง 2 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทักษะของครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจาก
 การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทักษะของครูที่อยู่ในระดับสูงคือ มีความจริงใจต่อครู ยอมรับสภาพความแตกต่างของครู
 แต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอาใจใส่ดูแลกับครูตามโอกาสที่
 อำนาจให้ เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ
 มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วน
 ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 3 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันในบางโอกาสอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.70	0.98
27.	มักนิเทศหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.27	1.12
28.	พูดคุยกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.77	0.88
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี	3.58	1.02
30.	ให้ครูได้พูดคุยชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.46	1.08
31.	ตั้งใจฟังครูพูดคุยด้วยความสนใจ	3.65	0.92
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ	3.86	1.04
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง	3.54	1.02
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า	3.41	1.18
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.13	1.18
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	3.94	0.92
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร	3.41	1.12
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.36	1.00
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	3.38	1.08
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อดูแลได้อย่างแม่นยำ	3.95	0.89
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.87	0.80
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.41	1.11

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	$\bar{X}$	S.D.
43.	พูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.46	1.11
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนาด้วย	3.82	0.88
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.78	0.87
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอขอบคุณกับครู	3.83	0.87
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.74	0.96
	เฉลี่ย	3.60	0.66

จากตาราง 3 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทักษะของครูเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และจากการวิเคราะห์
 ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทักษะของครูที่
 อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดย้ำแจงเรื่องราว
 ต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบาย
 ก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะ
 หรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย
 ใต้อาามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูกล้าเข้าหา
 เพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือหรือช่วยความสบายใจ และพูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไป
 ตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 4 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดำเนินการและสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม	3.60	1.19
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน	3.46	1.17
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะ ออกคำสั่ง	3.20	1.21
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ	3.33	1.11
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.45	1.07
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.47	1.02
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของคนได้อย่างถูกต้อง	3.32	0.91
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่าจะเป็น ผลเสียต่อครูโดยรวม	3.03	1.09
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ ไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	3.26	1.11
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของ โรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.64	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดำเนินการและสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.28	1.09
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่ง จากผู้บริหาร	3.50	0.90
	เฉลี่ย	3.29	0.70

จากตาราง 4 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทักษะของครูเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง
 และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในทักษะของครูที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม และครูสามารถ
 มองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงาน เมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับ
 ปานกลาง

ตาราง 5 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.26	1.10
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.42	1.05
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.25	1.15
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	3.43	0.95
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.34	0.98
65.	เมื่องานของครูบกพร่อง ชอบที่จะติงมากกว่าตำหนิคน	2.91	0.95
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.17	1.09
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร	3.33	1.05
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	3.00	1.09
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.21	1.16
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.09	1.20
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.32	1.10
72.	พยายามหาทางพัฒนาครู เมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ	3.29	1.15
	เฉลี่ย	3.23	0.78

จากตาราง 5 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ
ปานกลาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
ขนาดของโรงเรียน

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน					
	เล็ก (N = 42)		กลาง (N = 74)		ใหญ่ (N = 172)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.44	0.89	3.40	0.86	3.55	0.82
2. การติดต่อสื่อสาร	3.57	0.67	3.51	0.69	3.65	0.64
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.30	0.77	3.20	0.72	3.33	0.68
4. การตรวจสอบควบคุมงานและ ประเมินผลงาน	3.13	0.94	3.20	0.76	3.27	0.75
เฉลี่ย	3.40	0.77	3.36	0.74	3.46	0.69

จากตาราง 6 แสดงว่ามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครู ทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ
ปานกลาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู ด้านการติดต่อสื่อสาร ของโรงเรียนขนาดเล็ก
ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ต่างก็อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ ต่างก็อยู่ในระดับ
ปานกลาง

ตาราง 7 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนก
ตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.50	1.15	3.37	1.16	3.56	1.01
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทวใจในการ ปฏิบัติงาน	3.28	1.25	3.14	1.18	3.30	1.16
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครู แต่ละคน	3.64	1.10	3.54	1.03	3.44	0.99
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการ ปฏิบัติงาน	3.42	1.08	3.22	1.11	3.58	0.96
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	3.83	1.08	3.74	1.11	4.01	0.86
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.26	1.10	3.20	1.07	3.27	1.14
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.35	1.16	3.40	1.15	3.41	1.18
8.	เชื่อเพื่อเมื่อแม่กับครูตามโอกาสที่ อำนวยให้	3.69	0.94	3.50	1.06	3.54	1.09
9.	เป็นกันเองกับครู	3.76	0.95	3.47	1.16	3.58	1.16
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้น เสมอปลาย	3.14	1.33	3.09	1.19	3.20	1.13
11.	หักทนายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	3.66	1.02	3.36	1.15	3.45	1.14

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติคนไทยทั่วไป	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		X	S.D.	X	S.D.	X	S.D.
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.38	1.32	3.33	1.31	3.43	1.16
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ	4.02	0.89	3.63	1.04	3.66	1.09
14.	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	3.85	1.00	3.90	0.94	3.88	0.86
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รับหาทางทำความเข้าใจกัน	3.64	1.12	3.36	1.23	3.36	1.23
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.21	1.20	3.40	1.16	3.08	1.23
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.07	1.25	3.13	1.13	3.33	1.12
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ	3.00	1.46	3.20	1.22	3.05	1.33
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	3.35	1.28	3.27	1.13	3.28	1.21
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.19	1.19	3.33	1.11	3.48	1.07
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.76	1.07	3.78	0.88	4.00	0.77
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.26	0.96	3.43	1.02	3.39	1.06

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	3.45	1.48	3.47	1.28	3.46	1.19
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.26	1.41	3.45	1.14	3.26	1.20
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.19	1.41	3.18	1.15	3.34	1.19
	เฉลี่ย	3.44	0.89	3.40	0.86	3.45	0.82

จากตาราง 7 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูในแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ที่อยู่ในระดับสูงคือ มีความจริงใจต่อครู ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับครู ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดกลางที่อยู่ในระดับสูงคือ ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีริษยารยาทสุภาพเรียบร้อยและยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในระดับสูงคือ มีความจริงใจต่อครู ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีริษยารยาทสุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.71	0.86	3.51	1.12	3.77	0.94
27.	มักนิพนทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.07	1.31	3.33	1.02	3.30	1.11
28.	พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.66	0.84	3.83	0.82	3.76	0.91
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้	3.50	1.06	3.50	0.98	3.64	1.02

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
30.	ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.30	1.21	3.47	1.06	3.49	1.06
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	3.54	0.99	3.64	0.98	3.68	0.88
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ ทราบอยู่เสมอ	3.66	1.16	3.79	1.09	3.94	0.98
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตาม ความเป็นจริง	3.23	1.14	3.45	1.08	3.64	0.95
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครู ทราบล่วงหน้า	3.35	1.20	3.22	1.21	3.50	1.16
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.11	1.29	3.01	1.21	3.19	1.14
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	4.02	0.78	3.77	0.98	4.00	0.91
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครู ตามโอกาสอันควร	3.35	1.16	3.31	1.12	3.46	1.11
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครู ได้ง่าย	3.50	1.04	3.21	0.98	3.38	1.00
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของ ครูในโอกาสอันควร	3.42	1.03	3.27	1.11	3.42	1.08

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อกันด้วยคำอย่างแนบยา	4.14	0.84	3.74	0.99	4.00	0.84
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.88	0.86	3.86	0.72	3.88	0.82
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.54	1.13	3.25	1.07	3.45	1.12
43.	พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.42	1.17	3.36	1.10	3.51	1.10
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนากัน	4.04	0.53	3.51	1.05	3.89	0.85
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.88	0.80	3.62	0.85	3.83	0.90
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอบคุณกับครู	3.54	0.99	3.91	0.77	3.86	0.88
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.71	0.96	3.66	1.05	3.78	0.93
	เฉลี่ย	3.57	0.67	3.51	0.69	3.65	0.64

จากตาราง 8 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูในแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า
 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย แจ่มผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร ได้ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร และพูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดกลางที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย แจ่มผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ได้ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหาหรือด้วยความสบายใจ และพูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ได้ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร และกระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหาหรือด้วยความสบายใจ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 9 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
ขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ ของครูโดยรวม	3.64	1.26	3.45	1.29	3.66	1.13
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผน งานของโรงเรียน	3.51	1.23	3.31	1.24	3.49	1.13
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือ จากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง	3.38	1.36	3.06	1.23	3.21	1.16
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็น ข้อมูลก่อนตัดสินใจ	3.42	1.25	3.21	1.18	3.36	1.05
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.45	1.23	3.29	1.10	3.51	1.01
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.35	1.05	3.33	1.06	3.56	1.00
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้ อย่างถูกต้อง	3.21	0.89	3.21	0.98	3.39	0.88
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบน เมื่อเห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดย ส่วนรวม	3.02	1.25	2.90	1.03	3.08	1.08

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้โดยดี	3.04	1.18	3.29	1.11	3.30	1.03
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.88	1.19	2.68	0.96	2.56	0.97
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.28	1.11	3.20	1.09	3.31	1.08
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	3.33	1.02	3.41	0.87	3.58	0.88
	เฉลี่ย	3.30	0.77	3.20	0.72	3.33	0.68

จากตาราง 9 แสดงว่า มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อความทัศนะของครูในแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่จะพบกระเถือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยส่วนรวม และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดกลาง ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่จะพบกระเถือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยส่วนรวม ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สิ่งการใดบ้างมีขั้นตอนและชัดเจน และครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามขนาดของโรงเรียน เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและ ประเมินผลงาน	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.04	1.18	3.25	1.06	3.31	1.10
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.28	1.25	3.39	0.99	3.46	1.03
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.00	1.28	3.27	1.06	3.31	1.15

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและ ประเมินผลงาน	ขนาดโรงเรียน					
		เล็ก (N=42)		กลาง (N=74)		ใหญ่ (N=172)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้าง ในบางโอกาส	3.42	1.03	3.39	0.91	3.45	0.95
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้	3.14	1.07	3.24	0.91	3.43	0.98
65.	เมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงาน มากกว่าคำชื่นชม	2.50	0.99	3.02	0.85	2.96	0.96
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงาน มักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.23	1.22	3.13	0.99	3.17	1.09
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความ เป็นมิตร	3.40	1.16	3.29	1.03	3.33	1.03
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึง ทุกคน	3.04	1.18	2.93	1.08	3.02	1.08
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนา การปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.16	1.30	3.10	1.05	3.27	1.17
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.02	1.38	3.13	1.13	3.09	1.18
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.19	1.27	3.29	1.06	3.37	1.07
72.	พยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่า ครูหย่อนสมรรถภาพ	3.28	1.33	3.17	1.11	3.35	1.12
	เฉลี่ย	3.13	0.94	3.20	0.76	3.27	0.75

จากตาราง 10 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เกี่ยวกับการตรวจสอบ
ควบคุมงานและประเมินผลงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูในแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า
มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดเล็ก
ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทุกข้อต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 11 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
สถานภาพสมรส

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน		สถานภาพสมรส			
		โสด (N=132)		สมรส (N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.46	0.85	3.42	0.83
2.	การติดต่อสื่อสาร	3.60	0.67	3.61	0.65
3.	การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.28	0.70	3.30	0.70
4.	การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	3.26	0.80	3.21	0.77
เฉลี่ย		3.44	0.72	3.42	0.70

จากตาราง 11 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูโสดและสมรส โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์
ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู
โสดและสมรส ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ ทั้งครูโสดและสมรส
ต่างก็มีทัศนะอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 12 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
สถานภาพสมรส เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	สถานภาพสมรส			
		โสด (N=132)		สมรส (N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.53	1.08	3.48	10.7
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทวใจในการปฏิบัติงาน	3.31	1.18	3.21	1.18
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	3.58	1.04	3.42	0.99
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติ งาน	3.49	1.03	3.45	1.02
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	3.90	0.97	3.93	0.96
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.31	1.07	3.19	1.14
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.44	1.17	3.36	1.17
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ครูตามโอกาสที่อำนวยให้	3.59	1.01	3.51	1.10
9.	เป็นกันเองกับครู	3.56	1.07	3.58	1.18
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอ ปลาย	3.20	1.18	3.13	1.17
11.	หักทนายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	3.52	1.08	3.41	1.16
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มที่	3.46	1.22	3.35	1.22

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	สถานภาพสมรส			
		โสด (N=132)		สมรส (N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ	3.65	1.10	3.75	1.01
14.	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	3.91	0.93	3.88	0.88
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รับหาทางทำความเข้าใจกัน	3.48	1.12	3.33	1.18
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.27	1.18	3.10	1.24
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.19	1.12	3.28	1.17
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ	3.06	1.28	3.10	1.35
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	3.31	1.18	3.26	1.22
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.41	1.11	3.39	1.10
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.90	0.87	3.91	0.84
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.43	1.00	3.34	1.06
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	3.49	1.31	3.44	1.21
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.34	1.21	3.28	1.23
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.25	1.20	3.30	1.23
	เฉลี่ย	3.46	0.85	3.42	0.83

จากตาราง 12 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูโสดและสมรส เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ
ปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูโสด และสมรส พบว่า
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโสดที่อยู่ในระดับ
สูงคือ มีความจริงใจต่อครู ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน สนับสนุนให้ครู
ก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวย เป็นกันเองกับครู
หักทลายปราชัยกับครูอยู่เสมอ หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ
มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู
ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสมรสที่อยู่ใน
ระดับสูงคือ สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่
อำนวยให้ เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ
มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู
ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 13 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
สถานภาพสมรส เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	สถานภาพสมรส			
		โสด (N=132)		สมรส (N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.71	0.92	3.69	1.03
27.	มักนิทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.35	1.11	3.21	1.12
28.	พูดกับครูควยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.72	0.85	3.80	0.90
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี	3.57	1.04	3.59	1.00
30.	ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.40	1.13	3.50	1.04
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	3.67	0.95	3.63	0.90
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบ อยู่เสมอ	3.84	1.11	3.88	0.97
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตาม ความเป็นจริง	3.53	1.06	3.54	0.99
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครู ทราบล่วงหน้า	3.49	1.18	3.33	1.18
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.21	1.20	3.06	1.16
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	3.86	0.86	4.01	0.96
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตาม โอกาสอันควร	3.38	1.04	3.42	1.18

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	สถานภาพสมรส			
		โสด		สมรส	
		(N=132)		(N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.35	0.99	3.36	1.01
39.	ไปตามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	3.37	1.07	3.39	1.09
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อกันได้อย่างแม่นยำ	3.96	0.86	3.94	0.91
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.89	0.79	3.86	0.81
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.39	1.06	3.43	1.15
43.	พูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.45	1.12	3.47	1.10
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนากัน	3.85	0.87	3.78	0.90
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.84	0.89	3.74	0.86
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขออภัยกับครู	3.75	0.90	3.90	0.85
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.67	1.03	3.80	0.91
	เฉลี่ย	3.60	0.67	3.61	0.65

จากตาราง 13 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูโสดและสมรส เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูโสดและสมรสพบว่า

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโสดที่อยู่ในระดับ
ปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้
ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครู
ทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์
กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ได้ถาม
ทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อ
หรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วน
ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสมรสที่อยู่ในระดับ
ปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครู
ทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์
กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ได้ถามทุกข์สุข
ของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือ
ปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ
อยู่ในระดับสูง

ตาราง 14 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
สถานภาพสมรส เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	สถานภาพสมรส			
		โสด (N=132)		สมรส (N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่กระทบกระทั่งอันตอผลประโยชน์ของ ครูโดยรวม	3.57	1.21	3.63	1.18
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงาน ของโรงเรียน	3.40	1.15	3.50	1.19
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจาก ครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง	3.12	1.20	3.26	1.21
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็น ข้อมูลก่อนตัดสินใจ	3.23	1.11	3.41	1.11
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.46	1.05	3.43	1.09
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.51	1.05	3.44	1.00
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้ อย่างถูกต้อง	3.32	0.92	3.32	0.90
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบน เมื่อเห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม	3.08	1.11	2.98	1.07

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์สัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	สถานภาพสมรส			
		โสด		สมรส	
		(N=132)		(N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	3.23	1.11	3.28	1.11
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.64	1.04	2.64	0.98
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.34	1.09	3.22	1.09
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	3.49	0.92	3.51	0.89
	เฉลี่ย	3.28	0.70	3.30	0.70

จากตาราง 14 แสดงว่า มโนทัศน์สัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโสดและสมรส เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล เป็นรายข้อตามทัศนะของครูโสดและสมรส พบว่า มโนทัศน์สัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโสดที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เหมาะสมเพื่อสนองผลประโยชน์

ของครูโดยส่วนรวม และสั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสมรสที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยส่วนรวม ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน และครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 15 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามสถานภาพสมรส เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	สถานภาพสมรส			
		โสด		สมรส	
		(N=132)		(N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.23	1.09	3.28	1.12
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.43	1.08	3.40	1.03
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.30	1.11	3.21	1.18
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	3.43	1.00	3.44	0.91
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.36	0.93	3.32	1.02

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	สถานภาพสมรส			
		โสด		สมรส	
		(N=132)		(N=156)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
65.	เมื่องานของครูบกพร่องขอที่จะทำงานมากกว่า ตำแหน่งคน	2.81	0.94	3.00	0.95
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะ ปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.25	1.07	3.10	1.09
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร	3.43	1.07	3.25	1.02
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	3.03	1.18	2.97	1.02
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนา การปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.29	1.14	3.14	1.17
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.14	1.21	3.05	1.19
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.32	1.11	3.32	1.09
72.	พยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่าครู หย่อนสมรรถภาพ	3.38	1.10	3.22	1.19
	เฉลี่ย	3.26	0.80	3.21	0.77

จากตาราง 15 แสดงว่า มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูโสดและสมรส เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน โดยเฉลี่ย
ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูโศกและสมรส พบว่า
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโศกและสมรสทุกข้อต่างก็
 อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 16 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนก
 ตามเพศ

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	เพศ			
	ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.42	0.87	3.46	0.81
2. การติดต่อสื่อสาร	3.57	0.70	3.63	0.62
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.25	0.74	3.33	0.67
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	3.20	0.85	3.26	0.72
เฉลี่ย	3.40	0.75	3.45	0.67

จากตาราง 16 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทัศนะของครูเพศชายและเพศหญิง โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์
 ข้อมูลเป็นรายข้อพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู
 เพศชายและเพศหญิงด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ ทั้งครูเพศชายและ
 เพศหญิงต่างก็มีทัศนะอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 17 มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.48	1.14	3.52	1.01
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทวักใจในการปฏิบัติงาน	3.33	1.23	3.20	1.13
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	3.54	1.05	3.46	0.98
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติ งาน	3.44	1.05	3.50	1.01
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	3.90	0.97	3.93	0.96
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.21	1.17	3.28	1.06
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.40	1.15	3.40	1.19
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้	3.44	1.12	3.64	1.00
9.	เป็นกันเองกับครู	3.64	1.13	3.52	1.13
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอ ปลาย	3.20	1.22	3.13	1.13
11.	หักท่ายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	3.45	1.19	3.46	1.07
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มที่	3.34	1.27	3.45	1.17
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่ สาธารณะ	3.67	1.12	3.74	1.00

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14.	มีการยิมาารยาทสุภาพเรียบร้อย	3.81	0.92	3.97	0.88
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำ ความเข้าใจกัน	3.40	1.20	3.40	1.11
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.14	1.23	3.22	1.21
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.20	1.20	3.27	1.10
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ	3.08	1.37	3.08	1.28
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	3.20	1.30	3.37	1.09
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.37	1.12	3.42	1.08
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.81	0.88	3.99	0.82
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.36	1.08	3.40	0.99
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็น ผู้บริหาร	3.41	1.25	3.51	1.26
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.32	1.26	3.30	1.19
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.29	1.29	3.27	1.14
	เฉลี่ย	3.42	0.87	3.46	0.81

จากตาราง 17 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูชายและครูหญิง เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไปโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับ
ปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูชายและครูหญิง พบว่า
มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายที่อยู่ในระดับ
สูงคือ ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ
เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีกิริยามารยาท
สุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ใน
ระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูหญิงที่อยู่ในระดับสูง
คือ **มีความจริงใจต่อครู** ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้
ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับ
ครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีกิริยามารยาทสุภาพ
เรียบร้อย ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู และไม่โอ้อวดหรือยกตนข่ม
ท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 18 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	LWศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.72	0.96	3.68	1.00
27.	มักนิทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.31	1.12	3.24	1.12
28.	พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.78	0.91	3.75	0.85
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี	3.49	1.12	3.66	0.92
30.	ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.50	1.09	3.42	1.07
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	3.62	0.92	3.67	0.92
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ	3.77	1.10	3.90	0.97
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง	3.41	1.03	3.64	1.00
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า	3.29	1.28	3.50	1.08
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.13	1.21	3.13	1.15
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	3.96	0.92	3.92	0.92

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร	3.35	1.13	3.46	1.11
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.35	0.97	3.37	1.03
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	3.43	0.99	3.34	1.15
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อกันด้วยคำอย่างแม่นยำ	3.84	0.92	4.05	0.84
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.78	0.87	3.96	0.73
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.43	1.14	3.40	1.06
43.	พูดคุยกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.48	1.14	3.44	1.09
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนากัน	3.73	0.96	3.88	0.81
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.69	0.95	3.87	0.80
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขออภัยกับครู	3.76	0.93	3.89	0.82
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.73	0.94	3.75	0.99
	เฉลี่ย	3.57	0.70	3.63	0.62

จากตาราง 18 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูชายและครูหญิง เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยต่างก็อยู่ในระดับสูง
เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อความทัศนะของครูชายและครูหญิง พบว่า

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายที่อยู่ในระดับ
ปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี
แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็
ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือ
สังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย
ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อ
การติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไป
ตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูหญิงที่อยู่ในระดับ
ปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ได้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้
ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หา
โอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่
เข้าใจของครูได้ง่าย ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร
กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่าง
มีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 19 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เหมาะสมกระเถือนผลประโยชน์ของครูโดยรวม	3.48	1.24	3.71	1.14
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน	3.49	1.21	3.43	1.14
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง	3.23	1.23	3.17	1.19
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ	3.30	1.16	3.35	1.07
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.35	1.19	3.53	0.94
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.41	1.04	3.53	1.01
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้อย่างถูกต้อง	3.20	0.90	3.42	0.90
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม	3.00	1.16	3.05	1.03

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	3.13	1.23	3.37	0.98
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.69	1.07	2.60	0.95
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.34	1.09	3.22	1.08
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	3.45	0.96	3.54	0.85
	เฉลี่ย	3.25	0.74	3.33	0.67

จากตาราง 19 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายและครูหญิง เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูชายและครูหญิง พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูหญิงที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เหมาะสมกับครูโดยมีส่วนร่วม ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ สิ่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจนและครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 20 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามเพศ เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.18	1.15	3.33	1.06
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.30	1.14	3.51	0.97
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.21	1.23	3.29	1.07
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	3.50	0.97	3.38	0.93
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.27	1.09	3.40	0.87
65.	เมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงานมากกว่าทำนิกน	2.91	0.97	2.91	0.93

ตาราง 20 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	เพศ			
		ชาย (N=134)		หญิง (N=154)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.15	1.16	3.18	1.02
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร	3.27	1.07	3.38	1.03
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	2.97	1.12	3.02	1.07
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.09	1.26	3.31	1.05
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.18	1.20	3.01	1.19
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.35	1.11	3.30	1.09
72.	พยายามหาทางพัฒนาครู เมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ	3.21	1.27	3.37	1.04
	เฉลี่ย	3.20	0.85	3.26	0.72

จากตาราง 20 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายและครูหญิง เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน โดยเฉลี่ยต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูชายและครูหญิง พบว่า

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูชายที่อยู่ในระดับสูงคือ ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูหญิงที่อยู่ในระดับสูง คือ ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 21 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามวิทยุติ

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	วิทยุติ			
	สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.54	0.87	3.42	0.83
2. การติดต่อสื่อสาร	3.72	0.63	3.58	0.66
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.46	0.65	3.26	0.71
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	3.38	0.79	3.20	0.78
เฉลี่ย	3.55	0.71	3.40	0.71

จากตาราง 21 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุติสูงโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของครูวิทยุติต่ำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุติสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ ด้านการปฏิบัติตนโดยทั่วไปและด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนะของครูวิทยุติต่ำที่อยู่ในระดับสูงคือด้านการติดต่อสื่อสาร ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 22 มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
วิทยุติ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	วิทยุติ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.81	1.04	3.44	1.07
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทวใจในการปฏิบัติงาน	3.47	1.20	3.22	1.17
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	3.45	0.94	3.50	1.03
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติ งาน	3.35	0.93	3.49	1.04
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	4.08	0.89	3.88	0.98
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.27	1.16	3.25	1.11
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.60	1.23	3.36	1.15
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ครูตามโอกาสที่อำนวยให้	3.60	1.14	3.54	1.05
9.	เป็นกันเองกับครู	3.72	1.25	3.55	1.11
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอ ปลาย	3.33	1.22	3.13	1.16
11.	ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	3.37	1.23	3.47	1.11
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มที่	3.47	1.22	3.38	1.22
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหส่วนตัวกับครูใน ที่สาธารณะ	3.83	1.02	3.68	1.06

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อ	มุมมองสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	วิทยุ			
		สูง (N=46)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
14.	มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	3.91	0.84	3.89	0.92
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รับหาทางหาความเข้าใจกัน	3.56	1.12	3.37	1.16
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.29	1.35	3.16	1.19
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.35	1.27	3.22	1.12
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ	3.08	1.39	3.08	1.31
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	3.56	1.21	3.23	1.19
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.43	1.12	3.39	1.10
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.93	0.97	3.90	0.83
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.50	1.16	3.36	1.00
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	3.66	1.79	3.42	1.27
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.50	1.20	3.27	1.22
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.43	1.36	3.25	1.18
	เฉลี่ย	3.54	0.87	3.42	0.83

จากตาราง 22 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูวิทยุสูง เกี่ยวกับการปฏิบัติคนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง
ส่วนทัศนะของครูวิทยุต่ำนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า
มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ใน
ระดับปานกลางคือ ทำให้ครูรู้สึกอึดอัดสับสนใจในการปฏิบัติงาน ยอมรับสภาพความ
แตกต่างของครูแต่ละคน ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยง
การมองครูในแง่ร้าย วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ทักทายปราศรัย
กับครูอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ควบคุมอารมณ์
ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ทำตัว
สนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ สนใจในสวัสดิภาพของครู และให้ความยุติธรรม
กับครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ใน
ระดับสูงคือ ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่
ราชการ เอาใจใส่ดูแลเกี่ยวกับครูตามโอกาสที่อำนวยได้ เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการ
ถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของ
ครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 23 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
วิทยุเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	วิทยุ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.93	0.83	3.65	1.00
27.	มักค้นหาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.39	1.14	3.25	1.11
28.	พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.85	0.85	3.75	0.88
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี	3.72	1.08	3.55	1.00
30.	ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.68	0.87	3.41	1.11
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	3.72	0.84	3.63	0.94
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบ อยู่เสมอ	4.08	0.96	3.82	1.05
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความ เป็นจริง	3.66	0.95	3.51	1.03
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบ ล่วงหน้า	3.54	1.25	3.38	1.16
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.08	1.16	3.14	1.18
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	4.25	0.81	3.88	0.93
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตาม โอกาสอันควร	3.52	1.11	3.38	1.12

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อ	คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	วัยวุฒิ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.52	0.94	3.32	1.01
39.	ใฝ่ถามทุกข้อสงสัยของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	3.41	1.04	3.37	1.09
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อด้วยคำอย่างแนบแน่น	4.04	0.92	3.94	0.88
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.85	0.82	3.88	0.79
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.50	1.23	3.40	1.08
43.	พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.68	1.15	3.42	1.10
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนาคำ	3.75	0.91	3.83	0.88
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.83	0.83	3.77	0.89
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอโทษกับครู	3.91	0.84	3.81	0.88
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.91	0.82	3.70	0.99
	เฉลี่ย	3.72	0.63	3.58	0.66

จากตาราง 23 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ทักษะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง
 เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทักษะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทักษะของครูวิทยุสูงที่อยู่ใน
 ระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ซึ่งแจ้งถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน
 และไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ใน
 ระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทักษะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ใน
 ระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ
 หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจง
 ให้ครูทราบล่วงหน้า ซึ่งแจ้งถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือ
 สัมผัสกับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ไต่ถาม
 ทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อ
 หรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และผูกพันครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วน
 ข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 24 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตาม
วิทยุเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	วิทยุ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองประโยชน์ของครูโดยรวม	3.83	0.97	3.56	1.23
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน	3.83	1.03	3.38	1.19
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง	3.54	1.09	3.13	1.22
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ	3.60	0.98	3.27	1.13
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.47	1.16	3.44	1.05
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.68	0.97	3.43	1.03
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้อย่างถูกต้อง	3.41	0.91	3.30	0.91
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่าจะ เป็นผลเสียต่อครูโดยรวม	3.25	1.13	2.98	1.08

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อ	มโนชนสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	วิทยุ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	3.47	1.07	3.22	1.11
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.45	0.98	2.68	1.01
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.33	1.11	3.27	1.08
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	3.62	0.93	3.47	0.90
	เฉลี่ย	3.46	0.65	3.26	0.71

จากตาราง 24 แสดงว่า มโนชนสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของครูโดยรวม ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ สิ่งการใดอย่างมีขั้นตอนและชัดเจน และครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ที่อยู่ในระดับต่ำคือ การตัดสินใจของผู้บริหารไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของครูโดยรวม ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 25 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูที่จำแนกตามวิทยุ เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	วิทยุ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=210)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.41	1.02	3.23	1.12
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.58	1.08	3.38	1.05
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตาม สอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.43	1.27	3.22	1.12

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	วิทยุ			
		สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	3.56	1.02	3.41	0.93
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.54	1.03	3.30	0.96
65.	เมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงงานมากกว่าตำหนิคน	2.97	0.99	2.90	0.94
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.27	1.06	3.15	1.09
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร	3.47	1.07	3.31	1.05
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	3.25	1.00	2.95	1.11
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.22	1.24	3.21	1.14
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.29	1.20	3.05	1.20
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.60	1.08	3.27	1.10
72.	พยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ	3.35	1.24	3.28	1.13
	เฉลี่ย	3.38	0.79	3.20	0.78

จากตาราง 25 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตรวจสอบความคุมงานและประเมินผลงาน
โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า
มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ใน
ระดับสูงคือ ซึ่งแจ้งหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู ยอมรับ
ผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้ และให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับ
ปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุต่ำ ทุกข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 26 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู
วิทยุสูงกับวิทยุต่ำ

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารวิทยุสูง			
	ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.47	0.85	3.39	0.83
2. การติดต่อสื่อสาร	3.67	0.63	3.57	0.66
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.42	0.65	3.24	0.70
4. การตรวจสอบความคุมงานและประเมินผลงาน	3.32	0.78	3.18	0.76
เฉลี่ย	3.49	0.70	3.39	0.70

จากตาราง 26 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุสูงกับวิทยุต่ำ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุสูงกับวิทยุต่ำด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 27 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ผู้บริหาร วิทยุสูง			
		ครู วิทยุสูง (N=45)		ครู วิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	3.73	1.03	3.41	1.09
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะดวกใจในการปฏิบัติงาน	3.40	1.19	3.20	1.19
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	3.35	0.88	3.48	1.03
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน	3.26	0.88	3.55	0.99
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	4.06	0.91	3.89	0.95
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	3.20	1.14	3.22	1.16
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	3.51	1.21	3.34	1.15
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้	3.55	1.15	3.41	1.08
9.	เป็นกันเองกับครู	3.68	1.27	3.46	1.16

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ผู้บริหารวิทยุสูง			
		ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3.24	1.20	3.10	1.18
11.	ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	3.31	1.23	3.43	1.14
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	3.40	1.21	3.36	1.22
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ	3.75	1.00	3.64	1.08
14.	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	3.86	0.84	3.94	0.84
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางหาความเข้าใจกัน	3.48	1.12	3.29	1.15
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	3.17	1.31	3.14	1.21
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.24	1.24	3.22	1.09
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ	2.95	1.34	3.06	1.29
19.	รับผิดชอบการกระทำหรือคำพูดของตน	3.46	1.19	3.16	1.19
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	3.35	1.11	3.35	1.10
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	3.88	0.98	3.89	0.78
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	3.44	1.17	3.34	1.01

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ผู้บริหาร วิทยุติสูง			
		ครู วิทยุติสูง (N=45)		ครู วิทยุติต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	3.60	1.19	3.42	1.25
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	3.44	1.19	3.25	1.20
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	3.33	1.34	3.26	1.17
	เฉลี่ย	3.47	0.85	3.39	0.83

จากตาราง 27 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูงในทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูงในทัศนะของครู วิทยุติสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ มีความจริงใจต่อครู สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา เอาใจใส่ดูแลเกี่ยวกับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับครู หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู และไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ในระดับสูงคือ ให้ความสำคัญหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 28 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหาร วิทยุสูง			
		ครู วิทยุสูง (N=45)		ครู วิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	3.86	0.81	3.67	0.99
27.	มักนิทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	3.33	1.14	3.24	1.10
28.	พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ	3.84	0.85	3.80	0.83
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้	3.64	1.06	3.52	1.04
30.	ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	3.62	0.86	3.43	1.09
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	3.66	0.82	3.65	0.88
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ	4.02	0.96	3.81	1.06
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง	3.64	0.98	3.49	1.02

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหารวิทยุพิสุต			
		ครูวิทยุพิสุตสูง (N=45)		ครูวิทยุพิสุตต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า	3.44	1.23	3.37	1.20
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.04	1.18	3.14	1.16
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	4.24	0.83	3.87	0.97
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร	3.46	1.12	3.36	1.12
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.51	0.96	3.30	1.02
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือ ครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	3.37	1.07	3.36	1.10
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อด้วยได้อย่างแม่นยำ	4.00	0.92	3.88	0.91
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี	3.82	0.83	3.85	0.79
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	3.42	1.23	3.40	1.09
43.	พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	3.60	1.13	3.41	1.09
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนาด้วย	3.73	0.93	3.82	0.88
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	3.82	0.86	3.75	0.89

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหาร วิทยุสูง			
		ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอบคุณกับครู	3.88	0.85	3.79	0.87
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	3.86	0.81	3.73	0.99
	เฉลี่ย	3.67	0.63	3.57	0.66

จากตาราง 28 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของคน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร ไปตามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร และกระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้พูดชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย แจ่มผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำ

ต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย ได้ถามทุกข้อของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 29 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ผู้บริหารวิทยุสูง			
		ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่อง ที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดย ส่วนรวม	3.77	0.97	3.54	1.21
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงาน ของโรงเรียน	3.77	1.04	3.35	1.18
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครู มากกว่าที่จะออกคำสั่ง	3.48	1.10	3.14	1.21
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูล ก่อนตัดสินใจ	3.53	0.96	3.27	1.13
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ	3.40	1.15	3.44	1.04

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ผู้บริหาร วิทยุสูง			
		ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	3.62	0.96	3.40	1.02
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้อย่างถูกต้อง	3.40	0.93	3.27	0.83
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม	3.24	1.13	2.97	1.06
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	3.42	1.07	3.22	1.11
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	2.51	0.99	2.63	0.99
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.33	1.14	3.21	1.10
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	3.55	0.91	3.50	0.88
	เฉลี่ย	3.42	0.65	3.24	0.70

จากตาราง 29 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครู วิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน และครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครู วิทยุต่ำที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม และครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 30 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครู วิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	ผู้บริหาร วิทยุสูง			
		ครู วิทยุสูง (N=45)		ครู วิทยุต่ำ (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	3.33	1.00	3.22	1.10
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	3.51	1.07	3.38	1.03

ตาราง 30 (ต่อ)

ข้อ	นุชนิยมสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบความคุ้มค่าและประเมินผลงาน	ผู้บริหาร วิทยาลัยสูง			
		ครู วิทยาลัยสูง (N=45)		ครู วิทยาลัยค่า (N=185)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	3.40	1.25	3.17	1.10
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	3.53	1.05	3.38	0.92
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	3.48	1.03	3.25	0.95
65.	เมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงงานมากกว่าตำหนิคน	2.93	1.00	2.94	0.93
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	3.22	1.08	3.14	1.10
67.	ตรวจสอบความคุ้มค่าของครูด้วยความเป็นมิตร	3.40	1.09	3.27	1.02
68.	ตรวจสอบความคุ้มค่าของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	3.20	0.99	2.92	1.10
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	3.15	1.24	3.16	1.13
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.28	1.21	3.03	1.19
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	3.53	1.07	3.25	1.10
72.	พยายามหาทางพัฒนาครู เมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ	3.24	1.20	3.24	1.14
	เฉลี่ย	3.32	0.78	3.18	0.76

จากตาราง 30 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส และให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงในทัศนะของครูวิทยุต่ำทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 31 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหาร วิทยุต่ำ			
	ครูวิทยุสูง (N=3)		ครูวิทยุต่ำ (N=55)	
	X	S.D.	X	S.D.
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	4.69	0.27	3.49	0.85
2. การติดต่อสื่อสาร	4.42	0.11	3.61	0.67
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	4.05	0.17	3.32	0.75
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	4.20	0.24	3.28	0.85
เฉลี่ย	4.41	0.06	3.46	0.74

จากตาราง 31 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิพัตน์ในทัศนะของครูวิทยุพิพัตน์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของครูวิทยุพิพัตน์โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายค่านพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิพัตน์ในทัศนะของครูวิทยุพิพัตน์ คำนการปฏิบัติตนโดยทั่วไปอยู่ในระดับสูงมาก คำนอื่น ๆ อยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของครูวิทยุพิพัตน์พบว่า คำนการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง คำนอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 32 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิพัตน์ ในทัศนะของครูวิทยุพิพัตน์กับครูวิทยุพิพัตน์ เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ผู้บริหาร วิทยุพิพัตน์			
		ครูวิทยุพิพัตน์สูง (N=3)		ครูวิทยุพิพัตน์ต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1.	มีความจริงใจต่อครู	5.00	0.00	3.56	1.01
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะดวกใจในการปฏิบัติงาน	4.66	0.57	3.29	1.13
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน	5.00	0.00	3.60	1.04
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน	4.66	0.57	3.30	1.18
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ	4.33	0.57	3.85	1.06
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย	4.33	1.15	3.34	0.92
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา	5.00	0.00	3.43	1.18
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้	4.33	0.57	3.70	0.91
9.	เป็นกันเองกับครู	4.33	0.57	3.83	0.85
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	4.66	0.57	3.21	1.10

ตาราง 32 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป	ผู้บริหารวิทยุทัศน์			
		ครูวิทยุทัศน์สูง (N=3)		ครูวิทยุทัศน์ต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
11.	หักท่ายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ	4.33	0.57	3.61	1.00
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่	4.66	0.57	3.47	1.24
13.	หลีกเลี่ยงการดกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ	5.00	0.00	3.80	0.98
14.	มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย	4.66	0.57	3.74	1.14
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน	4.66	0.57	3.63	1.16
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ	5.00	0.00	3.23	1.12
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	3.21	1.22
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ	5.00	0.00	3.12	1.39
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน	5.00	0.00	3.47	1.16
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู	4.66	0.57	3.54	1.08
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู	4.66	0.57	3.92	0.99
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ	4.33	0.57	3.43	0.99
23.	ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร	4.66	0.57	3.41	1.34
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น	4.33	1.15	3.36	1.28
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู	5.00	0.00	3.20	1.20
	เฉลี่ย	4.69	0.27	3.49	0.85

จากตาราง 32 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุทัศน์ในทัศนะของครูวิทยุสูง เกี่ยวกับการปฏิบัติตนโดยทั่วไป โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนทัศนะของครูวิทยุต่ำนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุทัศน์ในทัศนะของครูวิทยุสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หลีกเลียงการมองครุในแง่ร้าย เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครุตามโอกาสที่อำนวย เป็นกันเองกับครุ ทักทายปราศรัยกับครุอยู่เสมอ ยืนหยัดแจ่มใสกับครุโดยสม่ำเสมอและหลีกเลียงการตำหนิครุต่อหน้าคนอื่น ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูงมาก

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุทัศน์ในทัศนะของครูวิทยุต่ำที่อยู่ในระดับสูงคือ มีความจริงใจต่อครุ ยอมรับสภาพความแตกต่างของครุแต่ละคน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครุตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับครุ ทักทายปราศรัยกับครุอยู่เสมอ หลีกเลียงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครุในที่สาธารณะ มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครุก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน สนใจในสวัสดิภาพของครุ และยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครุ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 33 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติค่า ในทัศนะของ
ครูวิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหาร วิทยุติต่ำ			
		ครู วิทยุติสูง (N=3)		ครู วิทยุติต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
26.	มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ	5.00	0.00	3.58	1.06
27.	มักค้นหาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง	4.33	0.57	3.27	1.16
28.	พูดกับครูควยวาจาที่สุภาพไพเราะ	4.00	1.00	3.60	1.02
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี	5.00	0.00	3.67	0.88
30.	ให้ครูได้พูขชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบาย ความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย	4.66	0.57	3.34	1.18
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ	4.66	0.57	3.58	1.11
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบ อยู่เสมอ	5.00	0.00	3.83	1.03
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความ เป็นจริง	4.00	0.00	3.58	1.08
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบ ล่วงหน้า	5.00	0.00	3.41	1.04
35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน	3.66	0.57	3.16	1.27
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย	4.33	0.57	3.90	0.77
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตาม โอกาสอันควร	4.33	0.57	3.47	1.11

ตาราง 33 (ต่อ)

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหาร วิทยุวัดต่ำ			
		ครู วิทยุวัดสูง (N=3)		ครู วิทยุวัดต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย	3.66	0.57	3.41	0.97
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร	4.00	0.00	3.41	1.06
40.	เรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อด้วยไต่อย่างแม่นยำ	4.66	0.57	4.12	0.74
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้	4.33	0.57	3.96	0.81
42.	กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ	4.66	0.57	3.38	1.08
43.	พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา	5.00	0.00	3.45	1.13
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนาด้วย	4.00	0.00	3.87	0.88
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ	4.00	0.00	3.85	0.86
46.	รู้จักกล่าวขอโทษหรือขอบคุณกับครู	4.33	0.57	3.89	0.91
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด	4.66	0.57	3.61	0.99
	เฉลี่ย	4.42	0.11	3.61	0.67

จากตาราง 33 แสดงว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุวัดต่ำในทัศนะของครู วิทยุวัดสูงกับวิทยุวัดต่ำ เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำในทัศนะของครูวิทยุสูง
 ที่อยู่ในระดับสูงมากคือ มีอารมณ์ขันในบางโอกาสอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ สามารถชี้แจง
 เรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี ให้ครูได้ฟังเรื่องราวดังกล่าว หรือได้ระบายความในใจบ้าง
 ตามโอกาสที่อำนวย ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ แสดงความเคลื่อนไหวในงานให้ครู
 ได้ทราบอยู่เสมอ เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า เรียกชื่อครู
 เมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อกับครูอย่างแม่นยำ กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือ
 ปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา และใช้
 สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ ในทัศนะของครูวิทยุ
 ต่ำที่อยู่ในระดับปานกลางคือ ไม่นินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง ให้ครูได้ฟังเรื่องราวดัง
 กล่าว หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบาย
 ก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า ชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน หาโอกาสที่จะพบปะ
 หรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย
 ได้ตามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร กระตุ้นให้ครูเข้าหาเพื่อการ
 ติดต่อหรือปรึกษาหารือด้วยความสบายใจ และพูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา
 ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง

ตาราง 34 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิต่า ในทัศนะของ
ครูวิทยุพิต่าสูงกับวิทยุพิต่าต่ำ เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ

ข้อ	มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ผู้บริหารวิทยุพิต่า			
		ครูวิทยุพิต่าสูง (N=3)		ครูวิทยุพิต่าต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่				
	กระทบกระทั่งต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม	4.66	0.57	3.63	1.29
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของ				
	โรงเรียน	4.66	0.57	3.49	1.23
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครู				
	มากกว่าที่จะออกคำสั่ง	4.33	0.57	3.09	1.25
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูล				
	ก่อนตัดสินใจ	4.66	0.57	3.29	1.14
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม				
	กับความรู้ความสามารถ	4.66	0.57	3.45	1.10
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน	4.66	0.57	3.54	1.06
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้อย่าง				
	ถูกต้อง	3.66	0.57	3.41	1.13
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งของบนเมื่อ				
	เห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม	3.33	1.52	3.01	1.16
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาขัดแย้งผู้บริหารสามารถ				
	ตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี	4.33	0.57	3.21	1.11

ตาราง 34 (ต่อ)

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	ผู้บริหารวิทยุพิต่า			
		ครูวิทยุพิต่าสูง (N=3)		ครูวิทยุพิต่า (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ	1.66	0.57	2.83	1.04
58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ	3.33	0.57	3.47	1.03
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับคำสั่งจากผู้บริหาร	4.66	0.57	3.40	0.95
	เฉลี่ย	4.05	0.17	3.32	0.75

จากตาราง 34 แสดงว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิต่าในทัศนะของครูวิทยุพิต่าสูง เกี่ยวกับการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของครูวิทยุพิต่าผู้นั้นอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทัศนะของครูวิทยุพิต่าสูงและวิทยุพิต่า พบว่า

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิต่าในทัศนะของครูวิทยุพิต่าสูงที่อยู่ในระดับสูงคือ สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่งตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของตนได้อย่างถูกต้อง และเมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้งผู้บริหารสามารถตัดสินใจไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้โดยยุติ ที่อยู่ในระดับปานกลางคือ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่าจะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม และ

การตัดสินใจของผู้บริหารไม่ถูกกลุ่มอิทธิพลเข้าครอบงำ ที่อยู่ในระดับต่ำคือการตัดสินใจของผู้บริหารไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูงมาก

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติค่าในทัศนะของครู วิทยุติค่าที่อยู่ในระดับสูงคือ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยรวม และสั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 35 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติค่า ในทัศนะของครู วิทยุติสูงกับวิทยุติค่า เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน

ข้อ	มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	ผู้บริหาร วิทยุติค่า			
		ครู วิทยุติสูง (N=3)		ครู วิทยุติค่า (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์	4.66	0.57	3.27	1.17
61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจแก่ครู	4.66	0.57	3.40	1.11
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ	4.00	1.73	3.36	1.20
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส	4.00	0.00	3.49	0.97
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	4.38	0.57	3.45	0.99

ตาราง 35 (ต่อ)

ข้อ	มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน	ผู้บริหาร วิทยุพิทักษ์			
		ครู วิทยุพิทักษ์สูง (N=3)		ครู วิทยุพิทักษ์ต่ำ (N=55)	
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
65.	เมื่องานของครูบกพร่องขอที่จะทำงานมากกว่าค่าหนึ่งคน	3.66	0.57	2.74	0.98
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาเองตามลำพัง	4.00	0.00	3.20	1.06
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร	4.00	0.00	3.43	1.13
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน	4.00	1.00	3.05	1.12
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงานใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู	4.33	0.57	3.36	1.17
70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู	3.33	1.15	3.14	1.23
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ	4.66	0.57	3.32	1.10
72.	พยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ	5.00	0.00	3.43	1.11
	เฉลี่ย	4.20	0.24	3.28	0.85

จากตาราง 35 แสดงว่า มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุพิทักษ์ ในทัศนะของครูวิทยุพิทักษ์สูง เกี่ยวกับการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ส่วนทัศนะของครูวิทยุพิทักษ์ต่ำนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อตามทักษะของครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ พบว่า
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำในทักษะของครู
 วิทยุสูงที่อยู่ในระดับสูงมากคือ ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์ ชัดแจ้ง
 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานได้เป็นที่เข้าใจแก่ครู ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่าง
 ที่ครูปฏิบัติ และพยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ ที่อยู่ใน
 ระดับปานกลาง คือ ไม่คอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำในทักษะของครูวิทยุ
 ต่ำทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในทักษะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา เป็นการทดสอบว่า

2.1 ครูที่มีสถานภาพสมรส เพศ และวิทยุต่างกัน จะมีทักษะต่อ
 มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันหรือไม่

2.2 ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ จะมีทักษะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงแตกต่างกันหรือไม่

2.3 ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ จะมีทักษะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำแตกต่างกันหรือไม่

ทดสอบโดยใช้ t-test

ตาราง 36 เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน ต่อมนุษยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	สถานภาพสมรส				t
	โสด		สมรส		
	(N=132)		(N=156)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.4682	0.853	3.4205	0.836	0.48
2. การติดต่อสื่อสาร	3.6071	0.677	3.6110	0.653	-0.05
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.2885	0.709	3.3066	0.708	-0.22
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	3.2657	0.802	3.2130	0.777	0.51
โดยรวม	3.4441	0.727	3.4223	0.709	0.26

สมมุติฐาน ครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 36 แสดงว่า ครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยรวมและ
โดยจำแนกเป็นด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้

ตาราง 37 เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีเพศต่างกัน ต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	เพศ				t
	ชาย (N=134)		หญิง (N=156)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.4203	0.875	3.4616	0.815	-0.41
2. การติดต่อสื่อสาร	3.5743	0.702	3.6396	0.628	-0.83
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.2593	0.744	3.3323	0.674	-0.87
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	3.2044	0.857	3.2657	0.724	-0.65
โดยรวม	3.4015	0.759	3.4591	0.678	-0.67

สมมุติฐาน ครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 37 แสดงว่า ครูที่มีเพศต่างกัน มีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยรวมและโดยจำแนก
เป็นด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่กล่าวหนดไว้

ตาราง 38 เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวิทยุต่างกัน ต่อมุขยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา

มณฑยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน	วิทยุ				t
	สูง (N=48)		ต่ำ (N=240)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.5467	0.878	3.4215	0.835	0.91
2. การติดต่อสื่อสาร	3.7235	0.639	3.5864	0.667	1.35
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.4618	0.657	3.2656	0.713	1.86
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	3.3814	0.795	3.2083	0.785	1.38
โดยรวม	3.5567	0.717	3.4074	0.715	1.32

สมมุติฐาน ครูที่มีวิทยุต่างกัน มีทัศนะต่อมุขยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 38 แสดงว่า ครูที่มีวิทยุต่างกัน มีทัศนะต่อมุขยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยรวมและ
โดยจำแนกเป็นด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้กำหนดไว้

ตาราง 39 เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ ต่omanุษย์สัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง

มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน		ผู้บริหาร วิทยุสูง				t
		ครูวิทยุสูง (N=45)		ครูวิทยุต่ำ (N=185)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	3.4702	0.851	3.3994	0.832	0.50
2.	การติดต่อสื่อสาร	3.6768	0.632	3.5791	0.666	0.92
3.	การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	3.4222	0.659	3.2486	0.701	1.57
4.	การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	3.3265	0.789	3.1859	0.768	1.08
โดยรวม		3.4994	0.704	3.3906	0.706	0.93

สมมุติฐาน ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 39 แสดงว่า ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ได้กำหนดไว้

ตาราง 40 เปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ คอมมูนัยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ

มโนทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารวิทยุต่ำ				t
	ครูวิทยุสูง (N=3)		ครูวิทยุต่ำ (N=55)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. การปฏิบัติตนโดยทั่วไป	4.6933	0.272	3.4960	0.852	6.15 **
2. การติดต่อสื่อสาร	4.4242	0.114	3.6107	0.675	7.23 **
3. การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ	4.0556	0.173	3.3227	0.757	5.12 **
4. การตรวจสอบควบคุมงานและประเมิน ผลงาน	4.2051	0.247	3.2839	0.857	5.02 **
โดยรวม	4.4167	0.061	3.4639	0.747	8.94 **

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

สมมุติฐาน ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะคอมมูนัยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตาราง 40 แสดงว่า ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะคอมมูนัยสัมพันธ์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.01 ทุกด้านและโดยรวม ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ไว้กำหนดไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

✧ การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อจะทราบถึงมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ว่าอยู่ในระดับใดทั้งโดยรวมและโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ตามสถานภาพสมรส เพศ และวิทยุติของครู เมื่อจำแนกตามสถานภาพสมรส เพศ และวิทยุติของครูแล้ว ครูจะมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกันหรือไม่ ครูที่มีวิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำจะมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติสูงแตกต่างกันหรือไม่ และครูที่มีวิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำจะมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุติต่ำแตกต่างกันหรือไม่ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ที่กำลังปฏิบัติราชการอยู่ในโรงเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2525 จำนวน 335 คน ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า วัดมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครู โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเบื้องต้นเกี่ยวกับโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในทัศนะของครู

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ และให้กลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ ปรากฏว่า ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืน สามารถนำมาวิเคราะห์ได้รวม 288 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.97 ของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคำนวณกล (Computer) โดยหาค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ใช้ t-test ทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายค้านพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการปฏิบัติตนโดยทั่วไป ด้านการตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ ด้านการตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทัศนะของครูโสดและสมรส ทัศนะของครูชาย

และหญิง และทัศนะของครูวิทยุคำ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนะของครูวิทยุสูงอยู่ในระดับสูง และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทัศนะของครูโสดและสมรส ทัศนะของครูชายและหญิง และทัศนะของครูวิทยุคำ ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับสูง ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนทัศนะของครูวิทยุสูงนั้น ด้านการปฏิบัติตนโดยทั่วไปและด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ครูโสดและสมรส ครูชายและหญิง ครูวิทยุสูงและต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน

4. ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำมีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน

5. ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทัศนะต่อมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

1. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร ชีระกุล (Dheerakul. 1972 : 40) ซึ่งได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในส่วนกลาง พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

แต่ผลการวิจัยนี้แตกต่างจากผลการวิจัยของ ราฟิง อัมเรศ (ราฟิง อัมเรศ 2517 : 46) ซึ่งศึกษา พบว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง มีพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพอยู่ในเกณฑ์สูง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละโรงเรียนนั้นมีครูมาก ทำให้โอกาสที่ผู้บริหารโรงเรียนจะได้ใกล้ชิดหรือติดต่อกับครูทุกคนในโรงเรียนเป็นไปได้ไม่มากเท่าที่ควร ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูของผู้บริหารโรงเรียนอันจะก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์กับครูนั้นส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับปานกลาง เป็นต้นว่า ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสละสลวยในการปฏิบัติงาน ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย หักทายเป็นปรกติกับครูอยู่เสมอ ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ สนใจในสวัสดิภาพของครู ยืนหยัดแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ ให้ความยุติธรรมกับครู หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร ได้ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์ เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ความช่วยเหลืออยู่เสมอ และตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงทำให้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุที่ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูงนั้นอาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารมาก เพราะการติดต่อสื่อสารจะทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน หากการติดต่อสื่อสารไม่ดี มีความเข้าใจไม่ตรงกันหรือเข้าใจไม่ถูกต้องแล้ว โอกาสที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลตรงตามเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพได้ก็จะน้อย ผู้บริหารโรงเรียนจึงให้ความสนใจและระมัดระวังในเรื่องการติดต่อสื่อสารกับครูเป็นอย่างยิ่ง ดังที่ สมพงษ์ ศิริเชต (สมพงษ์ ศิริเชต 2523 : 28) ศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา องค์การบริหาร

ส่วนจังหวัดนครราชสีมา ด้านการสื่อสาร ได้ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนด้านการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง และอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับสูงก็เพราะ ผู้บริหารมีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ ผู้บริหารพูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ ผู้บริหารตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ ผู้บริหารแจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ ผู้บริหารพร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย ผู้บริหารเรียกชื่อครูเมื่อทักทายปราศรัยด้วยได้อย่างแม่นยำ ผู้บริหารรู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอบคุณกับครู และผู้บริหารใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละข้อที่กล่าวมานั้นอยู่ในระดับสูง ทำให้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครู ด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง

เมื่อวิเคราะห์โดยจำแนกตามตัวแปรพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ทัศนะของครูโสดและสมรส ทัศนะของครูชายและหญิง และทัศนะของครูวิทยุพิต่า ต่างก็อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ได้กล่าวไว้ในตอนแรกที่ยังไม่ได้จำแนกตามตัวแปร ส่วนมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุพิต่าสูงนั้นอยู่ในระดับสูง สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ในระบบสังคมไทยนั้นให้ความเคารพและเชิดชูในระบบอาวุโส ครูวิทยุพิต่าสูงนั้นถือได้ว่าเป็นกลุ่มครูอาวุโสของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนอาจให้ความสนใจ การปฏิบัติตนหรือการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูดังกล่าว ผู้บริหารอาจใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษว่าการปฏิบัติตนหรือการแสดงออกกับครูกลุ่มอื่น ทั้งผลการวิจัยในครั้งนี้ได้พบว่า ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูวิทยุพิต่าสูงของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูวิทยุพิต่าสูงหลายข้อที่อยู่ในระดับสูง เป็นต้นว่า ผู้บริหารมีความจริงใจต่อครู สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา เอาใจใส่ดูแลกับครู

ตามโอกาสที่อำนวยให้ เป็นกันเองกับครู มีกริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ ไม่โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร มีอารมณ์ขันอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ พுகกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ แจ่มแจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร พுகกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของโรงเรียน สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่าที่จะออกคำสั่ง รับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อนำมาเป็นข้อมูลก่อนตัดสินใจ ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่น่าเข้าใจแก่ครู และให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูวิญญูสูง ของผู้บริหารโรงเรียนดังตัวอย่างที่กล่าวมานี้มีอยู่หลายข้อที่ครูกลุ่มอื่นมีทัศนะอยู่ในระดับปานกลาง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิญญูสูงอยู่ในระดับสูงแต่ทัศนะของครูกลุ่มอื่นอยู่ในระดับปานกลาง

2. การเปรียบเทียบทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา
ต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1 การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีสถานภาพสมรสต่างกันต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูโสดและครูสมรสมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นค่าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูนั้น ทั้งครูโสดและครูสมรสต้องปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน มีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน ทั้งครูโสดและครูสมรสต้องได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียนเหมือนกัน ไม่มีสิ่งใดที่จะเป็นข้อยกเว้นว่าครูโสดและครูสมรสต้องปฏิบัติงานหรือได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน จึงทำให้ครูโสดและครูสมรสมีทัศนะต่อ

มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน นอกจากสาเหตุดังกล่าวนี้แล้วยังมีอีกสาเหตุหนึ่งที่มีผลทำให้ทัศนะของครูโสดและสมรสต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกันนั่นก็คือ ทั้งครูโสดและครูสมรสต่างก็มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติหรือแสดงออกต่อพวกเขาในทางที่จะก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าจากผลการวิจัยจะพบว่าครูโสดและครูสมรสแล้วจะมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างระดับกัน แต่ก็เป็นส่วนน้อยคือเพียง 4 ลักษณะพฤติกรรมของมนุษยสัมพันธ์ จาก 72 ลักษณะพฤติกรรม และโดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับเดียวกัน จึงทำให้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโสดและครูสมรสไม่แตกต่างกัน

2.2 การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีเพศต่างกัน ต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูชายและครูหญิงมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะปัจจุบันนี้สตรีได้รับการยอมรับนับถือในการทำงาน สามารถทำงานในตำแหน่งที่สำคัญของสังคมได้ ได้รับการยอมรับและเชื่อถือในความสามารถ สังคมได้ยอมรับในความสามารถของสตรีเพศในการทำงาน พร้อมทั้งให้โอกาสที่จะก้าวหน้าได้เท่าเทียมชายแล้ว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สตรีเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ครูสตรีเท่าเทียมครูชาย นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลก็ยังพบว่า ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูชายและครูหญิงของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูทั้งสองกลุ่มดังกล่าวส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับเดียวกัน หรือแม้จะอยู่ในต่างระดับกันแต่ก็ใกล้เคียงกันมาก เช่น ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทกใจในการปฏิบัติงานทั้งครูชายและครูหญิงอยู่ในระดับเดียวกัน สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หลีกเลียงการมองครูในแง่ร้าย เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหาเป็นกันเองกับครู ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ มีริริยามารยาทสุภาพเรียบร้อยสนใจในสวัสดิภาพของครู ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ ให้ความยุติธรรมกับครู

พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ พร้อมทั้งจะให้ครู
เข้าพบได้โดยง่าย พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา และอื่น ๆ อีกเป็น
จำนวนหลายข้อ สิ่งทีกล่าวนั้นเป็นลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูชาย
และครูหญิงของผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกัน และก็มีค่าคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียง
กันมาก จึงทำให้ทัศนะของครูชายและครูหญิงต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน

2.3 การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวิทยุติต่างกัน ต่อมนุษยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูวิทยุติสูงกับวิทยุติต่ำมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน
ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน
ร่วมกับผู้บริหารโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และวัฒนธรรม มีความ
คล้ายคลึงกัน สิ่งเหล่านี้น่าจะมีส่วนทำให้ทัศนะของครูวิทยุติสูง และวิทยุติต่ำต่อ
มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน สาเหตุอีกประการหนึ่ง
ก็คือ ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของ
ครูวิทยุติสูงและวิทยุติต่ำ เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยแล้วส่วนใหญ่จะใกล้เคียงกันมาก
แม้จะอยู่ในระดับที่ต่างกันก็ตาม เช่น ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะดวกใจในการปฏิบัติงาน
ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการ
ปฏิบัติงาน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ
ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้า
ของครู ใฝ่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร เรียกชื่อครูเมื่อ
ทักทายปราศรัยหรือติดต่อด้วยได้อย่างแม่นยำ และอื่น ๆ จากเหตุผลดังกล่าวนี้จะสรุป
ได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
ให้ความสนิทสนมกับครูทุกคนทุกระดับอายุ โดยเท่าเทียมกันหรือเหมือนกัน จึงทำให้
ครูที่แม้จะมีระดับอายุต่างกันมีทัศนะต่อผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

2.4 การเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ คอมมูนยสัมพันธ์
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง พบว่า ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำมีทัศนะ
 คอมมูนยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยรวม
 และโดยจำแนกเป็นด้าน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็น
 กลุ่มที่มีวิทยุสูงเป็นกลุ่มอาวุโส ซึ่งในสังคมไทยก็ให้ความสำคัญในเรื่องอาวุโสอยู่แล้ว
 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุสูงจึงกล่าวได้ว่าจึงมีลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครู
 ในโรงเรียนทั้งที่มีวิทยุสูง และวิทยุต่ำในลักษณะเดียวกัน ไม่ค่อยคอยระมัดระวังเป็น
 พิเศษว่า จะต้องมีการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อกลุ่มครู วิทยุสูงให้แตกต่าง
 ไปจากกลุ่มครูวิทยุต่ำ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเองก็มีวิทยุสูงเช่นกัน จึงไม่ต้องให้
 ความเกรงใจเป็นพิเศษในเรื่องอาวุโสกับใคร ซึ่งถ้าวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยใน
 ครั้งนี้ก็จะทราบได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุสูงได้มีลักษณะการแสดงออกหรือ
 การปฏิบัติตนต่อครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำในทางที่จะก่อให้เกิดคอมมูนยสัมพันธ์ต่อกันอยู่ใน
 ระดับเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ หรือแม้บางอย่างจะอยู่คนละระดับ แต่คาดคะเนเฉลี่ยก็
 ใกล้เคียงกันมาก ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนที่ค่า
 คัดคะแนนเฉลี่ยใกล้เคียงกันมาก ในทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ เช่น ยอมรับใน
 สภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครูในการปฏิบัติงาน
 หลีกเลียงการมองครูในแง่ร้าย เอาใจใส่ดูแลกับครูตามโอกาสที่อำนวยให้ มีกริยา
 มารยาทสุภาพเรียบร้อย ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ ยินดีใน
 ความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู เรียกชื่อครู เมื่อทักทายปราศรัยหรือติดต่อกับ
 ใคอย่างแม่นยำ ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติใคอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
 และเมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงานมากกว่าตำหนิคน เป็นต้น เมื่อผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงมีลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนต่อครูทุกคน
 เหมือนกัน จึงทำให้ทัศนะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำคอมมูนยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูงไม่แตกต่างกัน

2.5 การเปรียบเทียบทักษะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำค่อมมนุษย์สัมพันธ์
 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ พบว่า ครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำ มีทักษะ
 ค่อมมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและโดยจำแนกเป็นด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ
 ดังที่กล่าวมาแล้วว่า สังคมไทยให้ความสำคัญเชิดชอหรือให้ความสำคัญต่อระบบอาวุโส
 เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุต่ำ จึงให้ความสนใจต่อกลุ่มครูที่มีวิทยุสูง
 มากกว่ากลุ่มครูวิทยุต่ำ เพราะถือว่าเป็นผู้อาวุโส การแสดงออกหรือการปฏิบัติตน
 ของผู้บริหารโรงเรียนต่อครูวิทยุสูงและครูวิทยุต่ำจึงแตกต่างกัน โดยจะดูได้จาก
 ผลการวิจัยซึ่งพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยของทักษะของครูที่มีวิทยุสูงกับวิทยุต่ำต่อลักษณะ
 การแสดงออกหรือการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุต่ำ จะแตกต่างกันมาก
 อย่างเห็นได้ชัด ลักษณะการแสดงออกหรือการปฏิบัติตนหลาย ๆ อย่างที่ทักษะของครู
 วิทยุสูงอยู่ในระดับสูงมาก ส่วนทักษะของครูวิทยุต่ำอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น เช่น
 ผู้บริหารทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทกใจในการปฏิบัติงาน ให้การยอมรับหรือไว้วางใจครู
 ในการปฏิบัติงาน **เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา** วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้น
 เสมอปลาย เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ควบคุมอารมณ์
 ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่ทำตัว
 สนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของตน ไม่
 โอ้อวดหรือยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ให้ความยุติธรรมกับครู เมื่อจะ
 เปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า พูกรับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไป
 ตรงมา และให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ เป็นต้น ตัวอย่างที่ยกมานี้
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำน่าจะแสดงออกหรือปฏิบัติกับครูวิทยุสูงและ
 ครูวิทยุต่ำแตกต่างกัน เพราะค่าคะแนนเฉลี่ยในทักษะของครูวิทยุสูงและครูวิทยุต่ำ
 ต่อลักษณะดังกล่าวนี้แตกต่างกันมาก

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะไว้ดังนี้

1. สำหรับผู้ใช้ผลการวิจัย ผู้ที่สามารถจะนำผลการวิจัยไปใช้ได้มีอยู่หลายระดับ จึงใคร่ขอแนะนำไว้ดังนี้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ควรจะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูในโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะการปฏิบัติตนโดยทั่วไป การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน ซึ่งจะทำได้โดยการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับหลักการหรือวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แล้วนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับหน่วยงานของตน นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีวิทยุค่าคืออายุ 40 ปีลงมาควรปรับปรุงการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับกลุ่มครูที่มีวิทยุค่าคืออายุต่ำกว่า 35 ปีลงมา และกับกลุ่มครูที่มีวิทยุค่าสูงคือ 35 ปีขึ้นไปให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพราะจากผลการวิจัยนี้ พบว่า ครูวิทยุค่าสูงมีทัศนคติมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุค่า สูงกว่าทัศนคติของครูวิทยุค่าต่ำ เพราะหากมีทัศนคติแตกต่างกันแล้ว ครูวิทยุค่าต่ำอาจไม่พอใจโดยอาจคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิทยุค่าต่ำ มีลักษณะท่าที หรือการกระทำที่แสดงออกกับครูวิทยุค่าสูงดีกว่าแสดงออกกับตนเอง อาจมองว่าผู้บริหารที่มีวิทยุค่าสูงมีความลำเอียงกับครูวิทยุค่าต่ำได้ การกระทำและปรับปรุงสิ่งที่เสนอแนะไว้นี้ จะช่วยให้เกิดความราบรื่นและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

1.2 สำหรับผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไป ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการเขต และกรมสามัญศึกษา ควรร่วมมือประสานงานกัน โดยจัดให้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ซึ่งมีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูงก็ตาม โดยพยายามจัดอบรมให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วถึงทุกคน และสามารถ

นำเอาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงานได้ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาโดยส่วนมากนั้น ไม่มีวุฒิทางด้านการบริหาร แม้จะได้รับการอบรมบ้างก่อนที่จะเป็นผู้บริหารก็ตาม นับว่ายังไม่เพียงพอ เพราะเข้ารับการอบรมเพียงชั่วระยะเวลาอันสั้น แต่ต้องเรียนรู้หลายสิ่งหลายอย่าง และอีกประการหนึ่ง วิทยาการใหม่ ๆ ทุกด้านเจริญขึ้น และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงควรที่ผู้บริหารโรงเรียนจะได้เข้ารับการอบรมอยู่เรื่อย ๆ เพื่อรับรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. สำหรับผู้ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องต่อไป

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี ขอเสนอแนะให้ทำการวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 เนื่องจากพบว่า มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง จึงควรศึกษาเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีความเข้าใจในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูมากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูอย่างไร และมากน้อยเพียงใด

2.2 ควรศึกษาอีกครั้งหนึ่งว่า ครูที่มีวิทยุสูงกับครูที่มีวิทยุต่ำ จะมีทัศนะต่อมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำแตกต่างกันหรือไม่ เพราะผลการวิจัยในครั้งนีพบว่าแตกต่างกันนั้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูวิทยุสูงที่สุ่มมาได้ มีเพียงสามคนเท่านั้น ซึ่งน้อยมาก อาจไม่เป็นตัวแทนที่ดีของกลุ่มครูวิทยุสูงก็ได้

2.3 การวิจัยฉบับนี้อาจยังมีข้อบกพร่อง จึงน่าที่จะมีการศึกษาซ้ำอีก เพื่อให้ผลที่มีความเป็นจริงมากขึ้นในอันที่จะนำผลการวิจัยเรื่องนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับ

มนุษยสัมพันธ์เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียน ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีย่อมช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความสามัคคี และมี

มิตรจิตมิตรใจต่อกัน ซึ่งสิ่งนี้จะช่วยให้การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
ผู้วิจัยหวังว่าการวิจัยนี้คงมีประโยชน์สำหรับผู้สนใจบ้างตามสมควร

ဘဏ္ဍာစာရင်း

บรรณานุกรม

- คาร์เนกี, เดวิด วิธีชนะมิตรและจูงใจคน แปลโดย อาษา ขจิตต์เมตต์
พิมพ์ครั้งที่ 15 ขจิตต์เมตต์ 2525, 476 หน้า
- "ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ : ข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้บังคับบัญชา" กรมบัญชีกลาง
6 : 45 - 46 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2524
- ธรรมบรรล โสคติคุณธร มนุษยสัมพันธ์ โอเคียนส์ไตร์ 2512, 476 หน้า
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ "มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน" พัฒนาชุมชน 20 : 15 - 20
พฤศจิกายน 2524
- บุญทัน ฉลวยศรี "หลักสิบประการแห่งมนุษยสัมพันธ์" ศูนย์ศึกษา 1 : 66 -
67 มกราคม 2507
- ประชุม รอดประเสริฐ ผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร ม.ป.ท., ม.ป.ป. , 134
หน้า อักส่าเนา
- เฟน แสงสิงแก้ว "มนุษยสัมพันธ์" สุขภาพ 8 : 55 - 77 มีนาคม 2523
- พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน วัฒนาพานิช 2524, 363 หน้า
- พา ไชยเดช ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนราษฎร์
วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2514, 127 หน้า อักส่าเนา
- ไพพรรณ บุลิสถาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่
โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 88 หน้า อักส่าเนา
- ภิญโญ สาร หลักบริหารการศึกษา วัฒนาพานิช 2516, 695 หน้า
- รัตนาก ทอสมบุญ เกณฑ์ปกติของพฤติกรรมบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ตอนปลายสายสามัญ วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2515, 99
หน้า อักส่าเนา

- รำพึง อัมเรศ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัยวุฒิ คุณวุฒิ
และความเกรงใจของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดอ่างทอง ปรินิพนธ์
 กศ.ม. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2517, 55 หน้า อักสำเนา
 ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ หลักวิจัยทางการศึกษา ทวีกิจการพิมพ์
 2525, 287 หน้า
- วิจิตร วรุตบางกูร ศิลปศาสตร์สำหรับผู้ผู้นำ ม.ป.ท., ม.ป.ป., 229 หน้า
 อักสำเนา
- วิทยา เทพยา มนุษยสัมพันธ์ พิมพ์ครั้งที่ 4 แพร่พิทยา 2524, 177 หน้า
 สมพงษ์ เกษมสิน การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 2513, 658 หน้า
- สมพงษ์ ศิริเชต กระบวนการบริหารงานของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา
องค์การบริหารส่วนจังหวัด นครศรีธรรมราช ปรินิพนธ์ กศ.ม. มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523, 67 หน้า อักสำเนา
- สามัญศึกษา, กรม หน่วยศึกษานิเทศก์ คู่มือนิเทศการศึกษา พานิชกิจ 2504,
 267 หน้า
- เสถียร เหลืองอร่าม หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารในองค์การ แพร่พิทยา
 2519, 155 หน้า
- เสนาะ คิเยาว์ "การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงาน" บริหารธุรกิจ 2 : 96 -
 102 มีนาคม - พฤษภาคม 2520
- เสนอ อินทรสุขศรี "มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ" กรมบัญชีกลาง 6 : 19 -
 33 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2524
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา ไทยวัฒนาพานิช 2522, 155
 หน้า

- หาญชัย สงวนไธ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับ
บรรยากาศของคณาจารย์ ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์ ม.มหาวิทยาลัศรีนครินทรวิโรฒ
 ประสานมิตร 2519, 84 หน้า อัดสำเนา
- อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 2 ไทยวัฒนาพานิช
 2522, 420 หน้า
- อัมพิกา ไกรฤทธิ มนุษยสัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 2522, 293 หน้า

Baker, Calvin Philip. "The Relationship of the Principal's Leadership Style and Job Satisfaction of Teachers," Dissertation Abstracts International. 40 : 3004-A, December 1979.

Bergeth, Robert L. "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School District of North Dakota," Dissertation Abstracts International. 30 : 6293-A, June 1971.

Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1970. 399 p.

Brown, Kenneth Ray. "The Leadership Role of Elementary School Supervisor as Perceived by Elementary Teachers and Supervisors in Selected School Systems of Northeast Louisiana," Dissertation Abstracts International. 36 : 1933-A, October 1975.

Cook, Richard P. "The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to Certain other Variables in Selected Urban Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 31 : 5063-A, April 1971.

Dheerakul, Vichit. Leadership Behavior of the Secondary School Principal in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Ages, Experience and qualification. Doctor's Thesis, Brigham Young University, 1972. 90 p.

Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 3rd, ed., New York, McGraw-Hill Book Co., 1976. 529 p.

Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Management. 2nd. ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1966. 562 p.

- Greene, Charles N. "The Reciprocal Nature of Influences between Leader and Subordinate," Journal of Applied Psychology. 60 : 187-190, 1975.
- Havens, Nels H. "The Relationship of Organizational Aspects and Personal Characteristics to Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts. 24 : 2752, January 1964.
- Jacobson, Paul B., William C. Reavis and James D. Logsdon. The Effective School Principal. 2nd. ed., Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1963. 532 p.
- Jaycox, Warren I. and Lillian A. Tallman. "A Study of Motivation of Elementary School Teachers," Dissertation Abstracts. 28 : 81-A, July 1967.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychological Measurement. 30 : 607-610, Autumn 1970.
- Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2nd.ed., New York, Harper and Row Publisher, Inc., 1970. 639 p.
- Purrington, Gordon Sellers. "The Supervisory Behavior of School Administrators and Organizational Effectiveness," Dissertation Abstracts, 28 : 87-A, July 1967.
- Wickstrom, Rodney Arlyn. "An Investigation into Job Satisfaction among Teachers," Dissertation Abstracts International. 32 : 1249-A, September 1971.

ภาคผนวก

ที่ พิเศษ/2526

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา

24 กุมภาพันธ์ 2526

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา

ด้วยนายสมาน จงอ้อมกลาง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองคง อำเภอกง
จังหวัดนครราชสีมา กำลังทำปฏิธานิพนธ์เรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม
ศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา" จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่าน โปรดให้ความร่วมมือและตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมกับหนังสือนี้ และขอเรียน
ชี้แจงว่า การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ตอบแต่ประการใด ผู้วิจัยจะเสนอ
ผลการวิจัยออกมาเป็นส่วนรวมเท่านั้น และคิดว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร
การศึกษาของจังหวัดนครราชสีมาโดยส่วนรวม

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณเป็นอย่างมากรมา ณ
โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ (อย่างสูง)

(ลงชื่อ) สิริ เทศประสิทธิ์

(นายสิริ เทศประสิทธิ์)

ศึกษาธิการจังหวัดนครราชสีมา

โรงเรียนเมืองคง อ.คง จ.นครราชสีมา

25 กุมภาพันธ์ 2526

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

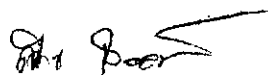
เรียน เพื่อนครูที่รักและนับถือ

ด้วยข้าพเจ้า นายสมาน จงอ่อมกลาง ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองคง อ.คง จ.นครราชสีมา ขณะนี้กำลังศึกษาคณะระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา" การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้จะสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามที่ส่งมานี้ จึงขอความกรุณาจากท่าน ช่วยตอบแบบสอบถามแล้วส่งคืนข้าพเจ้าภายในไม่เกินวันที่ 9 มีนาคม 2526

อนึ่ง ใคร่ขอเรียนชี้แจงว่า การตอบแบบสอบถามนี้ จะไม่กระทบกระเทือนหรือเกิดผลเสียต่อตัวท่านแต่ประการใด เพราะผลการศึกษานี้จะนำเสนอออกมาเป็นส่วนรวมมิได้เสนอเป็นรายบุคคล หรือรายโรงเรียน แต่ผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์คือสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของครูของผู้บริหารโรงเรียนได้

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างมากรา ๓ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นายสมาน จงอ่อมกลาง)

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

ตอนที่ 1 โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในรูปสี่เหลี่ยม (☐) หน้าข้อความ
ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ก. อายุ

☐ 35 ปีขึ้นไป

☐ ต่ำกว่า 35 ปีลงมา

ข. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

ค. สถานภาพสมรส

☐ โสด (รวมทั้งหม้ายและหย่าร้าง)

☐ สมรส

2. ผู้บริหารโรงเรียน (ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ) มีอายุ

☐ มากกว่า 40 ปีขึ้นไป

☐ 40 ปีลงมา

3. โรงเรียนของท่านมีจำนวนห้องเรียน

☐ 1-11 ห้องเรียน

☐ 12-36 ห้องเรียน

☐ 37 ห้องเรียนขึ้นไป

ตอนที่ 2 โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้ว่าท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใดต่อลักษณะท่าที การแสดงออก หรือการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียน (ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ) ที่มีต่อครู แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งตรงตามความคิดเห็นของท่าน โดยให้ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	<u>การปฏิบัติตนโดยทั่วไป</u>					
1.	มีความจริงใจต่อครู					
2.	ทำให้ครูรู้สึกอบอุ่นสะทกใจในการปฏิบัติงาน					
3.	ยอมรับสภาพความแตกต่างของครูแต่ละคน					
4.	ให้การยอมรับหรือไว้วางใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน					
5.	สนับสนุนให้ครูก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ					
6.	หลีกเลี่ยงการมองครูในแง่ร้าย					
7.	เป็นที่พึ่งของครูเมื่อประสบปัญหา					
8.	เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับครูตามโอกาสที่อำนวยให้					
9.	เป็นกันเองกับครู					
10.	วางตัวเป็นกลางกับครูอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
11.	ทักทายปราศรัยกับครูอยู่เสมอ					
12.	เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
13.	หลีกเลี่ยงการถกเถียงปัญหาส่วนตัวกับครูในที่สาธารณะ					
14.	ปฎิบัติตามรายการสุขภาพเรียบร้อย					
15.	เมื่อเกิดความขัดแย้งกับครูก็รีบหาทางทำความเข้าใจกัน					
16.	ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้มั่นคงอยู่เสมอ					
17.	สามารถจูงใจให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
18.	ไม่ทำตัวสนิทสนมกับครูคนหนึ่งคนใดโดยเฉพาะ					
19.	รับผิดชอบต่อการกระทำหรือคำพูดของคน					
20.	สนใจในสวัสดิภาพของครู					
21.	ยินดีในความสำเร็จหรือความก้าวหน้าของครู					
22.	ยิ้มแย้มแจ่มใสกับครูโดยสม่ำเสมอ					
23.	ไม่โอ้อวดหรือไม่ยกตนข่มท่านในฐานะที่เป็นผู้บริหาร					
24.	หลีกเลี่ยงการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่น					
25.	ให้ความยุติธรรมกับครู <u>การติดต่อสื่อสาร</u>					
26.	มีอารมณ์ขันในบางโอกาสอย่างถูกต้องตามกาลเทศะ					
* 27.	มักนินทาหรือวิจารณ์ครูลับหลัง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
28.	พูดกับครูด้วยวาจาที่สุภาพไพเราะ					
29.	สามารถชี้แจงเรื่องราวให้ครูเข้าใจได้ดี					
30.	ให้ครูได้พูดคุยชี้แจงเรื่องราวต่าง ๆ หรือได้ระบายความในใจบ้างตามโอกาสที่อำนวย					
31.	ตั้งใจฟังครูพูดด้วยความสนใจ					
32.	แจ้งความเคลื่อนไหวในวงงานให้ครูได้ทราบอยู่เสมอ					
33.	แจ้งผลการปฏิบัติงานของครูให้ทราบตามความเป็นจริง					
34.	เมื่อจะเปลี่ยนแปลงนโยบายก็ชี้แจงให้ครูทราบล่วงหน้า					
*35.	มักไม่ยอมชี้แจงถึงการกระทำต่าง ๆ ของตน					
36.	พร้อมที่จะให้ครูเข้าพบได้โดยง่าย					
37.	หาโอกาสที่จะพบปะหรือสังสรรค์กับครูตามโอกาสอันควร					
38.	พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นที่เข้าใจของครูได้ง่าย					
39.	ไต่ถามทุกข์สุขของครูหรือครอบครัวของครูในโอกาสอันควร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
40.	เรียกชอครูเมื่อตกท้ายปราศรัยหรือคิดต่อด้วย ไคอย่างแนนนย่า					
41.	สามารถใช้ภาษาเขียนให้ครูเข้าใจได้ดี					
42.	กระตุ้นให้ครูกล้าเข้าหาเพื่อการติดต่อหรือปรึกษา หาหรือด้วยความสะดวกสบายใจ					
43.	พูดกับครูอย่างมีเหตุผลและตรงไปตรงมา					
44.	มองหน้าครูเมื่อสนทนาด้วย					
45.	ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้ครูเข้าใจ					
46.	รู้จักกล่าวคำขอโทษหรือขอบคุณกับครู					
47.	ใช้สำเนียงหรือน้ำเสียงที่ดีในการพูด <u>การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ</u>					
48.	เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่อง ที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของครูโดยส่วนรวม					
49.	ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนงานของ โรงเรียน					
50.	สร้างความเข้าใจและขอความร่วมมือจากครูมากกว่า ที่จะออกคำสั่ง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
51.	รับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำมาเป็นข้อมูล ก่อนตัดสินใจ					
52.	ตัดสินใจมอบงานให้ครูปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ					
53.	สั่งการได้อย่างมีขั้นตอนและชัดเจน					
54.	ตัดสินใจโดยอาศัยความริเริ่มของคนได้อย่าง ถูกต้อง					
55.	กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ขัดต่อคำสั่งเบื้องบนเมื่อเห็นว่า จะเป็นผลเสียต่อครูโดยรวม					
56.	เมื่อครูเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ ไกล่เกลี่ยให้ตกลงกันได้ด้วยดี					
* 57.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักคำนึงถึงแต่ผลประโยชน์ ของโรงเรียนมากกว่าผลประโยชน์ของครูเสมอ					
* 58.	การตัดสินใจของผู้บริหารมักถูกกลุ่มอิทธิพลเข้า ครอบงำ					
59.	ครูสามารถมองเห็นแนวทางที่จะปฏิบัติงานเมื่อได้รับ คำสั่งจากผู้บริหาร					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	<u>การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน</u>					
60.	ประเมินผลงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์					
* 61.	ชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานให้เป็นที่เข้าใจ แก่ครู					
62.	เมื่อมอบหมายงานให้ครูแล้วคอยติดตามสอบถามเพื่อให้ ความช่วยเหลืออยู่เสมอ					
63.	ยอมรับผลงานของครูที่อาจบกพร่องได้บ้างในบางโอกาส					
64.	ประเมินผลงานของครูตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
65.	เมื่องานของครูบกพร่องชอบที่จะติงมากกว่าตำหนิคน					
66.	เมื่อตรวจพบอุปสรรคในการปฏิบัติงานมักจะปล่อยให้ครู แก้ปัญหาเองตามลำพัง					
67.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูด้วยความเป็นมิตร					
68.	ตรวจสอบควบคุมงานของครูอย่างทั่วถึงทุกคน					
69.	เมื่อตรวจพบข้อบกพร่องมักจะหาวิธีพัฒนาการปฏิบัติงาน ใหม่ ๆ มาแนะนำให้กับครู					
* 70.	มักคอยจับผิดในการปฏิบัติงานของครู					
71.	ให้ความสำคัญต่องานทุกอย่างที่ครูปฏิบัติ					
72.	พยายามหาทางพัฒนาครูเมื่อตรวจพบว่าครูหย่อนสมรรถภาพ					

* มีความหมายเป็นไปในทางลบ

ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ข้อ	$\bar{X}_H$	S_H^2	$\bar{X}_L$	S_L^2	t	ข้อ	$\bar{X}_H$	S_H^2	$\bar{X}_L$	S_L^2	t
1.	4.26	0.27	2.76	0.73	12.50	20.	4.30	0.35	2.73	1.78	6.03
2.	4.33	0.36	2.40	0.73	10.15	21.	4.63	0.24	2.73	1.02	9.50
3.	4.06	0.40	2.56	1.21	6.25	22.	4.63	0.24	3.03	0.99	8.00
4.	4.13	0.18	2.56	1.21	7.47	23.	4.66	0.22	2.43	1.97	8.25
5.	4.73	0.20	2.40	1.28	10.59	24.	4.33	0.36	2.36	1.27	8.56
6.	4.53	0.32	2.63	1.13	9.04	25.	4.43	0.32	2.03	0.58	14.11
7.	4.30	0.42	2.33	0.98	9.38	26.	4.40	0.59	3.23	0.80	5.57
8.	4.20	0.16	3.06	1.02	6.00	27.	4.03	1.27	2.60	2.17	4.33
9.	4.53	0.32	3.33	1.26	5.45	28.	4.53	0.25	3.26	1.02	6.35
10.	4.33	0.36	2.10	0.85	11.15	29.	4.40	0.38	2.76	1.08	7.45
11.	4.50	0.25	3.23	1.08	6.04	30.	4.23	0.32	2.50	0.84	9.10
12.	4.50	0.32	2.23	1.56	9.08	31.	4.26	0.20	2.80	0.92	7.68
13.	4.53	0.32	2.73	1.58	7.20	32.	4.60	0.31	2.83	1.52	7.37
14.	4.73	0.20	3.26	0.96	7.73	33.	4.40	0.24	2.66	1.05	8.70
15.	4.43	0.46	2.76	1.08	7.59	34.	4.40	0.24	2.53	1.99	7.79
16.	4.60	0.24	2.30	1.59	9.58	35.	3.60	1.28	2.56	1.97	3.25
17.	4.33	0.29	2.06	0.75	12.61	36.	4.63	0.30	3.56	1.01	5.35
18.	3.80	0.99	2.33	1.40	5.25	37.	4.26	0.34	2.96	1.27	5.65
19.	4.33	0.29	2.03	1.13	10.95	38.	4.03	0.30	3.23	1.21	3.40

ν No	$\bar{X}_H$	S_H^2	$\bar{X}_L$	S_L^2	t
39.	4.26	0.24	2.83	1.10	7.15
40.	4.63	0.24	3.46	1.22	5.31
41.	4.16	0.28	3.16	0.90	5.26
42.	4.26	0.34	2.60	2.35	5.72
43.	4.43	0.25	2.20	2.23	7.96
44.	4.40	0.59	3.36	0.72	5.20
45.	4.60	0.24	2.76	1.35	8.00
46.	4.63	0.24	3.40	1.14	5.85
47.	4.56	0.25	3.23	1.01	6.65
48.	4.56	0.25	2.40	1.35	9.39
49.	4.40	0.31	2.53	1.56	7.99
50.	4.40	0.24	2.13	1.36	9.86
51.	4.43	0.25	2.16	1.10	10.80
52.	4.26	0.54	2.26	1.02	9.09
53.	4.23	0.32	2.43	1.49	7.50
54.	4.00	0.62	2.50	1.22	6.25
55.	3.30	1.04	2.13	1.36	4.17

ν No	$\bar{X}_H$	S_H^2	$\bar{X}_L$	S_L^2	t
56.	4.20	0.44	2.06	0.89	10.19
57.	3.63	1.20	2.56	1.21	3.82
58.	3.60	1.28	2.66	0.71	3.76
59.	4.00	0.27	3.13	0.67	5.11
60.	4.30	0.42	2.20	1.40	8.75
61.	4.30	0.28	2.46	1.56	7.66
62.	4.10	0.30	2.23	1.21	8.50
63.	4.03	0.27	2.66	0.91	7.21
64.	4.06	0.13	2.43	1.01	8.57
65.	3.30	0.76	2.23	1.01	4.45
66.	3.30	1.11	2.56	1.42	2.55
67.	4.33	0.29	2.73	1.16	7.61
68.	4.16	0.28	2.56	0.87	8.42
69.	4.20	0.37	2.16	1.31	8.86
70.	3.90	1.33	2.73	1.99	3.54
71.	4.30	0.28	2.13	0.87	11.42
72.	4.20	0.30	2.10	0.64	12.35

มโนขยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดนครราชสีมา

บทคัดย่อ
ของ
สมาน จงอุดมกลาง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
กันยายน 2526

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาคุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา 2) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีสถานภาพสมรส เพศ และวัยวุฒิต่างกันต่อคุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 3) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวัยวุฒิสูงกับวัยวุฒิต่ำต่อคุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวัยวุฒิสูง 4) เพื่อเปรียบเทียบทัศนะของครูที่มีวัยวุฒิสูงกับวัยวุฒิต่ำต่อคุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวัยวุฒิต่ำ

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูที่กำลังปฏิบัติงานโรงเรียน ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2525 จำนวน 288 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาได้แก่แบบสอบถามคุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 72 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ การปฏิบัติตนโดยทั่วไป การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจดำเนินการและสั่งการ การตรวจสอบควบคุมงานและประเมินผลงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

ผลการศึกษาพบว่า

1) คุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้านพบว่า ด้านการติดต่อสื่อสารครูมีทัศนะอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านอื่น ๆ ครูมีทัศนะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามตัวแปรพบว่า คุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ครูโสดและสมรส ครูชายและหญิง อยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า คุณสมบัติสัมพันธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวัยวุฒิสูงอยู่ในระดับสูง ส่วนครูวัยวุฒิต่ำอยู่ในระดับปานกลาง

- 2) ทักษะของครูโสดและสมรส ครูชายและหญิง ครูวิทยุสูงและวิทยุต่ำ
คือนุยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน
- 3) ทักษะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำคือนุยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีวิทยุสูง ไม่แตกต่างกัน
- 4) ทักษะของครูวิทยุสูงกับวิทยุต่ำคือนุยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีวิทยุต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

HUMAN RELATIONS OF SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATORS
AS VIEWED BY TEACHERS UNDER THE DEPARTMENT OF
GENERAL EDUCATION, CHANGWAT NAKHON RATCHASIMA

AN ABSTRACT

BY

SAMAN JONGOMKLANG

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University
September 1983

The purposes of this study were, 1) to investigate human relations of secondary school administrators as viewed by teachers under the Department of General Education, Changwat Nakhon Ratchasima, 2) to compare the views of teachers who were different in marital status, sexes, and ages toward human relations of secondary school administrators, 3) to compare the views of younger and older teachers toward human relations of the older secondary school administrators, and 4) to compare the views of younger and older teachers toward human relations of the younger secondary school administrators.

The sample was 288 randomly selected teachers worked in the second semester of the academic year 1982. All respondents were asked to complete the 72 items questionnaire concerned four dimensions of human relations; general behavior, communication, making-decision, and appraisal. Means, standard deviations and the t-test were used to analyze the data. Any significant differences between the comparison groups were accepted at the .01 level.

Results revealed as follow;

1) Human relations of secondary school administrators as viewed by teachers was totally at the moderate level. Considering to each dimension, it indicated that communication was considerably high, but the others were moderate. Teachers, who were different in school sizes, marital status, and sexes, viewed human relations of secondary school administrators at the moderate level.

However, human relations of secondary school administrators as viewed by the older teachers was high, but by the younger ones was moderate.

2) No significant differences in views of teachers who were different in marital status, sexes, and ages toward human relations of secondary school administrators.

3) No significant differences in views of older and younger teachers toward human relations of the older secondary school administrators.

4) There existed significant differences in views of older and younger teachers toward human relations of the younger secondary school administrators at the .01 level.

ประวัติผู้วิจัย

นายสมาน จงอ้อมกลาง เกิดวันที่ 6 มีนาคม 2495 ณ อำเภอโนนสูง
จังหวัดนครราชสีมา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2506 สำเร็จชั้นประถมปีที่ 4 จากโรงเรียนบ้านคอนใหญ่ อำเภอคง
จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2509 สำเร็จชั้นประถมปีที่ 7 จากโรงเรียนคง อำเภอคง
จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2512 สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนเมืองคง อำเภอคง
จังหวัดนครราชสีมา

พ.ศ. 2514 สำเร็จประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา จากวิทยาลัยครู
นครราชสีมา

พ.ศ. 2516 สำเร็จประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง จากวิทยาลัยครู
นครราชสีมา

พ.ศ. 2518 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พิษณุโลก

พ.ศ. 2526 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2518 อาจารย์ 1 โรงเรียนเมืองคง อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2521 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองคง อำเภอคง จังหวัด
นครราชสีมา

ปัจจุบัน เป็นผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนเมืองคง อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา