

373.1207

๗๕๕๕๓

๖-๖

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

๓๐ เม.ย. ๒๕๕๑

ปริญญาโท

ของ

นิยม สุวรรณะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มีนาคม ๒๕๕๑

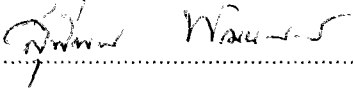
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

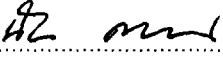
h 15360

๑๕๕๕

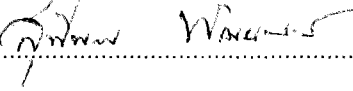
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

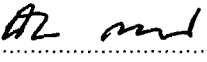
คณะกรรมการควบคุม

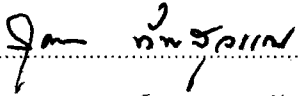
 ..... ประธาน  
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

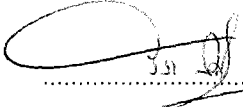
 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)

คณะกรรมการสอบ

 ..... ประธาน  
(อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์)

 ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)

 ..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ)

 ..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาคกิจ)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 13 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2541

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาบัตรฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจากอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธานกรรมการควบคุม ที่ได้ให้คำแนะนำ ติดตาม กำกับ และตรวจแก้ไข การทำปริญญาบัตรฉบับนี้อย่างใกล้ชิด และรศ.นิภา ศรีไพโรจน์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยความเมตตาโดยตลอดนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ทำวิจัยจนเรียบร้อยโดยเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มศว ประสานมิตร และผศ.ดร.วีระ สุภากิจ ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบปากเปล่าและช่วยเสนอแนะ เพื่อให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยระลึกถึงในพระคุณซึ่งท่านช่วยให้ คำแนะนำ ตรวจแก้ไขแบบสอบถาม คือ รศ.ดร.อัมพร สุขเกษม ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ผศ.ดร.วีระ สุภากิจ อาจารย์จูงใจ แสงพันธ์ และดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.อรวรรณ ดันท์เจริญรัตน์ ผศ.ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร ผศ.เกษร เจริญรักษ์ อาจารย์ธนิศ คำศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี อาจารย์อัญชลี เรือนทอง อาจารย์สมศักดิ์ ฉันทานุรักษ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อคิดและข้อมูลที่เป็น ประโยชน์กับงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบคุณอาจารย์ศิลปชัย ศีลวัตร ที่ได้อนุเคราะห์ให้ยืมหนังสือ และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำวิจัย อาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ทุกท่านที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผลให้การจัดเก็บ ข้อมูลมีความสมบูรณ์อย่างมาก ขอขอบคุณ คุณรพีพรรณ เขียวพานิช ที่ได้อนุเคราะห์เรื่อง การพิมพ์ นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุนในด้านปัจจัย และกำลังใจเป็นการส่วนตัว ผู้วิจัยถือว่ามีความยิ่งกว่าสิ่งอื่นใดจาก อาจารย์สุรีย์ สุวรรณะ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ กล่าวนามแล้วข้างต้น

คุณค่าและประโยชน์จากปริญญาบัตรฉบับนี้ ผู้วิจัยมอบให้กับ บิดา - มารดา ตลอดจนครู - อาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนร่วมสร้างพื้นฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัย

นิยม สุวรรณะ

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	5
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	9
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	9
บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	14
✓ การติดต่อสื่อสาร.....	20
✓ ความหมายของการติดต่อสื่อสาร.....	20
✓ ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร.....	23
✓ กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	25
สื่อและวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน.....	41
มนุษยสัมพันธ์.....	43
ความหมายของมนุษยสัมพันธ์.....	43
ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหาร.....	44
หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร.....	47
สภาพการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	61
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
สมมติฐานการวิจัย.....	68

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	71
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	78
การจัดกระทำข้อมูล.....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	107
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	(107)
วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
สรุปผลการวิจัย.....	109
อภิปรายผล.....	110
ข้อเสนอแนะ.....	117
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	118
บรรณานุกรม.....	119

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	128
ภาคผนวก ก.....	129
ภาคผนวก ข.....	147
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	155

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	70
2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน ฉบับสมบูรณ์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	78
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมตามวิธีการติดต่อสื่อสาร.....	82
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ที่เป็นทางการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นรายข้อและโดยรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	83
5 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ที่ไม่เป็นทางการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	88
6 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นรายข้อและโดยรวมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง.....	92
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตาม ขนาดโรงเรียน.....	100
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นรายข้อ จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	101
9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง.....	106

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แผนภูมิการบริหารโรงเรียน.....	13
2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	26
3 กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโค. เลอร์และคนอื่น ๆ.....	28
4 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของอริสโตเติล.....	29
5 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของลาสเวลล์.....	30
6 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของแซนนอนและวีเวอร์.....	31
7 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 1 ของชแรมม์.....	32
8 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 2 ของชแรมม์.....	33
9 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 3 ของชแรมม์.....	33
10 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 4 ของชแรมม์.....	34
11 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารของเบอร์โด.....	36
12 ความต้องการทางทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับของการปฏิบัติงาน.....	46

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

เมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันจนเกิดเป็นชุมชนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ย่อมจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยมีปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจคือ การติดต่อสื่อสาร (กิติมา ปรีดีติติก. 2529 : 275-276) การติดต่อสื่อสารจะเชื่อมโยงบุคคลซึ่งเป็นหน่วยเล็กที่สุดของสังคมเข้าด้วยกัน นับตั้งแต่วันที่แรกที่คนเราตื่นนอนในตอนเช้าจนกระทั่งถึงเวลากลับเข้านอนอีกครั้งในเวลากลางคืนเวลาส่วนใหญ่ของคนเราที่ใช้หมดไปในแต่ละวัน คือ การใช้เวลาติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นเกือบร้อยละ 70 ของเวลาที่เรามีอยู่หลังตื่นนอน เพราะโดยธรรมชาติคนเราไม่อาจแยกตัวออกไปอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ การอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีต่อกันอยู่ตลอดเวลา (ปรีชญา ฐปทอง. 2532 : 1)

กิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ การติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือหลายรูปแบบพร้อมกัน การติดต่อสื่อสารจะเป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้เพราะระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นเสมือนโลหิตที่ไหลไปหล่อเลี้ยงร่างกาย หากองค์กรขาดการติดต่อสื่อสารก็ประดุจบุคคลที่เป็นอัมพาตหรือพิการ (เสถียร เหลืองอร่าม. 2527 : 233) การติดต่อสื่อสารช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใชทางการ (เสนาะ ตีเยาว์. 2537 : บทนำ) การติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ดังนั้นนักบริหารที่ปรารถนาความสำเร็จในการบริหารงาน จำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกฝ่าย (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534 ข : 237)

ในการบริหารทุกหน่วยงาน รวมทั้งในโรงเรียนมัธยมศึกษาความสำเร็จของการบริหารงาน วรรณารถ แสงมณี (2538 : 16 - 17) กล่าวว่าผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานแต่ลำพังผู้เดียวให้ประสบผลสำเร็จได้ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีผู้ร่วมงานเป็นจำนวนมากและมีงานซับซ้อนที่ต้องอาศัยเป้าประสงค์ร่วมกัน ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับ

การบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหารต้องบริหารงาน โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารในช่วงเวลาของการทำงานทั้งในภาวะปกติและในภาวะที่มีปัญหา การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดรูปงาน การบริหารงานบุคคล การดำเนินการ การประสานงาน และการควบคุมงาน ทุกขั้นตอนของการบริหารงานดังกล่าวล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น การติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน มีลักษณะของความน่าเชื่อถือมีความหมายชัดเจนในเนื้อหา มีความต่อเนื่อง และมีวิธีการที่เหมาะสม ส่งผลให้ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่นซึ่งถือว่าเป็นจุดเชื่อมที่สำคัญยิ่งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สุนีย์ กำลังเดช. 2529 : 2) การติดต่อสื่อสารที่ดีของผู้บริหาร จะนำไปสู่ความเข้าใจและก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การนั้น การติดต่อสื่อสารถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารเป็นเรื่องของการอำนวยความสะดวกในกิจกรรมต่าง ๆ และจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของมนุษยสัมพันธ์เสมอในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ดีในการติดต่อกับผู้อื่นทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยมีความพึงพอใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ถ้าการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพจะเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานและจะทำลายความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในที่สุด (ระวีวรรณ โพธิ์วัง. 2540 : 3)

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การชนิดหนึ่งที่มีขนาดและองค์ประกอบที่แตกต่างกัน การบริหารงานต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเข้าช่วย เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาจะประกอบไปด้วยบุคคลหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปฏิบัติการสอน ฝ่ายสนับสนุนการสอน นักเรียน นักการภารโรง และชุมชน (พนัส หันนาคินทร์. 2536 : 125) แต่ละฝ่ายต้องมีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสำคัญสูงสุดที่จะบริหารงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533 : 4 ; อ้างอิงจาก Hoy and Miskel. n.d.) โดยอาศัยองค์ประกอบทางบุคคลเข้าร่วมงานเป็นคณะปฏิบัติซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะบุคคลเหล่านั้น จะต้องอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีในกลุ่ม ยิ่งในสมัยปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีมีมากขึ้นกว่าแต่ก่อน กระบวนการบริหารจึงสะดวกและรวดเร็วขึ้น การติดต่อสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความพยายาม ความรู้ รวมไปถึงใช้ความสามารถอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการควบคุมและสั่งการ การประสานงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ซึ่งนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ก : 79) กล่าวว่าไว้ว่าผู้บริหารที่สามารถจัดการด้านการติดต่อสื่อสารได้ดีและมีประสิทธิภาพจะได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน

ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแล้ว ยังขึ้นอยู่กับการทำงานที่ร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนอีกด้วย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 85) เพราะงานทุกชนิดต้องเริ่มต้นด้วยมนุษยสัมพันธ์และต้องการคนที่มีมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้ร่วมงาน (วิจิตร อวระกุล. 2537 : คำปรารภ) การสร้างมนุษยสัมพันธ์เริ่มต้นเมื่อต้องการทำงานกับมนุษย์และจบลงเมื่อเลิกทำงานกับมนุษย์ (บำรุง สุขพรรณ. 2534 : 37) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ คมเพชร ฉัตรศุกกุล (2538 : 7) ที่กล่าวว่าเมื่อมนุษย์มาอยู่รวมกันมีกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันจะต้องมีเรื่องของมนุษยสัมพันธ์เข้าแทรกในกลุ่มตลอดเวลา เพราะมนุษยสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้มนุษย์ทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน ในการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเรานั้น ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักปรับตัวและสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ทุกฐานะ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นเครื่องมือช่วยในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีภารกิจและขอบข่ายของงานที่สลับซับซ้อน การดำเนินการค่อนข้างละเอียดอ่อน (ธงชัย สันติวงษ์. 2533 : 33) การประสานงาน การสร้างความเข้าใจ การชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุเป้าหมาย (สุรัตน์ ศรีดาเดช. 2532 : 2) การติดต่อสื่อสารจึงมีส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันของเรา และในเรื่องของการบริหารงานโดยทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียน (ปรัชญา ฐปทอง. 2532 : 3) การติดต่อสื่อสารที่ดีทำให้เกิดความเข้าใจและก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหาร (กิติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 273 ; กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 18)

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีหน้าที่จัดการศึกษาในระบบ ระดับมัธยมศึกษาให้แก่ผู้เรียนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 26 โรงเรียน ซึ่งโรงเรียนทั้งหมดนี้ยังมีความแตกต่างกันทั้งขนาด จำนวนบุคลากรและสถานที่ตั้ง ซึ่งจะกระจายอยู่ในเขตพื้นที่ทั้ง 8 อำเภอของจังหวัดราชบุรี มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 29,748 คน ครู 1,595 คน นักการ 207 คน (สำนักงานจังหวัดราชบุรี. 2539 : 17) การติดต่อสื่อสารที่ใช้มีหลายลักษณะ เช่น ทางวาจาและลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการโดยผ่านช่องทางหรือสื่อ การติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบแล้วแต่ความเหมาะสมและสถานการณ์ที่จะอำนวยให้ปฏิบัติ ซึ่งจากคำให้สัมภาษณ์ของรักษาการผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

นายณิต คำศรี (2539 : คำสัมภาษณ์) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดราชบุรียังมีปัญหาอยู่ทุกโรงเรียน มากบ้างน้อยบ้างตามความสามารถของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ปัญหาเหล่านั้นคือปัญหาความล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ในบางกรณี การประชุมครุบ่อย ๆ ทำให้มีผลเสียต่อการเรียนการสอน การออกหนังสือเวียนก็เกิดปัญหาตรงที่การแปลความไม่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง แหล่งข่าวมีมาก เป็นต้น นอกจากนั้นยังปรากฏบรรยากาศของความไม่สัมพันธ์ และขาดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนและชุมชนซึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผู้บริหารโรงเรียนบางส่วนยังขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี ขาดความไว้วางใจผู้ร่วมงาน ขาดความเป็นกันเอง ขาดการยอมรับนับถือ โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มี ขนาดใหญ่จะมีปัญหาด้านสัมพันธ์ภาพของครู คือ มีการฟ้องร้อง ร้องเรียนเรื่องความไม่เสมอภาค ความไม่ร่วมมือของครูอาจารย์อยู่ตลอดเวลา มีการเข้าชื่อเพื่อร้องเรียนให้โยกย้ายผู้บริหารก็มี นอกจากนั้นยังมีเรื่องที่ครูขอย้ายโรงเรียนโดยอ้างสาเหตุหรือเหตุอื่นในการขอย้ายเพราะกลัวเกิดผลเสียในภายหลัง จึงเห็นได้ว่าสาเหตุและความไม่ประสานสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนกับผู้ร่วมงานนั้น สาเหตุสำคัญเกิดจากการใช้การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ยังไม่เหมาะสมของผู้บริหารโรงเรียน หากผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้หลักการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมกับผู้ร่วมงานแล้วย่อมจะมีผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชนดีขึ้นอย่างแน่นอน

ในฐานะที่ผู้วิจัยเคยรับราชการครูอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นระยะเวลา นานกว่า 20 ปี และเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าหมวดวิชาภาษาไทย อยู่ระยะหนึ่ง ได้พบเห็นปัญหาของการขาดหลักการใช้มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยมุ่งศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับใด พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารอย่างไร ซึ่งผลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนที่สนใจ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานโรงเรียนต่อไป

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เพื่อศึกษามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งที่จะอำนวยความสะดวกในการบริหารงาน และทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผลของการศึกษาจะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในการพัฒนาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างสูงสุด นอกจากนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 และกรมสามัญศึกษายังสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา กำหนดรูปแบบและวิธีการ ติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในโรงเรียนแต่ละขนาด ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับครู นักเรียน และชุมชน ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จำกัดขอบเขตของเนื้อหา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และตัวแปรที่จะศึกษาดังนี้

## 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาและกำหนดขอบเขตของเนื้อหา ดังนี้

1.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1.1.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ

1.1.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

1.2 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดราชบุรี จำแนกตามกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่

1.2.1 ครู

1.2.2 นักเรียน

1.2.3 ชุมชน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539 จำนวน 1,553 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539 จำนวน 341 คน ซึ่งเลือกกลุ่มตัวอย่างโดย  
การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามขนาดของโรงเรียน

## 3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรที่ใช้ศึกษาระดับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกเป็น

3.1.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ขนาดโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ขนาดดังนี้  
ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

3.1.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร  
 จำแนกตามวิธีการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่  
 เป็นทางการ และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ซึ่งจำแนกตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู นักเรียน  
 และชุมชน

3.2 ตัวแปรที่ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับ  
 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกเป็น

3.2.1 พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร จำแนกตามวิธีการติดต่อ  
 สื่อสาร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

3.2.2 มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร จำแนกตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู  
 นักเรียนและชุมชน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การรับส่งข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นหรือข้อเท็จ  
 จริงระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียนและชุมชน

2. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในการ  
 รับส่งข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และ  
 ชุมชน จำแนกเป็น

2.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่เป็น  
 ระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนดไว้โดยชัดแจ้ง ซึ่งแสดงออกโดยทางลายลักษณ์อักษร ได้แก่ หนังสือ  
 ราชการ บันทึกรับข้อความ หนังสือเวียน รายงาน ระเบียบคำสั่งต่าง ๆ และการพูดโดยตรงกับ  
 ผู้รับสาร ได้แก่ การประชุม การอบรมสัมมนา การสัมภาษณ์ การประกาศเรื่องที่รับผิดชอบ

2.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่กระทำ  
 กันเองในลักษณะเป็นส่วนตัวไม่ดำเนินการตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ซึ่งแสดงออกโดยทาง  
 ลายลักษณ์อักษร ได้แก่ จดหมายส่วนตัว หนังสือร้องทุกข์ แผ่นปลิว บันทึกรับคำแนะนำจาก  
 ผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และทางคำพูด ได้แก่ การสนทนา การรายงาน การพูด  
 โทรศัพท์

3. มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านการติดต่อสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียนและชุมชน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การยิ้มแย้ม ทักทาย ให้การบริการช่วยเหลือ เข้าใจปัญหา เคารพนับถือผู้อื่น สุภาพอ่อนน้อม พุดจาไพเราะ เป็นนักฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน ร่วมกิจกรรมในโอกาสอันสมควร ออกเยี่ยมชุมชน มีความรอบรู้ในรายละเอียดของชุมชน

4. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษา ทั้งมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดราชบุรี จำแนกเป็น

4.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน

4.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน

4.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้ดำรงตำแหน่งโดยรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539

6. ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539

7. นักเรียน หมายถึง บุคคลที่กำลังศึกษาอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539

8. ชุมชน หมายถึง ผู้ปกครองนักเรียนและกลุ่มคนผู้เกี่ยวข้องที่อาศัยอยู่รอบ ๆ เขตบริการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. การติดต่อสื่อสาร
4. มนุษยสัมพันธ์
5. สภาพการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
6. ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาต่อจากระดับประถมศึกษา และเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐจัดให้กับประชาชนซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร และให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น เพื่อให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ให้เป็นคนร่าเริงแจ่มใส มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด เห็นช่องทางการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 3) การศึกษาในระดับนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ( ม.1 - 3 ) และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ( ม.4 - 6 ) ใช้เวลาเรียนระดับละ 3 ปี สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีความสามารถพิเศษ สามารถเรียนจบได้ในระยะเวลา 2 ปี การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาร้อยละ 90 อยู่ในความรับผิดชอบของกรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2538 : 44)

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนั้น มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาร (2528 : 37) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ค่านิยม ทักษะคิดหรือคุณธรรม ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน

แคมป์เบลล์ (จรัชสุลี เรื่องศิริ. 2535 : 9 ; อ้างอิงจาก Campbell. 1971 : 22) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้นนั้นหมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ กู๊ด (จรัชสุลี เรื่องศิริ. 2535 : 9 ; อ้างอิงจาก Good.1973 : 1) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นการเน้นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการดูแล และจัดการมัธยมศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือและศักยภาพของคณะครูและผู้ร่วมงานทั้งหมดผนวกกับการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ จุดมุ่งหมายของการบริหารโรงเรียนมัศึกษามีดังนี้

1. อำนวยความสะดวกต่อการสร้างนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย ความต้องการทางการศึกษา เพื่อพัฒนานโยบายของโรงเรียนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
2. เร่งรัด ควบคุม ปฏิบัติดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนให้ก้าวหน้าในทางที่ดี
3. จัดระบบงานบุคคล การใช้วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาและแหล่งวิทยาการให้เกิดผลประโยชน์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

แมคเคลีย์รีและเฮนเคลย์ (สมบุรณ์ ฤวสินธุ์. 2539 : 12 ; อ้างอิงจาก Mc Cleary andHencley. 1970 : 17 ) ได้เสนอรูปแบบและงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางนโยบายทางการศึกษา กิจกรรมที่ต้องทำ คือการกำหนดนโยบายที่ต้องตอบคำถามที่ว่า ผู้เรียนคือใคร จะสอนอะไรแก่ผู้เรียน บริการหรือการสนับสนุนทางการศึกษาที่จัดให้มีอะไรบ้างเป็นงานที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางและนโยบายทางการศึกษา
2. การบริหารคือการจัดการขององค์การ เป็นงานแปลงนโยบายออกมาเป็นกิจกรรมของสถาบันหรือโรงเรียน หรือเป็นงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้บริหารทำงานร่วมกับครู

3. งานด้านเทคนิคการจัดการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำตารางสอน การมอบหมายงาน การอำนวยความสะดวก การงบประมาณ การควบคุมตรวจสอบ ซึ่งเป็นงานส่งเสริม การเรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมนักเรียนและงานบริการ

กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งของการจัดการศึกษาในระบบและดำเนินการตาม นโยบาย แผนงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติ การดำเนินการจะต้องสัมพันธ์สอดคล้องและ สนับสนุนกับการจัดการศึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนทั้งภาครัฐ และเอกชน กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมสามัญศึกษาได้ออกระเบียบว่าด้วยหน้าที่ของโรงเรียน มัธยมศึกษาพุทธศักราช 2525 โดยได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ (พยุงค์กดี สนเทศ. 2531 : 36 - 37) ดังนี้

1. บทบาท และหน้าที่ในด้านการสอนและการอบรมนักเรียน ถือเป็นภาระหลักที่ จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการกระทำให้เกิดผลดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผน งานการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะด้านวิชาการเป็นอย่างดี และรับนักเรียนที่จบการศึกษามาค พิเศษเข้าเรียนต่อในระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งหวังให้นักเรียนมีโลกทัศน์กว้างไกลและเจริญเติบโต เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศ

2. บทบาทและหน้าที่ด้านการให้ความรู้กับชุมชน หรือประชาชนนอกระบบโรงเรียน กล่าวคือ โรงเรียนเป็นแหล่งความรู้ที่มีความพร้อมมากที่สุดในชุมชน ย่อมเป็นผู้นำในการพัฒนา ความรู้ความสามารถแก่ชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบพื้นที่ ที่โรงเรียนนั้นตั้งอยู่ได้เป็นอย่างดี

3. บทบาทและหน้าที่ด้านการให้บริการชุมชน เช่น การบริการด้านสุขภาพอนามัย จัดสหกรณ์ร้านค้า การอบรมลูกเสือชาวบ้านหรือไทยอาสาป้องกันชาติ การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น

แมคเคลียร์ และเฮนเคลย์ (อิทธิชัย ธนเศรษฐ.2536 : 45-46 ; อ้างอิงจาก Mc Cleary and Hencley.1970) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

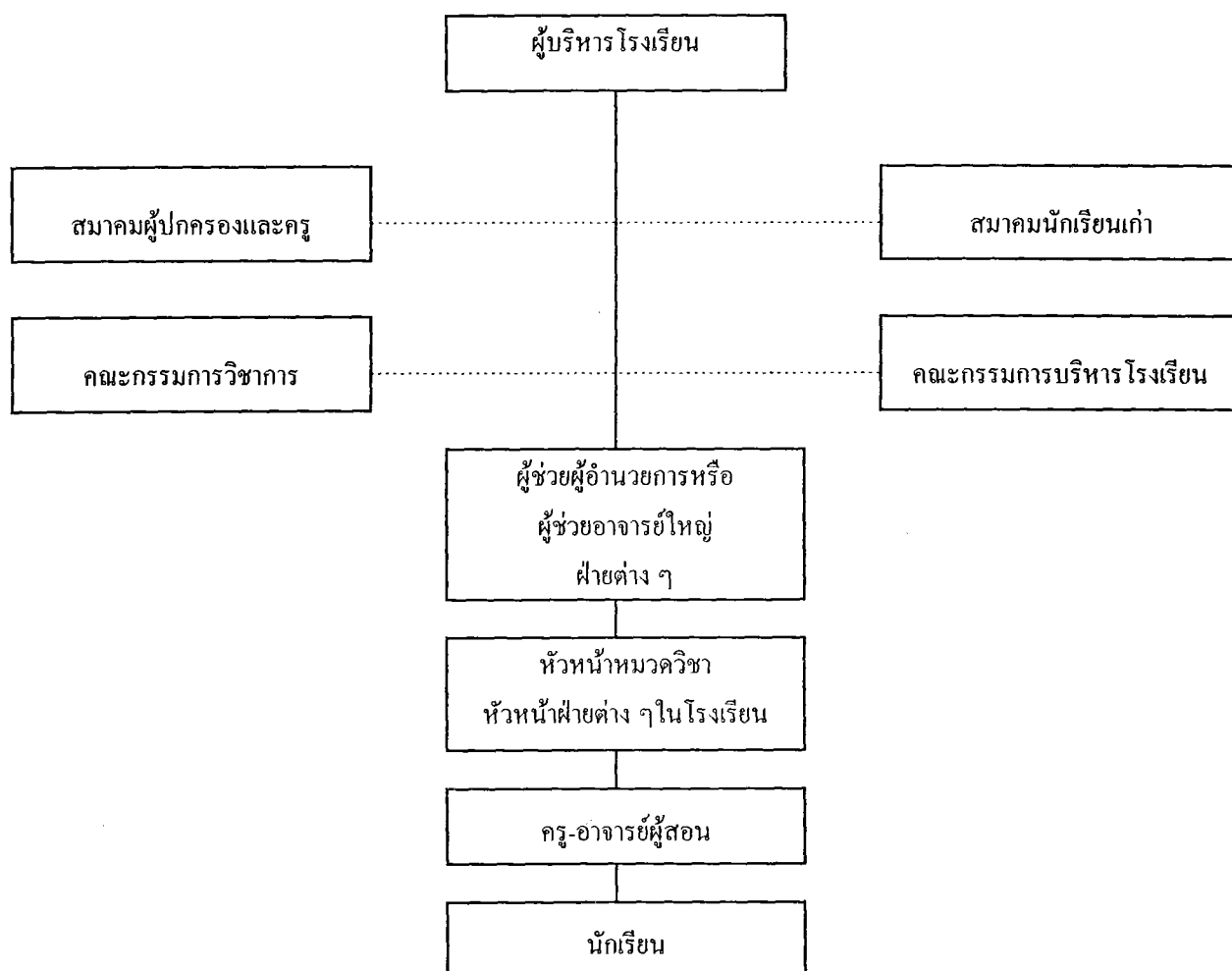
1. เพื่อพัฒนาสติปัญญา อุนิสัย และบุคลิกภาพ
2. เพื่อปลูกฝังความรู้ และความเชื่อที่สำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมของตนเอง และ วัฒนธรรมของชาติอื่น
3. เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทางสังคม การเมือง และประชาธิปไตย
4. เพื่อเตรียมตัวสำหรับประกอบอาชีพ

5. เพื่อเสริมสร้างสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ
  6. เพื่อสนับสนุนให้รู้จักปรับปรุงตนเอง โดยเฉพาะรู้จักการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในประเทศไทยนั้นกรมสามัญศึกษา (2540 ข : 7) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540 - 2544) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังต่อไปนี้

“เพื่อพัฒนาเยาวชนสู่คุณภาพ มาตรฐานเพื่อรองรับโลกวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาให้กับ เยาวชนทั่วไปให้มีความเสมอภาคทางการศึกษา มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความสามารถในการวิเคราะห์อย่างมีระบบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การจัดการและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความรู้ทักษะและจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม ดำรงชีวิตตามวิถีทางประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น”

เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญยิ่งเพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพียงคนเดียวมีอำนาจที่จะตัดสินใจโดยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสนองต่อนโยบายของกรมสามัญศึกษา ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้นจำแนกออกเป็น 3 ระดับ คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนแล้วแต่กรณี มีสายการบังคับบัญชาในโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

### แผนภูมิการบริหารโรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

(พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 35)

จากแผนภูมิการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของโรงเรียน และมีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้คอยช่วยเหลือแบ่งเบาภาระงานเป็นฝ่ายต่างๆ แล้วแบ่งย่อยลงไปจนถึงระดับหมวดวิชาต่าง ครูผู้สอน และนักเรียน ซึ่งถือว่าเป็นสายการบังคับบัญชาโดยตรง นอกจากนั้นยังมีสมาคมศิษย์เก่า และสมาคมครูผู้ปกครองซึ่งเป็นองค์การภายนอกที่ตั้งขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ช่วยทุกฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน ทำหน้าที่ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะกับผู้บริหารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

## บทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงบทบาทและภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ต่าง ๆ กันดังต่อไปนี้

มิลเลอร์ (บุญมา กัมปนาทพงษ์. 2532 : 11 ; อ้างอิงจาก Miller. 1965 : 175 - 180) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่บริหารโรงเรียนและแสดงบทบาทของผู้นำในโรงเรียนใน 10 ประการ ด้วยกัน คือ งานที่เกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน การบริหารงานบุคคลที่ทำหน้าที่สอน การบริหารงานบุคคลที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน และอุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชาการ งานด้านการเงินและประเมินผล ส่วนมาร์เลอร์ (ประพนธ์ ไพลดำ. 2537 : 9 ; อ้างอิงจาก Marler. 1973 : 3194) ได้ศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทและภารกิจสำคัญ 6 ประการ ไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงานให้กรณีเหตุ และวางโครงการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งทางด้านส่วนตัว และวิชาชีพ เพื่อจะทำให้กิจการของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี
3. มีความเป็นกันเองและเข้าใจปัญหาของนักเรียน
4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเมื่อถึงคราวจำเป็น
5. วางตัวเป็นกลางและสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป
6. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับคณะครูและช่วยเหลือครูในโรงเรียน

โจนส์ และคนอื่นๆ (ประพนธ์ ไพลดำ. 2537 : 9 - 10 ; อ้างอิงจาก Jones and Others. 1969 : 176 - 183) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีบทบาทและภารกิจดังนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการโดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาแสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากคนอื่น ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคมและสังคมก็ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (บุญมา กัมปนาทพงษ์. 2532 : 16 ; อ้างอิงจาก Campbell and Others. 1978 : 116 - 149) กล่าวว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้านดังนี้

1. งานวิชาการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลการศึกษาบทบาทของผู้บริหารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการจัดและเลือกใช้สื่อการเรียน และการประเมินผลการสอน

2. งานธุรการ เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียนการสอน ได้แก่ งบประมาณค่าใช้จ่ายตามแบบแผนของทางราชการ งานสารบรรณ งานพัสดุครุภัณฑ์

3. งานกิจการนักเรียน เป็นเรื่องเกี่ยวกับนักเรียนในรูปของการจัดระเบียบและระเบียบต่าง ๆ รวมถึงการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยนักเรียน

4. งานบริหารบุคคล เป็นงานที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารบุคคล ในเรื่องนโยบายของการบริหารบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานการนิเทศงานและการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่ ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องการวางแผนอาคารสถานที่ พัฒนาและบำรุงอาคารสถานที่ การหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยการเรียนการสอน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องศึกษาลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีจำนวนถึง 2,007 โรงเรียน การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเหล่านี้อาจมีความยุ่งยากในการดำเนินงานและประสานงาน กรมสามัญศึกษาจึงกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และให้อำนาจแก่ผู้บริหารโรงเรียน 5 ประการ (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 3) ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติราชการตามที่กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียน และรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ

2. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครู และลูกจ้างของโรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กระทรวง กรม จังหวัด มอบหมายให้เป็นครั้งคราว

3. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้รับผิดชอบการเรียนการสอน การอบรมสร้างสรรค์พฤติกรรมดีงามที่พึงประสงค์ และการเลือกอาชีพในอนาคตของเยาวชนในโรงเรียน

4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติ กำหนดกรอบแผนงาน กำหนดผู้รับผิดชอบตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหาพัฒนางาน สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชู ประเมินผลเพื่อการพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรมและกระทรวง

5. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพอันดี และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ชุมชนอันประกอบด้วย บ้าน วัด โรงเรียน ตามนโยบายของชาติในเรื่องแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง

ทั้งนี้กรมสามัญศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมภารกิจตามที่กำหนดไว้เป็น 6 ขั้นตอน (กรมสามัญศึกษา. 2538 : 6) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดนโยบายและชี้แนวทางปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์นโยบายจากหน่วยเหนือ คือจากรัฐบาล กระทรวง กรม แล้วนำมาวางเป็นนโยบายของโรงเรียน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ชัดเจนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจตรงกันและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกรอบของแผนงาน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกรอบแผนงาน โครงการกิจกรรมต่างๆในขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้สอดคล้องกับแผน โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดให้ โดยมีระยะเวลาและขอบเขตของงานตามความเหมาะสมของแต่ละแผน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงาน โครงการและกิจกรรม ผู้บริหารเป็นผู้กำหนด ตัวบุคลากร รับผิดชอบโดยการพัฒนาองค์การและจัดตั้งเป็นคณะกรรมการ อนุกรรมการ คณะทำงานหรือเป็นส่วนบุคคล ทุกขั้นตอนของนโยบาย แผนงาน งาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ สามารถควบคุม ตรวจสอบ ติดตามงานได้ทุกระยะขั้นตอน จนกว่างานจะสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ

ขั้นตอนที่ 4 กระตุ้นเร่งรัด ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นเร่งรัดให้ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินตามนโยบายและแผน เพื่อให้งานนั้นดำเนินการไปตามกำหนดเวลาของแผน

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและนิเทศ ผู้บริหารจำเป็นต้อง ควบคุม ติดตามดูแล นิเทศ ช่วยแก้ปัญหา พัฒนางานสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อให้งานนั้นเป็นไปตามแผน และโครงการ การกำหนดการติดตามผลนั้นควรทำเป็นระยะสั้นและระยะยาวตามความจำเป็น เพื่อผู้บริหารจะได้สังเกตและดูความเคลื่อนไหวของงาน และผู้ปฏิบัติงานบังเกิดความรู้สึกว่าการทำงานได้รับความสนใจและดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาและประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารเป็นผู้ กำหนดรูปแบบ และแนวการประเมินผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงานผลต่อ ประชาชน จังหวัด กรม และกระทรวงต่อไป

สำหรับภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้มีนักการศึกษาจำแนกภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ต่างๆกัน เช่น

ปฏิญญา สาทร (2526 : 267) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จมีภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ 7 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ ความสามารถในการกระตุ้น และการแนะนำครูให้ทำการสอนและวัดผล ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารงานบุคคล สามารถจัดระเบียบ บรรจุแต่งตั้ง กำหนดหน้าที่ บำรุงขวัญ ส่งเสริมให้มีการแนะแนวในโรงเรียน
3. การบริหารกิจการนักเรียน ส่งเสริมกิจกรรมทั้งในและนอกหลักสูตร
4. การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน สามารถสื่อความเข้าใจกับบุคคลในชุมชนได้
5. การบริหารงานธุรการ สามารถจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ทรัพย์สินต่าง ๆ ของโรงเรียน

6. การบริหารกิจการที่เกี่ยวข้องกับการบริการต่าง ๆ ส่งเสริมการแนะแนว ห้องสมุด ที่พักผ่อน

7. การวัดผลและประเมินผลในด้านการเรียนการสอน

ทวน พินธุพันธ์ (2528 : 40) ได้แบ่งภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ 5 งาน ดังนี้

1. งานบริหารงานวิชาการ
2. งานบริหารบุคคล
3. งานบริหารกิจการนักเรียน
4. งานบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ
5. งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2540 ก : 3 - 10) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป เป็นงานบริหารเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติการของโรงเรียนการ กำหนดนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน รวมถึงการจัดองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ การจัดทำ แผนภูมิการบริหารโรงเรียน ตลอดจนการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การจัดระบบ สารสนเทศ การบริหารงานบุคคลที่จำเป็นต่อการใช้งาน เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ผลดีที่สุดใน วิธีง่ายและใช้เวลาให้น้อยที่สุด สลับเปลี่ยนทรัพยากรน้อยและได้ปริมาณงานมาก มีการวางแผนการ พัฒนาบุคลากร การประเมินผลการทำงานของบุคลากร การบำรุงขวัญและกำลังใจ จัดให้มีการ ติดต่อสื่อสารคมนาคม และการประชาสัมพันธ์อย่างมีมาตรฐานด้านปริมาณและอุปกรณ์ที่ ทันสมัย การบริหารการเงินรวมถึงจัดประเมินผลงานการบริหารงานทั่วไป

2. งานธุรการ เป็นงานที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จ โดย เริ่มจากการวางแผนงานธุรการ มีการรวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร การบริหารงานสารบรรณ การลงทะเบียนรับ-ส่ง เอกสารและหนังสือราชการ การได้ตอบหนังสือราชการ การบริหารการเงินและการบัญชี การรับ-จ่าย การเก็บรักษาเงิน ตลอดจนการตรวจสอบการใช้เงินตามแผนการใช้จ่ายการบริหารงานพัสดุ ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์ การบำรุงรักษา ปรับซ่อม การ ตรวจสอบพัสดุประจำปี รวมทั้งการจำหน่ายพัสดุที่หมดสภาพการใช้งาน การบริหารงานทะเบียน

และสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง โดยการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู และลูกจ้าง การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ รวมทั้งการประเมินผลงานราชการ

3. งานวิชาการ เป็นงานที่ให้ความรู้แก่นักเรียนภายในโรงเรียน ได้แก่ การสอนหรือการทำกิจกรรมใด ๆ ที่มุ่งให้การเรียนการสอนเกิดผลดีแก่นักเรียน งานวิชาการถือว่าเป็นงานสำคัญที่สุดของครูและโรงเรียนที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนงานวิชาการและรวบรวมข้อมูลจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ ทำแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ กำหนดความรับผิดชอบของบุคลากร จัดตารางสอน จัดกลุ่มการเรียน จัดครูเข้าสอน ตลอดจนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงแผนการสอน รายวิชา พัฒนาระบบการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม พัฒนาครูทางด้านวิชาการ สร้างบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ส่งเสริมการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผลการเรียน

4. งานปกครองนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและป้องกันความประพฤติ รวมทั้งการส่งเสริมความประพฤติ สร้างระเบียบวินัย และการแก้ไขความประพฤติที่ไม่พึงประสงค์ของนักเรียนให้ดีและถูกต้องเหมาะสมแก่วัย รวมไปถึงการวางแผนปกครองนักเรียน ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรมและจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ยกย่องให้กำลังใจนักเรียนที่ประพฤติดี ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน รวมทั้งการประเมินผลเรื่องงานปกครองของนักเรียนด้วย

5. งานบริการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งในด้านสาธารณูปโภค สถานที่ การติดต่อสื่อสารคมนาคม รักษาความปลอดภัย ห้องสมุด ไลตทัศน์ศึกษา อนามัยโรงเรียน โรงอาหาร การแนะแนว มีการดำเนินการโดยรวมในเรื่องของการวางแผนงานบริการ โดยรวบรวมจัดทำระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานบริการ จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ การบริการโภชนาการ สุขภาพอนามัยอย่างมีประสิทธิภาพ จัดบริการห้องสมุด ไลตทัศน์อุปกรณ์ การจัดบริการแนะแนว รวมทั้งประเมินผลงานบริการ

6. งานสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงานร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยการให้บริการชุมชนร่วมมือพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชนรวมทั้งการสร้างและเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์โรงเรียน ในการจัดวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน มีการรวบรวม วิเคราะห์ชุมชน เผยแพร่เกียรติคุณของโรงเรียน กำหนดอุดมการณ์เพื่อสร้างคุณธรรม สร้างเกียรติประวัติด้านวิชาการ กีฬา รวบรวมเกียรติประวัติของโรงเรียน การบริการชุมชนในด้านข่าวสาร สุขภาพอนามัย ส่งเสริมอาชีพ บริการอาคารสถานที่

บริการวิชาการ เป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการบริการชุมชน การจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน ช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์ รวมทั้งการประเมินผลการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และภาระกิจงานมากมายที่ต้องปฏิบัติ ตามที่กรมสามัญศึกษากำหนดให้ ซึ่งสามารถสรุปภารกิจหลักเป็น 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานการเงินและธุรการ งานอาคารสถานที่และงานสัมพันธ์กับชุมชน งานหลักทั้ง 6 งานนั้นถือเป็นภารกิจหลักที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จและเกิดประสิทธิผลสูงสุด (กรมสามัญศึกษา. 2540 ก : 3) แต่โดยทั่วไปแล้ว โรงเรียนมัธยมศึกษาจะแบ่งงานบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ แล้วจัดทำพรรณนางานให้ครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน (กรมสามัญศึกษา. 2531 : 71-79) และงานทั้ง 6 งานนี้ ผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถทำงานเพียงลำพัง เพื่อให้งานสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อเป็นกำลังในการปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ การยอมรับนับถือ ได้รับความร่วมมือร่วมใจและทุ่มเทการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้ การบริหารงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบาย การติดตาม และการประเมินผลในส่วนองงานหลักทั้ง 6 งานของผู้บริหารโรงเรียนให้บรรลุผล

## ① การติดต่อสื่อสาร (Communication)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตกว้างขวาง ซับซ้อนและแตกต่างกันหลายระดับ (ระวีวรรณ ประกอบผล. 2527 : 10) การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ความคิดเห็นและท่าทีต่างๆจากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน การติดต่อสื่อสารนั้นถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารขององค์การหรือโรงเรียน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ข : 63) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือและสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในหน่วยงาน และวรรณารถ แสงมณี (2538 : 16 - 17) กล่าวว่าผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการสั่งการและบริหาร

งานด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารและการติดต่อสื่อสาร เป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้เกิดความเข้าใจซึ่งกัน และกันมีผลเชื่อมโยงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร คืองานที่ได้รับจะมีประสิทธิภาพ

ผดุง พรหมมูล (2537 : 254 - 255) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้ส่งสาร (Sender) สาร (Message) และผู้รับสาร (Receiver) คำว่าส่งสาร หมายความว่า เป็นผู้ส่งข้อความซึ่ง อาจจะเป็นความจริง ความคิด หรือเรื่องราวอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นข่าวสารไปยังผู้รับสารก็ได้ สำหรับความหมายของการติดต่อสื่อสารนั้นได้มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารโดยทั่วไป และการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนไว้ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2527 : 243) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในเชิงบริหารว่าการติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล ที่บุคคลพยายามหาช่องทางที่จะหึง ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อจะแลกเปลี่ยนความคิดหรือสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยอาศัยการพูด การส่งสัญลักษณ์ หรือข้อความใด ๆ ก็ได้

สุนีย์ กำลังเดช (2529 : 10) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึกซึ่งอาจจะเป็นคำพูด อักษร สัญลักษณ์หรือข่าวสาร ให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการซึ่ง สอดคล้องกับ ปรัชญา ฐปทอง (2532 : 15) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการส่งข้อความหรือ เรื่องราวจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นคนคนเดียวหรือหลายคนเพื่อให้ผู้นั้น ทราบข้อความดังกล่าวและมีปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตามที่ได้รับข้อความประสงค์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ข : 74 - 75) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารใน แง่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนสัญลักษณ์ที่มีความหมาย ต่อกันและรวมถึงการที่จะอำนวยความสะดวก ส่งการให้เกิดการปฏิบัติงานและเพื่อประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันปฏิบัติ
2. การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่ง ไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการใดก็ตามที่คำกล่าวหรือข้อคิดที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว ได้ถูกส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งในองค์การ

4. การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการที่ก่อหรือทำลายความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าหรือเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้

ไรท์ (สมชาย เรืองมณีชัชวาล. 2539 : 31 ; อ้างอิงจาก Wright. 1967 : 11) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการในการถ่ายทอดความหมายระหว่างบุคคลต่าง ๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์

เดวิส (ทวิบุรณ หอมเย็น. 2539 : 113 ; อ้างอิงจาก Davis. 1977 : 22) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า คือกระบวนการส่งข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลอื่น ๆ เป็นสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจระหว่างกันและช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันด้วย

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ความเห็น ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึกซึ่งอาจจะเป็นในรูปของคำพูด ตัวอักษร สัญลักษณ์ ข่าวสารที่บุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้รับสารส่งไปยังอีกบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อนั่นเอง เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการในสภาพแวดล้อมซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะการณ์และใช้เป็นสื่อหรือสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจระหว่างกันและช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันอีกด้วย

สำหรับความหมายของการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนนั้น นิภา แก้วศรีนาม (2530 : 145) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น การติดต่อสื่อสารจะเข้าไปมีบทบาทในทุกขั้นตอนของการวางแผน การกำหนดนโยบาย ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก ขั้นตอนการประสานงาน และขั้นตอนการควบคุมงานและรายงานผล ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนเชื่อมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน ส่วนวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) ทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียนของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง การเลือกใช้ภาษาสื่อสาร มารยาทที่ใช้กับผู้สื่อสาร ผู้บริหารที่ฉลาดต้องใส่ใจไม่พูดขัดคอคนอื่น มีความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้วยปิยวาจา นอกจากนั้นฮอยและมิสเคิล (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 36 ; อ้างอิงจาก Hoy and Miskel. 1982 : 292) ได้กล่าวถึงการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่าเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียนและผู้ปกครอง

## ความสำคัญและประโยชน์ของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญอันดับแรกขององค์การและเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารนั้น เสนาะ ดิเยาร์ (2537 : 5 - 7) กล่าวว่าเมื่ออยู่ 3 ประการ คือ ทำให้เกิดความหมาย ทำให้คาดคะเนความคิดกันได้ และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน แม้นมาส ซวลิต (2539 : 6 - 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร ว่าการติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยเสริมให้เป้าหมายของสถาบันหรือโรงเรียนประสบผลสำเร็จ และมีความสำคัญต่อคนทุกคน เพราะโดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารทุกครั้งของมนุษย์จะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้คนเราเข้าใจกัน อยู่ร่วมกันได้ และสามารถช่วยกันทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้บรรลุเป้าหมาย

การติดต่อสื่อสารนับว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของการบริหาร จุดสำคัญของการติดต่อสื่อสาร คือ ต้องมีบุคคลสองฝ่าย เป็นผู้รับและผู้ส่ง เพราะหากมีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว การติดต่อสื่อสารจะไม่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา จะต้องมีความรอบรู้ ความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร จากการศึกษาของ เบอริโล (Berlo, 1969 : 1) พบว่าร้อยละ 70 ของชั่วโมงการทำงานของผู้บริหารหมดไปกับการติดต่อสื่อสารในการพูด การอ่าน การประชุม ให้สัมภาษณ์และพูดโทรศัพท์ เป็นต้น และร้อยละ 50 ของการทำงานเป็นการติดต่อสื่อสารโดยการพูด

มินท์สเบิร์ก (สมยศ นาวิการ, 2538 : 478 - 479 ; อ้างอิงจาก Mintzberg, 1975 : 49 - 61) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารดังนี้

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องติดต่อกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์การอีกด้วย Mintzberg ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะใช้เวลาของการติดต่อประมาณร้อยละ 45 กับเพื่อนร่วมงานประมาณร้อยละ 45 กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานและประมาณร้อยละ 10 กับผู้บังคับบัญชา

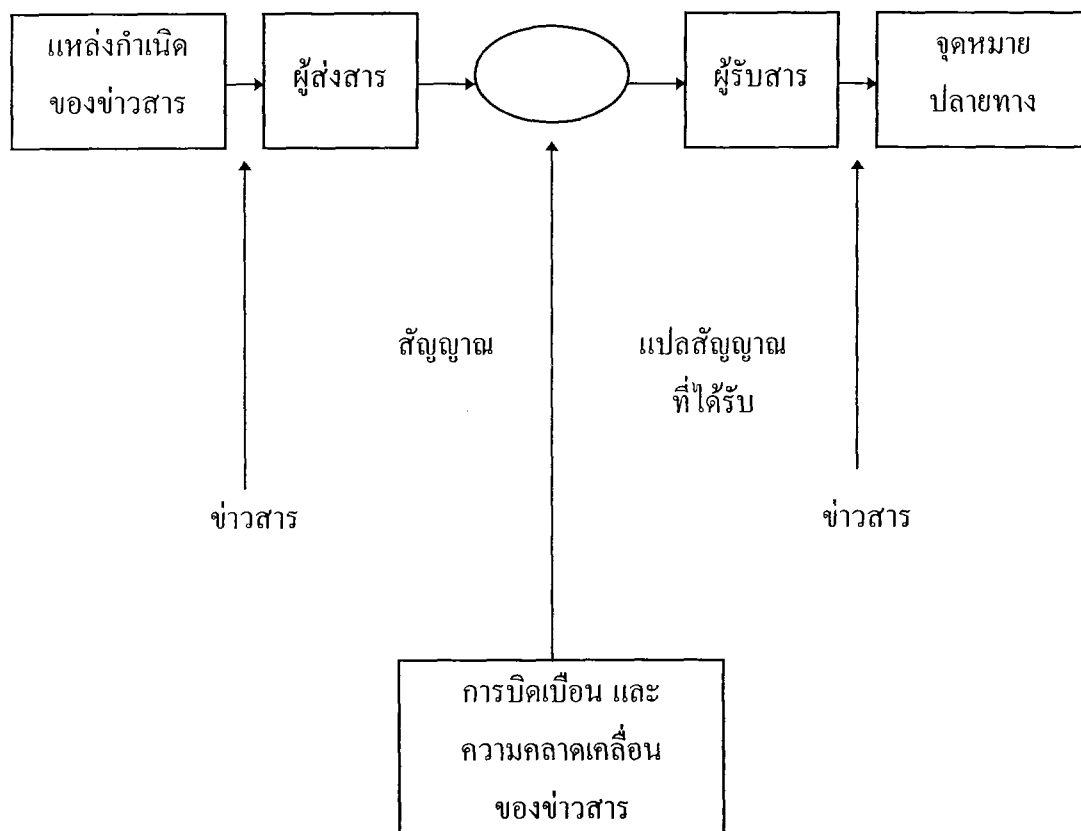
2. บทบาททางด้านข่าวสาร ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและการติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบและยังเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ยังจะให้ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานโดยส่วนรวม เพื่อนร่วมงานและกลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง

จึงสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เฉพาะแต่การใช้ประโยชน์ในด้านการทำความเข้าใจอันดีต่อกันโดยทั่วไปเท่านั้น การติดต่อสื่อสารยังเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจสั่งการ เป็นต้น ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้วการบริหารต่าง ๆ ดังกล่าวในองค์การจะไม่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่มบุคคลต่อกลุ่มหรือระหว่างองค์การด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และยังก่อประโยชน์โดยตรงในการบริหารงาน ช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้องรวดเร็วขึ้นการควบคุมและการประสานงานดีขึ้น เกิดความสามัคคีในหน่วยงาน เป็นต้น

#### กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการ (Process) หมายถึง มีลักษณะที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุด ไม่มีการหยุดนิ่งจะต้องมีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นก่อนและหลังกระบวนการอยู่เสมอ ในกระบวนการติดต่อสื่อสารนั้นจะมีการกระทำ มีการโต้ตอบกลับไปกลับมาระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารตลอดเวลา ผู้ส่งสารกลายเป็นผู้รับสาร ผู้รับสารกลายเป็นผู้ส่งสารในเวลาเดียวกัน ในกระบวนการที่กล่าวนี้จะต้องผ่านขั้นตอนที่ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเสียก่อน ผดุง พรหมมูล (2537 : 257) กล่าวว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบดังนี้

### กระบวนการติดต่อสื่อสาร



ภาพประกอบ 2 กระบวนการติดต่อสื่อสาร ( ผดุง พรหมมูล.2537 : 257 )

กระบวนการติดต่อสื่อสารนั้นจะเริ่มต้นจากแหล่งกำเนิดข่าวสารไปยังจุดหมายปลายทางระหว่างแหล่งกำเนิดและจุดหมายปลายทางมีผู้ส่งสารเป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสารและผู้รับสารเป็นผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปจะปรากฏในรูปของสัญญาณ ภาษาพูด การเขียน รูปภาพ หรือสัญลักษณ์อื่น ๆ ผู้รับจะแปลสัญญาณเพื่อให้เข้าใจในข่าวสารผู้ส่งหรือผู้รับอาจจะเป็นเครื่องส่งหรือเครื่องรับ เช่น เครื่องรับส่งวิทยุโทรทัศน์ เป็นต้น

นอกจากนี้ขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้นอาจเกิดการบิดเบือน เพิ่มเติม หรือคลาดเคลื่อน ซึ่งเป็นการลดประสิทธิภาพของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ทางเดินของข่าวสารมีขั้นตอนซับซ้อนมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนและผิดพลาดของข่าวสารจะมีมากขึ้นตามไปด้วย

โคเลอร์ และคนอื่นๆ (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 38 ; อ้างอิงจาก Koehler and Others. 1981 : 6) กล่าวว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูล (Source) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นความคิดข้อมูล (Ideation)

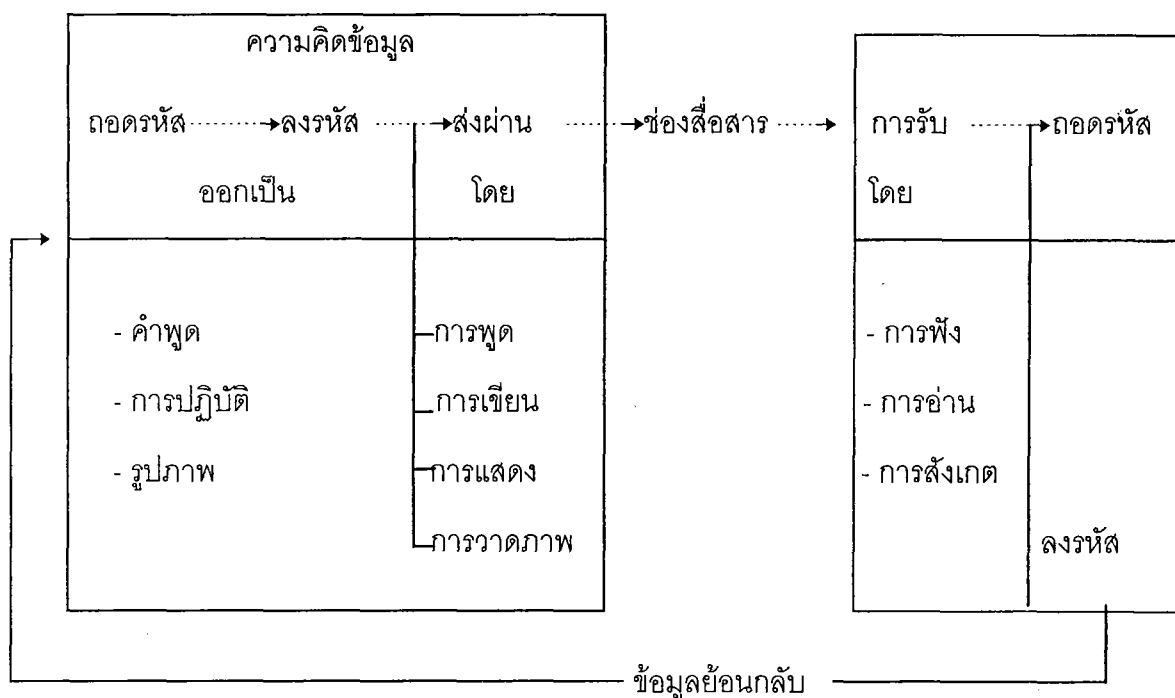
ขั้นตอนที่ 2 เป็นการลงรหัส (Encoding) คือการแปลข่าวสาร หรือปรับเป็นถ้อยคำ สัญลักษณ์ที่จะให้ข้อมูลมีผลต่อบุคคลอื่น กลายเป็นข่าวสาร

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการส่งข่าวที่เป็นรหัสแล้วผ่านไปยังผู้รับโดยการพูดหรือเขียน การวาดภาพ หรือการแสดงโดยใช้ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) ได้แก่วิทยุ โทรทัศน์ เทป หรือถ้อยคำ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารจะถอดรหัส (Decode) คือแปลความหมายของข่าวสารเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่เข้าใจได้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญ ถ้าผู้รับข่าวสารแปลความหมายของข่าวสารผิดพลาด การติดต่อสื่อสารก็จะไม่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) สามารถรับรู้ได้ว่าผู้รับข่าวสารตอบสนองต่อข่าวสารตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งอาจเป็นรูปของคำพูด การปฏิบัติการ หรือไม่ปฏิบัติการต่อข่าวสาร สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิผลของข่าวสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคนอื่นๆ แสดงไว้ในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์และคนอื่นๆ  
(จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 39)

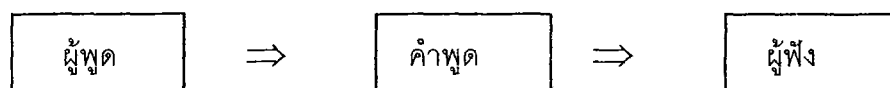
กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์และคนอื่นๆ นั้น จันทรานี สงวนนาม (2533 : 40) กล่าวว่า จะต้องประกอบไปด้วย ผู้ส่งและผู้รับ โดยผู้ส่งเป็นผู้กำหนดข้อความเนื้อหาที่จะส่งและช่องทางที่จะส่งเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เมื่อผู้รับได้รับข้อความแล้วจะแปลความหมายและมีปฏิกิริยาตอบกลับมายังผู้ส่ง เพื่อผู้ส่งจะได้ทราบถึงความเข้าใจของผู้รับต่อเนื้อหานั้น การขาดสิ่งย้อนกลับจะเป็นสาเหตุของความผิดพลาดอย่างหนึ่ง เพราะผู้ส่งจะไม่มีใจความแนใจเลยว่าผู้รับได้รับข่าวสารที่มีความหมายถูกต้องหรือไม่ การมีสิ่งย้อนกลับจะทำให้ความบิดเบือนของข่าวสาร ได้รับการแก้ไขโดยการติดต่อสื่อสารอย่างอื่นต่อไปอีก

จะเห็นได้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งข่าวสาร ถ่ายทอดข่าวสาร ไปยังผู้รับข่าวสาร มีลักษณะต่อเนื่องกันอยู่ตลอดเวลา ไม่มีจุดเริ่มต้นหรือจุดสิ้นสุด กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบไปด้วย แหล่งกำเนิดของข่าวสาร ผู้ส่งสาร การใส่รหัสข่าวสาร ช่องทางหรือสื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสาร การบิดเบือนและความคลาดเคลื่อนของข่าวสาร ผู้รับ การถอดรหัส และข้อมูลย้อนกลับ

## รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนจึงมีผู้นิยมอธิบายในรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร (Model of Communication Process) รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร มีหลายรูปแบบ ซึ่งธนวัติ บุญลือ ( 2539 : 107 ) กล่าวว่า รูปแบบของการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ซึ่งจะกล่าวดังต่อไปนี้

1. แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของอริสโตเติล (The Aristotelian Model) มาจากแนวคิดของอริสโตเติล (384-322 ปีก่อนคริสตกาล) ซึ่งเป็นนักปราชญ์ชาวกรีกวิเคราะห์กระบวนการติดต่อสื่อสารว่ามีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้พูด (speaker) คำพูด (speech) และผู้ฟัง (audience) สามารถเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของอริสโตเติล

(ธนวัติ บุญลือ. 2539 : 107)

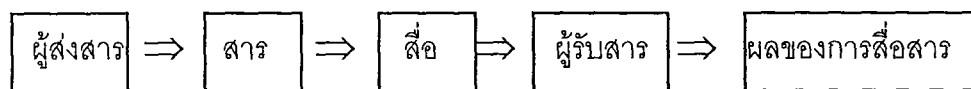
ธนวัติ บุญลือ (2539 : 108) กล่าวว่า แนวคิดของอริสโตเติลมีว่า การพูดจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของผู้พูด (Character) ว่ามีความรู้ ความน่าเชื่อถือเพียงใด ในขณะที่เดียวกันเนื้อหาสาระของคำพูด การเรียบเรียงและวิธีการพูด (content, arrangement and deliver) ก็มีผลต่อการชักจูงด้วย ในส่วนของผู้ฟังซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการพูด เป็นผู้ถูกชักจูงซึ่งจะเชื่อตามคำพูดของผู้พูดหรือไม่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ของผู้ฟัง (emotion)

แบบจำลองกระบวนการพูดเพื่อชักจูงใจของอริสโตเติลนี้ถือเป็นแบบจำลองคลาสสิก (classical model) ซึ่งแบบจำลองอื่น ๆ ในยุคหลังได้ยึดถือเป็นแบบอย่างและมีลักษณะใกล้เคียงกับแบบจำลองของอริสโตเติล โดยจะแบ่งในรูปของผู้ส่งสาร สาร และผู้รับสารตามลำดับ

จะเห็นได้ว่าแบบจำลองของอริสโตเติลมีองค์ประกอบสำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้พูด คำพูด และผู้ฟัง การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับบุคลิกของผู้พูดว่ามีความรู้ ความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใส น่าไว้วางใจเพียงใด ขณะเดียวกันคำพูดก็มีความสำคัญเช่นกัน ได้แก่ เนื้อหาสาระ การเรียบเรียงคำพูด และวิธีการพูดส่งผลต่อการจูงใจทั้งสิ้น ด้านผู้ฟังจะเชื่อหรือไม่ขึ้นอยู่กับอารมณ์ของผู้ฟัง

## 2. แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของลาสเวลล์

การติดต่อสื่อสารของฮาโรลด์ ลาสเวลล์ (Harold Lasswell) นั้น ธนวัต บัญชี (2539 : 108) ได้เสนอวิธีการวิเคราะห์กระบวนการติดต่อสื่อสาร โดยการตอบคำถามต่อไปนี้ “ใคร (Who) พูดอะไร (Says What) ผ่านสื่อใด (In Which Channel) กับใคร (To Whom) เกิดผลอย่างไร (With What Effect)” ดังนั้นองค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสารจึงประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (ใคร) สาร (พูดอะไร) สื่อ (ผ่านสื่อใด) ผู้รับสาร (กับใคร) และผลของการสื่อสาร (เกิดผลอย่างไร) ซึ่งเขียนเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



### ภาพประกอบ 5 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของลาสเวลล์

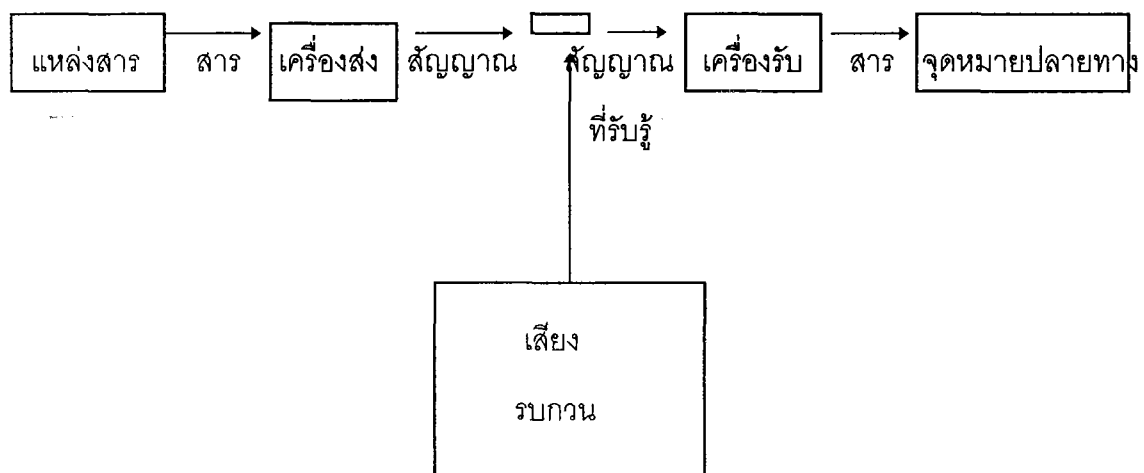
(ธนวัต บัญชี. 2539 : 109)

จะเห็นได้ว่าการตั้งคำถามของฮาโรลด์ ลาสเวลล์ที่ว่า ใคร พูดอะไร ผ่านสื่อใด กับใคร เกิดผลอย่างไร นั้นก่อให้เกิดผลงานการติดต่อสื่อสารดังต่อไปนี้

ใคร	= การวิเคราะห์ผู้ส่งสาร
พูดอะไร	= การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ
ผ่านสื่อใด	= การวิเคราะห์สื่อ
กับใคร	= การวิเคราะห์ผู้รับสาร
เกิดผลอย่างไร	= การวิเคราะห์ของการติดต่อสื่อสาร

### 3. แบบจำลองของการติดต่อสื่อสารของ แชนนอนและวีเวอร์

แชนนอนและวีเวอร์เชื่อว่าการติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ ผู้พูด (information source) เครื่องส่ง (transmitter) สัญญาณ (signal) เครื่องรับ (receiver) ผู้ส่ง (destination) และเสียงรบกวน (noise source) แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์ มีลักษณะดังนี้



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของแชนนอนและวีเวอร์

(ธนวดี บุญลือ. 2539 : 109)

จากภาพประกอบดังกล่าวผู้พูดก็คือผู้ส่งสาร เครื่องส่งก็คือผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร สัญญาณก็คือสาร เครื่องรับก็คือผู้ทำหน้าที่รับสารแล้วส่งต่อไปยังผู้รับสาร ผู้ฟังก็คือผู้รับสารที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร เสียงรบกวนที่สอดแทรกทำให้การติดต่อสื่อสารนั้นขาดความชัดเจนและด้อยประสิทธิภาพ สิ่งรบกวนการติดต่อสื่อสารมี 2 ประเภท ได้แก่ สิ่งรบกวนทางกายภาพ (Physical noise) ซึ่งหมายถึงสิ่งรบกวนจากภายนอกตัวบุคคล เช่น เสียงดนตรี เสียงรถยนต์ ฯลฯ และสิ่งรบกวนทางใจ (Psychological noise) หมายถึง ความคิด สภาพอารมณ์ของผู้ทำการติดต่อสื่อสาร เช่น ความวิตกกังวล ใจลอย หงุดหงิด เป็นต้น และยังมีปัญหาของการติดต่อสื่อสารที่วีเวอร์ได้รวบรวมไว้ (ธนวดี บุญลือ. 2539 : 110) ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านเทคนิค (technical problems) ได้แก่ ปัญหาความถูกต้องชัดเจนของสัญลักษณ์ และสัญญาณที่ส่งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เช่น ความชัดเจนของตัวหนังสือ แสงเสียง เป็นต้น

2. ปัญหาด้านความหมาย (semantic problems) ได้แก่ ปัญหาเรื่องความเข้าใจที่ไม่ตรงกับความหมาย ซึ่งผู้รับสารตีความหมายอย่างหนึ่ง ในขณะที่ผู้ส่งสารตีความหมายอีกอย่างหนึ่ง

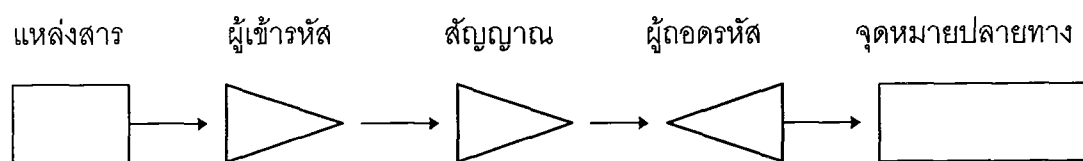
3. ปัญหาด้านประสิทธิผล (effectiveness problems) ได้แก่ ปัญหาที่ว่าผู้ส่งสารได้รับผลตามที่ปรารถนาหรือไม่

จะเห็นได้ว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารตามแบบจำลองของแซนนอนและวีเวอร์ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ตัว ได้แก่ แหล่งข้อมูล เครื่องส่ง เครื่องรับ จุดหมายปลายทาง และเนื้อหาข่าวสาร แหล่งข้อมูลเป็นผู้กำหนดเนื้อหาของข่าวสาร เครื่องส่งจะแปลงข่าวสารเป็นสัญญาณ ซึ่งจะเดินทางผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารไปยังจุดหมายปลายทาง โดยเครื่องส่งจะแปลงสารให้เป็นสัญญาณที่เหมาะสมกับช่องทางการสื่อสาร เมื่อสัญญาณถูกส่งผ่านช่องทางมายังเครื่องรับ เครื่องรับจะแปลงสัญญาณที่ส่งมาเป็นเนื้อหาข่าวสารอีกครั้งเพื่อส่งไปยังจุดหมายปลายทาง ในการส่งสัญญาณจากต้นตอมายังผู้รับนั้น อาจเกิดเสียงรบกวนขึ้นได้เสมอ ๆ

#### 4. แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของชแรมม์

วิลเบอร์ ชแรมม์ ได้อธิบายแบบจำลองการติดต่อสื่อสารไว้ 4 แบบ ธนวดี บุญลือ (2539 : 113 - 115) ดังต่อไปนี้

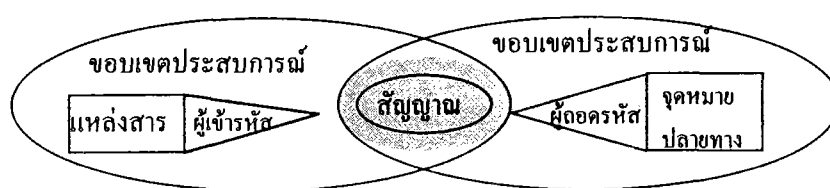
ในแบบจำลองที่ 1 นั้น การติดต่อสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ ผู้ส่งสาร (source) ผู้เข้ารหัส (encoder) สัญญาณ (signal) ผู้ถอดรหัส (decoder) และผู้รับสาร (destination) ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ส่งสารกับผู้เข้ารหัสสามารถรวมอยู่ในตัวคนเดียวได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ถอดรหัสกับผู้รับสารก็สามารถรวมอยู่ในตัวคนเดียวคนหนึ่งได้เช่นกัน ส่วนสัญญาณนั้นก็คือภาษาที่ใช้ในการสื่อสารดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 7 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 1 ของชแรมม์

(ธนวดี บุญลือ. 2539 : 113)

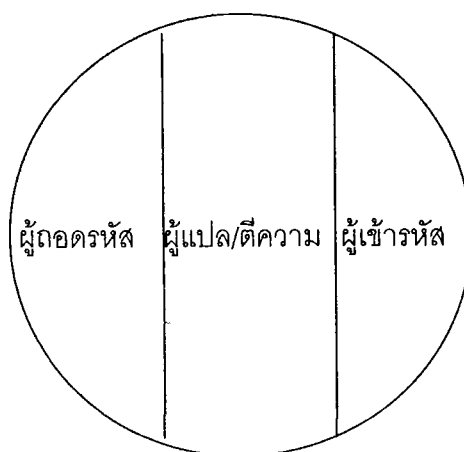
แบบจำลองแบบที่ 2 ในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คนนั้น ผู้ส่งสารจะสามารถเข้ารหัสเพื่อที่จะทำการส่งสารได้เท่าที่ประสบการณ์ที่ตนเองมีเท่านั้น ในทำนองเดียวกัน ผู้รับสารก็สามารถถอดรหัสเพื่อที่จะทำความเข้าใจกับสารที่ได้รับเท่าที่ประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่เท่านั้นเช่นกัน วงรีสองวงที่ล้อมรอบผู้ส่งสารและผู้รับสาร แสดงถึง ขอบเขตของประสบการณ์ (field of experience) ของแต่ละฝ่าย หากทั้งสองฝ่ายมีขอบเขตของประสบการณ์ร่วมกัน (common field experience) มากการติดต่อสื่อสารก็จะสะดวก ในทางตรงข้ามหากทั้งสองฝ่ายไม่มีขอบเขตของประสบการณ์ร่วมกันเลย การติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 8 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 2 ของชแรมม์

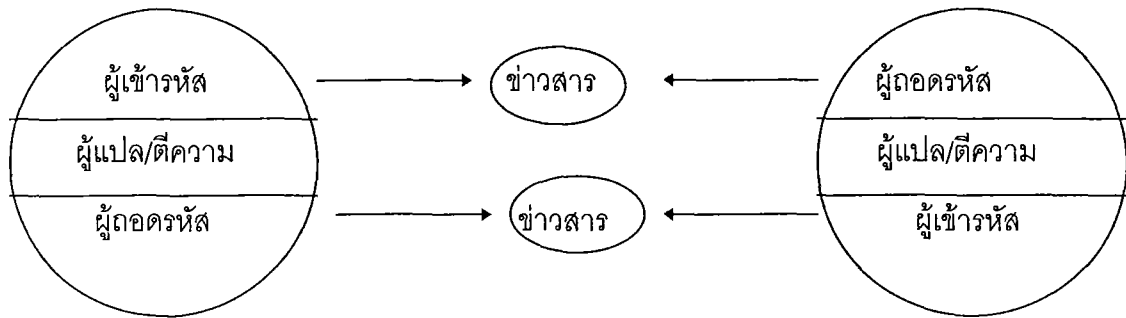
(ธนวดิ บุญลือ. 2539 : 113)

แบบจำลองแบบที่ 3 ในกระบวนการติดต่อสื่อสารนั้น บุคคลแต่ละคนเป็นทั้งผู้เข้ารหัสและผู้ถอดรหัส แต่ละคนสามารถทำได้ทั้งส่งสารและรับสาร นอกจากนั้นแต่ละคนยังทำหน้าที่เป็นผู้ตีความหมาย (interpreter) ด้วย กล่าวคือ เมื่อเราถอดรหัสเราก็ตีความรหัสแล้วเข้ารหัสต่อไป



ภาพประกอบ 9 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสาร แบบที่ 3 ของชแรมม์

(ธนวดิ บุญลือ. 2539 : 114)



ภาพประกอบ 10 แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบที่ 4 ของชแรมม์

(ธนวดี บุญลือ. 2539 : 113)

ชแรมม์ ยกตัวอย่างในการอธิบายการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลว่า ในการติดต่อสื่อสารระหว่างคนสองคนนั้น มีการติดต่อสื่อสารโต้ตอบกันกลับไปกลับมา กระบวนการตอบกลับนี้เรียกว่า การป้อนกลับ

ในการติดต่อสื่อสารจะต้องอาศัยสื่อ (channel) ในการส่งสาร เราสามารถใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารได้พร้อม ๆ กันหลายสื่อในเวลาเดียวกัน สารแต่ละสารที่ถูกถ่ายทอดผ่านสื่อแต่ละสื่อในเวลาเดียวกัน สามารถให้ความหมายแก่ผู้รับสารได้ทั้งนั้น เช่น ในขณะที่เราพูด (คลื่นเสียงและอากาศเป็นสื่อ) เราแสดงกิริยาอาการ (แสงเป็นสื่อ) ประกอบการพูดด้วย สารที่ส่งผ่านสื่อทั้งสองชนิดนี้มีความหมายสำหรับผู้ฟังทั้งสิ้น

ชแรมม์ สรุปว่า แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารตามที่ได้เสนอมานี้ใช้อธิบายได้ทั้งการติดต่อสื่อสารมวลชน การติดต่อสื่อสารกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

แบบจำลองแบบที่ 4 จะเห็นได้ว่า ชแรมม์เสนอแบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง โดยมีการป้อนกลับแสดงลักษณะของติดต่อสื่อสารทางที่สอง

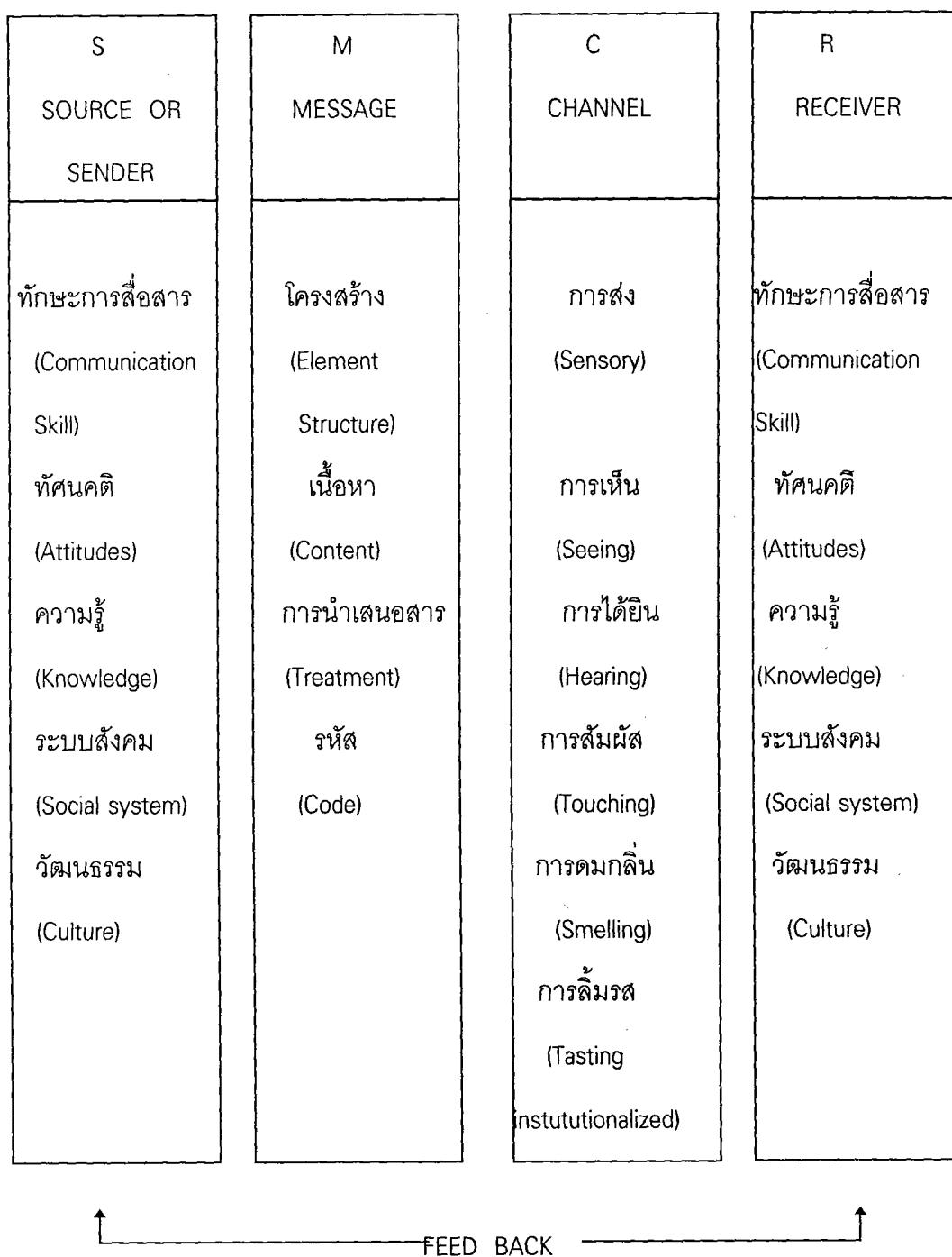
จะเห็นได้ว่าแนวคิดหลักในแบบจำลองการติดต่อสื่อสารของชแรมม์ก็นั้นอาจแบ่งได้ดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ร่วมระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร จะทำให้เกิดความเข้าใจและตีความสารเหมือนกับที่ผู้ส่งสารส่งมา

2. ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร จะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารอันเกิดจากการที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารต้องทำงานเหมือน ๆ กัน ในระหว่างทำการติดต่อสื่อสาร กล่าวคือ การนำสารที่จะถ่ายทอดมาทำการเข้ารหัสสารแปลหรือตีความ ถอดรหัสหรือแปลงสารให้เป็นสัญญาณส่งผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารไปยังผู้รับสาร ซึ่งเมื่อรับข่าวสารไว้แล้ว ก่อนที่จะทำการส่งสารออกไปยังผู้รับสารในครั้งแรกที่ต้องนำสารที่จะส่งออกมานั้นทำการเข้ารหัสแปล หรือตีความและถอดรหัสหรือแปลงสารให้เป็นสัญญาณ เพื่อส่งผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารกลับไปยังผู้รับสารหรือผู้ส่งสารในครั้งแรก

#### 5. แบบจำลองการติดต่อสื่อสารของเบอร์โล

แนวคิดของเบอร์โลเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนนั้น สมชาย เรืองมณีชัชวาล ( 2539 : 35 ) กล่าวว่า มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (communication souce) ผู้เข้ารหัส (encoder) สาร (message) สื่อ (channel) ผู้ถอดรหัส (decoder) และผู้รับสาร (communication receive) ผู้ทำหน้าที่ส่งสารและผู้เข้ารหัสสามารถเป็นคน ๆ เดียวกันได้ รวมเรียกว่า ผู้ส่งสาร(source) ในทำนองเดียวกันผู้ทำหน้าที่ถอดรหัสและรับสารก็สามารถเป็นคน ๆ เดียวกันได้เช่นกัน รวมเรียกว่าผู้รับสาร (receive) ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปจำลองได้ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 11 ภาพจำลองการติดต่อสื่อสารของเบอร์โล

(สมชาย เรืองมณีชัชวาล. 2539 : 33)

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในกระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์โลมืองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร ทำให้แบบจำลองกระบวนการติดต่อสื่อสารของเบอร์โลมืองค์ประกอบเป็นที่ยอมรับกันดีในนามของ SMCR ซึ่งย่อมาจาก Source , Message, Channel และ Receiver ดังปรากฏในภาพประกอบ

พฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารนั้นมีวิธีการหรือรูปแบบหลายอย่าง ซึ่งสรุปได้ดังนี้

บาร์นาร์ด (จันทร์ธานี สงวนนาม.2533 : 39 ; อ้างอิงจาก Barnard.1972 : 175-176) จำแนกวิธีการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรหรือเป็นระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีลักษณะการนำเอานโยบาย คำแนะนำ การวินิจฉัยสั่งการ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งวิธีการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ปรชญา รูปทอง (2532 : 33-37) กล่าวถึงสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร ว่ามีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ทางลายลักษณ์อักษรซึ่งเน้นที่ลายลักษณ์อักษรหรือการเขียนซึ่งอาจเป็นตัวอักษร ตัวเลข ในรูปของหนังสือราชการ หนังสือเวียน รายงาน คู่มือ จดหมายข่าว บันทึกรายงาน เอกสารที่แจ้งข่าวเกี่ยวกับ คำสั่ง นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ฯลฯ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในระบบราชการ และการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการด้วยวาจา ซึ่งเป็นวิธีการที่แพร่หลายมาก และสามารถใช้ได้ทุกระดับขององค์การโดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้าหรือการติดต่อแบบสองทาง วิธีการพูดที่ใช้เช่น การประชุม การอบรมสัมมนา การสัมภาษณ์ การประกาศ เรื่องที่รีบด่วน เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักคุ้นเคยเป็นส่วนตัว การติดต่อสื่อสารดำเนินไปในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่ และจะแทรกอยู่กับการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการเสมอ สื่อที่ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ทางลายลักษณ์อักษรนั้นจะปรากฏในรูปของจดหมายส่วนตัว จดหมายร้องเรียน หนังสือร้องทุกข์ บันทึกรายงานการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา แผ่นปลิว ป้ายประกาศ เป็นต้น ส่วนสื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการด้วยวาจานั้นจะออกมาในรูปของการสนทนาแบบเผชิญหน้า การรายงาน การพบปะพูดคุยเป็นส่วนตัว การพูดโทรศัพท์ ข่าวลือ เป็นต้น

แคทซ์ และคานัน (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 40 - 41 ; อ้างอิงจาก Katz and Kain) ได้กล่าวถึงวิธีการติดต่อสื่อสาร 3 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาล่างในลักษณะของ คำเตือน คำยืนยัน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ สื่อที่ใช้จะเป็นลายลักษณ์อักษรที่แบบทางการ การประชุม จุดหมายเป็นส่วนตัว เป็นการให้ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงโดยไม่มีโต้แย้ง

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่เบื้องบน (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีต่อผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือ รายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง สื่อที่ใช้มีทั้งเป็นลายลักษณ์อักษร และทางวาจา เช่น รายงานการปฏิบัติงาน การเสนอความเห็น การร้องทุกข์ การประชุมกลุ่ม เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สื่อที่ใช้มีทั้งการเขียนที่ไม่เป็นทางการและการสนทนาแบบเผชิญหน้า

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 116 - 117) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด (Verbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ต้องอาศัยทั้งการพูดและการเขียน

2. การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent Language) ด้วยท่าทางและการเคลื่อนไหว การสื่อสารทางสีหน้า

สมยศ นาวิการ (2538 : 432 - 435) ได้จำแนกวิธีการติดต่อสื่อสารในการบริหารองค์การไว้ 2 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับ (Feed back) จากผู้รับซึ่งจะเป็นรูปของนโยบาย คำสั่งของผู้บริหารระดับสูงในองค์การ สื่อที่นิยมใช้มาก เช่น การประชุม หนังสือเวียน โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับตอบสนองต่อกันเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งระหว่างกัน ซึ่งนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน สื่อที่ใช้ เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การชี้แจง รายงานการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ผลของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทางนั้น มีผู้ทดลองใช้และสรุปผลการทดลองไว้ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2538 : 458 - 460)

- การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจะใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
- การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะมีความถูกต้องมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว
- ผู้รับมีความมั่นใจมากขึ้นเมื่อใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพราะสามารถตั้งคำถามถามผู้ส่งได้

- การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความเป็นระเบียบมากกว่า

จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวจะมีความรวดเร็วมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และการติดต่อแบบสองทางจะมีความถูกต้องมากกว่า

ระวีวรรณ ประกอบผล (2527 : 10) ได้แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และลักษณะทางกายภาพของบุคคลแต่ละคน จะส่งผลให้บุคคลมีระบบการติดต่อสื่อสารภายในตนเองแตกต่างกัน เช่น ความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยม บุคลิก แรงจูงใจ

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) คือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face to Face Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลสองคน ได้ตอบและผลัดเปลี่ยนบทบาทกันเป็นผู้ส่งและผู้รับ

3. การติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเพิ่มความยุ่งยากมากขึ้นจำเป็นต้องใช้สื่อต่างๆ เข้าช่วยและอาจเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One way Communication)

4. การติดต่อสื่อสารสาธารณะชน (Public Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ มีลักษณะแตกต่างในข้อที่ว่าผู้รับข่าวสารประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทมีการรวม

ตัวกันในการติดต่อสื่อสาร เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การกล่าวปราศรัย การหาเสียง เป็นต้น ผู้ส่งจะทราบปฏิกิริยาของผู้รับในทันที

5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญมาก ในสังคมปัจจุบันโอกาสที่จะเกิดปฏิกิริยาข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) จากผู้รับค่อนข้างยาก และใช้เวลานาน เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ เป็นต้น

ปรมะ สตะเวทิน (2529 : 24 - 27) ได้แบ่งลักษณะของการติดต่อสื่อสารไว้ 6 ประเภท ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารของบุคคลเดียว ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร เช่น การพูดกับตัวเอง การคิดถึงงานที่จะทำ เป็นต้น ทิศทางการติดต่อสื่อสารจะมีการส่งข่าวสารและการตอบสนองกลับ (Feed Back) เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (InterPersonal Communication) ประกอบไปด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ทำการติดต่อสื่อสารในลักษณะผู้รับสารและผู้ส่งสาร สามารถแลกเปลี่ยนสารกันได้โดยตรง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวมีลักษณะเผชิญหน้า (Face to Face Communication) และมีวัตถุประสงค์ในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล เช่น การสนทนา ชักถาม ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ( Two way Communications) โดยบุคคลที่ทำการติดต่อสื่อสารทั้งสองฝ่าย สามารถจะส่งสารและรับสารตลอดจนมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Feed Back) โดยทันทีและตลอดเวลา

3. การติดต่อสื่อสารกลุ่มขนาดเล็ก (Small group Communications) มีลักษณะคล้ายการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่มีขนาดใหญ่กว่า คือมีสมาชิกระหว่าง 5 - 9 คน หรืออาจเล็กหรือใหญ่กว่านี้ได้เล็กน้อย การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการทำ ความเข้าใจ การคิดร่วมกันวางแผนงานบางอย่าง การแสวงหาความตกลง โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม มีผู้นำกลุ่มเป็นผู้ส่งสารหลักทำหน้าที่ควบคุมกลุ่ม การติดต่อสื่อสารแบบนี้ยังคงมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง แต่จะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารหลักหรือบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสารกลุ่มใหญ่ (Large group Communications) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ประกอบด้วยคนจำนวนมากมาอยู่รวมในที่เดียวกัน หรือใกล้กันโอกาสที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะแลกเปลี่ยนข่าวสารกันโดยตรงมีน้อย เช่น การสอนในห้องเรียนขนาดใหญ่ การเสนอรายงาน

การอภิปราย ฯลฯ การติดต่อสื่อสารแบบนี้มักเป็นการติดต่อสื่อสารทางเดียวปฏิบัติกริยาย้อนกลับมีน้อยหรือไม่ชัดเจน

5. การติดต่อสื่อสารในองค์การ (Organizational Communications) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือหน่วยงานที่เป็นทางการ (Formal or Complex Organization) ซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ นโยบาย การจัดองค์การมีการแบ่งงานกันทำ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การหรือหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายและเนื่องจากการจัดองค์การนั้น มีการแบ่งสายงาน ลำดับชั้นของความรับผิดชอบและการบังคับบัญชาการ การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจมีรูปแบบที่เป็นทางการซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามหน้าที่ ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารในองค์การ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในหน่วยงานราชการ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารในองค์การยังถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากยังมีขอบเขตอยู่ในองค์การของตน เว้นเสียแต่ว่าองค์การนั้นจะมีขนาดใหญ่และซับซ้อนมาก

6. การสื่อสารมวลชน (Mass Communications) มีความซับซ้อนมากกว่าการติดต่อสื่อสารทุกประเภท ผู้ส่งสารเป็นกลุ่มบุคคล หรือองค์การสื่อสารมวลชนที่ได้ทำการส่งสารเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ โดยส่งข่าวสารเป็นจำนวนมากไปยังผู้รับสารเป็นจำนวนมาก การติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบทางเดียวโอกาสที่ผู้รับสารจะมีปฏิกริยาย้อนกลับน้อยหรือไม่เกิดขึ้นเลย

#### ✓ สื่อและวิธีการติดต่อสื่อสารที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน

สื่อหรือช่องทางในการติดต่อสื่อสารในการบริหารโรงเรียนนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ข : 65 - 67) ได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภท ต่อไปนี้

1. ด้วยวาจา เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุมปรึกษางาน
2. ด้วยการเขียน เช่น การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศ จดหมายเวียน จดหมายหรือบันทึกการติดต่อ การเขียนเป็นสิ่งจำเป็นในวงราชการ เพราะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน
3. ด้วยอากัปกิริยา เช่น การแสดงสีหน้า ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องหัดสังเกตสีหน้าของผู้ร่วมงานเพื่อจะได้ทราบบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน
4. ด้วยตัวเลข เช่น การลงทะเบียนด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้เลขรหัสประจำตัว การใช้เลขรหัสแทนหน่วยงานต่าง ๆ

5. ด้วยรหัส การส่งสัญญาณทางทหาร การส่งโทรเลข สัญญาณเสียง นกหวีด สัญญาณไฟ เป็นต้น

วิธีการติดต่อสื่อสารที่นิยมใช้มากในการบริหารโรงเรียน (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2434 ข : 66) กล่าวว่ามียังต่อไปนี้

1. ทางวาจา มีวิธีที่ใช้มาก เช่น การประชุมปรึกษาหารือ การสัมมนา ประกาศเพื่อแจ้งให้ครูทราบเรื่องราวที่รีบด่วน โทรศัพท์
2. ทางการเขียน มีการโต้ตอบจดหมาย การรายงาน หนังสือเวียน หนังสือราชการ แบบต่าง ๆ
3. ทั้งวาจาและการเขียน บางโรงเรียนอาจจะใช้ทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันเพื่อย้ำหรือเพื่อเก็บเป็นหลักฐาน
4. ใช้อุปกรณ์ประกอบ เช่น การใช้ภาพ แผนภูมิ เครื่องขยายเสียง การสาธิต การใช้บทบาทสมมติ

สมชาย เรื่องมณีซัซวาล (2539 : 37) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการสำคัญที่ใช้บริหารโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสั่งการ และการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารต้องเกี่ยวข้องกับด้วยเสมอ โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน วิธีการหรือพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนยิ่งแตกต่างกัน กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนขนาดเล็กจะให้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัวที่มีลักษณะเผชิญหน้า (Face to Face Communication) เช่น การบอกกล่าว การสนทนา การซักถาม ในโรงเรียนที่มีขนาดกลางและขนาดใหญ่จะให้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One way Communication) และแบบสองทาง (Two way Communication) และส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นพิธีการ (Formal Communication) เพราะเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ให้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One way Communication) เพราะมีคนและจำนวนข่าวสารที่ส่งจำนวนมาก และเรจซัย หมื่นชนะ (2535 : 133) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการในโรงเรียนนั้นคือ การนำนโยบาย การวินิจฉัยสั่งการ หรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การติดต่อด้วยวาจาที่มีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั้นทำให้การบริหารงานของผู้บริหารเกิดผลสัมฤทธิ์มากที่สุด

จากการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ตามวิธีการของ บาร์นาร์ด (จันทราณี สงวนนาม. 2533 : 39 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1972 : 175 -176) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ
2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

### มนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATIONS)

#### ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

คำว่ามนุษยสัมพันธ์ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวาง ทั้งความหมายโดยทั่วไป และความหมายในเชิงบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์นั้นหมายถึงศาสตร์และศิลป์ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ ได้รับความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลตามที่ตั้งไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวเข้าหากัน ต้องพึ่งพาอาศัยและให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน ได้มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้พอสังเขปดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2527 : 1) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการติดต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) เพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ก่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ให้ความสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ

วิจิตร วรุตบางกูร (2530 : 10) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในเชิงบริหารไว้ว่าเป็น ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น เป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ เกิดความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามที่คาดหวังไว้ซึ่งสอดคล้องกับ วิจิตร อาวะกุล (2537 : 25) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และจงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ ชอบพอแก่คนทั่วไป ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม

ฟลิปโป (ผดุง พรหมมูล. 2537 : 173 ; อ้างอิงจาก Flippo : n.d.) ที่กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือประสานงาน และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เดวิส (Davis. 1972 : 251) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือวิธีการที่ก่อให้เกิดวัตถุประสงค์ร่วมกันของคนในกลุ่ม และทำให้คนในกลุ่มมีความต้องการทำงานร่วมกันให้ได้ผลด้วยความร่วมมือและสามัคคี

เกลเลอร์แมน (สายวรุณ ทองวิทยา. 2539 : 19 ; อ้างอิงจาก Gellerman. 1966 : 23 ) ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าหากมีมนุษยสัมพันธ์ดีจะก่อให้เกิดความชอบพอและความเข้าใจอันดีต่อกัน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมด้านการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับหมู่คณะซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร่วมมือช่วยเหลือรับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความพอใจ การร่วมมือประสานงานเพื่อทำงานให้บรรลุผล โดยคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของบุคคล สำหรับความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนนั้น หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดการร่วมมือประสานงาน เกิดการยอมรับนับถือ ถือเป็นศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู อาจารย์ นักเรียน และชุมชน

#### ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหาร

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การ รัฐบาล องค์การทางสังคม องค์การทางการศึกษา ตลอดจนจนองค์การระหว่างประเทศ หน่วยงานใดก็ตามที่มีบุคคลทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งในแต่ละองค์การ หัวหน้างานควรตระหนักดีว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ทำงานในองค์การทุกคนย่อมต้องการอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ถ้าบุคคลใดอยู่ในองค์การโดยขาดการยอมรับนับถือแล้วจะทำให้รู้สึกขาดที่พึ่งทางใจ เกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการทำงาน ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานนั้น วิจิตร วรุตบางกูร

(2530 : 46-48) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานราบรื่น การติดต่อสื่อสารทำกันได้ง่ายและบังเกิดผลดี เกิดความร่วมมือในการทำงานและขจัดความขัดแย้งในกลุ่ม

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 11) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและประโยชน์ของมนุษย์สัมพันธ์ ว่า การสร้างมนุษย์สัมพันธ์เป็นการสร้างมิตรทำให้การคบหาสมาคมในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ถือเป็นกิจการงานส่วนตัวของบุคคลทุกคนที่ต้องสร้างมนุษย์สัมพันธ์ขึ้นและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจนเพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพิจารณา มอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยใจคอ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งปัญหาในการบริหารงานนั้น ผดุง พรหมมูล (2537 : 179) กล่าวว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ ปัญหาระบบบริหารองค์การ กับปัญหาการส่งเสริมให้มีมนุษย์สัมพันธ์ในการปฏิบัติงานหรือเรียกอีกอย่างว่า ระบบมุ่งงานซึ่งเน้นที่ผลงานมากกว่าบุคคลกับระบบมุ่งสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ

ในกระบวนการบริหารงานนั้น แคมป์ (สมัยศ นวีการ.2538 : 27 ; อ้างอิงจาก Katz. 1974 : 90 - 102) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในงานนั้นต้องอาศัยทักษะทั้ง 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะทางด้านเทคนิค ( Technical Skill ) คือความสามารถใช้เครื่องมือ ระเบียบวิธีปฏิบัติงานหรือเทคนิคต่างๆของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิศวกร เป็นต้น ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตงานของตน ผู้บริหารต้องการทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) คือความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจและจูงใจให้บุคคลอื่นอยากทำงานด้วย ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำกลุ่มของตน ทักษะทางด้านมนุษย์นั้นมีความหมายรวมถึงเรื่องของการใช้มนุษย์สัมพันธ์ระหว่างกันด้วย

3. ทักษะทางด้านความคิด ( Conceptual Skill ) คือความสามารถทางด้านสมอง การประสานงาน การทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผลประโยชน์ และการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่มองภาพรวมของโรงเรียนว่าเป็นอย่างไร การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนใดส่วนหนึ่งในโรงเรียน จะมีผลกระทบโดยส่วนรวมอย่างไรบ้าง

ในกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยทักษะทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษย และทักษะด้านความคิด ซึ่งทักษะทั้ง 3 ประการนี้ จะแปรเปลี่ยนไปตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่หัวหน้างานระดับนโยบาย ระดับการจัดการและระดับปฏิบัติการ ดังภาพประกอบ

ระดับการจัดการ	ความต้องการของทักษะ	
การจัดการระดับสูง (นโยบาย)	ทักษะทาง ความคิด	ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์
การจัดการระดับกลาง (จัดการ)	(Conceptual Skill)	(Human Relationship Skill) ทักษะทาง
การจัดการระดับต่ำ (ปฏิบัติการ)		เทคนิค (Technical Skill)

ภาพประกอบ 12 ความต้องการทางทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับของการปฏิบัติงาน

(ผดุง พรหมมูล 2537 : 180)

จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานจากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูงนั้นมีความต้องการทักษะทางเทคนิคมากในระดับต่ำ และน้อยในระดับสูง แต่ตรงกันข้ามทักษะทางความคิด ซึ่งจะมากขึ้นตามลำดับและจะมากที่สุดในระดับผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การเพื่อการวินิจฉัยสั่งการ ในขณะที่ความต้องการของทักษะทางเทคนิคและทักษะทางความคิดมีลักษณะดังภาพ ตัวกลางอันเป็นแกนสัมพันธ์ที่สำคัญมีในทุกระดับงาน คือ ทักษะมนุษยสัมพันธ์

จะเห็นได้ว่าประโยชน์และความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้นมีประโยชน์ทั้งในส่วนบุคคลและต่อองค์การ ทำให้เกิดความเข้าใจดีต่อกัน เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารทำได้ง่ายและเกิดผลดี เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน การทำงานราบรื่น ลดความขัดแย้งในกลุ่ม สามารถเพิ่มผลงานหรือผลผลิตได้ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ถือเป็นทักษะที่สำคัญ เป็นทักษะที่เป็นแกนกลางที่เชื่อมทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะความคิด ซึ่งผู้บริหารที่หวังความสำเร็จในงานจะต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ในการบริหารโรงเรียนนั้นมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้วย ผลงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 9) พบว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนขาดสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาขาดประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถที่จะเข้ากับครูอาจารย์ได้อย่างดี และสามารถครองใจคนเหล่านั้นได้ด้วย ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ วิจิต ทองนุ้ยและคณะ (2529 : 20-26) ที่ได้วิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารงาน และผลงานของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศในปี 2526 พบว่าผู้บริหารดีเด่นเป็นผู้มีความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์สูงกว่าความสามารถด้านอื่น ๆ และมีวิธีการบริหารโรงเรียนและแก้ปัญหาโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ นอกจะช่วยแก้ไขความขัดแย้งยังสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้หน่วยงานได้อีก ดังที่เจมส์ (ประพันธ์ สุริหาร. 2529 : 86 ; อ้างอิงจาก James.n.d.) ชาวอเมริกันพบว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยวิธีจูงใจมีส่วนทำให้คนทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 - 90 ซึ่งตามปกติคนเรานั้นทำงานเพียงร้อยละ 20 - 30 เท่านั้น

จากความสำคัญและประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับบุคคลและบุคคลกับหน่วยงาน ช่วยให้เข้าใจถึงความต้องการและลักษณะของงานมีผลเอื้อต่อการทำงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ ผู้มีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ร่าเริง และก้าวหน้า ในการบริหารโรงเรียนนั้นผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารทั้งแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ไปพร้อม ๆ กัน โดยประยุกต์ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ ซึ่งจะอำนวยประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

#### หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร

มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้นมิใช่เรื่องเกี่ยวกับชอบหรือไม่ชอบระหว่างบุคคลแต่เป็นเรื่องของคนโดยเฉพาะผู้บริหารที่จำเป็นต้องเข้าสังคมมีการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน พันด์ หันนาคินท์ (2524 : 121) กล่าวว่าผู้บริหารจะใช้หลักปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เหมือนกันทุกคนย่อมไม่ได้ เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันจะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันไป แต่ต้องยึดหลักความยุติธรรมเป็นที่ตั้ง

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ที่จะนำไปสู่ความเป็นสุขทั้งของตนเองและของบุคคลอื่น ในเรื่องพฤติกรรมมนุษย์นั้น พรเทพ ช้อยหิรัญ (2532 : 27 - 30) กล่าวว่า มีนักจิตวิทยา ได้สรุปเป็นทฤษฎีจิตวิทยามนุษยนิยม (Humanistic Psychology) โดยมีนักจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดนี้ เช่น คาร์ล โรเจอร์ส (Carl Rogers) , อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) , รอลโล เมย์ (Rollo May) , ฟรีทช์ ฟรอมม์ (Frich Fromm) เป็นต้น ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์มีคุณค่าและมีความดีอยู่ในตนมาตั้งแต่กำเนิด
2. มนุษย์สามารถที่จะรับรู้ประสบการณ์ที่ตนได้รับ เกี่ยวกับตนเองและโลกภายนอกตามความเป็นจริง
3. ความต้องการเชิงจิตวิทยาของมนุษย์อันได้แก่ ความรัก (Love) ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Belonging ) ความต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Creativity) และความต้องการบรรลุถึงศักยภาพแห่งตน (Self - Actualization) เป็นความต้องการที่มีมาแต่กำเนิด เช่นเดียวกับความต้องการเชิงสรีรวิทยา
4. ในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ควรจะศึกษาโดยใช้มนุษย์ มิใช่ใช้สัตว์อื่น ๆ มาเป็นหลักสำคัญในการศึกษาและควรศึกษามนุษย์ในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด
5. แม้ว่ามนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ในอดีต และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันแต่มนุษย์ก็มีแหล่งประโยชน์ที่จะใช้สำหรับการตัดสินใจและการเลือก โดยไม่จำเป็นต้องกระทำเหมือนอดีตที่ผ่านมา คือมีการตระหนักรู้ในตนเอง (Self - Awareness)
6. ทักษะ ค่านิยม เป้าหมาย เป็นคุณลักษณะที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่น ๆ จะเป็นสิ่งที่ร่วมชี้นำเกี่ยวกับการเลือก การตัดสินใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาชีวิตของบุคคลนั้น
7. มนุษย์แต่ละคนมีเอกลักษณ์ของตนเองเป็นพิเศษ

ส่วนเดวิส (พรเทพ ช้อยหิรัญ. 2532 : 28 ; อ้างอิงจาก Davis. 1967 : 15 - 18 ) ได้กล่าวถึงแนวความคิดเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความแตกต่าง บุคคลจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Uniqueness) และทำให้แต่ละคนแตกต่างไปจากคนอื่นในเรื่องสติปัญญา ร่างกาย จิตใจ ฯลฯ ฉะนั้นการติดต่อกับบุคคลอื่นเราไม่ควรคาดหวังจะให้คนอื่นคิดหรือปฏิบัติเหมือนเรา

2. การคำนึงถึงบุคคลในลักษณะส่วนรวมทั้งหมด (A Whole Person) บุคคลจะมีลักษณะหลายประการประกอบขึ้นเป็นตัวของเขาเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางกายภาพหรือจิตใจ เรื่องความรู้ ประสบการณ์ ฯลฯ แต่ละเรื่องไม่แยกจากกัน และจะมีผลกระทบถึงกันเพราะทุกเรื่องจะผสมผสานเป็นตัวของเขาเองทั้งหมด ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลนั้นเราไม่อาจเลือกติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เราต้องติดต่อกับบุคคลในลักษณะส่วนรวม

3. พฤติกรรมของบุคคลจะมีสาเหตุ (Caused Behavior) สาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้น มาสโลว์ (กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. 2524 : 175 ; อ้างอิงจาก Maslow. 1967 : 107) กล่าวว่า เกิดจากแรงจูงใจในการค้นหาเป้าหมายที่ทำให้ชีวิตของเขาสมหวัง ความต้องการของมนุษย์นั้น มาสโลว์ ได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) และความต้องการภายหลัง (Metaneeds) โดยความต้องการขั้นพื้นฐานนั้นจะมีความสำคัญเป็นลำดับก่อนหลัง 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากแรงผลักดันภายใน เพื่อความจำเป็นในการดำรงชีวิต เช่น ความหิว ความต้องการขับถ่าย ฯลฯ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging needs) เช่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม ความต้องการความรักจากคนอื่นและพร้อมที่จะรักคนอื่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการมีชื่อเสียง (Esteem needs) เช่น ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ

ขั้นที่ 5 ความต้องการการยอมรับในความสามารถ (Self - Actualization needs) เป็นความต้องการความเข้าใจ และการยอมรับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ที่ทำให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

สำหรับความต้องการภายหลัง เช่น ความภาคภูมิใจ ความดี ความสวยงาม ความมีระเบียบวินัย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ฯลฯ จะไม่มีการแบ่งความสำคัญ เป็นสำคัญก่อนหลังทุก ๆ เรื่องจะมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด

4. ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human dignity) ตามหลักปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนกล่าวว่า มนุษย์ทั้งหลายเกิดมามีอิสระและเสมอภาคกันในเรื่องของเกียรติศักดิ์ศรี และสิทธิต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและมโนธรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติต่อกันด้วยความเสมอภาค (พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. 2527 : 1) ดังนั้นการติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์จึงต้องทำกันด้วยความเคารพ

จากแนวความคิดดังกล่าว มนุษย์สัมพันธ์ในทางการบริหารสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกัน โดยยึดหลักความมั่นคง มีเมตตาริจิต ศรัทธา จริ่งใจในศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ด้วยกัน โดยมีการพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จะสัมพันธ์กับตนเองและบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเข้าใจถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารนี้ได้มีผู้กล่าวถึงอย่างน่าสนใจดังต่อไปนี้

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523 : 95) กล่าวว่าหลักมนุษย์สัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารนั้นมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. การเข้าใจพื้นฐานของคน
2. การเข้าใจทางธรรมชาติทางจิตใจของคนและอิทธิพลที่มากระทบ
3. การปรับตัวโดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ

เสนอ อินทรสุขศรี (2524 : 23-26) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดีจะต้องแสดงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. ทำตนเป็นมิตรกับผู้เกี่ยวข้องกับทุกคน เช่น ทักทายปราศรัยกับบุคคลต่าง ๆ ยิ้มแย้มแจ่มใสใช้คำพูดที่เหมาะสม
2. มองผู้อื่นในแง่ดี โดยพยายามมองส่วนดีของบุคคลอื่น
3. หลีกเลี้ยงการแสดงอารมณ์โกรธ ก้าวร้าว หรือตำหนิผู้อื่นต่อหน้าบุคคลจำนวนมาก
4. มีความเป็นกันเอง ทำตัวเปิดเผย ยกย่องชมเชยผู้มีความสามารถ
5. หาทางขจัดความขัดแย้งใด ๆ ที่เกิดขึ้นโดยทันที เช่น ปรับความเข้าใจ วางตัวเป็นกลางและให้ความยุติธรรม
6. ถือว่าทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 130 - 135) กล่าวถึงหลัก 4 ข ของมนุษย์สัมพันธ์ที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จในงานซึ่งประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ยิ้ม กับคนอื่น

ยินดี ในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา

ยกย่อง เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำดี

ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น

दन्य तेयनपुष्प (2534 : 83) เสนอแนะว่า การจะมีสัมพันธที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องยึดหลักและแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ให้ความรัก ความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. รู้จักประสานและร่วมมือแก้ไขปัญหา
3. รับผิดชอบซึ่งกันและกัน
4. ให้โอกาสแสดงออก
5. มีการติดต่อพบปะแนะนำให้รู้จักกันโดยทั่วถึง

ในต่างประเทศ เดล คาร์เนกี (บาร์ง สุขพรรณ. 2534 : 42 ; อ้างอิงจาก Dale Carnegie. n.d.) ได้กล่าวว่า “Give people what they want and then you get what you want” หมายความว่า ให้สิ่งที่เขาต้องการก่อน แล้วเราจะได้รับในสิ่งที่เราต้องการ หรือกล่าวสั้น ๆ คือ “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ส่วนเอกชัย สุนทรโร (2534 : 20 - 24) ได้เสนอหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของเดล คาร์เนกี ดังต่อไปนี้

1. ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ การยิ้มเป็นการปฏิบัติง่าย ไม่ต้องลงทุนลงแรงมากแต่ได้ผลคุ้มค่า ทุกคนย่อมพึงพอใจที่จะพบปะสนทนากับผู้ที่มีใบหน้ายิ้มแย้มมากกว่าผู้ที่มีใบหน้าบึ้งตึง ฉะนั้นหลักเบื้องต้นของการสร้างไมตรี คือ การยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้อื่นอยู่เสมอ
2. ใช้วาจาที่ไพเราะรื่นหู การใช้ถ้อยคำสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะย่อมเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทั่วไป ข้อควรคำนึงสำหรับใช้วาจา คือ จงหลีกเลี่ยงการนิินทาวาร้าย การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นในลักษณะไม่หวังดีก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและสร้างความหวาดระแวง ซึ่งไม่เป็นผลดีในแง่ของมนุษยสัมพันธ์
3. ยกย่องชมเชยผู้อื่นด้วยความจริงใจ การยกย่องชมเชยผู้อื่นถือว่าการให้ทางใจที่สำคัญอย่างยิ่ง และการให้นั้นจะต้องไม่มีความริษยา มองผู้อื่นในแง่ดี ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ควรมีใจ ยินดีและสรรเสริญความดีของผู้อื่นนั้นด้วยการสร้างเกียรติคุณให้แก่ตนเอง

4. เป็นนักฟังที่ดีซึ่งยากกว่าการเป็นนักพูดที่ดี เพราะการสรรหาคำพูดที่ดี ไพเราะ ถูกใจคนสักเพียงใดก็ได้ แต่การฟังนั้นผู้ฟังจำเป็นต้องอดทนฟังแม้เรื่องที่ไม่ประสงค์จะได้ยิน การเป็นนักฟังที่ดีถือว่าเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของการคบหาสมาคมกับผู้อื่น

5. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจในโอกาสอันควร การให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจเป็นการแสดงออกซึ่งน้ำใจอันดีงามเป็นการสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น และสามารถเอาชนะใจผู้อื่นได้ด้วย

วิจิตร อวระกุล (2537 : 76 - 78) กล่าวถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. มีบุคลิกภาพ ท่าทาง การแต่งกาย การพูด การฟังที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสเบิกบาน
2. มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเป็นอย่างดี
3. เข้าใจพฤติกรรมของคน รู้ถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ยอมรับในเสรีภาพของผู้อื่น
4. รู้จักชมและระงับอารมณ์ วางเฉยต่อสิ่งที่ไม่สบอารมณ์ มีอารมณ์ขัน
5. มีความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มองโลกในแง่ดี
6. มีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต
7. มีกิจกรรมยามว่างเรียบร้อย อ่อนน้อม

ในทางพระพุทธศาสนา พระราชวรมุนี (2528 : 108 - 110) ได้กล่าวถึงหลักพุทธธรรมที่จะส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ไว้ในแง่สังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ดังต่อไปนี้

สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของบุคคล ให้เกิดการประสานสามัคคีในหมู่ชนโดยยึดหลักการสงเคราะห์ 4 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึงการให้ แบ่งปันการช่วยเหลือด้วยสิ่งของ ตลอดถึงการให้ความรู้ และคำแนะนำสั่งสอน
2. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ทำให้เกิดความรักใคร่ นับถือ ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมมีมนุษยสัมพันธ์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างกัน

3. อัลดจริยา หมายถึง การประพฤติที่มุ่งประโยชน์ช่วยแก้ไข และส่งเสริมจริยธรรม
4. สมนันตตา หมายถึง ความมีตนสม่ำเสมอกับบุคคลทั้งหลาย มีความเสมอกัน เสมอปลายควบคุมตนเองให้มีอารมณ์มั่นคง

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่พึงยึดถือและปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 4 ประการ ได้แก่

1. เมตตา หมายถึง มีความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ผู้บริหารต้องให้ความรัก ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. กรุณา หมายถึง ความสงสาร เห็นใจ เมื่อผู้อื่นมีทุกข์ ผู้บริหารที่ดีต้องพยายามหาทางช่วยเหลือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคลายจากความทุกข์
3. มุทิตา หมายถึง ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี ผู้บริหารที่ดีต้องไม่ริษยาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี แต่ควรสนับสนุนให้คนทำความดีมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและชีวิต
4. อุเบกขา หมายถึง การวางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าเต็มผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้อื่น เมื่อประสบความวิบัติเสียหาย

ดังนั้นหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ควรเริ่มต้นจากความรู้สึกภายใน คือ จิตใจ จะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดี ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง ยิ้มแย้มแจ่มใส ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีกิริยาวาจาสุภาพ ให้เกียรติยกย่องผู้ร่วมงาน มีความเสมอกัน เสมอปลาย และรวมทั้งยึดมั่นในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ขณะเดียวกันก็ฝึกปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยกิริยามารยาทที่ดี มีความจริงใจ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามโอกาสอันสมควร

สำหรับมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องละเอียดอ่อนลึกซึ้ง เพราะบุคคลที่อยู่รวมในโรงเรียนเดียวกัน มีความรู้สึกนึกคิด มีความต้องการที่แตกต่างกัน จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ความต้องการ และพฤติกรรมของบุคคลเพื่อจะได้แสวงหาวิธีการพัฒนาการบริหารงานที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจงานที่จะต้องบริหารโรงเรียนถึง 6 งานด้วยกัน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริหารบุคคล งานอาคารสถานที่ งานธุรการ และงานสัมพันธ์กับชุมชน (บุญมา กัมปนาทพงษ์. 2532 : 11) ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกฝ่าย กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับบุคลากรในโรงเรียน ชุมชน ตลอดจน

หน่วยงานต่าง ๆ ซึ่ง เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 34 - 36) ได้แบ่งกลุ่มบุคคลที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย คือ ครู นักเรียนและชุมชน ดังรายละเอียดดังนี้

1. ครู ความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนมิใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชาหรือมีความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความศรัทธา ความนับถือ ความมีน้ำใจ ให้ความอบอุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีสุขภาพจิตที่ดี มีบรรยากาศของความเป็นมิตร เพราะครูคือเพื่อนที่ช่วยเหลืองานของท่าน ผู้บริหารที่ไม่คำนึงถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน เนื่องจากการบริหารที่ดี คือ การทำงานให้สำเร็จได้โดยมอบให้ผู้อื่นเป็นคนทำ ซึ่งหมายถึง คณะครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นเอง ดังนั้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีความจำเป็น หากความสัมพันธ์เป็นแบบแตกแยกงานจะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ ผู้บริหารจึงควรมีหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับครูในโรงเรียน เมื่อเรามีปัญหาเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาด้านการปฏิบัติงานก็ควรช่วยเหลือโดยมีความเชื่อพื้นฐานจากทฤษฎีที่ว่า ระบบย่อยมักจะคล้อยตามระบบใหญ่ การบริหารงานในโรงเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถบริหารงานตามลำพังได้จะต้องอาศัยทีม (Team) ของคนที่จะมาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งส่วนหนึ่งก็คือครูฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนนั่นเอง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2534ก : 108 ) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูนั้น เสรี ลาซโรจน์ (2531 : 141-142) กล่าวว่า ควรจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในขณะที่ปฏิบัติงานเท่านั้น ผู้บริหารควรใช้เวลาติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลระดับผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้างานที่ขึ้นตรงให้มากที่สุด ยอมเสียเวลาเพื่อช่วยเหลือ ดูแล ส่วนหัวหน้าหมวดวิชาปริมาณความสัมพันธ์จะลดลงตามลำดับ ยิ่งระดับปฏิบัติการผู้บริหารโรงเรียนควรหลีกเลี่ยงการเข้าไปแทรกแซงงานประจำของเขาให้มากที่สุด ถ้าจำเป็นต้องเกี่ยวข้องก็ควรดำเนินการผ่าน หัวหน้าหมวดวิชาที่รับผิดชอบโดยตรง และถ้าเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลแล้วไม่จำเป็นต้องยึดถือ หลักการนี้ เพราะแต่ละคนไม่ว่าอยู่ในระดับใดย่อมมีสิทธิ์จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความพอใจ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแยกความสัมพันธ์เหล่านั้นให้ออกจากกันอย่างชัดเจนให้ได้

กรมสามัญศึกษา (2536 : 141 - 142) ได้กล่าวถึง กลวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

1. มีความอดทน และรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง
2. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รู้จักการชมเชยและให้รางวัลผู้กระทำความดี

4. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
5. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. มีความเสียสละและไม่ตระหนี่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการและผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. ให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
12. รู้จักใช้เวลาและโอกาสที่เหมาะสมในการติดต่อ      ให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับ  
บัญชา
13. ผู้บังคับบัญชาต้องมีประสาทไหว
14. ไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
15. ไม่จู้จี้เกินไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา

และประทวน โคตรสาน (2535 : 204 - 209) กล่าวถึงการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังต่อไปนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การตัดสินใจในการทำงานต้องอาศัยเหตุผล ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่หลงตัวเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ไม่ตัดสินใจเวลาโกรธ ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
  2. รู้จักส่งเสริมให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงความรู้สึกนึกคิด เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนดูแลความยากลำบากและแสดงความจริงใจ
  3. รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ ยกย่องชมเชยและแสดงความยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ
- การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูนั้นผู้บริหารโรงเรียนสามารถกระทำได้โดยพยายามทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นเหมือนเพื่อนร่วมงาน มีความรักดีต่อโรงเรียน ไม่ชอบการแบ่งเป็นพวกเป็นฝ่าย ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีศรัทธาที่ชัดเจน แสดงพฤติกรรมในการเป็นผู้นำ และต้องทุ่มเทความรักความเข้าใจไปยังผู้ร่วมงานทั้งหมดในโรงเรียน รวมทั้งมีการแสดงออกที่ดีกับผู้ใต้บังคับ

บัญชา เช่น พุดจาไพเราะ จัดเครื่องอำนวยความสะดวกให้ เป็นผู้ประสานงานที่ดี พาไปทัศนศึกษา ขึ้นเงินเดือนสองชั้นให้ รับฟังปัญหา ให้กำลังใจ ไม่ใช่อำนาจเกินความจำเป็น ยกย่องชมเชย และให้ความเสมอภาค เป็นต้น

2. นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบนักเรียนทั้งหมดและเป็นผู้บังคับบัญชาครูผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนทุกคนเรียนรู้จนจบหลักสูตรอย่างมีความสุข การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับนักเรียน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ข : 54 - 58) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยตรงกับนักเรียน และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนซึ่งเปรียบเสมือนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทางอ้อม

การสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยตรงกับนักเรียนนั้นผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถพบกับนักเรียนเป็นรายบุคคลทุกคนได้ แต่ผู้บริหารโรงเรียนก็สามารถจะพบและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนได้โดย

1. ประชุมนักเรียนเพื่อให้ทราบถึงระเบียบปฏิบัติต่างๆของโรงเรียนในลักษณะของการปฐมนิเทศ
2. การตรวจเยี่ยมชั้นเรียน เพื่อทราบสภาพและบรรยากาศการเรียนการสอนโดยทั่วไป
3. เปิดโอกาสให้นักเรียนเข้าพบเป็นส่วนตัวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และต้องการความช่วยเหลือ
4. พบกับนักเรียนทั้งห้องนอกชั้นเรียนเป็นบางครั้ง
5. จัดทัศนศึกษา

การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะสร้างมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนในทางอ้อมได้โดยสร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนเกิดปฏิริยาตอบสนองระหว่างกันโดยความเข้าใจของสถานการณ์การเรียนการสอน เช่น จัดสถานที่เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษาร่วมกันนอกเวลาเรียนปกติ ได้แก่ จัดเก้าอี้นั่งเป็นชุดไว้ได้ร่มไม้ในโรงเรียน ห้องอาหาร ห้องประชุม เมื่อหมดเวลาใช้งานปกติก็เปิดเป็นห้องเรียนนอกแบบ ตัดตารางเรียนหน้าห้องเพื่อให้นักเรียนทราบว่าเวลาใดว่างจะได้มาใช้ประโยชน์จากห้องนั้น และต้องทำให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยเช่นเดิมก่อนเวลาสอนปกติ 10 นาที เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนทุกคนในโรงเรียนได้ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยมีคณะครูเป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นการสร้างบรรยากาศของสังคมในโรงเรียนที่เป็นกันเองระหว่างผู้เรียน ครู และผู้บริหาร ซึ่งจะเกิดความรักความสามัคคีในหมู่ นักเรียนและผู้บริหารอีกด้วย

3. ชุมชน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน โรงเรียนที่ดีจะต้องไม่แปลกแยกจากชุมชน โรงเรียนได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากชุมชนในรูปของภาษีและความช่วยเหลือพิเศษ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะบุคคลเหล่านั้นจะมีส่วนในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนที่มีต่อโรงเรียน ชุมชนจะมีทัศนคติที่ดีหรือไม่กับโรงเรียน ก็ขึ้นอยู่กับภาระการกระทำของบุคลากรในโรงเรียน (กรมสามัญศึกษา 2540 ก : 47 - 50) คณะครูในโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีโอกาสเข้ากับประชาชนได้ง่ายที่สุด เนื่องจากวิชาชีพครูไม่เป็นพิษเป็นภัยกับผู้ใด สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และนฤมล ตันธสุเรศรัฐ (2537 : 37 - 38) กล่าวว่าครูมีอำนาจทางวิชาการ (Professional authority) ที่จะนำไปเป็นประโยชน์ให้กับผู้เรียน ได้มีความรู้ ประสบการณ์ ครูที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ง่าย เป็นที่ไว้วางใจของคนทั่วไป โรงเรียนและชุมชนมีจุดหมายอย่างเดียวกัน คือ พัฒนาคณะให้เป็นคนดี โรงเรียนเปรียบเหมือนกระจกเงาที่จะสะท้อนให้เห็นภาพของชุมชนนั้น ๆ การที่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาของชุมชน และเป็นชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งจะก่อประโยชน์ดังนี้

1. การมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน ทั้งโรงเรียนมัธยมศึกษาและชุมชน จะเป็นหนทางหนึ่งที่เปิดโอกาสให้โรงเรียนได้สอดแทรกสิ่งที่ต้องการให้ชุมชน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยผ่านตัวนักเรียน
2. ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ทำให้ชีวิตในโรงเรียนกับชีวิตในชุมชนเจริญก้าวหน้าสัมพันธ์กันโดยอัตโนมัติ
3. โรงเรียนได้ใช้ทรัพยากรในชุมชน ซึ่งเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนที่มีค่าต่อการศึกษาและการดำรงอยู่ของชุมชน
4. ส่งเสริมฟื้นฟู รักษาวัฒนธรรมของชุมชนร่วมกัน
5. เกิดประโยชน์โดยตรงแก่นักเรียน ทำให้โรงเรียนได้ทราบภูมิหลังที่แท้จริงของนักเรียนจากผู้ปกครอง ทำให้การอบรมสั่งสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. เกิดการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โรงเรียนมีโอกาสเสนอผลงานต่อชุมชน ชุมชนก็เสนอข่าวความเคลื่อนไหว ความคิดต่าง ๆ ของคนในชุมชนต่อโรงเรียน ทำให้เกิดการพัฒนาด้านต่าง ๆ
7. ส่งเสริมประชาธิปไตยในการจัดการศึกษา ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษามีส่วนร่วมดูแลเรื่องของการศึกษาในชุมชน
8. สร้างภาพพจน์ของโรงเรียน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทำให้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายชัดเจน ซึ่งช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกัน
9. ช่วยแก้ปัญหาที่มีผลกระทบต่อการศึกษา เช่น การขาดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการศึกษาของคนในชุมชน การไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของคน เป็นต้น
10. พัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้า เมื่อชุมชนมีความเชื่อถือ ศรัทธา การทำงานของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนและชุมชนก็จะก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

การที่โรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย เพราะสังคมในปัจจุบันเป็นสังคมที่รีบเร่ง แข่งขัน สนใจกับการทำมาหากิน ทำให้โรงเรียนต้องรับหน้าที่เป็นบ้านแห่งที่สองของเด็ก ต้องคอยอบรม ดูแล สั่งสอนเป็นเสมือนพ่อแม่ของเด็ก ในบางชุมชนจะมีโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถาบันรวมเอาผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาการต่าง ๆ ไว้ เมื่อชุมชนต้องการได้วิทยากร หรือผู้รู้ไปแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนก็สามารถมาใช้บริการได้ที่โรงเรียนนั้นๆ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนที่อาศัยอยู่ในชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนั้นได้ ซึ่ง วิจารณ์ วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 70 - 73) กล่าวว่า โดยผู้บริหารโรงเรียนไปเป็นวิทยากรที่ชุมชนขอความร่วมมือ ทำนองเดียวกันผู้บริหารโรงเรียน ควรจัดโอกาสให้ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนรวมในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานในโรงเรียน กระตุ้นให้ครูรู้จักใช้แหล่งวิทยากร และวัสดุในท้องถิ่นมาช่วยในการสอน การจัดทำในรูปของสมาคมครูผู้ปกครอง การเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนให้ชุมชนได้ทราบนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหนังสือพิมพ์ในท้องถิ่น สถานีวิทยุโทรทัศน์ ให้ช่วยในการเผยแพร่ข่าวสารของโรงเรียน กระตุ้นครู และนักเรียนให้มีส่วนในการเผยแพร่ข่าวสารไปยังผู้ปกครองและผู้ใกล้ชิดต่อไป

### หลักการและแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชนนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมในระบอบประชาธิปไตย เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเทคนิควิธีการในการติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ผู้บริหารต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนคำนึงว่าตนเองมีหน้าที่ ความรับผิดชอบและบทบาทอย่างไรในชุมชนนั้น หลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชนนั้น (สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และนฤมล ดันธสุระเศรษฐ์. 2537 : 27) ได้กล่าวพอสรุปได้ดังนี้

1. มีความบริสุทธิ์ใจ ตรงไปตรงมาและเชื่อถือได้ ทั้งสองฝ่ายเห็นประโยชน์ร่วมกัน
2. มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพราะทำให้เกิดความคุ้นเคยมีความเข้าใจกันมากขึ้น
3. มีการดำเนินการให้ครอบคลุมทุกด้านที่ชุมชนมีส่วนรับผิดชอบด้วย เพื่อแสดงความจริงใจและยินดีร่วมมือกับชุมชน
4. มีการดำเนินงานที่ง่ายและคล่องตัว ปกติโรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติที่เป็นกรอบจำกัดอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรเกิดความเคยชิน เมื่อต้องทำงานเกี่ยวข้องกับชุมชน ควรลดขั้นตอนให้น้อยที่สุด
5. มีการดำเนินการที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย
6. มีการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นอยู่ การเปลี่ยนแปลงควรค่อยเป็นค่อยไป ให้เป็นที่ยอมรับและเห็นคุณค่ามากกว่าจะถูกมองว่าเป็นสิ่งแปลกปลอม
7. มีการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง มีทั้งการให้และรับข่าวสาร

### แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชน

โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันการศึกษาในชุมชน ทำให้โรงเรียนมัศึกษามีวิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นได้มีนักบริหารการศึกษาได้เสนอแนะเป็นแนวทางไว้ดังต่อไปนี้

สุพิชญา ธีระกุล (2522 : 54 - 55) ได้เสนอแนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมที่นำชุมชนไปสู่โรงเรียน เช่น การจัดการศึกษาผู้ใหญ่ การจัดสัปดาห์แห่งการศึกษา การจัดงานประจำปีของโรงเรียน
2. กิจกรรมที่นำโรงเรียนออกสู่ชุมชน เช่น การจัดทัศนศึกษาภายในชุมชน การจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน
3. กิจกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น เช่น อนามัย เกษตรกรรม ฝ่ายปกครอง
4. กิจกรรมให้บริการชุมชน เช่น เปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน เครื่องใช้ต่าง ๆ และบุคลากรของโรงเรียน

เสรี ลาซโรจน์ (2531 : 62 - 70) ได้เสนอแนวทางและแง่คิดเกี่ยวกับสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชน โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อถือและความต้องการของผู้ปกครอง ที่ต้องให้บุตรหลานของตน มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในอนาคต การก้าวไปสู่ชนชั้นสูงนั้น ต้องอาศัยการศึกษาเป็นบันได
2. สภาพทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ทั่วไป
3. ภาวะผูกพันที่ผู้บริหารต้องยอมรับ

สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และนฤมล ดันธุจรเศรษฐ์ (2537 : 28 - 29) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชน ไว้ดังต่อไปนี้

1. การนำโรงเรียนสู่ชุมชน โดยการประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงผลงานต่าง ๆ ที่โรงเรียนได้กระทำไปแล้ว ศึกษาชุมชน สนับสนุนให้ครูอาจารย์มีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชน ทั้งในด้านวิชาการ และกิจกรรม

2. การนำชุมชนสู่โรงเรียน เป็นการนำชุมชนมารู้จักกับโรงเรียนโดยผ่านตัวนักเรียน ซึ่งเป็นตัวแทนของแต่ละครอบครัวในชุมชน กิจกรรมพบปะผู้ปกครองผ่านทางสมาคมผู้ปกครองและครู หรือสมาคมศิษย์เก่า เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง

3. การสร้างภาพพจน์ที่เกี่ยวกับโรงเรียน ถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อมแต่มีผลกระทบโดยตรง และเป็นวิธีการที่ยากยิ่งในการปฏิบัติ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกด้าน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษากับชุมชนนั้น ถือเป็นสิ่งจำเป็นในสังคมปัจจุบัน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการให้ความช่วยเหลือ ให้เกิดมีกระบวนการทำงานที่ดี นับตั้งแต่การวางแผนร่วมกัน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เช่น คณะครู นักการภารโรง และนักเรียน ร่วมกับผู้นำชุมชนโดยกำหนดหลักการ

และแนวทางปฏิบัติในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างชัดเจนกล่าวคือ ต้องเน้นกระบวนการในการปฏิบัติจริงในเรื่องของการนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน การนำชุมชนไปสู่โรงเรียน การสร้างภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับโรงเรียน การร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น การให้บริการชุมชน เป็นต้น โดยต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของชุมชน ศึกษาความเชื่อ ความต้องการของผู้ปกครอง สภาพเศรษฐกิจความเป็นอยู่ในท้องถิ่น เน้นเรื่องของการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง คือ มีทั้งให้และรับข่าวสาร โรงเรียนจะรับทราบข่าวคราวความเป็นไปของชุมชนและโรงเรียนจะต้องแถลงให้ชุมชนทราบปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอย่างมาก การมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชนนั้น ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาโรงเรียนและวิชาการให้ก้าวหน้าโดยได้รับความร่วมมือ ความศรัทธาเชื่อถือจากชุมชนอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับสราวุธ เศรษฐจุจร (2529 : 172 - 176) กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน จะส่งผลต่อความนิยมของบุคคลในชุมชนที่มีต่อโรงเรียน จะได้รับความร่วมมือ ความศรัทธาเชื่อถือจากชุมชนเป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชนนั้นเป็นเทคนิคอันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องปฏิบัติ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้ง 3 กลุ่มดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้ ยิ้มแย้ม ทักทายให้บริการช่วยเหลือ เป็นกันเอง จริงใจในการช่วยเหลือ ยกย่องชมเชย เข้าใจปัญหา แม่นยำในรายละเอียดของครูและโรงเรียน สนับสนุนและส่งเสริมเผยแพร่ผลงานของครู เคารพนับถือผู้อื่น เสมอต้นเสมอปลาย สุภาพอ่อนน้อม เป็นนักฟังที่ดี พุดจาไพเราะรื่นหู มีอารมณ์ขัน ยอมรับความสามารถของผู้อื่น ส่งเสริมร่วมกิจกรรมในโอกาสอันเหมาะสม มีวิธีส่งเสริมกำลังใจ ออกเยี่ยมชุมชน เป็นต้น

### **สภาพการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น ขวรัตน์ เติตชัย และนภา สมประสงค์ (2536 : 50 - 51) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นศิลปะอย่างหนึ่งของการบริหาร การติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดี

ระหว่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร รู้จักเลือกและใช้การติดต่อสื่อสารให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การดำเนินการ การควบคุมและติดตามประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้นยังต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกประเภทที่ผู้บริหารต้องทำงาน และติดต่อสัมพันธ์ด้วย บุคคลประเภทต่าง ๆ นั้น เช่น ผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ครูในโรงเรียน นักเรียน และผู้ปกครอง เป็นต้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท ในเรื่องการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารนั้น พรเทพ ช้อยหิรัญ (2532 : 35) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารให้ตรงกับความรู้สึกและความต้องการของตนเองและผู้อื่น และต้องสามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสัมพันธ์เหล่านั้นได้

สภาวะในปัจจุบันกล่าวได้ว่า บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้รับแรงกดดันจากสภาพสังคมภายนอกและได้รับแรงกดดันหลาย ๆ ด้านจากสภาพภายในจิตใจตนเอง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้การบริหารงานในลักษณะของการจูงใจมากกว่าการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ รอสโซ (บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Rossow, 1992 : 17) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์การวิชาชีพที่มีผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และครูเป็นหัวใจในการปฏิบัติงาน ความเป็นเลิศขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานภายในโรงเรียนที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำขบวน ผู้บริหารต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้ครูมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ศรัทธาในตัวครูด้วยกัน และศรัทธาในโรงเรียน แล้วครูต้องมีความรัก ความเข้าใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ และทุ่มเทให้กับการทำงาน

ดังนั้นบทบาทของการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียน เช่น การออกคำสั่งหรือการสั่งด้วยวาจาก็ดี ด้วยลายลักษณ์อักษรก็ดี พฤติกรรมที่แสดงออกอาจจะสั่งการด้วยการขอร้อง ด้วยการอ่อนน้อม หรือด้วยการจูงใจ การใช้ถ้อยคำสุภาพ พูดแบบเป็นกันเอง สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติให้ทำงานอย่างเต็มฝีมือ การแสดงออกของผู้บริหารในลักษณะนี้ วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล (2530 : 104 - 105) กล่าวว่า เป็นการติดต่อสื่อสารที่สร้างมนุษยสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ แต่ในลักษณะการบริหารงานปกครองตามสายการบังคับบัญชา ยังถือว่าเป็นการสั่งงานแบบเป็นทางการ โดยขอความร่วมมือประสานงานตามขั้นตอนและระเบียบบริหารงานของทางราชการ ถ้าผู้บริหารสั่งงานตามตัวบทกฎหมาย ลักษณะของการออกคำสั่งจะออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อสั่งลงมาแล้วผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามให้เป็นไปตามคำสั่งซึ่งถือว่าการร่วมมือแบบเป็นทางการ โดยอาศัย

อำนาจหน้าที่ทางราชการเป็นหลักในการสั่งงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี อย่างน้อยผู้บังคับบัญชาขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สังคมในโรงเรียนขาดความอบอุ่น

ลักษณะการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติ

ชวรัตน์ เชิดชัย (2536 : 65 - 66) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้วยการพูด เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รวดเร็วทันใจทันเวลา และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเองมากขึ้น บุคคลที่ผู้บริหารติดต่อสื่อสารด้วยจะรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ผู้บริหารโรงเรียนเลือกใช้วิธีติดต่อสื่อสารด้วยการพูด เมื่อเป็นงานที่ต้องมีคำอธิบายอย่างละเอียดและต้องการความเร่งด่วน เป็นงานประจำที่เข้าใจอยู่แล้วใช้กับบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ และเป็นการจูงใจให้เกิดความใกล้ชิดและยอมรับในตัวผู้ร่วมงาน

2. ด้วยการเขียน ซึ่งเป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ เพราะจะปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษรให้เห็นเป็นหลักฐาน ผู้บริหารโรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสารวิธีนี้ เมื่อมีบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามคำสั่งนั้นหลายฝ่าย ต้องการให้ปรากฏเป็นหลักฐาน เป็นเรื่องสำคัญและซับซ้อน ผู้ปฏิบัติชอบหลงลืมและหลีกเลี่ยง

ในบางครั้งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนควบคู่กันไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการติดต่อสื่อสารด้วยเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น และมีโอกาสซักถามได้ตอบ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้น สภาพการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้องนั้น ชวรัตน์ เชิดชัย (2536 : 51 - 56) และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 ข : 65 - 67) กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1. ครู ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะมีลักษณะเพื่อสั่งงาน มอบหมายงาน การวางแผน การแลกเปลี่ยนข้อมูลในการทำงาน การสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ ช่วยเหลือในเรื่องปัญหาส่วนตัว การร้องทุกข์ นโยบายหรือเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการเรียนการสอน การดูแลนักเรียน เป็นต้น

2. นักเรียน ผู้บริหารไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับนักเรียน การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารจึงเน้นเรื่องการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนโดยผ่านครูและการนิเทศงาน ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจึงเป็นไปเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้คำปรึกษา รับผิดชอบต่อข้อมูลรายละเอียดของนักเรียน การจัดการเรียน กฎ ระเบียบของโรงเรียน เป็นต้น

3. ผู้ปกครองและชุมชน ลักษณะของการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างความร่วมมืออันดีระหว่างกัน รับทราบปัญหา นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน ผลงานของโรงเรียนและนักเรียน กระบวนการเรียนการสอน กฎ ระเบียบของโรงเรียน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าสภาพการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานั้น ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนวยความสะดวก การควบคุมและติดตามบรรลุตามวัตถุประสงค์ และถือว่าการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์เป็นศิลปะของการบริหารอย่างหนึ่งที่จะช่วยชักจูงให้ผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ เห็นคล้อยตาม และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ผู้บริหารจึงต้องใช้การติดต่อสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนที่เหมาะสม ชัดเจน และมีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู นักเรียน และชุมชน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา**

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างยิ่งและถือว่าเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานจากสภาพความเป็นจริง วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 130) กล่าวว่าผู้บริหารใช้เวลา 3 ใน 4 ของเวลาทำงานเพื่อติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นโดยต้องทำความเข้าใจธรรมชาติ บุคลิกลักษณะ สมรรถภาพ และประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ละเอียด ปรับยุทธวิธีในการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสม

การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนนั้น ผดุง พรหมมูล (2537 : 255-259) จัดให้อยู่ในเรื่องอำนาจการในลักษณะของการควบคุมงาน การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน และการงบประมาณ ความมุ่งหมายสำคัญของการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผน และช่วยกระตุ้นชักจูงให้มีการปฏิบัติตามแผน เพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือ จากระดับบนสู่ระดับล่าง และจากระดับล่างสู่ระดับบน ในลักษณะของการจูงใจและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก

✓ ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์นั้น สมชาย เรื่องมณีชัชวาล (2539 : 32) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารของมนุษย์นั้นตั้งอยู่บนหลักของความสัมพันธ์ กล่าวคือในการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีผู้เกี่ยวข้องอยู่สองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งทำหน้าที่ส่งสาร อีกฝ่ายทำหน้าที่รับสาร ทั้งสองฝ่ายมีความเกี่ยวพันกัน ร่วมกับสาระและสื่อ และนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์

(2534 ก : 237 - 254) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การติดต่อสื่อสาร การสื่อความหมายที่ดีซึ่งสอดคล้องกับ ชูชัย สมิทธิไกร และสมชาย เตียวกุล (2530 : 6 - 10) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การและเป็นองค์ประกอบสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ และกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 62) กล่าวว่าผู้บริหารที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีอีกด้วย

จะเห็นได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารเป็นอย่างมาก เพราะในความหมายของการติดต่อสื่อสารนั้นได้เน้นถึงการติดต่อสื่อสารว่าอยู่ที่ความสัมพันธ์ของมนุษย์ (Human Relationship) ถ้ามนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กันการติดต่อสื่อสารระหว่างกันก็ไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นในเรื่องของการบริหาร การติดต่อสื่อสารนั้นถือว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจ และมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533 : 42 ; อ้างอิงจาก Morphet and others ; 1982 : 128-129) ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ทั้งแบบที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ โดยปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วิธีติดต่อสื่อสารที่มีลักษณะจูงใจมุ่งที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารด้วยวาจานั้นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ต้องรู้หลักการพูด การใช้น้ำเสียง ความถูกต้องชัดเจนของภาษาการใช้ถ้อยคำที่เข้าใจตรงกัน และยังคงเป็นนักฟังที่ดีด้วย เปิดโอกาสผู้อื่นได้พูด การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาไม่จำเป็นว่าการปรึกษาหารือ การสั่งการ การรายงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้หลักมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดการรับรู้ความเข้าใจและความพึงพอใจ

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำสูงสุดของโรงเรียน จะต้องใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมในการบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ร่วมงานทุกฝ่ายจะเกิดขึ้นและเป็นผลดีกับการปฏิบัติงานร่วมกันซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนแห่งนั้นในที่สุด

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สมาน จงอ้อมกลาง (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา

จังหวัดนครราชสีมา โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่ามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของครูวิทยุติสูงอยู่ในระดับปานกลาง

จำรัส ตลับทอง (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษา พบว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา ประสงค์จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษร ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับเดียวกันและผู้ใต้บังคับบัญชา

สุนีย์ กำลั้งเดช (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์ ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกวิทยาเขตมีทัศนะต่อคุณลักษณะการติดต่อสื่อสารด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก วิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและต่อเนื่องของชาวสารอยู่ในระดับรองลงมา เมื่อพิจารณาประเภทของชาวสาร พบว่า ชาวสารเกี่ยวกับวิชาการ ระเบียบวินัยต่าง ๆ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง ความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ชาวสารเกี่ยวกับการอบรมต่าง ๆ ผู้บริหารและคณาจารย์มีทัศนะด้านความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับมาก

จันทร์ธานี สงวนนาม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและโรงเรียนโดยทั่วไปมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ชาวสารโดยทั่วกันมากกว่าการมุ่งความถูกต้องของชาวสาร

ผดุง พรหมมูล (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาในสถาบันราชภัฏ ผลการศึกษา พบว่า ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่จำเป็นมากที่สุดสำหรับการบริหารภาควิชา

สมชาย เรืองมณีชัชวาล (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาของนักฝึกอบรมไทย ผลการศึกษาพบว่า นักฝึกอบรมมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางในทุก ๆ ประเภทของสื่อ โดยมีการเปิดรับจากสื่อบุคคลอยู่ในระดับสูงสุด

### งานวิจัยต่างประเทศ

กาบัน (Gaban. 1982 : 1266 - A) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะการบริหารงานด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยสำรวจจากศึกษานิเทศกร และผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การดูแลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

✓ โคโมเต (Komote. 1993 : 3576 - A) ได้ศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารโรงเรียนของคนผิวดำในแอฟริกาใต้ จากการศึกษา พบว่า เรื่องมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับมนุษย์ตั้งแต่มนุษย์เกิดมาในโลกและเป็นไปตามกฎธรรมชาติซึ่งส่วนใหญ่อาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้บริหาร คือ ครูใหญ่หรือผู้อำนวยการจะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ช่วยผู้บริหารและครูฝ่ายต่าง ๆ ครูสัมพันธ์กับครูต่างกัน เป็นต้น

✓ ลอฟตัน (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 44 ; อ้างอิงจาก Lofton. 1985 : 2150 - A) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับแบบของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการจะมีปฏิสัมพันธ์กับความถี่ของการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับสูง

ชัควี (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 44 ; อ้างอิงจาก Chukwee. 1986 : 1126 - A) ได้ศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับผลของการใช้อำนาจกับการติดต่อสื่อสาร จากการศึกษา พบว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจจะช่วยให้เกิดความร่วมมือจากชุมชนมากที่สุด

แบงคส์ - ไบรท์ (Banks - Bright. 1994 : 1539 - A) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมในการทำงาน : การสร้าง ประสิทธิภาพ ความรู้พื้นฐานสำหรับการอบรมผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องการทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และความเป็นประชาธิปไตย และถือเป็นทักษะสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน

✓ เลนเคอร์ (Lenker. 1996 : 4227 - A) ได้ศึกษาเรื่องการติดต่อสื่อสารระหว่างครู : ผลของการมีอาชีพครู พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องการพัฒนาสัมพันธภาพที่สร้างขึ้นโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือ และการติดต่อสื่อสารที่ดีจะให้ข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับการพัฒนาอาชีพครู และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน

จะเห็นได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่องการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน จะพบว่า ทั้งการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างและยึดถือ ฝึกฝนให้เกิดทักษะ ทั้งการติดต่อสื่อสารด้วยวาจาและเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เปิดใจกว้างสำหรับการรับรู้ข่าวสาร และผู้บริหารโรงเรียนต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทั่วไป การติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จในการบริหารงาน

### **สมมติฐานของการวิจัย**

พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งโดยรวม และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539 จาก 26 โรงเรียน รวม 1,553 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539 จาก 13 โรงเรียน รวม 341 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 310 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 341 คน

2.2 ทำการสุ่มโรงเรียนแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นระดับชั้น (Strata) ได้โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 13 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 4 โรงเรียน ขนาดกลาง 6 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน

2.3 สุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง (ข้อ 2.2) อย่างเป็นสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 341 คน ดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู
เล็ก	8	148	4	33
กลาง	12	665	6	146
ใหญ่	6	740	3	162
รวม	26	1,553	13	341

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนใน 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 41 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert, 1970 : 107 - 110) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ซึ่งกำหนดความหมาย ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 21 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคอร์ท (Likert, 1970 : 107 - 110) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ซึ่งกำหนดความหมายดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาตำรา เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน และสร้างนิยามศัพท์เฉพาะ
2. สัมภาษณ์ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร จำนวน 20 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็นครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 3 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 7 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 10 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับกำหนดกรอบเนื้อหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
3. กำหนดกรอบเนื้อหา เรื่องพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนใน 2 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และกำหนดกรอบเนื้อหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ ครู นักเรียน และชุมชน

4. สร้างแบบสอบถาม เกี่ยวกับพฤติกรรมกาติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ โดยศึกษารายละเอียดจากงานวิจัยของ สมาน จงอ้อมกลาง (2526), พรเทพ ช้อยศิริ (2532), จันทราณี สงวนนาม (2533), ผดุง พรหมมูล (2537) นำมาปรับแล้วสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อวัดพฤติกรรมกาติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยให้ครอบคลุมนิยามศัพท์ในข้อ 1 และกรอเนื้อหาเรื่องพฤติกรรมกาติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดไว้ในข้อ 3 นำแบบสอบถามเสนอประธานและกรรมการผู้ควบคุมปริญญาพันธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องโครงสร้างเนื้อหาและการใช้ภาษา นำมาแก้ไขการใช้สำนวนภาษา ตลอดจนสาระสำคัญของเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและนิยามศัพท์ จากนั้นนำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพิ้นิจ (Face validity)

ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ได้แก่

4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.อัมพร สุขเกษม ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

4.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทัพสุวรรณ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

4.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

4.4 อาจารย์จุงใจ แสงพันธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

4.5 อาจารย์ ดร.สรายุทธ์ เศรษฐขจร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอุทองศึกษาลัย จังหวัดสุพรรณบุรี

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในข้อ 4 ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach, 1984 : 161) ปรากฏว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของแบบสอบถามวัดพฤติกรรมกาติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเท่ากับ .9306 และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของแบบสอบถามวัดมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเท่ากับ .9292

6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอประธานและกรรมการผู้ควบคุม ปรินญาณิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการ วิจัยต่อไป

### ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ขอความกรุณาท่านในการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

#### ตอนที่ 1

##### คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ใน 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ขอท่านโปรดพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารแต่ละแบบอยู่ในระดับใด โดยพิจารณา ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อท่านอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วโปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่างการตอบต่อไปนี้

ข้อความ	ระดับการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของ ผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้มีการ แสดงผลอยู่ในระดับใด					
0 การสั่งการของผู้บริหารทุกครั้งจะทำ เป็นลายลักษณ์อักษร.....	.....	✓.....	.....	.....	.....
00 มีการแจ้งข่าวสารโดยการประชุมครู ทั้งโรงเรียน.....	✓.....	.....	.....	.....	.....

จากข้อ 0 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องมาก หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ข้อที่ว่า  
การสั่งการของผู้บริหารทุกครั้งจะทำเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก

จากข้อ 00 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับของการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการในข้อ  
ที่ว่ามีการแจ้งข่าวสารโดยการประชุมครูทั้งโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร

ข้อความ	ระดับการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้มี การแสดงออกมาอยู่ในระดับใด</p> <p>1. ผู้บริหารแจ้งข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หนังสือราชการ</p> <p>2. ผู้บริหารแจ้งระเบียบและคำสั่งของโรงเรียนให้ครูทราบโดยแจ้งเป็นหนังสือเวียน</p> <p>3. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของครูที่เข้าพบเพื่อแก้ปัญหาของนักเรียน</p> <p>4. ผู้บริหารจะโทรศัพท์ติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนเมื่อเกิดปัญหาเร่งด่วน</p> <p>5. ผู้บริหารแจ้งนโยบายและคำสั่งของโรงเรียนให้ครูทราบ</p> <p>6. ผู้บริหารติดต่อภาคให้คณะครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการอย่างเคร่งครัด</p> <p>7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุมทุกครั้ง</p> <p>8. ผู้บริหารปรึกษาและรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของคณะครู</p>					

## ตอนที่ 3

## คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ที่มีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชน ให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ในแต่ละกลุ่มอยู่ในระดับใด โดยพิจารณา ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## คำชี้แจง

เมื่อท่านอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อแล้ว โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่างการตอบดังนี้

ข้อความ	ระดับการแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ ต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
0 สนทนาปราศรัยอย่างฉันทมิตร เป็น กันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	.....	.....	✓	.....	.....
00 ปฏิบัติตนเป็นผู้รับฟังที่ดี	.....	.....	.....	✓	.....

จากข้อ 0 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องปานกลาง หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ในข้อที่ว่าสนทนาปราศรัยอย่างฉันทมิตร เป็นกันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังอยู่ในระดับปานกลาง

จากข้อ 00 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อย หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ในข้อที่ว่าปฏิบัติตนเป็นผู้รับฟังที่ดีอยู่ในระดับน้อย

### ตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ข้อความ	ระดับการแสดงผลเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่อไปนี้ในระดับใด</b>					
1. ผู้บริหารส่งการ์ดอวยพรวันเกิดเมื่อถึงวันเกิดของครูทุกคนในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
2. ให้กำลังใจครูในเรื่องการเรียนการสอน	.....	.....	.....	.....	.....
3. ให้กำลังใจนักเรียนโดยเปิดโอกาสให้นักเรียนที่มีปัญหาเข้าพบ	.....	.....	.....	.....	.....
4. รู้รายละเอียดของชุมชนเป็นอย่างดี	.....	.....	.....	.....	.....
5. รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ต่าง ๆ กับคนในชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2540 ถึงผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ให้ครูตอบแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยนำไปแจก โดยเริ่มแจกแบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 6 ตุลาคม 2540 และเก็บรวบรวม แบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมดในวันที่ 24 ตุลาคม 2540 ผู้วิจัยได้ส่ง แบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น จำนวน 341 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไป เป็นแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ จำนวน 336 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.53 ของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังรายละเอียด ในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืนและฉบับสมบูรณ์จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (จำนวนที่ส่งไป)	จำนวน ที่ได้รับคืน	จำนวนฉบับ ที่สมบูรณ์	จำนวน ร้อยละ
เล็ก	33	33	33	100
กลาง	146	146	144	98.63
ใหญ่	162	162	159	98.15
รวม	341	341	336	98.53

### การจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจดูความสมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วให้รหัสแบบสอบถามตอนที่ 1 ส่วนตอนที่ 2 และ 3 จำนวน 336 ฉบับ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามดังต่อไปนี้

- |                           |                  |
|---------------------------|------------------|
| ตอบมากที่สุด              | ให้คะแนน 5 คะแนน |
| ตอบมาก                    | ให้คะแนน 4 คะแนน |
| ตอบปานกลาง                | ให้คะแนน 3 คะแนน |
| ตอบน้อย                   | ให้คะแนน 2 คะแนน |
| ตอบน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย | ให้คะแนน 1 คะแนน |
3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup>

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานอยู่ นำมาหาค่าความถี่และค่าร้อยละ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ตอนที่ 2 และ 3 นำมาหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์แยกตามขนาดของโรงเรียน วิเคราะห์โดยรวมตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 1 และ 2 แปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้เกณฑ์ดังต่อไปนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2538 : 19)

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับน้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารหรือมนุษยสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามจุดมุ่งหมายข้อที่ 3 ใช้การวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) แบบ Pearson product moment Correlation Coefficient

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS/PC<sup>+</sup> สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient)

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับหาค่าร้อยละของแบบสอบถาม และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

หาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร โดยหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) แบบ Pearson product moment Correlation Coefficient

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$N$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
$S. D.$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ผลปรากฏดังตาราง 3 - 6

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมตามวิธีการติดต่อสื่อสารจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			รวม N = 336		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
วิธีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ	3.40	0.52	ปานกลาง	3.29	0.60	ปานกลาง	3.42	0.47	ปานกลาง	3.36	0.54	ปานกลาง
การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ	3.43	0.51	ปานกลาง	3.31	0.63	ปานกลาง	3.40	0.51	ปานกลาง	3.37	0.57	ปานกลาง
รวม	3.42	0.50	ปานกลาง	3.30	0.60	ปานกลาง	3.41	0.47	ปานกลาง	3.36	0.53	ปานกลาง

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) และเมื่อจำแนกตามวิธีการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ที่เป็นทางการ และที่ไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน ( $\bar{X} = 3.36$  และ 3.37 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ในทุกขนาดโรงเรียนมีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$  , 3.30 และ 3.41) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามวิธีการติดต่อสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดโรงเรียน มีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$  และ 3.37 ตามลำดับ)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร  
ที่เป็นทางการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี  
เป็นรายข้อและโดยรวม จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N=33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
1	ออกคำสั่งการปฏิบัติงาน และรายละเอียดที่เป็นลาย ลักษณ์อักษรที่เพียงพอ สำหรับครูปฏิบัติ	4.09	0.72	มาก	3.56	0.88	มาก	3.60	0.84	มาก	3.63	0.86	มาก
2	การประชุมครูในโรงเรียน ผู้บริหารดำเนินการดังนี้ 2.1 ประชุมครูเพื่อสรุปผลการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียน การสอน	3.91	0.68	มาก	3.38	0.99	ปาน กลาง	3.64	0.84	มาก	3.56	0.91	มาก
	2.2 ประชุมสัมมนาเพื่อเตรียม การดำเนินงานเกี่ยวกับการ เรียนการสอน	4.03	0.73	มาก	3.48	0.88	ปาน กลาง	3.61	0.95	มาก	3.60	0.91	มาก
3	แจ้งกำหนดและวาระ การประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า	3.76	0.94	มาก	3.56	1.01	มาก	3.51	1.11	มาก	3.56	1.05	มาก
4	ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ใน การทำงานให้ครูเข้าใจ	3.88	0.82	มาก	3.62	0.90	มาก	3.60	0.92	มาก	3.64	0.94	มาก
5	เมื่อครูกระทำผิดหรือปฏิบัติ งานบกพร่อง ผู้บริหารโรง เรียนใช้วิธีการแจ้งกับครูผู้นั้น โดยวิธีตักเตือนเป็น ลายลักษณ์อักษร	2.55	1.03	ปาน กลาง	2.77	0.01	ปาน กลาง	2.68	1.05	ปาน กลาง	2.71	1.03	ปาน กลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6	แจ้งข้อมูลข่าวสาร เหตุการณ์ ปัจจุบันให้ครูทราบโดยวิธี												
	6.1 ออกเสียงตามสาย	2.70	1.31	ปาน กลาง	3.31	1.07	ปาน กลาง	3.45	1.09	ปาน กลาง	3.31	1.13	ปาน กลาง
	6.2 ประชุมครูประจำเดือน	3.73	0.84	มาก	3.31	1.03	ปาน กลาง	3.91	0.90	มาก	3.64	0.99	มาก
	6.3 ออกเป็นหนังสือเวียน	3.82	0.85	มาก	3.44	0.78	ปาน กลาง	3.62	1.02	มาก	3.56	0.91	มาก
7	กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้ รับจากครูและสื่อสารต่อไปยัง ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.58	0.79	มาก	3.27	0.90	ปาน กลาง	3.43	0.79	ปาน กลาง	3.38	0.84	ปาน กลาง
8	เวียนหนังสือ แจ้งเรื่องราวและ ข่าวสารให้ครูทราบ	3.88	0.93	มาก	3.38	0.90	ปาน กลาง	3.53	0.93	มาก	3.50	0.92	มาก
9	เมื่อมีคำถามในที่ประชุม ผู้บริหารหลักเสียงที่จะตอบ คำถามนั้นโดยตรง	2.76	1.09	ปาน กลาง	3.13	1.05	ปาน กลาง	2.89	1.02	ปาน กลาง	2.98	1.05	ปาน กลาง
10	ให้ครูที่ผ่านการอบรมรายงาน ผลของการอบรมเป็น ลายลักษณ์อักษร	3.76	0.79	มาก	3.26	0.98	ปาน กลาง	3.28	1.08	ปาน กลาง	3.32	1.02	ปาน กลาง
11	แจ้งกฎระเบียบของโรงเรียน ให้นักเรียนทราบโดยใช้วิธี												
	11.1 ออกเสียงตามสายในช่วง เวลาพัก	2.85	1.18	ปาน กลาง	3.15	0.97	ปาน กลาง	3.21	1.13	ปาน กลาง	3.15	1.07	ปาน กลาง
	11.2 ประกาศหน้าแถว ตอนเช้า	3.76	1.15	มาก	3.60	0.80	มาก	3.79	1.02	มาก	3.71	0.95	มาก
	11.3 ประชุมนักเรียนทั้ง โรงเรียน	3.55	1.09	มาก	3.28	0.88	ปาน กลาง	3.44	1.06	ปาน กลาง	3.38	0.99	ปาน กลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ ร.	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12	ให้ข่าวหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุก ครั้งที่มีโครงการร่วมกับชุมชน	2.79	1.32	ปาน กลาง	2.85	1.05	ปาน กลาง	3.29	1.00	ปาน กลาง	3.05	1.08	ปาน กลาง
13	แจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครอง นักเรียนทราบโดยใช้วิธีผู้ ปกครองนักเรียนมาประชุม	3.12	1.14	ปาน กลาง	3.21	0.95	ปาน กลาง	3.36	0.95	ปาน กลาง	3.27	0.97	ปาน กลาง
14	ออกบัตรเชิญผู้ปกครอง นักเรียนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมที่ โรงเรียนจัดขึ้น	3.15	1.25	ปาน กลาง	3.15	1.03	ปาน กลาง	3.25	0.92	ปาน กลาง	3.20	1.00	ปาน กลาง
15	เชิญตัวแทนสมาคมศิษย์เก่า และผู้สนใจเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือเพื่อจัดกิจกรรม ของโรงเรียน	2.70	1.24	ปาน กลาง	3.13	1.00	ปาน กลาง	3.35	1.00	ปาน กลาง	3.19	1.05	ปาน กลาง
16	ร่วมประชุมกับผู้นำชุมชนเพื่อ จัดกิจกรรมร่วมกัน	3.09	1.04	ปาน กลาง	3.28	1.04	ปาน กลาง	3.33	1.02	ปาน กลาง	3.29	1.03	ปาน กลาง
	รวม	3.40	0.52	ปาน กลาง	3.29	0.60	ปาน กลาง	3.42	0.47	ปาน กลาง	3.36	0.54	ปาน กลาง

จากตาราง 4 พิจารณาโดยรวมแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.40, 3.29$  และ  $3.42$  ตามลำดับ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การประกาศหน้าแถวตอนเช้า ( $\bar{X} = 3.71$ ) การชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การออกคำสั่ง การปฏิบัติงานและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.63$ ) การประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.60$ ) การประชุมครูเพื่อสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.56$ ) การแจ้งกำหนดการและวาระการประชุมให้ครูทราบล่วงหน้าและออกหนังสือเวียน ( $\bar{X} = 3.56$ ) และการเวียนหนังสือแจ้งเรื่องราวและข่าวสารให้ครูทราบ ( $\bar{X} = 3.50$ ) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียนและเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ตรงกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้นเรื่องการออกคำสั่งการปฏิบัติงานและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.09$ ) การประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.03$ ) การประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.97$ ) การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การเวียนหนังสือแจ้งเรื่องราวและข่าวสารให้ครูทราบ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การให้ครูที่ผ่านการอบรมรายงานผลของการอบรมเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 3.76$ ) การแจ้งกฎ ระเบียบของโรงเรียนให้นักเรียนทราบโดยวิธีประกาศหน้าแถวตอนเช้า ( $\bar{X} = 3.76$ ) การแจ้งกำหนดและวาระการประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.76$ ) การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบโดยวิธีประชุมครูประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.73$ ) การกลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากครูและสื่อสารต่อไปยังผู้อื่นอย่างถูกต้องเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.58$ ) อยู่ในระดับมากตามลำดับ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ส่วนใหญ่ตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้นในเรื่องการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.62$ ) การออกคำสั่งการปฏิบัติงานและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.56$ ) การแจ้งกำหนดและวาระการประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.56$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้นในเรื่องการประชุมครูเพื่อสรุปผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.64$ ) การ

ประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.61$ ) การออกคำสั่งปฏิบัติงานและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.61$ ) การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.60$ ) และการแจ้งกำหนดการและวาระการประชุมให้ครูทราบ ล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.51$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการตรงกันกับผลโดยรวมทุกเรื่อง

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร  
ที่ไม่เป็นทางการ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี  
จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	เมื่อมีคำสั่งที่ไม่ชัดเจนทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารใช้วิธีการ 1.1 เชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบ เพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ ในคำสั่งนั้น ๆ	3.79	0.70	มาก	3.61	0.94	มาก	3.56	0.94	มาก	3.60	0.92	มาก
	1.2 มีบันทึกชี้แจงรายละเอียด ของคำสั่งนั้นถึงครูผู้ปฏิบัติงาน	3.27	0.94	ปาน กลาง	3.26	0.98	ปาน กลาง	3.34	0.95	ปาน กลาง	3.30	0.96	ปาน กลาง
2	เมื่อครูกระทำผิดหรือปฏิบัติงานบกพร่องผู้บริหารโรงเรียน ใช้วิธีการแจ้งกับครูผู้นั้นโดย วิธีเรียกครูผู้นั้นเข้าพบเพื่อ ถามปัญหาการปฏิบัติงาน	3.73	0.88	มาก	3.40	0.96	ปาน กลาง	3.51	1.04	มาก	3.48	1.00	ปาน กลาง
3	แจ้งข้อมูลข่าวสาร เหตุการณ์ ปัจจุบันให้ครูทราบโดยวิธี 3.1 ติดป้ายประกาศตาม อาคารต่าง ๆ	3.24	0.75	ปาน กลาง	3.24	0.99	ปาน กลาง	3.48	1.06	ปาน กลาง	3.35	1.01	ปาน กลาง
	3.2 เชิญครูไปพบเป็นราย บุคคล	3.21	0.82	ปาน กลาง	3.08	1.01	ปาน กลาง	3.18	1.12	ปาน กลาง	3.14	1.05	ปาน กลาง
4	ติดประกาศให้คณะครูปฏิบัติ ตามกฎระเบียบของทาง ราชการ	3.88	0.74	มาก	3.49	0.89	ปาน กลาง	3.58	0.98	มาก	3.57	0.92	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
5	เปิดโอกาสให้ครูซักถามเพื่อ ความเข้าใจในคำสั่งให้ถูกต้อง ตรงกัน	3.73	1.10	มาก	3.26	1.06	ปาน กลาง	3.40	0.95	ปาน กลาง	3.37	1.02	ปาน กลาง
6	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ในการประชุมครู	3.70	1.02	มาก	3.40	0.97	ปาน กลาง	3.46	0.89	ปาน กลาง	3.46	0.94	ปาน กลาง
7	เมื่อได้รับคำร้องเรียนว่าครูใน โรงเรียนมีความประพฤติที่ เสียหาย ผู้บริหารเรียกครูผู้นั้น ไปสอบถามข้อเท็จจริง	3.48	1.09	ปาน กลาง	3.15	0.93	ปาน กลาง	3.23	0.93	ปาน กลาง	3.22	0.95	ปาน กลาง
8	ชี้แจงข้อบกพร่องในการ ทำงานของครูเมื่ออยู่ตาม ลำพังสองต่อสอง	3.18	1.04	ปาน กลาง	3.16	1.02	ปาน กลาง	3.20	0.90	ปาน กลาง	3.18	0.96	ปาน กลาง
9	พูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียน ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ ทางราชการ	3.88	0.78	มาก	3.65	0.78	มาก	3.58	0.85	มาก	3.64	0.82	มาก
10	ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะจากครู และผู้ร่วมงานเมื่อการทำงาน มีปัญหา	3.61	1.00	มาก	3.55	0.97	มาก	3.48	0.93	ปาน กลาง	3.52	0.95	มาก
11	รับฟังข้อเสนอแนะของครูที่ เข้าพบเกี่ยวกับปัญหาการ บริหารงานในโรงเรียน	3.58	1.00	มาก	3.48	0.91	ปาน กลาง	3.55	0.89	มาก	3.52	0.91	มาก

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12	สนทนากับครูที่เข้ามาพักทักทายหรือติดต่อด้วย	3.91	0.88	มาก	3.60	0.90	มาก	3.64	0.96	มาก	3.65	0.93	มาก
13	ให้ครูที่ผ่านการอบรม รายงานผลของการอบรมด้วยวาจาในที่ประชุมครูพลະเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถาม	3.28	1.01	ปานกลาง	3.08	1.11	ปานกลาง	3.28	1.16	ปานกลาง	3.19	1.12	ปานกลาง
14	จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการเพื่อให้ครูในโรงเรียนได้เปลี่ยนบรรยากาศและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.03	1.10	ปานกลาง	2.94	1.08	ปานกลาง	3.12	0.98	ปานกลาง	3.04	1.03	ปานกลาง
15	แจ้งกฎระเบียบของโรงเรียนให้นักเรียนทราบโดยใช้วิธีติดป้ายประกาศตามอาคารต่าง ๆ	3.27	0.91	ปานกลาง	3.23	0.91	ปานกลาง	3.43	1.06	ปานกลาง	3.33	0.98	ปานกลาง
17	แจ้งข่าวสารให้นักเรียนทราบโดยใช้วิธีโทรศัพท์ถึงผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง	2.27	1.01	น้อย	2.87	1.11	ปานกลาง	3.11	1.06	ปานกลาง	2.93	1.10	ปานกลาง
18	มีจดหมายตอบ-รับไปถึงผู้ปกครองนักเรียนเมื่อโรงเรียนจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.55	1.10	มาก	3.36	0.97	ปานกลาง	3.55	0.98	มาก	3.47	0.99	ปานกลาง
19	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนที่มีปัญหาโทรศัพท์มาสอบถามปัญหานั้นได้โดยตรง	3.09	1.16	ปานกลาง	3.34	1.00	ปานกลาง	3.38	0.97	ปานกลาง	3.33	1.00	ปานกลาง
	รวม	3.43	0.51	ปานกลาง	3.31	0.63	ปานกลาง	3.40	0.51	ปานกลาง	3.37	0.57	ปานกลาง

จากตาราง 5 พิจารณาโดยรวมแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอยู่ในระดับปานกลาง ทุกขนาดโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.43, 3.31$  และ  $3.40$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสนทนากับครูที่เข้ามาทักทายหรือติดต่อด้วย ( $\bar{X} = 3.65$ ) การพูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การเชิญครูปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในคำสั่งนั้น ๆ ( $\bar{X} = 3.60$ ) การตีตราประกาศให้คณะครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.57$ ) การยินดีรับฟังข้อเสนอของครูและผู้ร่วมงานเมื่อการทำงานมีปัญหา ( $\bar{X} = 3.52$ ) และการรับฟังข้อเสนอแนะของครูที่เข้าพบเกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

เมื่อพิจารณารายละเอียด แยกตามขนาดโรงเรียนและเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้น การสนทนากับครูที่เข้ามาทักทายหรือติดต่อด้วย ( $\bar{X} = 3.91$ ) การตีตราประกาศและพูดให้คณะครูปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การเชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในคำสั่งนั้น ( $\bar{X} = 3.79$ ) การเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการประชุมครู ( $\bar{X} = 3.70$ ) การรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและผู้ร่วมงานเมื่อการทำงานมีปัญหาด้วยความยินดี ( $\bar{X} = 3.61$ ) การมีจดหมายตอบ - รับ ไปถึงผู้ปกครองนักเรียนเมื่อโรงเรียนจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.55$ ) อยู่ในระดับมากตามลำดับ และแจ้งข่าวสารให้นักเรียนทราบโดยวิธีการโทรศัพท์ถึงผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง ( $\bar{X} = 2.27$ ) ซึ่งอยู่ในระดับน้อย ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการตรงกันกับผลโดยรวมทุกเรื่อง ยกเว้นการพูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.65$ ) การเชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้แจงให้เกิดความเข้าใจในคำสั่งนั้น ๆ ( $\bar{X} = 3.61$ ) และการรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและผู้ร่วมงานเมื่อการทำงานมีปัญหา ( $\bar{X} = 3.55$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่ตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้น การสนทนากับครูที่เข้ามาทักทายหรือติดต่อด้วย ( $\bar{X} = 3.64$ ) การพูดโน้มน้าวและตีตราประกาศให้ครูปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.58$ ) การมีจดหมายตอบ - รับ ไปถึงผู้ปกครองนักเรียน เมื่อโรงเรียนจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.55$ ) และการเชิญครูที่ปฏิบัติงานบกพร่องมาสอบถามปัญหาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.51$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของ  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นรายข้อและโดยรวม  
กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ครู เมื่อมีคำสั่งที่ไม่ชัดเจนผู้บริหาร แจ้งกับครูผู้นั้นโดยวิธี 1.1 เชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบ เพื่อชี้แจงในคำสั่งนั้น ๆ  1.2 มีบันทึกชี้แจงรายละเอียด ของคำสั่งนั้นถึงครูผู้ปฏิบัติ งาน	3.79	0.70	มาก	3.61	0.94	มาก	3.56	0.94	มาก	3.60	0.92	มาก
2	ออกคำสั่งการปฏิบัติงานที่มี คำแนะนำและรายละเอียดที่ เป็นลายลักษณ์อักษรที่ เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ	4.09	0.72	มาก	3.56	0.88	มาก	3.59	0.84	มาก	3.63	0.86	มาก
3	การประชุมครูในโรงเรียน ผู้บริหารดำเนินการดังนี้ 3.1 ประชุมเพื่อสรุปผลการ ดำเนินงานที่ได้กระทำไปแล้ว  3.2 ประชุมสัมมนาเพื่อเตรียม การดำเนินงานเกี่ยวกับ การเรียนการสอน	3.91	0.68	มาก	3.38	0.99	ปาน กลาง	3.64	0.84	มาก	3.56	0.91	มาก
4	แจ้งกำหนดและวาระการ ประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า	3.76	0.94	มาก	3.56	1.01	มาก	3.51	1.11	มาก	3.56	1.05	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
5	ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ ในการทำงานให้ครูเข้าใจ	3.88	0.82	มาก	3.62	0.90	มาก	3.60	0.92	มาก	3.64	0.90	มาก
6	เมื่อครูกระทำผิดหรือปฏิบัติ งานบกพร่องผู้บริหารโรงเรียน แจ้งกับครูผู้นั้นโดยวิธี	3.72	0.88	มาก	3.40	0.96	ปาน กลาง	3.51	1.04	มาก	3.48	1.00	ปาน กลาง
	6.1 เรียกครูผู้นั้นเข้าพบเพื่อ ซักถามปัญหาในการปฏิบัติงาน												
6	6.2 เตือนเป็นลายลักษณ์ อักษร	2.55	1.03	ปาน กลาง	2.77	1.00	ปาน กลาง	2.68	1.04	ปาน กลาง	2.71	1.03	ปาน กลาง
	7												
7.1	ออกเสียงตามสาย												
7	7.2 ประชุมครูประจำเดือน	3.73	0.84	มาก	3.31	1.03	ปาน กลาง	3.91	0.90	มาก	3.64	0.99	มาก
	7.3												
7.4	ติดป้ายประกาศตาม อาคารต่าง ๆ	3.24	0.75	ปาน กลาง	3.24	0.99	ปาน กลาง	3.48	1.06	ปาน กลาง	3.35	1.01	ปาน กลาง
7.5	เชิญครูไปพบเป็น รายบุคคล												
8	กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้ รับจากครูและสื่อสารต่อไปยัง ผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.58	0.79	มาก	3.27	0.90	ปาน กลาง	3.43	0.79	ปาน กลาง	3.38	0.84	ปาน กลาง
9	เวียนหนังสือแจ้งเรื่องราวและ ข่าวสารให้ครูทราบ												

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
10	ติดประกาศให้คณะครูปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ	3.88	0.74	มาก	3.49	0.89	ปานกลาง	3.58	0.98	มาก	3.57	0.92	มาก
11	เปิดโอกาสให้ครูซักถามเพื่อความเข้าใจในคำสั่งให้ถูกต้องตรงกัน	3.73	1.10	มาก	3.26	1.06	ปานกลาง	3.40	0.95	ปานกลาง	3.37	1.02	ปานกลาง
12	เมื่อมีคำถามในที่ประชุมผู้บริหารหลักเลี้ยงที่จะตอบคำถามนั้นโดยตรง	2.76	1.09	ปานกลาง	3.13	1.05	ปานกลาง	2.89	1.02	ปานกลาง	2.98	1.05	ปานกลาง
13	เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการประชุมครู	3.70	1.02	มาก	3.40	0.97	ปานกลาง	3.46	0.89	ปานกลาง	3.46	0.94	ปานกลาง
14	เมื่อได้รับคำร้องเรียนว่าครูในโรงเรียนมีความประพฤติที่เสียหาย ผู้บริหารเรียกครูผู้นั้นไปสอบถามข้อเท็จจริง	3.48	1.09	ปานกลาง	3.15	0.93	ปานกลาง	3.23	0.93	ปานกลาง	3.22	0.95	ปานกลาง
15	ชี้แจงข้อบกพร่องในการทำงานของครูเมื่ออยู่ตามลำพังสองต่อสอง	3.18	1.04	ปานกลาง	3.16	1.02	ปานกลาง	3.20	0.90	ปานกลาง	3.18	0.96	ปานกลาง
16	พูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ	3.88	0.78	มาก	3.65	0.78	มาก	3.58	0.85	มาก	3.64	0.82	มาก
17	ยินดีรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและผู้ร่วมงานเมื่อการทำงานมีปัญหา	3.61	1.00	มาก	3.55	0.97	มาก	3.48	0.93	ปานกลาง	3.52	0.95	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
18	รับฟังข้อเสนอแนะของครูที่ เข้าพบเกี่ยวกับปัญหาการ บริหารงานในโรงเรียน	3.58	1.00	มาก	3.48	0.91	ปาน กลาง	3.55	0.89	มาก	3.52	0.91	มาก
19	สนทนากับครูที่เข้ามาทักทาย หรือติดต่อด้วย	3.91	0.88	มาก	3.60	0.90	มาก	3.64	0.96	มาก	3.65	0.93	มาก
20	ให้ครูที่ผ่านการอบรมรายงาน ผลของการอบรมด้วยวาจาใน ที่ประชุมครูและเปิดโอกาสให้ ครูได้ซักถาม	3.27	1.01	ปาน กลาง	3.08	1.11	ปาน กลาง	3.28	1.16	ปาน กลาง	3.19	1.12	ปาน กลาง
21	ให้ครูที่ผ่านการอบรมรายงาน ผลเป็นลายลักษณ์อักษร	3.76	0.79	มาก	3.26	0.98	ปาน กลาง	3.28	1.08	ปาน กลาง	3.32	1.02	ปาน กลาง
22	จัดให้มีกิจกรรมสนทนาการ เพื่อให้ครูในโรงเรียนได้เปลี่ยน บรรยากาศและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	3.03	1.10	ปาน กลาง	2.94	1.08	ปาน กลาง	3.12	0.98	ปาน กลาง	3.04	1.03	ปาน กลาง
	รวม	3.55	0.43	มาก	3.34	0.62	ปาน กลาง	3.43	0.46	ปาน กลาง	3.40	0.53	ปาน กลาง
	<b>นักเรียน</b>												
23	แจ้งกฎระเบียบของโรงเรียน ให้นักเรียนทราบโดยใช้วิธี 23.1 ออกเสียงตามสายในช่วง เวลาพัก	2.85	1.18	ปาน กลาง	3.15	0.97	ปาน กลาง	3.21	1.13	ปาน กลาง	3.15	1.07	ปาน กลาง
	23.2 ประกาศหน้าแถว ตอนเช้า	3.76	1.15	มาก	3.60	0.80	มาก	3.79	1.02	มาก	3.71	0.95	มาก
	23.3 ติดป้ายประกาศตาม อาคารต่าง ๆ	3.27	0.91	ปาน กลาง	3.23	0.91	ปาน กลาง	3.43	1.06	ปาน กลาง	3.33	0.98	ปาน กลาง

ตาราง 6 ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
	23.4 ประชุมนักเรียนทั้งโรงเรียน	3.55	1.09	มาก	3.28	0.88	ปานกลาง	3.44	1.06	ปานกลาง	3.38	0.99	ปานกลาง
	รวม	3.36	0.82	ปานกลาง	3.31	0.64	ปานกลาง	3.47	0.82	ปานกลาง	3.39	0.75	ปานกลาง
24	<b>ชุมชน</b> ให้ข่าวหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นทุกครั้งที่มีการร่วมกับชุมชน	2.79	1.32	ปานกลาง	2.85	1.05	ปานกลาง	3.29	1.00	ปานกลาง	3.05	1.08	ปานกลาง
25	แจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบโดยใช้วิธี 25.1 โทรศัพท์ถึงผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง	2.27	1.00	น้อย	2.87	1.11	ปานกลาง	3.11	1.06	ปานกลาง	2.93	1.10	ปานกลาง
	25.2 เชิญผู้ปกครองนักเรียนมาประชุม	3.12	1.14	ปานกลาง	3.21	0.95	ปานกลาง	3.36	0.95	ปานกลาง	3.27	0.97	ปานกลาง
26	ออกบัตรเชิญผู้ปกครองนักเรียนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น	3.15	1.25	ปานกลาง	3.15	1.03	ปานกลาง	3.25	0.92	ปานกลาง	3.20	1.00	ปานกลาง
27	มีจดหมายตอบ-รับไปถึงผู้ปกครองนักเรียนเมื่อโรงเรียนจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.55	1.09	มาก	3.36	0.97	ปานกลาง	3.55	0.97	ปานกลาง	3.47	0.99	ปานกลาง
28	เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนที่มีปัญหาโทรศัพท์มาสอบถามปัญหานั้นได้โดยตรง	3.09	1.16	ปานกลาง	3.34	1.00	ปานกลาง	3.38	0.97	ปานกลาง	3.33	1.00	ปานกลาง

ตาราง 6 ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม		
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			N = 336		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
29	เชิญตัวแทนสมาคมศิษย์เก่าและผู้สนใจเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดกิจกรรมของโรงเรียน	2.70	1.24	ปานกลาง	3.13	1.00	ปานกลาง	3.35	1.01	ปานกลาง	3.19	1.05	ปานกลาง
30	ร่วมประชุมกับผู้นำชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมร่วมกัน	3.10	1.04	ปานกลาง	3.28	1.04	ปานกลาง	3.33	1.02	ปานกลาง	3.29	1.03	ปานกลาง
	รวม	2.97	0.82	ปานกลาง	3.15	0.78	ปานกลาง	3.33	0.71	ปานกลาง	3.22	0.76	ปานกลาง
	พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน	3.42	0.50	ปานกลาง	3.30	0.60	ปานกลาง	3.41	0.47	ปานกลาง	3.36	0.53	ปานกลาง

จากตาราง 6 พิจารณาโดยรวมแล้ว พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับครูอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับครูอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ ) ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับครูอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.34$  และ  $3.43$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การสนทนากับครูที่เข้ามาทักทายหรือติดต่อด้วย ( $\bar{X} = 3.65$ ) การพูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.64$ ) การแจ้งข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์ปัจจุบันให้ครูทราบโดยวิธีประชุมครูประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.64$ ) การออกคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีคำแนะนำและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ ( $X = 3.63$ ) การประชุมครูเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ได้กระทำไปแล้ว ( $\bar{X} = 3.56$ ) การแจ้งข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์ปัจจุบันให้ครูทราบโดยวิธีออกเป็นหนังสือเวียน ( $\bar{X} = 3.56$ ) การรับฟังข้อเสนอแนะจากครูและผู้ร่วมงานเมื่อการทำงานมีปัญหา ( $\bar{X} = 3.52$ ) การรับฟังข้อเสนอแนะของครูที่เข้าพบเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.52$ ) เท่ากัน และเวียนหนังสือแจ้งเรื่องราวและข่าวสารให้ครูทราบ ( $\bar{X} = 3.50$ ) ตามลำดับ ส่วนที่เหลือออกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารตรงกันกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น การออกคำสั่งปฏิบัติงานที่มีคำแนะนำและ รายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.09$ ) การประชุมสัมมนาเพื่อ เตรียมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.03$ ) การประชุมครูเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ได้กระทำไปแล้ว ( $\bar{X} = 3.91$ ) การประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.88$ ) การ เชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้แจงคำสั่งนั้น ( $\bar{X} = 3.79$ ) และการยินดีรับฟังข้อเสนอแนะจากครู และผู้ร่วมงาน เมื่อการทำงานมีปัญหา ( $\bar{X} = 3.61$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลาง มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับครู ส่วนใหญ่ตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้นในเรื่อง การพูดโน้มน้าวให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของทางราชการ ( $\bar{X} = 3.56$ ) การประชุม ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ครูเข้าใจ ( $\bar{X} = 3.62$ ) และการเชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้ แจงคำสั่งนั้น ( $\bar{X} = 3.51$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับครู ตรงกันกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น การแจ้งข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์ ปัจจุบันให้ครูทราบโดยวิธีประชุมประจำเดือน ( $\bar{X} = 3.91$ ) การประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ ได้กระทำไปแล้ว ( $\bar{X} = 3.64$ ) การแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ครูทราบโดยออกเป็นหนังสือเวียน

( $\bar{X} = 3.62$ ) และการแจ้งกำหนดและวาระการประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า ( $\bar{X} = 3.51$ ) ซึ่งอยู่ในระดับมาก

สำหรับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.35, 3.31$  และ  $3.47$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก คือ แจ้งกฎระเบียบ ของโรงเรียนให้นักเรียนทราบโดยวิธีประกาศหน้าแถวตอนเช้า ( $\bar{X} = 3.71$ ) ส่วนที่เหลือออกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และเมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนตรงกันกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับนักเรียนในเรื่องแจ้งกฎ ระเบียบของ โรงเรียนให้นักเรียนทราบโดยวิธีประชุมนักเรียนทั้งโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$ )

ในส่วนของพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาด ( $\bar{X} = 2.97, 3.15$  และ  $3.33$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ (จำนวน 7 ข้อ) โดยข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีจดหมายตอบรับไปถึงผู้ปกครองนักเรียนเมื่อโรงเรียนจะจัดกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.47$ ) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองนักเรียนที่มีปัญหาโทรศัพท์มาสอบถามปัญหานั้นได้โดยตรง ( $\bar{X} = 3.33$ ) และร่วมกับผู้นำชุมชนเพื่อจัดกิจกรรมร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.29$ ) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาแยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับชุมชนตรงกันกับผลโดยรวม ยกเว้น การมีจดหมายตอบ - รับ ไปถึงผู้ปกครองนักเรียนเมื่อโรงเรียนจะมีกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.55$ ) อยู่ในระดับมากและการแจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบโดยใช้วิธีโทรศัพท์ถึงผู้ปกครองนักเรียนโดยตรง ( $\bar{X} = 2.27$ ) อยู่ในระดับน้อย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์หามนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปรากฏผลตามตาราง 7 - 8

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โรงเรียนขนาดเล็ก	3.29	0.64	ปานกลาง
โรงเรียนขนาดกลาง	3.32	0.63	ปานกลาง
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.46	0.58	ปานกลาง
รวม	3.38	0.61	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ) และเมื่อจำแนกตาม  
ขนาดโรงเรียน ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} =$   
3.29, 3.32 และ 3.46 ตามลำดับ)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นรายข้อจำแนกตามขนาด  
โรงเรียน

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336							
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ					
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ								
	<b>ครู</b>																	
1	ยินดีรับฟังความเห็นของครู ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา	3.76	1.03	มาก	3.59	0.85	มาก	3.72	0.89	มาก	3.67	0.89	มาก					
2	มีอารมณ์ขันกับครูในโรงเรียน	3.09	0.98	ปาน กลาง	3.46	0.92	ปาน กลาง	3.43	0.88	ปาน กลาง	3.40	0.91	ปาน กลาง					
3	มีความเป็นกันเองกับครู ทุกคนในโรงเรียน	3.61	0.93	มาก	3.69	0.84	มาก	3.62	0.87	มาก	3.65	0.86	มาก					
4	สนทนากับครูด้วยอาการ ร่าเริงแจ่มใส	3.36	0.90	ปาน กลาง	3.53	0.84	มาก	3.43	0.92	ปาน กลาง	3.47	0.88	ปาน กลาง					
5	ขึ้นเงินเดือนพิเศษ 2 ขั้นเพื่อ เป็นกำลังใจแก่ครูที่มีผลงานดี เด่นในเรื่องการเรียนการสอน	3.58	1.00	มาก	3.14	0.93	ปาน กลาง	3.25	1.04	ปาน กลาง	3.23	0.99	ปาน กลาง					
6	ส่งการ์ดอวยพรวันเกิดเมื่อถึง วันเกิดของครูในโรงเรียน	2.61	1.32	ปาน กลาง	2.67	1.15	ปาน กลาง	2.45	1.24	น้อย	2.56	1.21	ปาน กลาง					
7	ให้การยกย่องและชมเชยครูที่ มีผลงานดีเด่น	3.64	0.78	มาก	3.20	0.86	ปาน กลาง	3.28	0.92	ปาน กลาง	3.28	0.89	ปาน กลาง					
8	พบปะสังสรรค์กับคณะครู ทุกอย่างเป็นประจำ	3.27	1.13	ปาน กลาง	3.32	0.93	ปาน กลาง	3.29	0.95	ปาน กลาง	3.30	0.96	ปาน กลาง					
9	จัดกิจกรรมภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกัน	2.85	0.94	ปาน กลาง	3.18	0.85	ปาน กลาง	3.26	0.93	ปาน กลาง	3.18	0.90	ปาน กลาง					

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N = 33			ขนาดกลาง N = 144			ขนาดใหญ่ N = 159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
10	ให้ความสำคัญกับครูทุกคน ในโรงเรียนโดยเท่าเทียมกัน	3.45	0.94	ปาน กลาง	3.30	0.95	ปาน กลาง	3.34	0.93	ปาน กลาง	3.33	0.94	ปาน กลาง
11	เอาใจใส่ตามทุกข้อของครู	3.33	0.96	ปาน กลาง	3.35	0.81	ปาน กลาง	3.44	1.00	ปาน กลาง	3.39	0.92	ปาน กลาง
	รวม	3.32	0.70	ปาน กลาง	3.31	0.67	ปาน กลาง	3.32	0.70	ปาน กลาง	3.32	0.63	ปาน กลาง
	<b>นักเรียน</b>												
12	ยกย่องชมเชยนักเรียนที่มี ความประพฤติดี	3.82	0.77	มาก	3.39	0.84	ปาน กลาง	3.74	0.86	มาก	3.60	0.86	มาก
13	พบปะกับนักเรียนเป็นกลุ่ม ในบางโอกาส	3.24	0.97	ปาน กลาง	3.10	0.94	ปาน กลาง	3.37	0.92	ปาน กลาง	3.24	0.94	ปาน กลาง
	รวม	3.53	0.70	มาก	3.24	0.79	ปาน กลาง	3.56	0.75	มาก	3.42	0.78	ปาน กลาง
	<b>ชุมชน</b>												
14	มีความรอบรู้ในรายละเอียด ของชุมชน	3.18	1.13	ปาน กลาง	3.11	0.92	ปาน กลาง	3.52	0.84	มาก	3.31	0.93	ปาน กลาง
15	รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้ ต่าง ๆ กับคนในชุมชน	2.67	0.99	ปาน กลาง	3.09	0.93	ปาน กลาง	3.44	0.96	ปาน กลาง	3.21	0.98	ปาน กลาง
16	เชิญผู้นำหรือผู้มีความรู้ใน ชุมชนเป็นวิทยากรพิเศษใน โรงเรียน	2.79	0.93	ปาน กลาง	3.21	0.97	ปาน กลาง	3.50	0.91	มาก	3.31	0.96	ปาน กลาง
17	เปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้ อาคารสถานที่ของโรงเรียน	3.76	0.94	มาก	3.72	0.91	มาก	3.90	0.84	มาก	3.81	0.88	มาก
18	ให้ครูในโรงเรียนเข้าไปมีส่วน ร่วมช่วยเหลืองานและพิธีการ ต่าง ๆ ในชุมชน	3.67	1.02	มาก	3.56	0.85	มาก	3.72	0.81	มาก	3.65	0.85	มาก

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อความ	ขนาดโรงเรียน									รวม N = 336		
		ขนาดเล็ก N =33			ขนาดกลาง N =144			ขนาดใหญ่ N =159			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ			
19	เยี่ยมเยียน พุดคุยเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อคนในชุมชน	2.94	1.00	ปานกลาง	3.33	0.86	ปานกลาง	3.62	0.80	มาก	3.43	0.87	ปานกลาง
20	ร่วมกิจกรรมกับชุมชนเนื่องในโอกาสวันนักชดถุภษ	3.30	1.24	ปานกลาง	3.46	0.91	ปานกลาง	3.73	0.82	มาก	3.57	0.92	มาก
21	ร่วมมือกับชุมชนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของคนในชุมชน	3.27	1.10	ปานกลาง	3.40	0.91	ปานกลาง	3.56	0.88	มาก	3.46	0.92	ปานกลาง
	รวม	3.20	0.75	ปานกลาง	3.36	0.68	ปานกลาง	3.63	0.59	มาก	3.47	0.66	ปานกลาง
	พฤติกรรมมนุษย์สัมพันธ์โดยรวม	3.29	0.64	ปานกลาง	3.32	0.63	ปานกลาง	3.46	0.58	ปานกลาง	3.38	0.61	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีมนุษยสัมพันธ์กับครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) เมื่อพิจารณาตาม ขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์กับครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกขนาดโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.32, 3.31$  และ  $3.32$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์กับครูอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.67$ ) และมีความเป็นกันเองกับครูทุกคนในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.65$ ) ส่วนที่เหลือออกนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีมนุษยสัมพันธ์ตรงกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้นในเรื่อง ให้การยกย่องและชมเชยครูที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 3.64$ ) และขึ้นเงินเดือนพิเศษ 2 ขั้น เพื่อเป็นกำลังใจแก่ครูที่มีผลงานดีเด่นในเรื่องการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.58$ ) อยู่ในระดับมาก ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีมนุษยสัมพันธ์ตรงกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น ในเรื่องการสนทนากับครูด้วยอาการร่าเริงแจ่มใส ( $\bar{X} = 3.53$ ) อยู่ในระดับมาก สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์ตรงกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้นในเรื่องส่งการ์ดอวยพรวันเกิดเมื่อถึงวันเกิดของครูในโรงเรียน ( $\bar{X} = 2.45$ ) อยู่ในระดับน้อย ส่วนมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ ) เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$  และ  $3.56$ ) สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.24$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนอยู่ในระดับมากในเรื่องยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความประพฤติดี ( $\bar{X} = 3.74$ ) และอยู่ในระดับปานกลางในเรื่องพบปะกับนักเรียนเป็นกลุ่มในบางโอกาส ( $\bar{X} = 3.24$ ) หากพิจารณาตามขนาดโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียนตรงกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในเรื่องยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความประพฤติดีอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.39$ )

สำหรับมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ) เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.29, 3.32$  และ  $3.46$ ) หากพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เปิดโอกาสให้

ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 8.81$ ) ให้ครูในโรงเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยเหลืองาน และพิธีการต่าง ๆ ในชุมชน ( $\bar{X} = 3.65$ ) และร่วมกิจกรรมกับชุมชนเนื่องในโอกาสวันนักขัตฤกษ์ ( $\bar{X} = 3.57$ ) ส่วนที่เหลือนอกจากนั้นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อและเมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง มีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน ตรงกันกับผลโดยรวมทุกข้อ ยกเว้น ในเรื่อง ร่วมกิจกรรมกับชุมชนเนื่องในโอกาสวันนักขัตฤกษ์ ( $\bar{X} = 3.30$  และ  $3.46$ ) อยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีมนุษยสัมพันธ์ กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ซึ่งตรงกันกับผลโดยรวม ส่วนอีก 4 ข้อ นั้นอยู่ในระดับ มาก ได้แก่ เยี่ยมเยียนพูดคุยเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อคนในชุมชน ( $\bar{X} = 3.62$ ) ร่วมมือกับ ชุมชนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของคนในชุมชน ( $\bar{X} = 3.56$ ) มีความรอบรู้ในรายละเอียดของชุมชน ( $\bar{X} = 3.52$ ) และเชิญผู้นำหรือผู้มีความรู้ในชุมชนเป็นวิทยากร พิเศษในโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.50$ )

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ผลปรากฏ ดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาด โรงเรียน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ขนาดโรงเรียน บุคคลที่เกี่ยวข้อง	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
ครู	.7636*	.8120*	.5084*	.6638*
นักเรียน	.5614*	.3861*	.3841*	.4054*
ชุมชน	.7434*	.6773*	.4268*	.5952*
รวม	.8494*	.8626*	.5952*	.7593*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = .7593$ ) เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 โดยพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมนุษยสัมพันธ์ ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด ( $r = .8626$ ) รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ( $r = .8494$  และ  $.5952$  ตามลำดับ) และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกัน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = .7593$ ) และพฤติกรรมการ ติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่แสดงออกกับครูมากที่สุด ( $r = .6638$ ) รองลงมาคือชุมชนและนักเรียน ( $r = .5952$  และ  $.4054$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติ ฐานที่ตั้งไว้ว่าพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมั ธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เพื่อศึกษามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

#### สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ คือ  
พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งโดยรวม และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปีการศึกษา 2539 จำนวน 1,553 คน การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 310 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนในการเก็บรวบรวมข้อมูล จึง

เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างอีกร้อยละ 10 รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 341 คน ทำการสุ่มโรงเรียนแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 13 โรงเรียน และสุ่มครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง อย่างเป็นสัดส่วน โดยวิธีการสุ่มอย่างง่ายซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก 4 โรงเรียน จำนวน 33 คน โรงเรียนขนาดกลาง 6 โรงเรียน จำนวน 146 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 3 โรงเรียน จำนวน 162 คน

### การดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดของโรงเรียนที่ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติหน้าที่

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อให้ครูในโรงเรียนเป็นผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ใช้ประเมินพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีข้อคำถาม จำนวน 41 ข้อ โดยแบ่งเป็นเนื้อหาของข้อคำถามออกเป็น 2 แบบ คือการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ มีจำนวน 21 ข้อ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามวัดมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีใช้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร จำนวน 20 คน เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับกำหนดกรอบเนื้อหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน แล้วสร้างแบบสอบถามโดยศึกษาและปรับปรุงจากแบบสอบถามของ สมาน จงอ้อมกลาง (2526), พรเทพ ช้อยศิริ (2532), จันทราณี สงวนนาม (2533) และผดุง พรหมมูล (2537) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ใช้ประเมินมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีคำถาม จำนวน 21 ข้อ โดยแบ่งเป็นเนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงกับครู จำนวน 11 ข้อ แสดงกับนักเรียน จำนวน 2 ข้อ และแสดงกับชุมชน จำนวน 8 ข้อ

เมื่อปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว ได้นำเสนอให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เสนอแนะและนำไปทดลองใช้กับครูโรงเรียนเบญจมราชูทิศ สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำนวน 60 คน ปรากฏว่า แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่น .9306 และแบบสอบถามมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9292

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงผู้อำนวยการกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด โดยให้ครูในโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยไปแจกแบบสอบถาม และรับแบบสอบถามคืนจากทุกโรงเรียนด้วยตนเอง จำนวน 341 ชุด ได้รับกลับคืนจำนวน 341 ชุด เมื่อตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว พบว่า แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ จำนวน 336 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.53

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC<sup>+</sup> หาค่าสถิติดังต่อไปนี้

1. หาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D. ) ของพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ทั้งเป็นรายข้อ รายด้าน โดยรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียน แล้วประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด
2. หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมและในทุกขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
2. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี โดยรวมและในทุกขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = .7593$ ) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ พบว่าในทุกขนาดโรงเรียน พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r = .8494, .8626$  และ  $.5952$  ตามลำดับ) โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของโรงเรียนขนาดกลางมีค่าสูงสุด ( $r = .8626$ ) รองลงมาคือ ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ( $r = .8494$  และ  $.5952$  ตามลำดับ) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยรวม และจำแนกตามขนาดโรงเรียน

### อภิปรายผล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีประเด็นสำคัญควรแก่นำมาอภิปรายโดยเรียงลำดับตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประเด็นสำคัญ คือ การแบ่งภาระกิจการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาและสายการบังคับบัญชาตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2532 โดยกำหนดให้โรงเรียนรับผิดชอบภาระงาน 6 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบริการและงานสัมพันธ์กับชุมชน พร้อมกับกำหนดให้มีผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ช่วยรับผิดชอบภาระงานดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปกครองและฝ่ายบริการ (กรมสามัญศึกษา. 2532 : 1) นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มีหัวหน้าหมวดวิชาและอาจารย์ผู้สอน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และภารกิจมากที่ต้องปฏิบัติตามที่กรมสามัญศึกษากำหนด ตลอดจนการดำเนินงานจัดการศึกษาตามนโยบายแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา การวัฒนธรรมระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ของกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งนโยบาย

ของกรมสามัญศึกษาที่กำหนดจุดเน้นเพิ่มเติมในแต่ละปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคของข้อมูลข่าวสาร เนื่องจากภาระงานดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับพิจารณารูปแบบ และวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ กับการบริหารโรงเรียนในแต่ละขนาด จึงทำให้ผลการวิจัยออกมาอยู่ในระดับปานกลาง

1.1 การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียนแต่ละขนาด พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยงานในระบบราชการที่มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปปิรามิด โดยอำนาจสูงสุดอยู่ส่วนบน (มุสตี สัตยมานะ และสุพัตรา เพชรมณี. 2523 : 15) ระบบการติดต่อสื่อสารจึงต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางการในลักษณะจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่างและทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพราะเป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา (สมพงษ์ เกษมสิน. 2529 : 258) ฉะนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกขนาดที่จำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ที่ได้มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มากมาย จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มงคล ชำนิเกษตร์ (2522 : 38) ที่พบว่า ทักษะของครูที่มีต่อการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่แตกต่างกันและบุเลอร์ (จันทธานี สงวนนาม. 2533 : 43 ; อ้างอิงจาก Bueler. 1984 : 850 - A) พบว่า แบบของการติดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร ด้วยเหตุดังกล่าวจึงอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ในทุกขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการในรายละเอียดของแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีพฤติกรรมติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยเฉพาะในเรื่องการประชุมประจำเดือนอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก แบ่งการบริหารออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มากมาย และมีความซับซ้อน ผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับครูหรือฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้ทั่วถึง แม้ว่าจะมีผู้ช่วยผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่าย หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานต่าง ๆ

คอยช่วยเหลือผู้ก็ตาม ดังที่ ทองศรี คำภู (2532 : 150 - 152) กล่าวว่า โรงเรียนมีขนาดใหญ่ขึ้น มีความสลับซับซ้อน กฎระเบียบก็มีมากขึ้นตามขนาดของโรงเรียน ขั้นตอนสายการบังคับบัญชา และการปฏิบัติงานจะเป็นทางการมากขึ้น ความอิสระ ความสะดวกต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานน้อยลง ดังนั้นการประชุมประจำเดือนจึงเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะใช้เป็นเครื่องมือบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พิมลวรรณ บุญมุสิก (2534 : 74) ที่พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 6 คือ งานวิชาการ งานธุรการ งานปกครอง งานบริการ งานสัมพันธ์ชุมชนและงานบริหารทั่วไปด้วยวิธีการประชุม ซึ่งโดยปกติโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องจัดให้มีการประชุมครูอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง (กรมสามัญศึกษา. 2532 : 107) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาติ รัตนถาวร (2514 : 163 - 165) , นคร ดังคะพิภพ. 2525 : บทคัดย่อ) และจำรัส ตลับทอง (2529 : 203) ที่พบว่าวิธีการติดต่อสื่อสารทางวาจาที่ผู้บริหารและครูยอมรับว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดได้แก่การประชุมครู

เมื่อพิจารณาระดับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของผู้บริหารในทุกระดับโรงเรียนมีความสอดคล้องกันคือ เรื่องเมื่อครูกระทำผิดหรือปฏิบัติงานบกพร่อง ผู้บริหารจะแจ้งกับครูผู้นั้นโดยการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร พบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำสุดของทุกขนาดโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบันครูทุกคนมีฐานะเป็นข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายทั้งในเรื่อง ทัว ๆ ไป และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ตลอดจนการรักษาวินัย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2534 : 2 - 4) ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2526 ในหมวดว่าด้วยเรื่องวินัยและระเบียบของครูสภา ในเรื่องการรักษาจรรยาบรรณครู เมื่อปรากฏว่าครูปฏิบัติงานบกพร่อง ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงต้องดูแลทำความเข้าใจให้ปรากฏโดยการสืบสวน ซึ่งถือเป็นการแสวงหาพยานหลักฐานและข้อเท็จจริง โดยอาจจะใช้วิธีแจ้งด้วยปากเปล่าหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ เมื่อไม่มีมูลความจริงเรื่องก็ยุติ หากมีมูลความผิดก็ต้องมีการสอบสวน ลงโทษต่อไป (กรมสามัญศึกษา. 2533 : 10 - 11) การแจ้งโทษโดยการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรของผู้บริหารถือเป็นการสืบสวนในความผิดที่ไม่ร้ายแรง เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แก้ตัว (บรรจบ เนียมมณี. 2532 : 69) ในกรณีดังกล่าวนี้ กิติมา ปรีดีดิลก ( 2529 : 154 - 156) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ถูกต้องตามสถานการณ์ให้มากที่สุดในขณะที่ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ หากครูมีความรู้สึกว่าตัวเองมีความผิดและกำลังจะถูกลงโทษซึ่งอาจทำให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานเสียไป การ กระตุ้นให้ครูตระหนักถึง

ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานผู้บริหารอาจใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัวสองต่อสอง หรือใช้การชี้แจงด้วยวาจาก็น่าจะเป็นการเพียงพอ ซึ่งสมชาย พิทยาอุดมฤกษ์ (2527 : 72) และ ปรัชญา ฐูปทอง (2533 : 95) พบว่า การแนะนำตักเตือนด้วยวาจาในที่เฉพาะตัวจะสามารถแก้ไขข้อข้องใจให้กระจ่างชัดทั้งสองฝ่ายและการตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรมักจะมีผลไม่ทันเหตุการณ์

1.2 การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการโดยรวมและจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการนั้นไม่ได้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้สึกคุ้นเคยเป็นส่วนตัว และเพื่อสังคมมากกว่างานในตำแหน่งหน้าที่ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 394) กล่าวว่า ข้อดีของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะมีความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารมากที่สุด แต่มีข้อเสียที่ว่าข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจจะมีผิดจากความเป็นจริงได้มาก เมื่อผู้บริหารจะใช้ประโยชน์จากความรวดเร็วของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ก็อาจแก้ไขโดยการให้ข้อเท็จจริงควบคู่กันไป ฉะนั้นในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารอาจจะเริ่มต้นด้วยการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในระยะแรกก่อน แล้วจึงตามด้วยการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการภายหลังหรือควบคู่กันไป ซึ่งตรงกับงานวิจัยของสมชาติ รัตนถาวร (2514 : 165) ที่พบว่า โรงเรียนโดยทั่วไปใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบที่ทางการมากกว่าวิธีการที่ไม่เป็นทางการ และเมื่อพิจารณารายละเอียดของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในแต่ละเรื่องของโรงเรียนแต่ละขนาด พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนทุกขนาด โดยเฉพาะเรื่องผู้บริหารสนทนากับครูที่เข้ามาทักทายหรือติดต่อด้วย อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารใช้เวลาแต่ละวันเกี่ยวข้องกับผู้อื่นถึงร้อยละ 67 (สัมฤทธิ์ แก้วอาจ. 2527 : 17) โดยการพบปะพูดคุยกับผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ การสนทนานั้นถือเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล สามารถแลกเปลี่ยนสาระกันได้โดยตรงในทุกเรื่องที่ต้องการ ฉะนั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนครูไม่มาก ผู้บริหารสามารถสนทนาทักทายครูทุกคนได้อย่างทั่วถึง และยิ่งผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำในการสนทนากับครูแล้วจะช่วยให้ประหยัดเวลา และเกิดความเข้าใจได้ง่าย การสนทนาระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียนขนาดเล็ก จึงเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ได้ผลจึงทำให้ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3 การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายละเอียดการติดต่อสื่อสารของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยรวมแต่ละเรื่อง โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารกับครูในเรื่องเกี่ยวกับการออกคำสั่งปฏิบัติงานที่มีรายละเอียดเป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานราชการ การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกับครูนั้น เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์ (2525 : 25) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ในรูปแบบของคำพูด และที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการมีรูปแบบที่แน่นอน มีระบบของการติดต่อสื่อสารไปตามลำดับชั้นของระบบราชการ มีความน่าเชื่อถือในด้านความสมบูรณ์ ถูกต้องและความชัดเจนของเนื้อหา ตลอดจนแสดงการรับรู้ ได้ดีกว่าการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ทั้งนี้ยังสามารถเก็บไว้เป็นหลักฐานอ้างอิงในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย นอกจากนี้การออกคำสั่งถึงผู้ปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่สร้างความมั่นใจแก่ ให้แก่ผู้บริหารว่า นโยบาย ระเบียบ คำสั่ง โครงการต่าง ๆ ที่มาจากฝ่ายบริหารนั้นนั้นสมบูรณ์ ถูกต้องและได้รับการกลั่นกรองตามลำดับชั้นตอนของระบบราชการมีความน่าเชื่อถือเป็นหลักฐาน อ้างอิงได้ ซึ่งครูและผู้บริหารโรงเรียนมีความต้องการมากที่สุด เพราะการออกคำสั่งเป็นการให้ ข้อมูล ข่าวสารเพื่อให้มีการกระทำในอนาคต ตลอดจนป้องกันการลืมนั่นและการบิดเบือนเมื่อ เวลานานออกไป (พรณี ประเสริฐวงศ์. 2515 : 472) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรใช้วิธีการติดต่อ สื่อสารที่ดี เพื่อให้ครูเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ศรัทธาในเพื่อนครูด้วยกัน และศรัทธาใน โรงเรียนแล้วครูจะมีความรัก ความเข้าใจ เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน โรงเรียนเป็นหน่วยงาน ในการจัดการศึกษา มีผู้บริหารเป็นหัวหน้าสถานศึกษา และครูเป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียน ความเป็นเลิศของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน (บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540 : 26 ; อ้างอิงจาก Rossow.1992 : 17 )

2. จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี มีมนุษยสัมพันธ์โดยรวมและกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในทุกขนาดโรงเรียนอยู่ในระดับ ปานกลาง และเมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียน พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดใหญ่กับบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยรวม อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีข้อที่อยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ ของโรงเรียน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับชุมชน ตามหลักการที่ว่า โรงเรียนกับชุมชนจะอยู่ด้วยกันเสมอ โรงเรียนจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับชุมชนนั้น ณรงค์ โพร้มมี (2535 : 92) กล่าวว่า โรงเรียนกับชุมชนต้อง มีความสัมพันธ์และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันโดยอาศัยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งจะ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ชุมชนยังให้ความร่วมมือเพียงใดก็ยิ่งเป็นผล ดีต่อโรงเรียนเพียงนั้น

สำหรับข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุดสอดคล้องกันกับในทุกขนาดโรงเรียน คือ ข้อที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่งการ์ดอวยพรวันเกิดเมื่อถึงวันเกิดของครูในโรงเรียน ในเรื่องการส่งการ์ดอวยพรวันเกิดนั้น ประเทิน มหาจันทร์ (2531 : บทนำ) กล่าวว่า ประเพณีการส่งการ์ดอวยพรวันเกิดเป็นประเพณีที่ชาวตะวันตกนิยมกระทำกัน แต่ในสังคมไทยไม่นิยมส่งการ์ดอวยพรวันเกิดให้แก่กัน ในขณะที่เดียวกันจากการสัมภาษณ์ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรีของผู้วิจัยได้พบว่า ในทัศนะของครูการส่งการ์ดอวยพรในโอกาสต่าง ๆ เป็นสิ่งดีที่ผู้บริหารควรจะทำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูในโรงเรียน โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีจำนวนครูมากและมีระบบงานที่ซับซ้อนที่ผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารและสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง การส่งการ์ดอวยพรก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน แต่ควรจะทำอย่างทั่วถึง และเท่าเทียมกันทุกคน ซึ่งสอดคล้องกันกับ ประเทิน มหาจันทร์ (2531 : 3) ที่กล่าวว่า การส่งการ์ดอวยพรในโอกาสต่าง ๆ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันคล้ายวันเกิด มีคุณค่าทั้งในแง่ของความประหยัดและจิตใจ การส่งการ์ดทำให้ผู้ส่งและผู้รับมีความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย

3. มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง พบว่า โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามบุคคล พบว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนมากที่สุด โดยเฉพาะในเรื่อง การเปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารตระหนักและเห็นความสำคัญของชุมชนว่าเป็นสิ่งแวดล้อมรอบด้านของโรงเรียนและเป็นเพื่อนบ้านที่ดี โรงเรียน ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน การเปิดโอกาสให้ชุมชนมาใช้ประโยชน์จากโรงเรียน โดยให้คนใน ชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียนนั้น รูปแบบความสัมพันธ์ทำได้ง่าย เพราะโรงเรียนเป็นฝ่ายให้บริการ ชุมชนพอใจที่จะได้รับบริการจากโรงเรียน แต่อาจมีข้อจำกัดที่ว่าโรงเรียนขาดอุปกรณ์ที่จะบริการได้เพียงพอ อาจกล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก่อให้เกิดประโยชน์กับ ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุที่สังคมไทยในปัจจุบันทั้งในเมืองและชนบทเป็นสังคมที่ต้องรีบเร่ง แข่งขัน สนใจกับเรื่องทำมาหากิน ทำให้โรงเรียนต้องเป็นบ้านที่สองของเด็ก และต้องทำหน้าที่อบรมและเลี้ยงดูเด็กไปด้วยในเวลาเดียวกัน

ส่วนข้อที่ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์กับชุมชนโดยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารรับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้กับชุมชน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการรับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้กับคนในชุมชนของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารสามารถลงมือปฏิบัติได้ในทันที เพราะโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นสถานที่รวมของผู้มีความรู้ความสามารถด้านต่าง ๆ ไว้ เมื่อชุมชนต้องการวิทยากรก็สามารถพึ่งพาโรงเรียนได้ (เสรี ลาขโรจน์. 2532 : 62) ซึ่งวิทยากรนั้นอาจจะเป็นผู้บริหารหรือครูในโรงเรียน

ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่เชิญก็ได้ การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับเชิญเป็นวิทยากรให้ความรู้กับชุมชนนั้นถือได้ว่าเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะของการนำโรงเรียนไปสู่ชุมชน และถ้าได้กระทำอย่างสม่ำเสมอแล้วชุมชนก็จะยอมรับและเห็นคุณค่าของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

4. จากผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารโดยรวมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดราชบุรี จะเห็นได้ว่าเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารโดยรวมกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในแต่ละขนาดโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารโดยรวมกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกขนาดโรงเรียน ( $r = .7593$ ) ซึ่งตรงกับการศึกษาของ สกูดเต้ (จันทรานี สงวนนาม. 2533 : 44 ; อ้างอิงจาก Schulte. 1983 : 3237 - A) ที่พบว่า องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์มีส่วนสัมพันธ์อย่างมากกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 63) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในโรงเรียนและนับเป็นองค์ประกอบสำคัญของมนุษยสัมพันธ์และมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ นักเรียน และชุมชน ตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮิร์สเบอร์ก ที่อธิบายว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับการทำงาน หากผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็สามารถสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจให้กับผู้อื่นได้ดีอีกด้วยและทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลดีตามไปด้วย นอกจากนี้ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมนุษยสัมพันธ์ในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด ( $r = .8626$ ) เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานโรงเรียนให้สูงขึ้นกว่าเดิม จึงต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมทั้งรูปแบบและวิธีการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Scott. (1973 : 106) ที่พบว่า ความซับซ้อนขององค์การและขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสาร

จากผลการวิจัยที่พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับครูมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ครูเป็นผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิด คอยช่วยเหลือและปฏิบัติงานต่างในโรงเรียนจนสำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย ครูจึงเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ความสำเร็จและความสัมพันธ์ของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของครูเป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องมีการติดต่อสื่อสารและ

มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับครู จึงจะทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกันกับงานวิจัยของ Lenker Sandra. (1996 : 4227-A) ที่พบว่า การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนจะเกิดกับกลุ่มครูผู้อยู่ใกล้ชิดและใช้การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในโรงเรียน

### **ข้อเสนอแนะ**

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ปรากฏผลการวิจัยที่นำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารที่ดี และหาวิธีการที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องโดยวิธีที่สะดวกที่สุด เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและทันกำหนดเวลา รวมทั้งการกำหนดรูปแบบของการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมกับโรงเรียนแต่ละขนาด
2. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี ควรจัดให้มีโครงการอบรม หรือสัมมนา เพื่อหาแนวทางพัฒนารูปแบบ และเทคนิควิธีการการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรคจากผลการวิจัย เพื่อหาทางแก้ไข ปรับปรุง และใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
3. ผู้บริหารโรงเรียนทุกขนาดควรจะได้พัฒนาเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ กับครู นักเรียน และชุมชน ให้มากยิ่งขึ้น
4. สำนักงานสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ควรจัดทำแผนพัฒนาทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้กับผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการตอบสนองแผนพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของกรมสามัญศึกษาอีกด้วย โดยจัดให้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์โดยทั่วถึงทุกคน และสามารถนำความรู้นี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในระดับเขตการศึกษา หรือผู้บริหารในองค์การทางการศึกษาอื่นๆ เช่น โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น
2. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีตัวแปรที่แตกต่างกันออกไป เช่น เพศ อายุ วุฒิและประสบการณ์
3. ควรมีการวิเคราะห์องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร หรือองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียน

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสูงวงศ์. สุขภาพในโรงเรียน. กรุงเทพฯ. : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- กิติ ตย์คคานนท์. นักบริหารทันสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ปัตเตอร์ฟลาย, 2532.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนการพิมพ์, 2529.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ประสิทธิภาพงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2528.
- คณะกรรมการข้าราชการครู, สำนักงาน. การศึกษาข้าราชการครูกระทำผิดวินัย กรณีละทิ้งหน้าที่กับภาวะหนี้สิน. เอกสารทางราชการอันดับที่ 2/2534 . กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2534.
- คมเพชร ฉัตรศุกกุล. “มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน,” เอกสารการสัมมนาทางวิชาการเรื่องมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน. หน้า 5 - 8 ภูเก็ต : โรงแรมโนโวเทล, 2538. อัดสำเนา.
- จังหวัดราชบุรี, สำนักงาน. จังหวัดราชบุรี. ราชบุรี : วิศวกรรมพิมพ์, 2539.
- จันทรานี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- จรัส ตลับทอง. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- จรัสสุลี เรืองศิริ. ปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

ชวรัตน์ เชิดชัย และนภา สมประสงค์. การติดต่อสื่อสาร. ประมวลชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
ในการบริหาร : หน่วยที่ 9-12 สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.

ชูชัย สมทธิไกร และสมชาย เตียวกุล. รายงานการวิจัยเรื่องผลของประสบการณ์กลุ่มฝึกมนุษยสัมพันธ์  
ที่มีต่อทัศนคติส่วนบุคคลตามการรับรู้ของผู้รับการฝึก. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2530.

2. ณรงค์ ไพร์มี. สภาพการปฏิบัติและความต้องการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 5. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

दनัย เทียนพุดม. ส่องโลกทรรศน์นักบริหาร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2534.

ทวิบูรณ์ หอมเย็น. พฤติกรรมองค์การ . ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ : 2539, อัดสำเนา.

ทองศรี คำภู ณ อยุธยา. การบริหารงานบุคคลในแนวทางใหม่ . พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.

..... หลักบริหาร . พิมพ์ครั้งที่ 3 . กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2535 .

ธนาดี บุญลือ. การสื่อสาร Communication . เอกสารการสอนชุดวิชาการสื่อสาร หน่วยที่ 1-8  
สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์,  
2539.

ธนิต คำศรี. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, นิยม สุวรรณะ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่โรงเรียนเบญจมราชูทิศ  
จังหวัดราชบุรี. เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2539.

นคร ตั้งกะภาพ . ความคิดเห็นของผู้บริหารและคณาจารย์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายใน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 5 . วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา .

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534 ก.

..... หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอส.เอ็ม.เอ็ม, 2534 ข.

- นิภา แก้วศรีนาม. จิตวิทยาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2530.
- บรรจบ เนียมมณี. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน. 2532.
- ๑) บัณฑิต แทนพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจ  
ในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.
- บำรุง สุขพรรณ. "การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน," พัฒนาที่ดิน. 28(314) : 37 - 42 ;  
กรกฎาคม 2534.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปรินญาณิพนธ์  
กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ประมะ สตะเวทิน. หลักนิเทศศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2529.
- ประทวน โคตรสาน. มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร. มหาสารคาม : สถาบันราชภัฏ มหาสารคาม,  
2535.
- ประเทิน มหาพันธ์. ศิลปะการทำบัตรอวยพรและบัตรอื่นๆ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์,  
2530 .
- ๕) ประพนธ์ ไพลดำ. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครู  
และกรรมการศึกษาของโรงเรียน จังหวัดปราจีนบุรี. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- ประพันธ์ สุริหาร. หลักการบริหารและระบบบริหารการศึกษา. ขอนแก่น : ภาควิชาบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2529. อัดสำเนา.
- ๖) ปรีชญา รูปทอง. ความต้องการการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารและครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชัยนาท. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529. อัดสำเนา.
- ผดุง พรหมมูล. การสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองเรื่องมนุษยสัมพันธ์สำหรับหัวหน้าภาควิชาใน  
สถาบันราชภัฏ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2537. อัดสำเนา.
- ผุสดี สัตย์มานะ และสุพัตรา เพชรมณี. ระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ ;  
โรงพิมพ์พีระพัฒนา , 2523 .

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชา

การจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา หน่วยที่ 11. สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2536.

\_\_\_\_\_. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.

พยุงค์ดี สนเทศ. “มัธยมศึกษา : การศึกษาเพื่อมวลชน,” สารพัฒนาหลักสูตร. 72 : 34 -38 ;

มีนาคม 2531.

พรเทพ ช้อยหิรัญ. ผลการเข้ากลุ่มฝึกความรู้สึใจที่มีต่อมนุษย์สัมพันธ์ของนิสิตวิชาเอกแนะแนว

ชั้นปีที่ 3. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร,

2532. อัดสำเนา.

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองศาสตร์การพิมพ์, 2527.

พรรณี ประเสริฐวงศ์. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว , 2515 .

พระราชวรมณี (ประยูรท์ ประยูตโต). พจนานุกรมพุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณ์

ราชวิทยาลัย, 2528 ก.

พิมลวรรณ บุญมุสิก. การศึกษาการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 . วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย , 2534 . อัดสำเนา .

ปิฎกัญญา สาร . “การฝึกหัดครูกับการรับใช้สังคม,” เอกสารประชุมวิชาการ กรมการฝึกหัดครู.

กรุงเทพฯ : 37 - 38 ; กรมการฝึกหัดครู, 2528.

\_\_\_\_\_. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ครูสภา, 2526.

มงคล ชำนิเกษตร์ . ทรรคนะของครูที่มีต่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุทัยธานี . ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก :

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522. อัดสำเนา .

แมนมาส ขวลิต. การติดต่อสื่อสาร . เอกสารประกอบชุดวิชาการสื่อสาร หน่วยที่ 9

สาขาวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. นนทบุรี : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์,

2539

ระวีวรรณ ประกอบผล. “การสื่อสารของมนุษย์,” เอกสารการประชุมสัมมนา. กรุงเทพฯ :

กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2527. อัดสำเนา.

ระวีวรรณ โพธิ์วัง. “มนุษย์สัมพันธ์,” เอกสารการสัมมนาหลักสูตรการศึกษาวิชาการศึกษาศาสตร์  
บริหารงานและทำงานร่วมกัน. กรุงเทพฯ : โรงเรียนสายน้ำผึ้ง, 2540. อัดสำเนา.

เริงชัย หมื่นชนะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2535.

วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทร์ประเสริฐกุล. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ :

ไอ.เอส.พรินติ้งเฮ้าส์, 2530.

วรรณาด แสงมณี. “ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร,” เพิ่มผลผลิต. 33(8) : 16-17 ;

มีนาคม - เมษายน 2538.

วิจิตร วรุตบางกูร. “มนุษย์สัมพันธ์,” วารสารสารานุกรมศึกษาศาสตร์. (6) : 10 - 13 ; มกราคม -

มิถุนายน 2530.

..... ศิลปศาสตร์นำสู่สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.

วิจิตร อาวะกุล. เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

วิจิต ทองนุ้ยและคณะ. “การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารและผลงานของผู้บริหารดีเด่น

โรงเรียนประถมศึกษา,” วิจัยการศึกษา. 16(4) : 20 - 29 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2529.

วิเชียร เกตุสิงห์. “ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย : เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้,”

ข่าวสารการศึกษา. 18(3) : 8 - 11 กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2538.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. “ว่าด้วยผู้นำ,” วารสารข้าราชการ ; 39(5) : 9-16 ; กันยายน - ตุลาคม.

2537.

ศึกษานิเทศกร, กระทรวง. รายงานการวิจัยเพื่อวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ :

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2538.

สมชาติ รัตนถาวร. ระบบสังคมคนมาคมในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514 .

สมชาย พิทยาอุดมฤกษ์. ก้าวสู่ผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2527.

สมชาย เรืองมณีชัชวาล. การศึกษาพฤติกรรมกรรมการสื่อสารกับการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี

การศึกษาของนักฝึกธรรมไทย. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ. 2539. อัดสำเนา.

- สมบุญธน์ อรุณสินธุ์. การบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- สมประสงค์ วิทย์เกียรติ และนฤมล ดันธสุระเศรษฐ. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา  
กับชุมชน. ประมวลสารวิชาการสัมมนาการมัธยมศึกษา หน่วยที่ 11 - 15. บัณฑิตศึกษา  
สาขาศึกษาศาสตร์. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.
- สมยศ นาวิกการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า, 2538.
- สมาน จงอ้อมกลาง. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูสังกัด  
กรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.
- สมาน รังสิโยกฤษณ์ และสุธี สิทธิสมบุญธน์. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการข้าราชการ  
พลเรือน, 2524.
- สรายุทธ์ เศรษฐขจร. แนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ด้วย  
ความนิยมในภูมิภาคตะวันตก. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
2529. อัดสำเนา.
- สัมฤทธิ์ แก้วอาจ. “มนุษย์พฤติกรรมกับมนุษย์สัมพันธ์,” รัฐสภาสาร. 32(1) : 39 - 42 ;  
พฤศจิกายน 2527.
- สามัญศึกษา, กรม. เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2539. กรุงเทพฯ : ครูสภา, 2540 ก.  
..... บันทึกปี 2540. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2540 ข.  
..... แผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)  
กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา. 2538.  
..... “พฤติกรรมศาสตร์,” เอกสารประกอบเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
รุ่น 1/ 2535. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2536.  
..... วินัยและการสืบสวนสอบสวน . เอกสารประกอบการบรรยายการอบรมผู้ช่วย  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 4 ฝ่าย. กรุงเทพฯ : กรมสามัญศึกษา, 2533 . อัดสำเนา .  
..... เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2532. กรุงเทพฯ : รุ่งศิลป์การพิมพ์,  
2532 ก.

..... ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์การศาสนา, 2532 ข.

สามัญศึกษา,กรม. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 .กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 1 2531.

๕ สายวรุณ ทองวิทยา. การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสังคมศึกษาและมนุษยสัมพันธ์ใน  
การเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่สอนโดยการเรียนรู้แบบ เอส ที ดี เอ  
(S T D A). ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.

สุนีย์ กำลังเดช. การติดต่อสื่อสารในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตามทัศนะของผู้บริหาร  
และคณาจารย์. ปรินญาณิพนธ์กศ.ม. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร,2529. อัดสำเนา.

สุพิชญา อีระกุล. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน . พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์กนิษฐพร, 2522.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. “มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา,” เอกสารประกอบการสอนหลักการ  
บริหาร การศึกษา หน่วยที่ - 10. หน้า 198 - 201. สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมาธิราช, 2523.

สุรัตน์ ศรีดาเดช . ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน  
กับขวัญของบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดพิษณุโลก . ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
พิษณุโลก, 2532 . อัดสำเนา .

เสถียร เหลืองอร่าม. มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2527.

เสนอ อินทรสุขศรี. “ มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับ,” กรมบัญชีกลาง. 6 : 19 - 33 ;  
พฤศจิกายน - ธันวาคม 2524.

เสนาะ ตีเยาว์. การสื่อสารในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, 2537.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

เสรี ลาชโรจน์. บริหารโรงเรียนมัธยมฯ กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรสมัย, 2531.

- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินทร์. การสื่อข้อความเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุณพินอักษรกิจ, 2525.
- หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2528.
- อิทธิชัย ธนเศรษฐ. การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา  
เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.  
อึดสำเนา.
- เอกชัย สุนทรโร. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อเนกศิลป์การพิมพ์, 2527.
- Anderson , Lorin W. and Aretha B. Pigford. “ Removing Administrative Impredimants to  
Instructional Improvement Efforts,” *In Theory into Practice*. 16 (1) : 67 - 70 August 1987.
- Banks-Bright, Karen. “Work Readiness : Building an Effective Knowledge Base for Training  
Supervisors of At-risk High School Youth, ” *Dissertation Abstracts International*.  
55 (6) : 1539 - A ; December 1994.
- Berlo, David K. *The Process of Communication*. New York : Holt Rinehart & Winston, Inc., 1969.
- Cronbach. L. J. *Essential of Psychological Testing*. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1984.
- Davis, Keith, *Human Behavior at Wok. Human Relationships and Organization Behavior*.  
New York : Mc. Graw-Hill Book, 1972.
- Gaban, Charles Saimin. “The Necessary Job Competencies of Secondary School by School  
Administrators in Sabah, Malaysia,” *Dissertation Abstracts International*. 44(05) : 1266 -  
1 ; March 1982.
- Komote, Stephen. “Human Relation as a Vital Factor in the Managerial Hierarchical Structure  
of Black School,” *Dissertation Abstracts International*. 36(07) : 3576-A ; May 1993.
- Krejcie, Robert V. and Daryle W. Morgan. “Determing Sample Size for Research Activities,”  
*Educational and Psychological Measurement*. 30 (3) : 608 - 610 ; Autumn, July 1970.
- Lenker, Sandra. “ Communicating with Teachers : The Effects of Teacher Career Stages,”  
*Dissertation Abstracts International*” 56 (11) : 4227 - A ; May 1996.
- Likert, Renic. *A Technique for the Measurement of Attitude*. Chicago : Rand Mc Nally  
Company, 1970.
- Scott, William G. “Communication and Centralization of Organization,” *Journal of Communication*.  
13 : 3-11 ; March 1973.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ทม 1007/4936

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

1 ตุลาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสภามัธยมศึกษาจังหวัดราชบุรี

บัณฑิตวิทยาลัยขอรับรองว่า นายนิยม สุวรรณะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ ปริญญาโท เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการศึกษาติดต่อกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความร่วมมือจากโรงเรียน ในสังกัดสภามัธยมศึกษาจังหวัดราชบุรี โดยให้ครูตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการศึกษาติดต่อสื่อสาร และมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระหว่างเดือน ตุลาคม - พฤศจิกายน 2540 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำปริญญาโท

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริภา พูลสุวรรณ)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ศธ 0861/3150

สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี  
สำนักพัฒนาฯ เขตการศึกษา 5 (70000)

6 ตุลาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน

ด้วย นายนิยม สุวรรณะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีความประสงค์จะขอความร่วมมือจากโรงเรียน โดยให้ครูตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี”

ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้ นายนิยม สุวรรณะ เข้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู - อาจารย์ ในโรงเรียนและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามดังกล่าวด้วย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประกิต สุนทรวิจิตร)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดราชบุรี

ฝ่ายพัฒนาวิชาการ

โทร. (032) 323385

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน
  - ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีระดับการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
  - ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 21 ข้อ แต่ละข้อจะมีระดับการแสดงผลเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คำตอบของท่านมีคุณค่ามากสำหรับงานวิจัยของกระผม ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ จะเก็บรักษาไว้เป็นความลับและนำมาใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้นั้น กระผมรอคำตอบของท่านและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ผู้วิจัย

นายนิยม สุวรรณะ

นิสิตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

## ตอนที่ 1

## ข้อมูลขนาดโรงเรียนที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หน้าข้อที่ตรงกับความจริง

ขณะนี้ท่านปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใด

- ( ) โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 500 คน)
- ( ) โรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียนระหว่าง 500 - 1,499 คน)
- ( ) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป)

## ตอนที่ 2

## ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ใน 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ให้ท่านพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบอยู่ในระดับใด โดยพิจารณา ดังนี้

- มากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมากที่สุด  
 มาก หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับมาก  
 ปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง  
 น้อย หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย  
 น้อยที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อท่านอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อแล้วโปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือที่เป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่างการตอบต่อไปนี้

## ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อความ	ระดับการแสดงผลออกเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
พฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของ ผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้มีการ แสดงออกอยู่ในระดับใด 0 การสั่งการของผู้บริหารทุกครั้งจะทำ เป็นลายลักษณ์อักษร ..... ✓ .....					
00 มีการแจ้งข่าวสารโดยการประชุมครู ทั้งโรงเรียน ..... ✓ .....					

จากข้อ 0 ผู้ตอบภาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องมาก หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีระดับของการแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ ข้อที่ว่า การสั่งการของผู้บริหารทุกครั้งจะทำการเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับมาก

จากข้อ 00 ผู้ตอบภาเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีระดับของการแสดงออกเกี่ยวกับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการในข้อที่ว่า มีการแจ้งข่าวสารโดยการประชุมครูทั้งโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียน					รหัส สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
1.	<p>พฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนต่อไปนี้มี การแสดงออกอยู่ในระดับใด</p> <p>เมื่อมีคำสั่งที่ไม่ชัดเจนผู้บริหารแจ้งกับครูผู้นั้นโดยวิธี</p> <p>1.1 เชิญครูผู้ปฏิบัติงานมาพบเพื่อชี้แจงในคำสั่งนั้น ๆ</p> <p>1.2 มีบันทึกชี้แจงรายละเอียดของคำสั่งนั้นถึงครูผู้ปฏิบัติงาน</p>						
2.	ออกคำสั่ง การปฏิบัติงานที่มีคำแนะนำและรายละเอียดที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เพียงพอสำหรับครูปฏิบัติ						
3.	<p>การประชุมครูในโรงเรียน ผู้บริหารดำเนินการดังนี้</p> <p>3.1 ประชุมเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่ได้กระทำไปแล้ว</p> <p>3.2 ประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน</p>						
4.	แจ้งกำหนดและวาระการประชุมให้ครูทราบล่วงหน้า						

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ของผู้บริหารโรงเรียน					รหัส สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
5	ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการทำงานให้ ครูเข้าใจ	.....	....	.....	....	.....	.....
6	เมื่อครูกระทำผิดหรือปฏิบัติงานบกพร่อง ผู้บริหารโรงเรียนแจ้งกับครูผู้นั้นโดยวิธี 6.1 เรียกครูผู้นั้นเข้าพบเพื่อซักถามปัญหา ในการปฏิบัติงาน	.....	....	.....	....	.....	.....
	6.2 เตือนเป็นลายลักษณ์อักษร	.....	....	.....	....	.....	.....
7	แจ้งข้อมูลข่าวสารเหตุการณ์ปัจจุบันให้ครู ทราบโดยวิธี						
	7.1 ออกเสียงตามสาย	.....	....	.....	....	.....	.....
	7.2 ประชุมครูประจำเดือน	.....	....	.....	....	.....	.....
	7.3 ออกเป็นหนังสือเวียน	.....	....	.....	....	.....	.....
	7.4 ติดป้ายประกาศตามอาคารต่าง ๆ	.....	....	.....	....	.....	.....
	7.5 เชิญครูไปพบเป็นรายบุคคล	.....	....	.....	....	.....	.....
8	กลั่นกรองข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากครูและ สื่อสารต่อไปยังผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม	.....	....	.....	....	.....	.....
9	เวียนหนังสือแจ้งเรื่องราวและข่าวสาร ให้ครูทราบ	.....	....	.....	....	.....	.....







## ตอนที่ 3

## ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี ใน 3 มิติ คือ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียน และชุมชน ให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีมนุษยสัมพันธ์ในแต่ละมิติอยู่ในระดับใด โดยพิจารณา ดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด

มาก หมายถึง ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

ปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

น้อย หมายถึง ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อท่านอ่านแบบสอบถามแต่ละข้อแล้ว โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือ ดังตัวอย่างการตอบดังนี้

## ตัวอย่างแบบสอบถาม

ข้อความ	ระดับการแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผู้บริหารโรงเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ ต่อไปนี้อยู่ในระดับใด					
0 สนทนาปราศรัยอย่างฉันทมิตร เป็น กันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง	.....	.....	..... ✓ .....	.....	.....
00 ปฏิบัติตนเป็นผู้รับฟังที่ดี	.....	.....	.....	..... ✓ .....	.....

จากข้อ 0 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องปานกลาง หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ในข้อที่ว่าสนทนาปราศรัยอย่างฉันทมิตร เป็นกันเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังอยู่ในระดับปานกลาง

จากข้อ 00 ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องน้อย หมายความว่า ผู้ตอบเห็นว่า ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ในข้อที่ว่าปฏิบัติตนเป็นผู้รับฟังที่ดีอยู่ในระดับน้อย





ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับมนุษยสัมพันธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน					รหัส สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
19	เยี่ยมเยียน พูดคุยเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี ต่อคนในชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....	.....
20	ร่วมกิจกรรมกับชุมชนเนื่องในโอกาส วันนักขัตฤกษ์	.....	.....	.....	.....	.....	.....
21	ร่วมมือกับชุมชนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ท้องถิ่นและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของคน ในชุมชน	.....	.....	.....	.....	.....	.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

(นายนิยม สุวรรณะ)

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

**แบบสัมภาษณ์ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี**

---

**คำชี้แจง** แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์ครู ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี เพื่อสัมภาษณ์ทัศนะของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงออกกับบุคคลต่าง ๆ ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการแสดงออกซึ่งมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไร ทั้งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน และชุมชน ในมิติใดบ้าง ผู้วิจัยจะได้รวบรวมเนื้อหาคำสัมภาษณ์ทั้งหมด และประมวลเพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดเนื้อหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน สำหรับงานวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ในการวิจัยครั้งนี้ มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านการติดต่อสัมพันธ์ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียนกับชุมชน ได้แก่ การยกย่องชมเชย การยิ้มแย้ม ทักทาย ให้การบริการช่วยเหลือ เข้าใจปัญหา เคารพนับถือผู้อื่น สุภาพอ่อนน้อม พุดจาไพเราะ เป็นนักฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน ร่วมกิจกรรมในโอกาสอันสมควร ออกเยี่ยมชุมชน มีความรอบรู้ในรายละเอียดของชุมชน การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การรับส่ง ข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู นักเรียนและชุมชน

กระผมหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์ การตอบแบบสัมภาษณ์จากท่าน ขอ  
ขอบพระคุณ

(นายนิยม สุวรรณะ)

ผู้สัมภาษณ์

**แบบสัมภาษณ์ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี**

ชื่อโรงเรียน.....

ขนาดของโรงเรียน

- โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน
- โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 - 1,499 คน
- โรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 1,500 คนขึ้นไป

ชื่อผู้บริหารโรงเรียน.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลา.....น. ถึง.....น.

สถานที่สัมภาษณ์.....

1. การแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเพื่อทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดสัมฤทธิ์ผลใน  
ทัศนะของท่าน มีอะไรบ้าง

1.1..... 1.13.....

1.2..... 1.14.....

1.3..... 1.15.....

1.4..... 1.16.....

1.5..... 1.17.....

1.6..... 1.18.....

1.7..... 1.19.....

1.8..... 1.20.....

1.9..... 1.21.....

1.10..... 1.22.....

1.11..... 1.23.....

1.12..... 1.24.....

2. การแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในข้อ 1 ที่แสดงออกกับครูตามทัศนะของท่าน มีอะไรบ้าง

- |          |           |
|----------|-----------|
| 2.1..... | 2.6.....  |
| 2.2..... | 2.7.....  |
| 2.3..... | 2.8.....  |
| 2.4..... | 2.9.....  |
| 2.5..... | 2.10..... |

3. การแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในข้อ 1 ที่แสดงออกกับนักเรียนตามทัศนะของท่าน มีอะไรบ้าง

- |          |           |
|----------|-----------|
| 3.1..... | 3.6.....  |
| 3.2..... | 3.7.....  |
| 3.3..... | 3.8.....  |
| 3.4..... | 3.9.....  |
| 3.5..... | 3.10..... |

4. การแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารในข้อ 1 ที่แสดงออกกับบุคคลในชุมชนตามทัศนะของท่าน มีอะไรบ้าง

- |          |           |
|----------|-----------|
| 4.1..... | 4.6.....  |
| 4.2..... | 4.7.....  |
| 4.3..... | 4.8.....  |
| 4.4..... | 4.9.....  |
| 4.5..... | 4.10..... |

5. ท่านมีข้อเสนอแนะในการแสดงออกเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

คณะศึกษาศาสตร์ มศว ประสานมิตร

26 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน

ขอความอนุเคราะห์ท่านช่วยตรวจสอบแบบสอบถามต่อไปนี้ ว่าสอดคล้องเหมาะสมกับ  
จุดมุ่งหมายและคำนิยามศัพท์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความ  
เหมาะสมของข้อความ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

เหมาะสมที่สุด

เหมาะสมมาก

เหมาะสมปานกลาง

เหมาะสมน้อย

เหมาะสมน้อยที่สุด

หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสมบูรณ์ของเนื้อหาในแบบสอบถาม  
และการใช้ภาษาให้ถูกต้องเหมาะสมด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ

(นายนิยม สุวรรณะ)

ผู้วิจัย

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว ประสานมิตร โทร. 5644

ที่ ทม 1007/3535

วันที่ 25 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายนิยม สุวรรณะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ ปริญญานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์ กรรมการ

สิ่งที่ินิตใ้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ ผศ.ดร.สุดา ทัพสุวรรณ, ผศ.ดร.วีระ สุภากิจ และ อ.จุงใจ แสงพันธ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ ขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่ินิตผู้ี้ด้วย

(นางสาวศิริฎา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว ประสานมิตร โทร. 5644

ที่ ทม 1007/3536

วันที่ 25 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายนิยม สุวรรณะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ รศ.ดร.อัมพร สุขเกษม เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ ขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้ี้ด้วย

(นางสาวศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1007/3558

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

26 สิงหาคม 2540

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุ่มทอง

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นายนิยม สุวรรณะ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอก การบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้ที่มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ประธาน

รศ.นิภา ศรีไพโรจน์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญ อ.ดร.สรายุทธ เศรษฐขจร เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ ขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศิริภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

### ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นายนิยม ชื่อสกุล สุวรรณะ
เกิดวันที่	3 เดือน สิงหาคม พุทธศักราช 2494
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	509/237 ถนนจรัญสนิทวงศ์ ซอย 75 (ซอยภาณุรังษี) เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ 2 ระดับ 7 โรงเรียนสายน้ำผึ้ง สุขุมวิท 22 กรุงเทพฯ
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2510	ม.ศ. 3 โรงเรียนเบญจมราชูทิศ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
พ.ศ. 2514	ป.กศ.สูง วิทยาลัยครูเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2516	กศ.บ. (ภาษาไทย) วิทยาลัยวิชาการศึกษาสงขลา
พ.ศ. 2541	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารกับมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี

บทคัดย่อ  
ของ  
นิยม สุวรรณะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา  
มีนาคม 2541

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารกับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี จำนวน 341 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 3 ขั้นตอน แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารจำนวน 41 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประกอบไปด้วยการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ ตอนที่ 3 เป็นแบบวัดมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารจำนวน 21 ข้อ ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู นักเรียน ชุมชน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางในทุกขนาดโรงเรียน
2. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางในทุกขนาดโรงเรียน และมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่แสดงออกกับครู นักเรียนและชุมชนอยู่ในระดับปานกลางของทุกขนาดโรงเรียน
3. พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์กับมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ADMINISTRATORS' COMMUNICATION  
BEHAVIOR AND HUMAN RELATIONSHIPS IN THE SECONDARY SCHOOLS  
UNDER THE GENERAL EDUCATION DEPARTMENT  
CHANGWAT RATCHABURI

AN ABSTRACT  
BY  
NIYOM SUWANNA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

March 1998

This study aimed to investigate the relationship between the administrator's behavior of communication Behavior and human relationships in the secondary schools under the General Education Department, Changwat Ratchaburi.

The sample consisted of 341 secondary school teachers through stratified random sampling. A questionnaire including three parts was administered. The questionnaire comprised respondent's data, 5-rating-scale with 41 items concerning. The administrator's formal and informal communication behavior, and 5 rating-scale with 21 items concerning administrator's human relationships expressed to teachers, students, and community. The data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and Pearson - product moment Correlation - Coefficient.

The research findings were as follows ;

1. The administrators' formal and informal communication behavior were at a moderate level in every school size and as a whole.
2. The administrator's human relationships were at a moderate level in every school size and human relationships expressed to teachers, students, and community were at a moderate level in every school size.
3. There was a positive relationship at 0.05 level of significance between the administrators' communication behavior and human relationships.