

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 พระโขนง กรุงเทพฯ 11 โทร 3921676 3915069

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การ
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร

ปริญญานิพนธ์

ของ

จรรยาศักดิ์ งามญาติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

ตุลาคม ๒๕๑๘

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิติได้พิจารณาปริญญาโทฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษิตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒได้

วิเชียร ชูแก้ว ประธาน
กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้เขียนได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร. วิจิตร ชีระกุล อาจารย์ ดร. สวนา พรพินันท์กุล และอาจารย์ ดร. โกวิท ประวาลพฤกษ์
อันนับเป็นคำแนะนำทางวิชาการ ที่ช่วยชี้แนะแนวทางให้ไปสู่ความสำเร็จแห่งปริญญาโทขั้นต้น
ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ประยุทธ ทหารแก้ว ผู้อำนวยการกองการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่ได้อำนวยความสะดวกในการติดต่อกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ตลอดจนอาจารย์ใหญ่
ผู้อำนวยการโรงเรียน และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือช่วย
ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ คุณหนูชัย สวางนินท์ ที่ได้ช่วยเหลือสำหรับการทำปริญญาโทขั้นต้น
คุณค่าและประโยชน์ที่อาจะมีจากปริญญาโทขั้นต้นนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นเครื่องบูชาแก่
พระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนในการวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้เขียน.

จรรยาศักดิ์ งามญาติ

ตุลาคม ๒๕๑๘

๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	ลำดับชั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	ค่าคะแนนที่ของลักษณะผู้นำ	๔๑
	ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ	๔๑
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติขาดความสามัคคี	๔๓
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรค	๔๔
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติขวัญ	๔๕
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติมิตรสัมพันธ์	๔๖
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติห่างเหิน	๔๗
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติมุ่งผลงาน	๔๘
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติเป็นแบบอย่าง	๔๘
	การวิเคราะห์ความแปรปรวน และหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ	
	กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติกรุณาปรานี	๕๑
	ค่าคะแนนที่ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน	
	แบบบรรยากาศของโรงเรียนแยกตามกลุ่มลักษณะผู้นำ	๕๕

บทที่

หน้า

๕	สรุป อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	๕๗
	× ความมุ่งหมาย	๕๗
	× กลุ่มตัวอย่าง	๕๗
	× เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๕๗
	> ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
	การอภิปรายผล	๖๐
	ข้อเสนอแนะ	๖๕

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
๑	แสดงลักษณะของบรรยากาศโรงเรียน ๖ แบบ	๒๕
๒	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเขตและโรงเรียน	๒๘
๓	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนมา	๓๐
๔	แสดงค่าคะแนนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ	๔๐
๕	ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน ๔ มิติ	๔๑
๖	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติวิชาการสัมพันธ	๔๓
๗	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติวิชาการสัมพันธ	๔๓
๘	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรค	๔๔
๙	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรค	๔๔
๑๐	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติขวัญ	๔๕
๑๑	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติขวัญ	๔๖
๑๒	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติมิตรสัมพันธ์	๔๗
๑๓	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติมิตรสัมพันธ์	๔๗

๑๔	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิตินางเทิน	๔๗
๑๕	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินางเทิน	๔๘
๑๖	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติมุงผลงาน	๔๘
๑๗	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติมุงผลงาน	๔๙
๑๘	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิตินั้นแบบอย่าง	๔๙
๑๙	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินั้นแบบอย่าง	๕๐
๒๐	การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของ บรรยากาศโรงเรียน มิติกฤษณาปรานี	๕๑
๒๑	แสดงค่า \bar{X} และ S.D. ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติกฤษณาปรานี	๕๑
๒๒	แสดงค่าคะแนนและคะแนนที่ขององค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน ๘ มิติน	๕๓
๒๓	แสดงแบบบรรยากาศของโรงเรียนจำแนกตามกลุ่มลักษณะผู้นำ	๕๕

ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาประเทศ
ในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมหรือวัฒนธรรม ซึ่งต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ ส่วน
คนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา (เป็น มาลากุล, ๒๕๑๘:๖)

การจัดการศึกษานั้นโรงเรียนเป็นแหล่งที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการให้การศึกษาเพื่อปลูกฝัง
เยาวชนของชาติให้มีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อชาติของตน เพื่อเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ
ต่อไปในอนาคต โดยนัยนี้การจัดการศึกษาที่มุ่งหวังประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล จึงมีปัจจัย
อื่น ๆ ร่วมอยู่ภายในระบบการศึกษาด้วย เป็นต้นว่า มีเป้าหมายทางการศึกษาที่แน่นอน มีหลักสูตร
ที่เหมาะสม มีครูที่มีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนสิ่งที่สำคัญยิ่งก็คือ ต้องมีผู้นำที่ดี สามารถ
บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นด้วย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็น
สถาบันหรือองค์การที่ทางสังคมจัดตั้งขึ้นและมีกรรมวิธีดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ดังที่
พิฟเนอร์ และเชอร์วูด (Piffner and Sherwood, ๑๙๕๕ : ๘๒ - ๘๗) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า
องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมขนาดใหญ่หน่วยหนึ่งอันประกอบด้วย กลุ่มย่อย ๆ ที่ต้องทำงานร่วมกัน
โดยที่บางครั้งก็อาจจะต้องมีการขัดแย้ง แข่งขันชิงกันและกัน ขาดความร่วมมือในการทำงาน
ทำให้งานขององค์การนั้นไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นถ้าจะให้งานขององค์การประสบ
ความสำเร็จในทุก ๆ ด้านก็ควรจะต้องมีการแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น ๆ
และรวมถึงมีความเข้าใจในสิ่งที่องค์การต้องการด้วย ซึ่งพิฟเนอร์ และเฟลส์ (Piffner and
Fels, ๑๙๖๔ : ๒๕๔) สรุปไว้ว่า สิ่งที่องค์การต้องการมีความต้องการคำสั่งที่เป็นระบบ
(Order System) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นมูลฐานขององค์การ องค์การต้องการความคิดสร้างสรรค์
ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน องค์การต้องการภาวะผู้นำและต้องการความร่วมมือ ฉะนั้นอาจารย์ใหญ่
ในฐานะเป็นผู้นำในหน่วยงานการศึกษาจึงเป็นตัวจักรอันสำคัญยิ่งในการที่จะเป็นผู้กำหนดทิศทางของ

ความเจริญก้าวหน้าและแสดงพฤติกรรมทางการบริหารโดยทำหน้าที่ผู้อำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและประสานสัมพันธ์ระหว่างมวลสมาชิกภายในองค์กรด้วยกัน เพื่อที่จะผสมกลมกลืน บุคลิกภาพ ความต้องการ ค่านิยม เจตนคติ ปัญหาและความสนใจที่ครูและนักเรียนแต่ละคนนำมาสู่โรงเรียน กับปรัชญา วัตถุประสงค์ นโยบาย วัฒนธรรมและพฤติกรรมในการทำงานของโรงเรียน ตลอดจนสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเข้าด้วยกัน, ให้มีลักษณะสมดุลย์ที่เปลี่ยนแปลงได้ (Dynamic equilibrium) ซึ่งหมายถึงอาจารย์ใหญ่สามารถทำให้คณะครูและนักเรียนปรับตัวเข้ากับโรงเรียนและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนได้ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของครูและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วย พฤติกรรมทางการบริหารนี้ได้ถูกสะสมและพัฒนาเป็นลำดับจนมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์หรือเป็นบุคลิกภาพของโรงเรียน ดังที่เราเรียกว่า บรรยากาศของโรงเรียน (School organizational climate) ซึ่งมีอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งในการมีส่วนช่วยสร้างสรรคบรรยากาศของโรงเรียนนั้น ๆ (ไพพรรณ มุสิกสาร, ๒๕๑๗ : ๔)

ฉะนั้นเพื่อที่จะศึกษาหาแนวทาง เพื่อ เป็นการ ส่ง เสริมลักษณะผู้นำทางการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาและบรรยากาศภายในโรงเรียนที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงศึกษาปัญหาทางด้านการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแง่องค์ประกอบของลักษณะผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนว่า น่าจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของซึ่งกันและกัน แต่เรื่องนี้ยังไม่พบว่ามีการศึกษาค้นคว้าทั้งในต่างประเทศและภายในประเทศ ผู้วิจัยจึงยกปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนชั้นมาศึกษา เพื่อเป็นแนวทางสร้างสรรคบรรยากาศที่พึงประสงค์กับพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

๑. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ๓ แบบคือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนของฮาลบิน และครอฟท์ ไล์ศึกษาไว้มี ๘ มิติคือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติมิตรสัมพันธ์ มิติทางเดิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี ว่ามีความสัมพันธ์กันเพียงใด

๒. เพื่อศึกษารายภาคโดยทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษาว่าเป็นแบบใดใน ๖ แบบ คือ
บรรยากาศแจ่มใส / บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ
และบรรยากาศเข้มเข่า

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

๑. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตยมากกว่า เป็นแบบเสรีนิยมและ
แบบอิตตนิยม - F - tbt

๒. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางความสัมพันธ์

๓. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทาง

๔. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทาง

๕. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางสัมพันธ์

๖. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางเห็น

๗. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางผลงาน

๘. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางเป็นแบบอย่าง

๙. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอิตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย
มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีทิศทางปรานี

๑๐. บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส - F - tbt

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาลักษณะผู้นำของตัวผู้บริหารเองกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องเป็นแบบบรรยากาศที่พึงประสงค์และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานระดับสูงใช้เป็นแนวทางอบรม คัดเลือกเพื่อพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

๑. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับโรงเรียนคือ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ปักการศึกษา ๒๕๑๘ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕ โรงเรียน เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ๑๕ คน และครู ๔๔๓ คน รวมทั้งสิ้น ๔๖๒ คน

๒. ตัวแปรที่ศึกษา

๒.๑ ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะผู้นำ ๓ แบบ ได้แก่ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

๒.๒ ตัวแปรตาม คือ องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน ๘ มิติ ประกอบด้วย พฤติกรรมของคณะครู ๔ มิติ พฤติกรรมของผู้บริหาร ๔ มิติ และแบบบรรยากาศโรงเรียน ๒ แบบ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

๒.๒.๑ พฤติกรรมของคณะครู ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์

๒.๒.๒ พฤติกรรมของผู้บริหาร ได้แก่ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี

๒.๒.๓ แบบบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศเข้มเข่า

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ หมายถึงรูปแบบของการนำและดำเนินกิจกรรมของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งหมดไปสู่เป้าหมายเพื่อรักษาขวัญและบรรยากาศของหมู่คณะด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ออกเป็น ๓ แบบ (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๑๖ : ๓๕๘ - ๓๓๐)

๑.๑ ผู้นำแบบอัตตานิยม (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตัวตนเองมาก วินิจฉัยสั่งงานด้วยตนเอง รับผิดชอบงานทุกอย่าง การออก ระเบียบคำสั่งใด ๆ นั้นมุ่งให้สมาชิกเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง

๑.๒ ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leader) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจน้อยมาก ปล่อยให้สมาชิกมีอิสระเสรีเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งงาน ชาคความรับผิดชอบ ไม่มีการควบคุม การปฏิบัติงาน และประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว

๑.๓ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้เป็นคนใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก ให้โอกาสแก่สมาชิกในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการพิจารณา คัดสรรใจร่วมกัน การบริหารงานกระทำไปในนามของสมาชิก มุ่งหวังจะให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ในการทำงาน เพื่อให้งานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ

๒. ผู้นำ หมายถึง อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า สถานศึกษาในปีการศึกษา ๒๕๑๘

๓. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำการสอนประจำอยู่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเวลาอย่างน้อย ๑ ปีการศึกษา

๔. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ

๕. องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกัน ของคณะครูและผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งวัดได้จากการสอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดของ คณะครูที่มีต่อพฤติกรรมของครูและผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งฮาโลปิน (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๕๐ - ๑๕๑) ได้ศึกษาไว้มี ๔ มิติด้วยกันคือ

๕.๑ มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า มักจะหางานโดยขาดความสามัคคี/คือต่างคนต่างทำ ขาดการประสานงานและความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

๕.๒ มิติอุปสรรค (Hindrances) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ไปโดยขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวก/ เพราะผู้บริหารให้งานครูท่ามมากเกินไป รู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการและระเบียบกฎเกณฑ์อื่น ๆ ที่ครูเห็นว่าไม่จำเป็นและก่อให้เกิดความยุ่งยากมากกว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้

๕.๓ มิติขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูได้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีขวัญกำลังใจ มีความรักหมู่คณะ/ เพราะคณะครูได้รับการสนองตอบทางด้านความต้องการทางสังคมและรับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

๕.๔ มิติมิตรสัมพันธ์ (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูว่า คณะครูปฏิบัติงานในหน้าที่โดยแสดงออกถึงความรู้สึกสนุกสนานรื่นเริงและมีความสัมพันธ์กันอย่างสนิทสนมยิ่ง/แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็ได้

๕.๕ มิติห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับตามนโยบายอย่างเคร่งครัดมากกว่าการคำนึงถึงจิตใจของคณะครู การติดต่อกับคณะครูนั้นเป็นการติดต่อกันเป็นส่วนรวมมากกว่าเป็นการติดต่อกันเป็นรายบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูมีน้อยมาก

๕.๖ มิติมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นใหญ่/จะคอยควบคุมตรวจตราสั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด ครูจะต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัดปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นใจ ๆ

๕.๓ มิติเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารพยายามที่จะกระตุ้นเตือนหรือจูงใจให้คณะครูปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารไม่ใช้การควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานโดยตรง แต่ใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของคนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นยึดถือไปปฏิบัติได้

๕.๔ มิติกรุณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความเมตตาการุณาช่วยเหลือการปฏิบัติงานของคณะครูเป็นอย่างดี

๖. แบบบรรยากาศของโรงเรียน ได้จากการแปรผลขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ๔ มิติ มาเป็นบรรยากาศองค์การ ๖ แบบ คือ/ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศเข้มเข่า ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของแต่ละแบบบรรยากาศดังต่อไปนี้

๖.๑ บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้สึกว่าตนมีความสละสลวย สุขกายสบายใจ คณะครูมีขวัญกำลังใจสูง มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร มีความพึงพอใจในผลงานของคณะและภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น

๖.๒ บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารให้การส่งเสริมคณะครูให้มีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและปฏิบัติงานร่วมกัน คณะครูมีขวัญกำลังใจสูง มีความสัมพันธ์กันดีจึงทำให้ผลการปฏิบัติงานดีตามไปด้วย

๖.๓ บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมุ่งแต่ผลสัมฤทธิ์ในการทำงานจึงพยายามควบคุมตรวจตราและนิเทศงานให้คณะครูปฏิบัติตามระเบียบ คำสั่งหรือกฎเกณฑ์ที่วางไว้ให้ได้ผลงานตามที่ต้องการ/คณะครูมีงานทราจนล้นมือ ไม่ค่อยมีเวลาสร้างความสัมพันธ์กัน แต่เนื่องจากผู้บริหารคอยติดตามผลงานอยู่เสมอ จึงทำให้ได้ผลงานที่ดีและผลงานนี้เองที่ทำให้คณะครูเกิดความพึงพอใจและภาคภูมิใจมาก ทำให้ขวัญกำลังใจของคณะครูอยู่ในเกณฑ์สูง

๖.๔ บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารและคณะครูมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันฉันท์มิตรสหาย มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก/ผู้บริหารจะไม่ออกคำสั่งหรือควบคุมตรวจตราและนิเทศการทำงานของคณะครู แต่จะปล่อยให้คณะครูปฏิบัติงานไปตามความพึงพอใจ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหายเพียงมิติเดียว ส่วนความภาคภูมิใจที่จะได้จากผลงานมีน้อยมาก

๖.๕ บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารชอบบริหารงานโดยใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิดประดุจตั้งเงาตามตัว/ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้คณะครูมีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร แต่ความพยายามเหล่านี้ไร้ผลโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้นิติไปเสียทุกอย่าง ทำให้คณะครูมีความรู้สึกไร้ค่าและเกิดความเบื่อหน่ายออกคำสั่ง ผลงานส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จต่ำลง คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน/

๖.๖ บรรยากาศขี้มเข่า (The Closed Climate) หมายถึง บรรยากาศของการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพของผู้นำ และสมรรถภาพในการบริหาร ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครูทั้งยังตั้งกฎเกณฑ์หรือระเบียบขึ้นมาได้อย่างพร่ำเพรื่อ ขาดการสนใจและเอาใจใส่ในสวัสดิภาพของคณะครู การผูกกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่ตรงกัน ทำให้คณะครูเสียขวัญกำลังใจมากที่สุด.

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ณ โลกก็ตามที่มีคนอยู่ร่วมกันตั้งแต่สองคนขึ้นไป เราจะพบ "ผู้นำ" คนหนึ่งเสมอ ถ้ามีคนรวมกันอยู่มากอาจจะมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนก็ได้ กลุ่มคนที่รวมกันอยู่ก็มีใคร คนหนึ่งหรือหลายคน มีบทบาทมากกว่าคนอื่น ๆ คนอื่นหลายคนชอบเขา คนอื่นหลายคนยอมรับนับถือและรับฟังเขา และเขาเป็นผู้มีอำนาจเหนือคนอื่นอีกจำนวนมาก เขาคือผู้นำและคนอื่นคือผู้ตาม ผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของความเป็นผู้นำ (Style) ของตนเอง แบบของความเป็นผู้นำในหมู่คนต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันไป และย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของคนที่เป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน (ภิญโญ สาธร, ๒๕๑๖ : ๑๕๓)

ในหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม หากพิจารณากันอย่างถ่องแท้แล้วว่า จะมีความเจริญก้าวหน้าไปได้แค่ไหนเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่สิ่งที่จะขาดมิได้นั้นได้แก่ "ผู้นำ" ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของความเจริญก้าวหน้าประจักษ์กับคนที่คอยระคับประคอง เรือฝ่าลมคลื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตลอดรอดฝั่ง ผู้นำจึงเป็นทุกสิ่งทุกอย่างในหน่วยงานหรือองค์การ การศึกษาความเป็นผู้นำจึงเท่ากับได้ศึกษาเรื่องความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การนั่นเอง อย่างไรก็ตามในทัศนะของการบริหารแล้ว ผู้นำก็อาจจะหมายถึงหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง ซึ่งในอำนาจหน้าที่แล้วเป็นผู้อำนวยความสะดวกไปสู่วิธีปฏิบัติ ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๖ : ๓๔๕) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นี้ บางทีเราเรียกว่า "ผู้นำ" หรือ "การเป็นผู้นำ" ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นประจักษ์ของประสิทธิภาพของหน่วยงาน ผู้นำเป็นที่รวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและคุณค่าขององค์การที่มีผลสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเยี่ยงนั้นของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย โดยนัยนี้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและสถาบัน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ส่วน ภิญโญ สาธร (๒๕๑๖ : ๑๕๓) มีความเห็นว่า ผู้นำ คือบุคคลใดคนหนึ่ง

ในกลุ่มคนหลายคนที่มีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นตาม ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติคนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น ซึ่ง สอดคล้องกับ โสกา ชูพิกุลชัย และคณะ (๒๕๑๕ : ๒๑๔) ที่ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมที่จะชักจูงใจและนำคนอื่นให้ทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ ของกลุ่ม แต่เดือนเพ็ญ สังฆะฤกษ์ (๒๕๑๕ : ๓๐) ได้เสนอเพิ่มเติมว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะที่แตกต่าง จากคนอื่น ๆ คือ เกี่ยวกับความเจริญเติบโตทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีแนวโน้มที่จะสนใจใน กิจกรรมอย่างกว้างขวาง มีความเจริญเติบโตทางอารมณ์คือ จะต้องเป็นผู้ที่สุขุม มีเหตุผล มีความนับถือและเชื่อมั่นในตนเอง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในเจตนคติของมนุษยชาติ ผู้นำจะต้องมองเห็นว่า การทำงานจะบรรลุผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยผู้อื่น ฉะนั้นจึงต้องพยายามที่จะเข้าใจในความเป็นไปของสังคม มีความเชื่อถือในตัวบุคคล รักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของมนุษย์พร้อมทั้งให้ความสนใจในผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง และสร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน สำหรับฮาลปิน (Halpin, ๑๙๖๖ : ๒๓ - ๒๔) กล่าวสรุป เป็นความคิดเห็นว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ ประการต่อไปนี้

๑. ผู้นำ คือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
๒. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ
๓. ผู้นำ คือบุคคลซึ่งมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานก้าวหน้าไปสู่จุดหมาย

ที่วางไว้

๔. ผู้นำ คือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. ผู้นำ คือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

ลักษณะผู้นำ

เครชและบอลลาชี (Krech and Ballachy, ๑๙๖๒ : ๔๒๐ - ๔๒๓) ได้ศึกษาลักษณะ ของผู้นำแล้วสรุปไว้เป็น ๒ นัยด้วยกันคือ

ก. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นผู้นำ ได้แก่

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) ผู้นำแบบนี้มีอำนาจตามกฎหมาย และใช้อำนาจนั้นอย่างเต็มที่ เพื่อบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามโดยคุณะณิภาพ

๒. ผู้นำโดยลักษณะพิเศษ (Charismatic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้อำนาจ
มาโดยบุคลิกลักษณะของตนเอง สามารถชักจูง ครอบงำคนอื่นได้อย่างดี ผู้ตามมีศรัทธายกย่อง
อย่างแท้จริง ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายบังคับก็สามารถปฏิบัติให้ลุล่วงด้วยดี

๓. ผู้นำสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) ผู้นำแบบนี้ได้ถูกยกย่อง เป็นสัญลักษณ์
ของความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ ที่เห็นได้ง่ายคือ องค์พระมหากษัตริย์,

ข. พิจารณาตามลักษณะและวิธีปฏิบัติ (Styles) ที่ผู้นำใช้อำนาจ แยกได้เป็น ๓ แบบคือ

๑. ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leader) คือลักษณะผู้นำที่ใช้อำนาจของตน
เป็นใหญ่ ไม่ฟังเสียงใคร รูปแบบของกลุ่มจะยึดผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำ
ในลักษณะทางเดียวคือ ด้านรับใช้ฟังคำสั่ง สรุปรายที่ สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๖ : ๓๕๕)
กล่าวไว้ ๕ ประการคือ

- ๑.๑ นิยมใช้อำนาจหน้าที่เกือบตลอดเวลาทั้ง ๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็น
ที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้นเลย
- ๑.๒ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตน
มากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ
- ๑.๓ การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้าง
ความสำคัญให้กับตนเอง
- ๑.๔ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ขอเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าว
เป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยความจำเป็นเพื่อขอทราบ
ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- ๑.๕ นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ
เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นแต่เพียงพิธีการ เพราะการตัดสินใจมักเป็นไป
ในลักษณะยึดความเห็นของตนเอง เป็นสำคัญ ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ เป็นแบบการคิดคือสื่อสารจาก
บนลงล่างเพียงทางเดียว

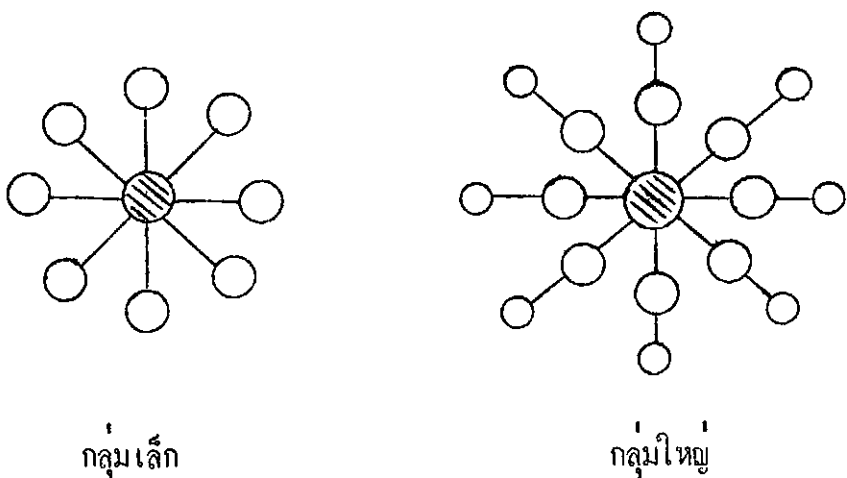
๑.๖ มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้เหตุผลในการดำเนินงาน

๑.๗ คำว่า "ผู้ช่วย" หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยของหัวหน้าและช่วยในงานของหัวหน้าสำเร็จ ไม่ใช่ในงานของตนสำเร็จ

๑.๘ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้นำมาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีถึง ๕ - ๗ ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานล่าช้าและคั่งค้าง

๑.๙ ระบบการตั้งคณะกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติให้เจียบหายกลายเป็นคลื่นกระทบฝั่งไป

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบอัตคินิยม จะมีผู้นำเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในตำแหน่งคำสั่ง รับผิดชอบ ระบบการติดต่อก็จะเป็นไปในทางเดียว คือจากผู้นำไปสู่สมาชิก ดังภาพประกอบ ๑



เมื่อ ○ คือสมาชิก ● คือผู้นำ

ภาพประกอบ ๑ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบอัตคินิยม

๒. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - faire Leader) ใช้อำนาจบังคับบัญชาแต่น้อย ขาดระเบียบวินัย ปล่อยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามใจชอบ ต่างคนต่างทำ ไม่มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง ขาดความคิดริเริ่ม ไม่มีความสัมพันธ์กันทั้งระหว่างผู้นำกับสมาชิกและสมาชิกกับสมาชิก กับสรุปตามที่ สมพงศ์ เกษมสิน (๒๕๑๖ : ๔๐๐) กล่าวไว้มี ๕ ประการคือ

๒.๑ ให้ผู้ไต่บั๊ง คัมภีร์ชาเสนอกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงานตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าไรนัก

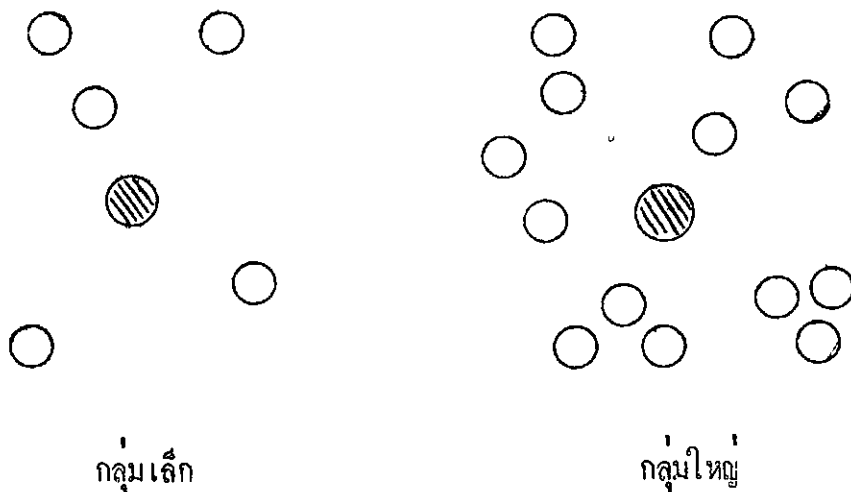
๒.๒ ไม่มีหลักการควบคุมดูแลและไม่ได้สร้างกฎเกณฑ์ควบคุมงานไว้สำหรับว่า ใครปฏิบัติได้ผลเพียงใด



๒.๓ หัวหน้างานมักไม่ยุ่งเกี่ยวกับใครจะทำอะไรก็ได้ ภาวะการเป็นผู้นำหรือ หัวหน้ามีแต่เชื่อหรือสมมุติตามเท่านั้น

๒.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามผู้บั๊ง คัมภีร์ชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้นหรือตามผู้บั๊ง คัมภีร์ชาชั้นสูงสั่งลงมา

๒.๕ ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงานและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงาน หรือการคิดหาเหตุผลเพื่อแก้ไขแต่อย่างใด

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ขาดความสัมพันธ์กัน ดังภาพประกอบ ๒



เมื่อ  คือสมาชิก  คือผู้นำ

ภาพประกอบ ๒ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) การปฏิบัติงานไม่ถือเอาตนเอง เป็นใหญ่ ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย อาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ทั้งระหว่าง ผู้นำกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับสมาชิก การตัดสินใจโดยฟังความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม ลักษณะผู้นำแบบนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (๒๕๑๖ : ๔๐๐ - ๔๐๑) สรุปไว้ได้ ๖ ประการ

๓.๑ ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินการเสมอ โดยเฉพาะ เรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

๓.๒ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

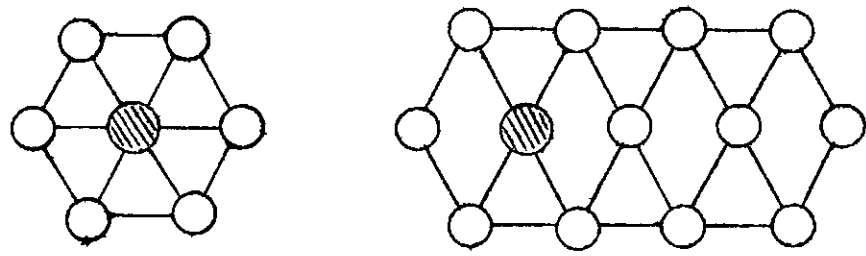
๓.๓ ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สั่งงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

๓.๔ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิดและวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยตัวตนเอง

๓.๕ สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่า ผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำ สั่งสอนและทำงานร่วมกับตน

๓.๖ ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือ และประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางและสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน หลายทาง ดังภาพประกอบ ๓



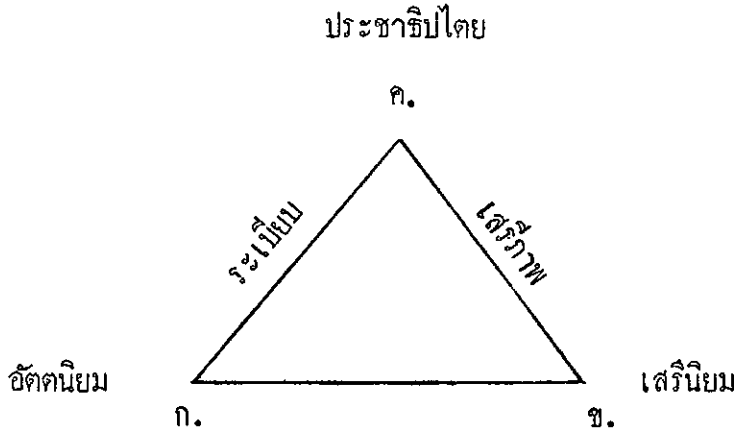
กลุ่มเล็ก

กลุ่มใหญ่

เมื่อ ○ คือสมาชิก ● คือผู้นำ

ภาพประกอบ ๓ โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย

ไวท์ (White, ๑๙๖๐ : ๑๓๔ - ๑๓๕) ได้ทำการวิเคราะห์ผู้นำทั้งสามแบบ พบว่า ผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่สามารถพิจารณาเป็นมิติเดียวได้ ประจุกังจุดสามจุดที่อยู่บนเส้นตรงอันเดียวกัน แต่โดยสภาพความเป็นจริงแล้วจะเป็นเสมือนจุดสามจุด ประกอบกันขึ้นเป็นรูปสามเหลี่ยมซึ่งแสดงรูปแบบ (Model) ได้ดังภาพประกอบ ๔



ภาพประกอบ ๔ แสดงมิติของลักษณะผู้นำ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม แบบประชาธิปไตย

จากภาพประกอบ ๔ พิจารณาตามแนว ก ค จะเป็นแกนนำไปสู่การยึดถือระเบียบ มิตินี้ผู้นำแบบอัตตนิยมกับแบบประชาธิปไตยยอมยึดถือปฏิบัติ เพราะหลักการมีระเบียบ เมื่อพิจารณาตามแนว ข ค จะเป็นแกนนำไปสู่เสรีภาพ มิตินี้ผู้นำแบบเสรีนิยมกับแบบประชาธิปไตยได้ยึดถือปฏิบัติ เพราะหลักการให้เสรีภาพ แต่เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยมกับแบบเสรีนิยม จะเห็นว่าแบบเสรีนิยม ไม่สนใจในระเบียบมากนัก เน้นการให้เสรีภาพจนปราศจากขอบเขต ส่วนแบบอัตตนิยมจำกัดเสรีภาพ เกรงครกั้ตอระเบียบแบบแผน ครั้นมาพิจารณาผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเห็นว่า เป็นลักษณะที่ประกอบกัน กล่าวคือ เน้นการให้เสรีภาพแต่มีขอบเขตและขณะเดียวกันก็ยึดหลักระเบียบ แต่แบบประชาธิปไตยก็มีได้หมายความว่า เป็นจุดกึ่งกลางระหว่างแบบเสรีนิยมกับแบบอัตตนิยม เพราะเสรีภาพ (Freedom) กับระเบียบ (Order) ก็มีได้เป็นสิ่งที่มีความหมายตรงกันข้ามเสมอไป สำหรับในรูปแบบประชาธิปไตยแล้วต้องกล่าวได้ว่า ทั้งเสรีภาพและระเบียบยอมเป็นสิ่ง เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เพื่อให้อยู่ในลักษณะที่สมดุล ดังนั้นลักษณะแบบประชาธิปไตยจึงจัดว่าอยู่ในอีกมิติหนึ่ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำในประเทศ

ผู้บุกเบิกและริเริ่มศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำได้แก่ ^{มอร์ริส} คิณะของลูวิน (Lewin, Lippitt and White, ๑๙๓๘ : ๒๓๑ - ๒๔๘) นักวิจัยกลุ่มนี้ได้ทำการทดลองให้หัวหน้าหรือผู้นำในกลุ่ม ใช้วิธีการปกครองลูกน้องในแบบต่าง ๆ กัน เพื่อที่จะศึกษากระบวนการ ประสิทธิภาพในการทางาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มกับหัวหน้า ด้วยการทดลองใช้เด็กอายุประมาณ ๑๐ ขวบ แบ่งเป็น ๔ กลุ่ม แล้วให้แต่ละกลุ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ใหญ่ที่ได้รับการฝึกให้ปกครอง เด็กเหล่านั้นโดยวิธีการปกครองที่แตกต่างกันเป็น ๓ แบบ คือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย โดยให้หัวหน้าหลักเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปในกลุ่มทั้ง ๔ ทำให้เด็กแต่ละกลุ่มได้ผู้นำที่ใช้วิธีการปกครองแตกต่างกันในแต่ละครั้ง กล่าวคือ หัวหน้าแบบอัตตนิยมก็ทำการวางนโยบาย แบ่งงานให้ทำตามคำสั่งตามขั้นตอน กำหนดคู่งานให้แก่ลูกน้องพร้อมทั้งดูขงงานของกลุ่มตามใจชอบของตนเองด้วย ส่วนหัวหน้าแบบเสรีนิยมก็ปล่อยให้ลูกน้องวางนโยบาย กำหนดหน้าที่การทำงานกันเอง โดยที่หัวหน้าจะไม่เข้าไปร่วมงานกับกลุ่ม แต่จะคอยให้คำอธิบายหรือจัดหาวัสดุต่าง ๆ ให้เมื่อกลุ่มเรียกร้องเท่านั้น การติชมก็มีบ้างเป็นบางครั้งคราวไม่บ่อยนัก สำหรับหัวหน้าแบบประชาธิปไตยปกครองกลุ่มโดยให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มประชุมวางนโยบาย มีการอธิบายขั้นตอนในการทำงานลงหน้า ลูกน้องสามารถจะเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงการทำงานและเลือกคู่งานได้ตามใจชอบ นอกจากนี้หัวหน้างานจะตีชมผลงานของกลุ่มอย่างเที่ยงธรรม ผลการทดลองครั้งนี้พบว่า เด็กเหล่านั้นเกือบทั้งหมดคือ ๑๕ คน ใน ๒๐ คน รายงานว่าชอบหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมากกว่าหัวหน้าแบบเสรีนิยม และแบบอัตตนิยมตามลำดับ ส่วนปริมาณงานของกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างเกินชั้ดนัก แต่ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตยได้รับการตัดสินว่า มีคุณภาพสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ สมาชิกมีขวัญดีมาก แม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่สมาชิกก็จะทำงานอย่างสม่วเสมอ การทะเลาะวิวาทกันมีน้อย ส่วนอัตตนิยมขวัญของสมาชิกในกลุ่มไม่ดี สมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีคือหัวหน้า มีการทะเลาะและแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวต่อกันมาก สมาชิกคนใดที่อ่อนแอที่สุดจะกลายเป็นแพะรับบาปจนทนอยู่ไม่ไหวและต้องลาออกไปในที่สุด นอกจากนี้ยังพบปรากฏการณ์ที่น่าสนใจอีกอย่างหนึ่ง คือในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตนิยมมาก่อนแล้ว ต่อมาได้หัวหน้าที่เป็นแบบเสรีนิยมจะมีการแสดงความก้าวร้าวออกมา และขวัญของสมาชิกก็ไม่ดี แต่สมาชิกเหล่านั้นก็ยังรักหัวหน้าแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบอัตตนิยม

๑๓๖ รายงาน สังกัดปี ๒๐๑๑-๒๐๑๒ กับบทคัดย่อ ของฉบับปี ๒๐๑๒ และ ๒๐๑๓
ปกฉบับปี ๒๐๑๓ กัด
ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๔๓ ลิปปีท และไวท์ ได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับเรื่องนี้อีก

ซึ่งโสภา ชูพิกุลชัย และคณะ (๒๕๑๕ : ๒๕๒๖ - ๒๕๒๘) ได้รวบรวมผลการวิจัยครั้งนี้ จาก การทดลองโดยแบ่งกลุ่มสมาชิกที่มีหัวหน้าแบบต่าง ๆ ๓ แบบ คือแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ผลปรากฏว่า สมาชิกส่วนใหญ่รายงานว่า พวกเขาชอบหัวหน้าแบบ ประชาธิปไตยมากที่สุดซึ่งสอดคล้องกับการทดลองของ ลูวิน และคณะ ในปี ค.ศ. ๑๙๓๘/๙ แต่ผลความสำเร็จของงานในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยมกลับมีผลงานสูงสุด ซึ่งแย้งกับผลการวิจัย ของลูวิน และคณะ ที่ทำการทดลองไว้ในครั้งแรก นอกจากนี้ ลิปปีท และไวท์ ยังได้สรุปผลการวิจัย เกี่ยวกับผู้นำทั้ง ๓ แบบไว้ดังนี้

ผู้นำแบบอัครนิยม ผลของความสำเร็จของงานจะมีมาก สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องการ ความรับผิดชอบ สมาชิกมีความสับสนวุ่นวายไม่ลงรอยกัน บรรยากาศของการทำงานมีลักษณะก้าวร้าว ทุกคนปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ชัดแจ้งไม่ได้ แต่ละคนเห็นแก่ตัว ไม่พอใจผู้นำ ทำงานโดย ปราศจากความร่วมมือ ผู้นำต้องคอยควบคุมการทำงานอยู่ตลอดเวลา การทำงานอยู่ในลักษณะเชิงตี ชิงเถิน ผู้นำทำงานไม่ภูมิใจในผลงานที่ตนทำ

ผู้นำแบบเสรีนิยมจะทำงานตามอารมณ์หรือตามสบาย ผู้นำจะไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่ม และร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีก็น้อย การทำงานแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำไม่กล้าใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้อำนาจหน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกในกลุ่มจะมีความขงขี้ใจเสมอ บรรยากาศของ หมู่คณะจะมี เสรีภาพอย่างไม่มีขอบเขต การทำงานไม่มีแผนล่วงหน้า สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาด ในปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายในที่ประชุมขาดหลักเกณฑ์ การทำงานเป็นไปอย่างค่างคนต่างทำ จะมี การเอะอะโดยวายุปราศจากขอบเขต ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะพยายามให้กลุ่มตัดสินใจปัญหาาร่วมกัน พยายามให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ และหามาตรการการทำงาน หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะแก้ไขโดยไม่ทำให้สมาชิก เกิดความท้อถอย ความเห็นของผู้นำแบบนี้ต้องการทัศนคติและทักษะร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บรรยากาศของการทำงานมีการวางแนวปฏิบัติในการทำงานล่วงหน้า แต่ละคนใช้ความคิดเห็นร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจร่วมกันทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสำเร็จ ของหมู่คณะทำให้เกิดความภูมิใจ เพราะทุกคนช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน

การศึกษาต่อมาที่น่าสนใจของ ชอว์ (Shaw, ๑๙๕๕ : ๑๒๗ - ๑๓๔) นักจิตวิทยาสังคม ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ ๒ แบบ คือผู้นำแบบอัตตานิยมเปรียบเทียบกับผู้นำแบบประชาธิปไตย เพื่อดูประสิทธิภาพของการทำงาน โดยทำการทดลองกับนักศึกษาระดับวิทยาลัย ใช้นิสิตกลุ่มละ ๔ คน ร่วมกันแก้ปัญหาเลขคณิต ๓ ข้อ โดยให้แต่ละกลุ่มคิดข้อสื่อสารกันภายในกลุ่มด้วยวิธีเขียนสารคิดต่อกัน ผลปรากฏว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตานิยมทำงานได้เร็วกว่าและมีคำตอบถูกมากกว่า ตลอดจนจำนวนครั้งในการสื่อสารก็น้อยกว่ากลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ซึ่งผลข้อนี้สนับสนุนผลการวิจัยของลิปพิทและไวท์ ที่ได้ศึกษาไว้เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๓ แต่กลับพบว่าสมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยมีความพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบอัตตานิยม ซึ่งผลข้อนี้มีลักษณะตรงกันกับผลการวิจัยของคณะของลูวินและคณะของลิปพิท นอกจากนี้ชอว์ยังพบผลการวิจัยที่ทำให้เชื่อได้ว่า การเป็นหัวหน้าที่ตีแบบอัตตานิยมนั้น เป็นได้ง่ายกว่าการเป็นหัวหน้าแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามในด้านผลผลิตของกลุ่ม จากการศึกษาของมอส และไรเมอร์ (Morse and Reimer, ๑๙๖๖ : ๑๒๐ - ๑๒๕) ก็ได้ผลสอดคล้องกันคือ พบว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศคล้ายอัตตานิยมให้ผลผลิตเพิ่มมากกว่ากลุ่มที่มีบรรยากาศคล้ายแบบประชาธิปไตยเช่นกัน ต่อมา อูริส (Uris, ๑๙๖๔ : ๒๕) ได้ทำการศึกษางานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีหัวหน้าในลักษณะต่างกัน ด้วยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม และความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่ม พบว่าสองกลุ่มคือ กลุ่มอัตตานิยม และกลุ่มประชาธิปไตยมีลักษณะที่คล้ายตามผลการวิจัยของคณะลูวินและไวท์ กล่าวคือ ในกลุ่มอัตตานิยมสมาชิกแสดงออกในทางก้าวร้าวเช่นกัน แต่มีสมาชิกบางคนหาวิธีทำตัวเข้าไปเป็นคนสนิทสนมของหัวหน้าอีกด้วย และเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ก็กิจการจะหยุดชะงัก เพราะขาดผู้ตัดสินใจ การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า ขาดการริเริ่ม ส่วนในกลุ่มประชาธิปไตยสมาชิกแต่ละคนอยู่ในลักษณะเป็นเพื่อนกัน มีความสัมพันธ์กันฉันมิตรกับหัวหน้า มีความรู้สึกปลอดภัยมั่นคง การทำงานมีระบบและราบรื่น ผลงานก้าวหน้า ถึงแม้ว่าหัวหน้าจะไม่อยู่งานก็คงดำเนินไปอย่างปกติ แต่สำหรับกลุ่มเสรีนิยม การทำงานเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำและล่าช้า ชอบปล่อยให้งานค้างคั่ง ขาดประสิทธิภาพ สมาชิกของกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ไม่มีการตัดสินใจในการทำงาน และทำงานกันแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือขอไปทีเท่านั้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ วอร์ริค (Warrick, ๑๙๗๓ : ๓๐๕๕ - ๓๐๕๖ - A) ก็ได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ อีก แต่วอร์ริคเน้นไปทางลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ กับ

ความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อต้องการทราบ
 แนวทางการปฏิบัติงาน ผลปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลความพอใจต่อการทำงานของ
 สมาชิกมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของคณะลูวิน คณะลิปพิท ฮอว์ และอูริส ทั้งกล่าวมาแล้ว
 ข้างต้น แต่อีกสองลักษณะคือ แบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยมแตกต่างกันไปจากผลการวิจัยของคณะลูวิน
 คือ วอร์วิกพบว่าสมาชิกยังมีความพึงพอใจผู้นำแบบอัตตนิยมมากกว่าแบบเสรีนิยม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำในประเทศไทย

งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้แม้ว่ายังมีการศึกษาวิจัยกันไว้น้อยมาก เท่าที่มีผู้สนใจทำการศึกษา
 วิจัยไว้ก็มี ณรงค์ รมณียกุล (๒๕๑๕ : ๓๒ - ๓๓) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของครูใหญ่
 ที่ส่งขวัญหรือกำลังใจต่อครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่
 ๑๑๓ คน และครู ๔๖๘ คน รวมทั้งสิ้น ๕๘๑ คน ในปีการศึกษา ๒๕๑๖ โดยสร้างแบบสอบถามวัด
 ลักษณะผู้นำของครูใหญ่ขึ้น ๓ แบบคือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย จากนั้นก็
 ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญสอบถามครูที่บังคับบัญชาของครูใหญ่เหล่านั้น แต่ไม่พบว่าลักษณะผู้นำของ
 ครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจของครูน้อยของคนแต่อย่างใด นอกจากนี้
 ยังพบอีกว่า ลักษณะผู้นำทั้ง ๓ แบบเหล่านั้นมิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้าน คุณวุฒิ วิทยุฒิ และประสบการณ์
 แต่อย่างใด ส่วนการทดลองของ โกศล มีคุณ (๒๕๑๘ : ๓๐ - ๓๕) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบ
 ประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยมที่มีต่อขวัญ กำลังใจในการทำงานของลูกน้อง โดยใช้นิสิตอาสาสมัครใน
 วิทยาลัยครูจังหวัดราชบุรี จำนวน ๖๐ คน แล้วแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าแบบต่าง ๆ
 ดังกล่าว ทำกิจกรรมหาคำหรือข้อความแทนตัวเลขหรือตัวอักษรที่อยู่ในทร้อยกรอง เพื่อให้บทประพันธ์
 นั้นอ่านได้ความสมบูรณ์ขึ้น ปรากฏว่าสมาชิกในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่า
 สมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งผลการทดลองที่ได้นี้
 ไม่สอดคล้องกับการวิจัยของ ณรงค์ รมณียกุล นอกจากนี้ผลงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าแตกต่างกันนี้ยังมี
 ประสิทธิภาพในการใช้อักษรไม่แตกต่างกัน

✓ บรรยากาศองค์การ

บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะของ เอกบุคลิกชนิโต / บรรยากาศองค์การก็เป็นลักษณะเฉพาะของ แต่ละองค์การด้วย ฉะนั้น บุคลิกภาพก็คือ / แบบของพฤติกรรมหรือลักษณะของการตอบสนองของ เอกบุคลิกต่อสิ่งแวดล้อม เขาจะใช้พฤติกรรมแบบเดียวกันตอบสนองสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน องค์การมีแนวโน้มที่มีภาวะการปรับตัวให้สมดุลย์ (Steady or homeostatic state) ของกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อดำรงรักษาไว้ให้องค์การอยู่รอด ภาวะการปรับตัวให้สมดุลย์ของแต่ละองค์การนั้นแตกต่างกันไป / แม้ว่าจะเป็นองค์การชนิดเดียวกัน มีโครงสร้างอย่างเดียวกันก็ตาม ซึ่งเราเรียกภาวะการปรับตัวให้สมดุลย์ขององค์การนี้ว่า "บรรยากาศองค์การ" (ไพพรรณ มุสิกสาร, ๒๕๑๔ : ๑๔)

✓ ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ *

ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๓ - ๑๔๒) ได้ศึกษาบรรยากาศของสถานศึกษาแล้วสรุปว่า บรรยากาศของสถานศึกษาประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของ คณะครูรวมกับพฤติกรรมของผู้นบริหารโดยแยกเป็นพฤติกรรมของครู ๔ มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ และมิติมิตรสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้นบริหารอีก ๔ มิติ คือ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่าง และมิติกรุณาปรานี รวมเป็น ๘ มิติด้วยกัน จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การทั้ง ๘ มิตินี้ ฮาลปิน และครอฟท์ ยังได้วิเคราะห์ต่อไปอีก พบว่า สามารถจัดเป็นแบบลักษณะเฉพาะของบรรยากาศองค์การได้ ๖ แบบด้วยกันคือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอึมครึม บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศซึมเซา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ /

✓ องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ๘ มิติ แยกได้ดังนี้

๑. พฤติกรรมของครูมี ๔ มิติ คือ

๑.๑ ขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรมของคณะครูด้วยกันว่า ปฏิบัติงานในหน้าที่ในลักษณะที่ต่างคนต่างทำ ขาดความสามัคคี / ไม่มีการประสานงานและร่วมมือกันทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานนั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำ เป็นหมู่คณะจึงจะได้ผลงานที่ดี

๒.๔ กรรณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อพฤติกรรม ของผู้บริหารว่า ผู้บริหารปฏิบัติต่อคณะครูโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตากรรณา ช่วยเหลือ การปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวของครู เป็นอย่างดี

✦ แบบของบรรยากาศองค์การ

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ฮาลบิน และครอท์ ได้ตั้งเกณฑ์ในการวิเคราะห์แบบของบรรยากาศองค์การ โดยการแปรคะแนนขององค์ประกอบแต่ละมิติของบรรยากาศองค์การทั้ง ๘ มิติ ให้เป็นคะแนนที่ (Normalized T - score) แล้วตัดออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับสูง (คะแนน ๕๖ - ๘๐) ระดับกลาง (คะแนนที่ ๔๖ - ๕๕) และระดับต่ำ (คะแนนที่ ๒๐ - ๔๕) ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาจัดเป็นแบบบรรยากาศต่าง ๆ นับตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่ถึงประสงค์ โดยถือเกณฑ์มิติขวัญเป็น เครื่องชี้ขาดของแต่ละแบบของบรรยากาศองค์การว่า ควรจะเป็นแบบใด ซึ่งมีอยู่ ๖ แบบด้วยกัน คือ

๑. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญ และกำลังใจดีมาก คณะครูมีความสามัคคีช่วยเหลือกิจการงานเป็นอย่างดี ครูมีงานทำพอเหมาะกับ ความสามารถจึงทำให้ได้ผลงานที่ดี แต่ละคนมีความพึงพอใจในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกของโรงเรียนนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า มีบทบาทในการบริหาร ดีเกินคือ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ เป็นที่เคารพและเป็นที่ต้องการของคณะครู นอกจากนี้ยังให้การช่วยเหลือ คณะครูให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมและนิเทศงานบ่อยนัก เพราะ คณะครูมีระเบียบ วินัยดี มีความสัมพันธ์กับผู้บริหารดี กฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็น สำหรับการอำนวยความสะดวกและควบคุมคณะครูยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหาร ไม่นั่นผลงานของคณะครูแต่ละใจวิธีสร้างลักษณะของการ เป็นผู้นำและอยู่ตามใจกับคณะครู ผลผลิตของงานจึงมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้ เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุดและดีที่สุด

๒. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นชัด ตรงที่ผู้บริหาร ส่งเสริมให้คณะครูมีอิสระในการสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร บรรยากาศแบบนี้มีแนวโน้ม ที่คณะครูได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จ

ในการทำงาน คณะครูมีความสามัคคีและร่วมมือกันทำงานก็ ผู้บริหารมีวิธีการ กฎเกณฑ์ หรือระเบียบต่าง ๆ พร้อมทั้งจะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู ชวัญและกำลังใจ ของคณะครูก็แต่ยังไม่เท่าบรรยากาศแจ่มใส เพราะได้จากความพึงพอใจในเรื่องความสัมพันธ์กัน ฉันทมิตรมากแต่ได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จทางการงานน้อยไป ผู้บริหารบริหารงานโดย ถ้อยระเบียบ กฎเกณฑ์มากกว่าตัวบุคคล ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคณะครูมีน้อย การควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานของคณะครูมีน้อย แต่ให้โอกาสแก่ครูที่จะเลือกงานได้โดยอิสระ และตามความสามารถ ผู้บริหารจะแสดงความเมตตาปรานีและคอยช่วยเหลือคณะครูในการปฏิบัติงาน เป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานหนักและสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี ผู้บริหาร พยายามส่งเสริมสวัสดิภาพของคณะครู พฤติกรรมของผู้บริหารในบรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างจะเข้มงวด กวดขัน มากกว่าผู้บริหารแบบบรรยากาศแจ่มใส

๓. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร เน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะคอยควบคุมตรวจตรา ออกคำสั่งหรือนิเทศงาน ของคณะครูจนคณะครูไม่มีเวลาที่จะสร้างความสัมพันธ์กันฉันทมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ คณะครูมีความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นผลพลอยได้เลยทำให้ชวัญและกำลังใจก็ขึ้นเล็กน้อย / คณะครูต้อง ร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา จึงทำให้ความสามัคคีในหมู่คณะดีขึ้นบ้างแต่ความสัมพันธ์ฉันทมิตรกลับมีน้อย ผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครูน้อยแต่จะกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ วิธีการ ในการทำงานให้คณะครูทำตลอดเวลา ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูน้อย เพราะมุ่งคำนึงแต่ ผลงาน ถ้าวางานที่กำหนดให้ทำต้องเสร็จ ผู้บริหารจะไม่สนใจในความคิดเห็น หลักการและเหตุผล ของผู้อื่นเลย

๔. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร และคณะครูมีความสัมพันธ์กันฉันทมิตรสหาย ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยคำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบหรือการนิเทศงาน ทำให้คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน คณะครูไม่ค่อยมีงานทำ แต่ความสัมพันธ์กันในด้านส่วนตัวดี ชวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กัน ฉันทมิตรกันเสีย โดยขาดความพึงพอใจหรือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารบริหารงาน อย่างหละหลวม ปล่อยปละละเลยแต่พยายามแสร้งให้เห็นว่าคณะครูทุกคน เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน

ผู้บริหารให้ความเมตตาการุณาและจะไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงาน หรือการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก คณะครูจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่ให้ เข้มแข็งตลอดเวลา

๕. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้วิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตราและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด ประจักษ์เงาตามตัว ผู้บริหารพยายามจะสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรภายในกลุ่มของคณะครู แต่ ความพยายามของผู้บริหารก็ประสบความสำเร็จประหลาด เพราะคณะครูไม่ยอมรับนับถือความรู้ความสามารถ ของผู้บริหาร คณะครูแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์กันฉันท์มิตร เนื่องจาก ผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำหน้าที่บริหารงานบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บริหารชอบรบกวน เวลาปฏิบัติงานของคณะครูมากกว่าที่จะอำนวยความสะดวก ขวัญและกำลังใจของคณะครูต่ำ เพราะ ขาดทั้งความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของการทำงาน ผู้บริหารทำตัวเป็น ผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่างทั้ง ๆ ที่บางเรื่องเพียงแต่รู้แบบงู ๆ ปลา ๆ ทำให้คณะครูเบื่อหน่ายและรำคาญ พฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นอย่างมาก

๖. บรรยากาศขีมีเขา (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงาน โดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล คณะครูเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะขาดความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรและความภาคภูมิใจในผลงาน คณะครูขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้คณะครู คณะครูถูกควบคุมโดยระบบคัดออก ผู้บริหาร กับคณะครูมีความสัมพันธ์กันน้อยมากแต่พยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับให้คณะครูปฏิบัติตามโดย ปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะมุ่งสนองความพึงพอใจของคนเท่านั้นและผู้บริหารไม่สามารถ ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ผู้บริหารขาดความเมตตาการุณา ขาด ความคิดสร้างสรรค์และไม่เคยแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีให้ปรากฏแก่สายตาคณะครู คณะครูจึงมองผู้บริหาร ของตนว่าเป็นผู้บริหารจอมปลอม บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องรีบแก้ไขโดยด่วน

นอกจากนี้ ฮาลบิน และครอฟท์ ยังได้ทำการวิเคราะห์แบบบรรยากาศทั้ง ๖ แบบต่อไปอีก และพบว่า บรรยากาศแบบแจ่มใสนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยากาศแบบขีมีเขา เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ขององค์กรที่สุด โรงเรียนใดที่มีบรรยากาศแบบนี้ต้องนับได้ว่ามีความพิการ

ทั้งครูและนักเรียน ควรปรับเปลี่ยนโดยด่วน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ของฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๔ - ๑๔๑) สามารถแสดงรูปแบบบรรยากาศในตาราง ๑

ตาราง ๑ แสดงลักษณะของบรรยากาศโรงเรียน ๖ แบบ เรียงลำดับจากแบบบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด

แบบบรรยากาศ	พฤติกรรมของ คณะครู												พฤติกรรมของผู้บริหาร												
	ขาดความสามัคคี			อุปสรรค			ขวัญ			มิตรสัมพันธ์			ห่างเหิน			มุ่งผลงาน			เป็นแบบอย่าง			กรุณาปรานี			
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	
แจ่มใส			X		X	X				X				X			X	X					X		
อิสระ			X		X	X			X			X					X		X				X		
ควบคุม			X	X		X				X	X				X				X						X
สนิทสนม	X				X		X		X					X			X		X			X			
รวบอำนาจ	X				X			X			X			X	X				X			X			
ซีมีเซา	X			X				X		X		X			X					X					X

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในต่างประเทศ

ฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๓ - ๑๓๔) ได้ร่วมกันสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้วัดบรรยากาศองค์การชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ขึ้นในปี ค.ศ. ๑๙๖๓ ใช้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษา ๗๑ โรงเรียน แล้วจัดเป็นแบบบรรยากาศของโรงเรียนได้ ๖ แบบ และจากผลการวิจัยครั้งนั้น ฮาลบิน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนจะเรียง เป็นลำดับต่อเนื่องกันจากแบบที่พึงประสงค์ที่สุดจนถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ที่สุด คือ

บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศเข้มเข้ / และต้อจากนั้นก็มียุ้สนใจนำเอาแบบสอบถาม OODQ, ชุ้กันไปทำการวิจัยต้อไปจนเป็นที่แพร่หลายและมีผลงานที่สำคัญ ๆ พอที่จะนามาอ้างอิงได้ดังนี้

แทนเนอร์ (Tanner, ๑๙๖๗ : ๘๕ - A) ได้ทำการวิจัยโดยใช้แบบสอบถาม OODQ ศึกษาับครูในโรงเรียนที่อยู่ใ้เขตการศึกษาของเมืองดีทรอยด์ (Detroit Metropolitan Area) รวม ๕ เขต จำนวนครู ๘๒๒ คน แยกเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ๕ โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้น ๕ โรงเรียน และโรงเรียนประถมศึกษา ๗ โรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาม่บรรยากาศแบบแจ่มใส / โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยากาศแบบสนิทสนมแต่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายจะมีบรรยากาศแบบเข้มเข้ / สวครีเซอร์ (Creaser, ๑๙๖๖ : ๒๓๐๕ - ๒๓๑๐ - A) ศึกษาบรรยากาศโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OODQ ตามครูและผู้ปกครองนักเรียน พบว่า ขนาดของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ แมคเคลาด์ (McLeod, ๑๙๖๕ : ๒๒๕๘ - A) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OODQ สอบถามครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๑๑๒๐ คน ในเขตการศึกษาแถบชานเมืองของรัฐแคลิฟอร์เนีย พบว่า จำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญคือ โรงเรียนที่มีครูจำนวนน้อยบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมาก บรรยากาศเป็นแบบเข้มเข้ นอกจากนี้ แมคเคลาด์ยังพบตัวแปรอื่นเพิ่มเติมอีกว่า โรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่หญิงมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศแจ่มใสมากกว่าโรงเรียนที่มีอาจารย์ใหญ่ชาย และอาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนในระหว่าง ๖ ปี และ ๗ ปีขึ้นไป โรงเรียนนั้นจะมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส ซึ่งต้อมา กันน์ (Gunn, ๑๙๗๑ : ๘๘๗๔ - ๘๘๗๕ - A) ก็ได้ทำการศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OODQ ตามครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ๖๑ โรงเรียน ในรัฐมิสซิสซิปปี ระหว่างปี ค.ศ. ๑๙๗๐ - ๑๙๗๑ ผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรีเซอร์ และแมคเคลาด์ คือพบว่า จำนวนนักเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนน้อยบรรยากาศจะมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส ส่วนโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวนมากบรรยากาศจะมีแนวโน้มเป็นแบบเข้มเข้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การของ ไทยในระดับสถาบันฝึกหัดครู เริ่มต้นที่

ธีระ รุญเจริญ (๒๕๑๑ : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู โดยใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงมาจากแบบสอบถาม OGDQ สอบถามอาจารย์ในสถาบันฝึกหัดครู ๒๒ แห่ง พบว่า ระบบพฤติกรรมของสถาบันฝึกหัดครูโดยส่วนรวมแล้วมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใส

ต่อมา ครรชิต ตรานุชรรัตน์ (๒๕๑๒ : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง โดยใช้แบบสอบถามที่แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม OGDQ ถามครูและอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ๔๔ โรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่าง ๕๓๐ คน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ คือพบว่า ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนมัศึกษามีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใสเช่นกัน

การศึกษาค้นคว้าที่น่าสนใจต่อมาของ ไพพรรณ มุสิกสาร (๒๕๑๓ : ๕๕ - ๕๖) ทำการศึกษาเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสมกับบรรยากาศโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามที่ ครรชิต ตรานุชรรัตน์ แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถาม OGDQ สอบถามอาจารย์ใหญ่ ๑๔ คน และครู ๒๓๓ คน ในโรงเรียนมัธยมแบบประสม ๑๔ โรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมแบบประสมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใสที่อยู่ต่อเนืองระหว่างบรรยากาศอิสระกับบรรยากาศควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีระ รุญเจริญ และ ครรชิต ตรานุชรรัตน์ ที่ได้ศึกษาไว้ นอกจากนี้ ไพพรรณ มุสิกสาร ยังพบว่า เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตัวแปรของ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ของอาจารย์ใหญ่เป็น ๖ กลุ่มแล้ว มี ๕ กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมาก มีพฤติกรรมสอดคล้องกับบรรยากาศอิสระ ๓ มิติ ส่วนกลุ่มอาจารย์ใหญ่ที่มีอายุมากมีพฤติกรรมสอดคล้องกับบรรยากาศอิสระ ๔ มิติ.

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู ในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา ๒๕๑๔ จำนวน ๑๕ โรงเรียน แยกเป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ๑๕ คน ครู ๔๔๓ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๔๖๒ คน

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การเลือกโรงเรียนสำหรับเป็นกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการเลือกตามความมุ่งหมาย (Purposive Selection) โดยอาศัยเกณฑ์ในการเลือกโรงเรียนคั้งนี้คือ

๑. เป็นโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีขนาดคั้งแต่ ๑๒ ห้องเรียนขึ้นไป

๒. เลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนตามเกณฑ์ในข้อ ๑ ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ๓๕ โรงเรียน เลือกมา ๒๕ เปอร์เซ็นต์ โดยสุ่มแยกตามเขตไปรษณีย์รวม ๑๒ เขต ๆ ละ ๒๕ เปอร์เซ็นต์เช่นกัน ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น ๑๕ โรงเรียน

๓. กลุ่มตัวอย่างครู เลือกจากโรงเรียนในข้อ ๒ ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเลือกสุ่มมาโรงเรียนละ ๒๕ เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนครูทั้งหมด ได้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ๔๔๓ คน จำนวนผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน ๑๕ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๔๖๒ คน ทั้งนี้ภายใต้เกณฑ์การเลือกที่ว่า ครูในกลุ่มตัวอย่างนี้ จะต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปีการศึกษา

จากวิธีการคั้งกล่าวข้างบนนี้จะได้กลุ่มโรงเรียนตัวอย่าง ๑๕ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน ๑๕ คน ครู ๔๔๓ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๔๖๒ คน คั้งมีรายละเอียดในตาราง ๒

ตาราง ๒ จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามเขตและโรงเรียน

เขต	จำนวน โรงเรียน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน ครู	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
					ครู	ผู้บริหาร
๑	๔	๑	โรงเรียนวัดสระเกศ	๕๐	๑๓	๑
๒	๕	๑	โรงเรียนวัดราชบพิธ	๓๒	๔	๑
๓	๔	๑	โรงเรียนวัดเบญจมบพิตร	๕๔	๑๔	๑
๔	๔	๑	โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี	๑๖๒	๔๑	๑
๕	๓	๑	โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม	๑๐๐	๒๕	๑
๖	๒๐	๕	โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม	๕๐	๒๔	๑
			โรงเรียนศึกษานารี	๕๑	๒๔	๑
			โรงเรียนสิงหราชพิทยาคม	๑๓๓	๓๓	๑
			โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	๕๒	๑๔	๑
๗	๑๑	๓	โรงเรียนสตรีธิปไตยสวรรค์	๗๘	๒๑	๑
			โรงเรียนวัดบวรมงคล	๕๐	๒๓	๑
			โรงเรียนสตรีวิฑูระมัง	๕๐	๑๓	๑
๘	๗	๒	โรงเรียนซีโนรส	๑๔๓	๓๖	๑
			โรงเรียนคอนเมือง	๑๑๖	๒๕	๑
๙	๗	๒	โรงเรียนทอง	๑๒๔	๓๑	๑
			โรงเรียนเทพลีลา	๘๐	๒๐	๑
๑๐	๗	๒	โรงเรียนบดินทร์ เกชา "หิงห์สิงห์เสณี"	๕๕	๒๕	๑
๑๑	๕	๑	โรงเรียนวิฑูระทอง	๕๖	๑๔	๑
๑๒	๕	๑	โรงเรียนวัดสุทธาวาราม	๑๓๕	๓๕	๑
รวม	๗๕	๑๘		๑๗๓๕	๔๔๓	๑๘
					๔๖๒	

ตาราง ๓ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปและได้รับคืนมา

โรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา	จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป		จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน		
	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ร้อยละ
โรงเรียนวัดสระเกษ	๑๓	๑	๑๒	๑	๙๒.๘๕
โรงเรียนวัดราชบพิตร	๘	๑๐	๘	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนวัดเบญจมบพิตร	๑๔	๑	๑๓	๑	๙๓.๓๓
โรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี	๔๑	๑	๔๑	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม	๒๕	๑	๒๕	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนบางปะกอกวิทยาคม	๒๔	๑	๒๔	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนศึกษานารี	๒๔	๑	๒๓	๑	๙๕.๘๓
โรงเรียนสิงหราชพิทยาคม	๓๓	๑	๓๐	๑	๙๑.๑๓
โรงเรียนอิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	๑๔	๑	๑๔	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนสตรีศรีสุพรรณบุรี	๒๑	๑	๒๑	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนวัดบวรมงคล	๒๓	๑	๒๓	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนสตรีวิจิตรรังษี	๑๓	๑	๑๓	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนศรีนคร	๓๖	๑	๓๒	๑	๘๘.๘๘
โรงเรียนคอนเมือง	๒๔	๑	๒๔	๑	๙๖.๖๖
โรงเรียนหอวัง	๓๑	๑	๒๘	๑	๙๐.๓๒
โรงเรียนเทพศิลา	๒๐	๑	๑๕	๑	๗๕.๐๐
โรงเรียนบดินทร์เดชา "สิงห์สิงหนะณี"	๒๕	๑	๒๕	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนวัดธาตุทอง	๑๔	๑	๑๔	๑	๑๐๐.๐๐
โรงเรียนวัดสุทธิวราราม	๓๕	๑	๓๕	๑	๑๐๐.๐๐
รวม	๔๔๓	๑๔	๔๒๕	๑๔	๙๖.๑๐

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม ๒ ฉบับ คือ

- * { ๑.๑ แบบสอบถามฉบับที่ ๑ เป็นแบบสอบถามวัดลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ✓
 ๑.๒ แบบสอบถามฉบับที่ ๒ เป็นแบบสอบถามวัดบรรยากาศของคณาจารย์ ✗

๒. การสร้างแบบสอบถาม

๒.๑ แบบสอบถามฉบับที่ ๑ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามลักษณะผู้นำของ ณรงค์ รมณีกุล (๒๕๑๓ : ภาคผนวก) นำมาปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับข้อความให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างแล้ว ยังมีรายละเอียดอีกดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ Verbal Projective Technique มี ๓๐ ข้อ แต่ละข้อมี ๓ ตัวเลือกที่เป็นข้อความแสดงถึงลักษณะของผู้นำแต่ละแบบคือ แบบอัตถินิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง คำถามในแต่ละข้อจะมีคำตอบ ๓ คำตอบ โปรดเลือกเพียง ๑ คำตอบ โดยวงรอบอักษรประจำคำตอบนั้น

(๐) ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่าง ๆ ออกจากห้องทำงานของท่านในขณะที่ท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. เขียนป้ายไว้ว่า "ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต"

ข. ปกปิดครุภัณฑ์ในโรงเรียนของท่าน

ค. ชี้แจงให้คณะครูทราบถึงเรื่องสิทธิและหน้าที่

๒.๑.๒ การตอบแบบสอบถาม ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบในแต่ละคำถามได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น และควรตอบให้ครบทั้ง ๓๐ ข้อ

๒.๑.๓ การให้คะแนน พิจารณาจากการตัดสินใจจากผู้ตอบซึ่ง เลือกตอบข้อความในตัวเลือกใด ตัวเลือกหนึ่งในแต่ละข้อ โดยกำหนดให้ข้อละ ๑ คะแนน อาจจะเป็นตัวเลือกที่แสดงลักษณะผู้นำแบบอัตถินิยม เสรีนิยม หรือแบบประชาธิปไตยก็ได้ เมื่อรวมคะแนนแต่ละลักษณะผู้นำ

ทั้งฉบับแล้ว ผู้ตอบแต่ละคนจะได้คะแนนลักษณะผู้นำทั้งสามแบบมากน้อยตามความถี่เลือกที่ตอบในแบบสอบถามนั้น นำคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนที่ได้ หาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) เพื่อจำแนกประเภทลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ต่างกันออกเป็น ๓ แบบ

๒.๑.๔ การทดลองสอบ ก่อนจะนำไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับครูโรงเรียนยานนาเวศวิทยา ซึ่งมีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อดูว่าผู้ตอบเข้าใจภาษาที่ใช้หรือจะมีปัญหาอย่างไรหรือไม่ ผลการทดสอบปรากฏว่า ข้อสอบทั้งหมด ๓๐ ข้อ มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับการใช้ภาษา จำนวน ๓ ข้อ จึงนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ แล้วนำกลับไปทดสอบกับครูกลุ่มเดิม ผลการทดสอบพบว่าไม่มีปัญหาในการตอบแบบสอบถามแต่อย่างใด

๒.๑.๕ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธี Estimation of the Reliability of Rating ของ มีเรล และอีเบล (Mehrens & Ebel, ๑๙๖๕ : ๑๒๐) กับอาจารย์ใหญ่จำนวน ๓๐ คน ซึ่งมีใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้คะแนนความเชื่อมั่น .๗๕๕ แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นในการวัดสูงพอที่จะเชื่อถือได้ในการที่จะนำไปวัดในครั้งต่อไป

๒.๒ แบบสอบถามฉบับที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) แบบที่ ๔ ของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๕๒ - ๑๕๔) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๒.๑ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี ๔ ตัวเลือก จำนวน ๒๔ ข้อ วัดพฤติกรรมคณะครู ๔ มิติ วัดพฤติกรรมผู้บริหาร ๔ มิติ รวมเป็น ๘ มิติ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

พฤติกรรมของคณะครู ๔ มิติ		มีค่าถามรวม ๓๓ ข้อ	
มิติที่ ๑	ขาดความสามัคคี	มี ๑๐ ข้อ	คือข้อ ๑ - ๑๐
มิติที่ ๒	อุปสรรค	มี ๖ ข้อ	คือข้อ ๑๑ - ๑๖
มิติที่ ๓	ขวัญ	มี ๑๐ ข้อ	คือข้อ ๑๗ - ๒๖
มิติที่ ๔	มิตรสัมพันธ์	มี ๗ ข้อ	คือข้อ ๒๗ - ๓๓

พฤติกรรมของผู้บริหาร ๔ มิติ	มีค่าถามรวม ๓๑ ข้อ	คือ
มิติที่ ๕ ทางเห็น	มี ๕ ข้อ	คือข้อ ๓๔ - ๔๒
มิติที่ ๖ มุ่งผลงาน	มี ๗ ข้อ	คือข้อ ๔๓ - ๔๘
มิติที่ ๗ เป็นแบบอย่าง	มี ๕ ข้อ	คือข้อ ๕๐ - ๕๔
มิติที่ ๘ กรุณาปรานี	มี ๖ ข้อ	คือข้อ ๕๕ - ๖๑

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลม ○

รอบตัวเลข ๑ ๒ ๓ ๔ ตัวใดตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความว่า เกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับตัวท่านหรือครูคนอื่น หรือคณะกรรมการอื่นก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก ๔
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก ๓
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก ๒
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก ๑

(๐) ครูจะกลับบ้านทันทีที่โรงเรียนเลิก ๑ ๒ ๓ ๔

๒.๒.๒ การตอบแบบสอบถามให้ผู้ตอบเป็นผู้พิจารณาว่าคณะกรรมการหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวในแบบสอบถามนี้มากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วให้เขียนวงกลม ○ รอบตัวเลข ๑ ๒ ๓ หรือ ๔ จากตัวอย่าง ถ้าผู้ตอบมีความเห็นว่าคณะกรรมการหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมดังกล่าวเสมอ ๆ ให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข ๔ มีบ่อยครั้งให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข ๓ มีนาน ๆ ครั้งให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข ๒ ถ้ามีน้อยมากหรือไม่เคยปฏิบัติเลยให้เขียนวงกลมรอบตัวเลข ๑

๒.๒.๓ การให้คะแนน ให้ค่าคะแนนตามน้ำหนักตัวเลขวัดคือ ตัวเลข ๑ ให้คะแนนเป็น ๑ คะแนน และตัวเลข ๒, ๓ และ ๔ ให้คะแนนเป็น ๒, ๓ และ ๔ คะแนนตามลำดับ ยกเว้นข้อที่ ๑๕, ๑๖, ๓๓, ๔๑ และ ๔๒ ซึ่งวัดพฤติกรรมทางด้านลบ ให้คะแนนกลับกันกับค่า

น้ำหนักตัวเลขคือ ถ้าตอบเลข ๑, ๒ ๓ และ ๔ ให้คะแนนเป็น ๔, ๓, ๒ และ ๑ ตามลำดับ แล้วรวมคะแนนแยกแต่ละมิติ เหน้การจ้ของค้ประกอบของบรรยาการค้การ ๘ มิติ ให้อยู่ในระบ้ค่า ปานกลาง และสูง ใช้คะแนนที่ (Normalized T - score) ค้คะแนนที่ ๒๐ - ๔๕ จ้เป็นระบ้ค่า ๔๖ - ๕๕ จ้เป็นระบ้ปานกลาง และ ๕๖ - ๘๐ จ้เป็นระบ้สูง ึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๕๐ และคะแนนความเบ้เบงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๑๐ เมื่อจ้ของค้ประกอบ ของบรรยาการค้การทั้ง ๘ มิติ ให้อยู่ในระบ้สูง กลาง และต่ำ แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อจ้ เป็นแบบบรรยาการโรงเรียน ๖ แบบ ตามแนวความคิดของ ฮาลปีนและครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๔ - ๑๘๑) ึ่งเรียงลำดับจากปลายสุดข้างหนึ่งไปยังปลายสุดอีกข้างหนึ่งคือ จากบรรยาการ แบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ และแบบซึมเซา ังแสดงลักษณะ ของแบบบรรยาการทั้ง ๖ แบบ ไว้ในตาราง ๑

๒.๒.๔ การทดลองสอบ ก่อนจะนำไปทดสอบจริงกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำ แบบสอบถามไปทดลองสอบกับครูโรงเรียนยานนาเวศวิทยาคม ึ่งมีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน เพื่อค้ว่าผู้ตอบเข้าใจภาษาและจะมีปัญหาอย่างใดหรือไม่ ผลปรากฏว่าไม่มีปัญหาอันใดเลย

๒.๒.๕ การหาค้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้หาค้ความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามโดยวิธี Estimation of the reliability of Rating ของมีเรลและอีเบล (Mehrens & Ebel, ๑๙๖๙ : ๑๒๐) กับครู จำนวน ๓๐ คน ึ่งมีได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ค้ระดับความเชื่อมั่น .๘๓๐๖ แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นมีค่าความเชื่อมั่นสูงพอที่จะเชื่อถือได้ ในการที่จะนำไปใช้ครั้งต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตและขอความร่วมมือในการทำงานวิจัย เสนอต่อผู้อำนวยการ กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๑๘ และได้รับอนุญาตจากผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๑๘ หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้เริ่มนำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง เมื่อวันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๑๘ และได้ข้อมูลกลับคืนมา ๔๔๔ ฉบับ ค้เป็นร้อยละ ๙๖.๑๐ ในวันที่ ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๘

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. เปลี่ยนค่าคะแนนลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนให้เป็นคะแนนมาตรฐานที่ เพื่อจำแนกลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันคือ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และ แบบประชาธิปไตย
๒. แยกลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนออกเป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย
๓. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละมิติตามกลุ่มของลักษณะผู้นำที่แยกไว้ในข้อ ๒
๔. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะผู้นำ ๓ แบบ ของอาจารย์ใหญ่ กับองค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละมิติ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) และเมื่อพบว่าค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติจึงหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละมิติ โดยวิธี Estimating the strength of a statistical relation ตามแนวคิดของ เฮส์ (Hays, ๑๙๖๓ : ๓๘๖)
๕. หาค่าคะแนนมาตรฐานที่จากคะแนนดิบขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละมิติ แล้วจัดเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง แล้วนำเอาคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละมิติของแต่ละโรงเรียนมาเปรียบกับคะแนนมาตรฐานที่ความเกณฑ์ของ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๘ - ๑๔๑) เพื่อที่จะเปลี่ยนองค์ประกอบของบรรยาภาศองค์การ ๘ มิติ ให้เป็นแบบบรรยาภาศโรงเรียน ๖ แบบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดลักษณะผู้นำและบรรยาภาศองค์การ โดยวิธี Estimation of the reliability of rating ของมีเรล และอีเบล (Mehrens & Ebel, ๑๙๖๘ : ๑๒๐) ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากวิธีการหาค่าความเชื่อมั่นของ ฮอยท์ (Hoyt) โดยใช้สูตร

$$r_{tt} = \frac{MS_{ind.} - MS_{int.}}{MS_{ind.}}$$

เมื่อ	r_{tt}	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
	$MS_{ind.}$	แทน	Mean Square individual
	$MS_{int.}$	แทน	Mean Square interaction

๒. การวิเคราะห์ข้อมูล

๒.๑ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) จากสูตร (Ferguson, ๑๙๗๑ : ๔๕)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของ คะแนนทั้งหมด
	N	แทน	จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง

๒.๒ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร

(Ferguson, ๑๙๗๑ : ๖๒)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum X^2 - (\sum X)^2}{N(N - 1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของ คะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของ คะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง

๒.๓ ค่าคะแนนมาตรฐานที่ (Normalized T. - score) จากสูตร

(ประสงค์ กรรณสูต, ๒๕๑๓ : ๗๕)

$$T. = 50 + \frac{10(X - \bar{X})}{S.D.}$$

เมื่อ	T	แทน	คะแนนมาตรฐานที่
	X	แทน	คะแนนดิบของ ครูแต่ละคน
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของ ครูในกลุ่มตัวอย่าง
	S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๒.๔ การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) จากสูตร

(Hays, ๑๙๖๓ : ๓๗๒)

$$F = \frac{\text{MS between}}{\text{MS within}}$$

เมื่อ F แทน ค่าที่จะพิจารณาใน F - distribution

MS between แทน Mean square between groups

MS within แทน Mean Square within group

ถ้าค่า F มีนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะทำให้การหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำ ๓ แบบ กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนแต่ละมิติ โดยวิธี Estimating the Strength of a Statistical Relation ตามวิธีการของ เฮส์ (Hays, ๑๙๖๓ : ๓๘๒) จากสูตร

$$w^2 = \frac{\text{SS between} - (J - 1) \text{MS within}}{\text{SS total} + \text{MS within}}$$

เมื่อ w^2 แทน ค่าความสัมพันธ์

SS between แทน Sum of Squares between groups

MS within แทน Mean Square within group

SS total แทน Sum of Squares total

J แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์และสื่อความหมายในการแปล ผู้เขียนขอกำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลขึ้นดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X	แทน	คะแนนดิบ
T	แทน	คะแนนมาตรฐานที่
\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
N.	แทน	จำนวนกรณีในกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	Sum of Squares
MS	แทน	Mean Square
df	แทน	degree of freedom
F	แทน	อัตราส่วนวิกฤติใน F - distribution
ω	แทน	ค่าความสัมพันธ์
between	แทน	between groups
within	แทน	within group
J	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
OC_1	แทน	มิติขาดความสามัคคี
OC_2	แทน	มิติอุปสรรค
OC_3	แทน	มิติขวัญ

๐๐ _๔	แทน	มิติมิตรสัมพันธ์
๐๐ _๕	แทน	มิติทางเห็น
๐๐ _๖	แทน	มิติมุ่งผลงาน
๐๐ _๗	แทน	มิติเป็นแบบอย่าง
๐๐ _๘	แทน	มิติกรุณาปรานี

ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. หาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ของลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนที่ต่างกันสามแบบคือ แบบอัตนियัม แบบเสรีนियัม และแบบประชาธิปไตย
๒. หาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยาภาคโรงเรียนแต่ละมิติในกลุ่มของลักษณะผู้นำสามแบบ
๓. วิเคราะห์ความแปรปรวนและหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำสามแบบของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์ประกอบของบรรยาภาคโรงเรียน ๘ มิติ และเมื่อพบว่าค่า F - test ของมิติใดมีนัยสำคัญทางสถิติก็ทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำทั้งสามแบบกับองค์ประกอบของบรรยาภาคโรงเรียนแต่ละมิติตามแนวคิดของ เฮล์ (Hays, ๑๙๖๖ : ๓๘๒) ด้วยการหาค่าความสัมพันธ์ของ w^2
๔. หาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ขององค์ประกอบของบรรยาภาคโรงเรียนแต่ละมิติ เพื่อนำมาเปรียบเทียบเป็นแบบบรรยาภาคโรงเรียน ๖ แบบ คือ บรรยาภาคแจ่มใส บรรยาภาคอิสระ บรรยาภาคควบคุม บรรยาภาคสนิทสนม บรรยาภาครวบอำนาจ และบรรยาภาคซึมเซา

* ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ผลการหาค่าคะแนนที่เพื่อจำแนกลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนสามแบบคือ แบบอัตนियัม แบบเสรีนियัม และแบบประชาธิปไตย ปรากฏตามตาราง ๔

ตาราง ๔ แสดงค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ของลักษณะผู้นำ ๓ แบบ

ลำดับโรงเรียน	แบบอัตตนิยม		แบบเสรีนิยม		แบบประชาธิปไตย	
	X	T	X	T	X	T
๑	๖	๕๒	๓	๕๑	๒๑	๕๖*
๒	๗	๕๐	๑	๗๕	๒๒	๖๒*
๓	๖	๕๒	๕	๕๕	๑๕	๕๓*
๔	๖	๕๖*	๕	๕๕	๑๗	๕๕
๕	๗	๕๐	๖	๕๕*	๑๗	๕๕
๖	๑๐	๕๕	๕	๖๕*	๑๑	๓๖
๗	๑๕	๖๕*	๖	๕๕	๕	๓๑
๘	๗	๕๐	๕	๕๕	๑๖	๕๒*
๙	๑๑	๖๕*	๓	๕๑	๑๖	๕๓
๑๐	๗	๕๐	๑	๓๕	๒๒	๖๒*
๑๑	๖	๕๒	๕	๕๕	๑๕	๕๓*
๑๒	๗	๕๐	๓	๕๕*	๑๖	๕๓
๑๓	๕	๕๗*	๖	๕๕	๑๕	๕๒
๑๔	๗	๕๐	๖	๖๕*	๑๕	๕๒
๑๕	๕	๓๖	๕	๕๕	๒๒	๖๒*
๑๖	๖	๕๒	๓	๕๑	๒๑	๕๖*
๑๗	๑๑	๖๕*	๗	๕๕	๑๒	๓๕
๑๘	๒	๓๑	๕	๕๕	๒๓	๖๕*
๑๙	๗	๕๐	๗	๕๕*	๑๖	๕๓

* ค่าคะแนนที่มีค่าสูงสุดในแต่ละโรงเรียนซึ่งใช้เป็นค่าตัดสินลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน

ผลจากการหาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ในตาราง ๔ เพื่อจำแนก ลักษณะผู้นำสามแบบของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน จากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่ศึกษา ๑๕ โรงเรียน ซึ่งมีผู้บริหารระดับหัวหน้าเป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน รวม ๑๕ คน พบว่า มีลักษณะเป็นผู้นำแบบอัตตนิยม ๕ คน แบบเสรีนิยม ๕ คน และเป็นแบบประชาธิปไตย ๕ คน แสดงว่าลักษณะผู้นำของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีผู้บริหาร เป็นแบบประชาธิปไตย มากกว่าแบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อ ๑

๒. ค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แต่ละมิติขององค์ประกอบของบรรยากาศ โรงเรียนตามกลุ่มของลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ปรากฏตาม ตาราง ๕

ตาราง ๕ ค่าสถิติพื้นฐานของคะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบ ของบรรยากาศโรงเรียน ๘ มิติ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา แยกตามกลุ่มของ ลักษณะผู้นำ แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย

พฤติกรรม	กลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม		กลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม		กลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ขาดความสามัคคี	๑๖.๓๓๐	๒.๐๑๑๐	๒๑.๘๘๖	๓.๑๓๑๕	๑๓.๖๓๖๓	๒.๓๐๑๒
อุปสรรค	๑๒.๐๕๑๘	๒.๔๖๑๓	๑๔.๖๖๔	๒.๖๓๑๘	๑๑.๐๓๐๘	๒.๘๓๐๑
ขวัญ	๑๑.๘๘๘	๓.๑๘๘๕	๑๒.๐๑๖	๓.๒๑๓๘	๑๘.๐๐๐๐	๒.๐๑๓๔
มิตรสัมพันธ์	๑๒.๓๕๐	๒.๖๑๒๑	๘.๘๓๘	๒.๐๑๖๕	๑๘.๕๑๕	๓.๐๑๒๑
ทางเห็น	๑๘.๐๖๖๔	๓.๕๐๑๒	๒๑.๘๕๘๒	๓.๑๓๒๐	๒๐.๒๔๒๑	๒.๑๓๑๘
มุ่งผลงาน	๑๕.๐๑๘๘	๓.๔๑๐๑	๑๒.๘๘๐	๓.๖๓๖๕	๑๘.๒๔๒	๒.๖๑๒๓
เป็นแบบอย่าง	๒๐.๖๘๘๔	๔.๑๒๑๓	๑๒.๕๓๓๘	๓.๐๑๓๕	๑๘.๘๐	๒.๑๓๖๑
กฎาปรานี	๑๑.๑๒๕๘	๒.๘๐๕๑	๑๕.๑๒๘๐	๒.๘๑๕๐	๑๒.๑๕๓๕	๓.๑๑๒๕

ผลจากการวาง ๕ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งแยกตามกลุ่มของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ปรากฏว่า

๒.๑ มีทิศทางความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม และกลุ่มประชาธิปไตยตามลำดับ

๒.๒ มีคิอุปสรรค มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยมและกลุ่มประชาธิปไตยตามลำดับ

๒.๓ มีคิขวัญ มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม และกลุ่มอัตตนิยมตามลำดับ

๒.๔ มีคิมิตรสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาในกลุ่มอัตตนิยม และกลุ่มเสรีนิยม ตามลำดับ

๒.๕ มีคิห่างเหิน มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย และกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม ตามลำดับ

๒.๖ มีคิมุ่งผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย และกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม ตามลำดับ

๒.๗ มีคิเป็นแบบอย่าง มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยและกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม

๒.๘ มีคิกรุณาปรานี มีค่าเฉลี่ยสูงในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม รองลงมาในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย และกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม ตามลำดับ

๓. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนแต่ละมิติ ปรากฏตามตาราง ๖ ถึงตาราง ๒๑

ตาราง ๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน
มิติขาดความสามัคคี

Source of Variation	df	SS	MS	F	ω^2
Between groups	๒	๕๑๕๘.๑๓	๒๕๗๙.๕๖๕	๒๕๘.๕๓๘๐**	.๕๔๘๓** ✓
Within group	๔๒๒	๔๑๘๘.๓๒	๙.๙๓๘๑		
Total	๔๒๔	๙๓๔๖.๔๕			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์จากตาราง ๖ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติขาดความสามัคคี ในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ที่พบว่า ค่า $\omega^2 = .๕๔๘๓$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมิติขาดความสามัคคี อย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามสมมติฐาน ข้อ ๒

ตาราง ๗ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติขาดความสามัคคี ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัตตนิยม	๑๓๕	๑๖.๓๗๐	๒.๐๑๑๐
เสรีนิยม	๑๒๕	๒๐.๘๘๖	๓.๑๓๑๕
ประชาธิปไตย	๑๖๔	๑๓.๖๓๖	๒.๗๐๑๒

ข้อมูลจากตาราง ๗ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมิติด้านความสามัคคีในกลุ่มที่ผู้นำ เป็นแบบเสรีนิยมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย แสดงว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยมการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกมีน้อย ส่วนในกลุ่มที่ผู้นำแบบอัตตนิยมนับว่าดีขึ้น แต่ยังไม่ดีเท่ากับในกลุ่มที่ผู้นำแบบประชาธิปไตย

ตาราง ๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรค

Source of Variation	df	SS	MS	F	ω^2
Between groups	๒	๑๓๔๓.๑๑๖๐	๘๓๓.๕๕๘๐	๑๖๘.๓๘๖๔**	.๔๘๐๖**
Within group	๒๒	๒๑๘๘.๒๘๓๐	๙.๙๘๙๘		
Total	๒๔	๓๕๓๑.๔๐๙๐			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์จากตาราง ๘ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรคในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ เมื่อทำการทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ที่พบว่า ค่า $\omega^2 = .๔๘๐๖$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นตามสมมติฐานข้อ ๓

ตาราง ๙ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติอุปสรรค ในกลุ่มผู้นำสามแบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัตตนิยม	๑๓๕	๑๒.๐๕๑๘	๒.๘๐๑๓
เสรีนิยม	๑๒๕	๑๔.๖๖๔๐	๒.๖๓๑๔
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๑.๐๓๐๔	๒.๘๓๖๑

ข้อมูลจากตาราง ๘ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมิติอุปสรรคในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย แสดงว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม ในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกมีอุปสรรคมากกว่าในกลุ่มผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม และแบบประชาธิปไตย

ตาราง ๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินิว

Source of Variation	df	SS	MS	F	η^2
Between groups	๒	๑๒๙๔.๐๕๔	๖๔๗.๐๒๗๐	๒๙๔.๒๑๑๑**	.๕๘๐๓**
Within group	๔๒๒	๕๒๕.๑๐๒	๒.๑๙๕๒		
Total	๔๒๔	๒๒๒๒.๑๕๖			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๑๐ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินิวในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบ หาค่าความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\eta^2 = .๕๘๐๓$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินิวอย่างมีนัยสำคัญเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๔ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ ค่าคะแนนเฉลี่ย มิตินิวตามกลุ่มของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๑๑

ตาราง ๑๑ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศ
โรงเรียน มิตินิว ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัครนิม	๑๓๕	๑๑.๘๘๘	๓.๑๘๕๕
เสรีนิม	๑๒๕	๑๒.๘๑๖	๓.๒๑๗๘
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๔.๐๐๐	๒.๐๑๗๕

ข้อมูลจากตาราง ๑๑ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมิตินิวในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิมและแบบอัครนิม แสดงว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย ขวัญของสมาชิกจะสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิมและแบบอัครนิม

ตาราง ๑๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัครนิม แบบเสรีนิม และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินิวสัมพันธ์

Source of Variation	df	SS	MS	F	ω^2
Between groups	๒	๒๓๔.๑๗๕	๑๑๗.๐๘๘๕	๑๓๗.๑๑๖๕**	.๓๕๐๘**
Within group	๕๒๒	๕๒๑.๕๓๕	.๙๘๑๑๘		
Total	๕๒๔	๖๕๖.๑๑๘			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๑๒ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิตินิวสัมพันธ์ในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบค่าความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\omega^2 = .๓๕๐๘$ ซึ่งแสดงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัครนิม แบบเสรีนิม

และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีมิติตรสัมพันธ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๕ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย
มิติมิตรสัมพันธ์ของกลุ่มของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๑๓

ตาราง ๑๓ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศ
โรงเรียน มิติมิตรสัมพันธ์ ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัครนิยม	๑๓๕	๑๒.๗๕๐	๒.๖๑๒๑
เสรีนิยม	๑๒๕	๘.๘๗๘	๒.๐๑๖๕
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๔.๕๑๕	๓.๐๑๒๑

ข้อมูลจากตาราง ๑๓ พิจารณา ค่าเฉลี่ยของมิติมิตรสัมพันธ์ในกลุ่มที่ผู้นำ เป็นแบบประชาธิปไตย
มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยมและเสรีนิยม แสดงว่า ในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย
สมาชิกมีความสัมพันธ์สนิทสนมกันมากกว่าในกลุ่มที่ผู้นำ เป็นแบบอัครนิยมและแบบ เสรีนิยม

ตาราง ๑๔ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบ
ประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติห่างเหิน

Source of Variation	df	SS	MS	F	η^2
Between groups	๒	๑๔๔๑.๐๒	๗๒๐.๕๑๐๐	๒๘๘.๗๒๒๑**	.๕๗๖๐**
Within group	๔๒๒	๑๐๘๘.๕๑	๒.๕๘๖๘		
Total	๔๒๔	๒๕๒๙.๕๓			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๑๔ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยาอากาศโรงเรียน
 มิตีห่าง เห็นในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบ
 หาค่าความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\omega^2 = .๕๗๐$ ซึ่งแสดงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม
 แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยาอากาศโรงเรียน
 มิตีห่าง เห็นอย่างมีนัยสำคัญเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๖ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ย
 มิตีห่าง เห็นตามกลุ่มของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๑๕

ตาราง ๑๕ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยาอากาศ
 โรงเรียน มิตีห่าง เห็นในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D
อัตตนิยม	๑๓๕	๑๔.๐๖๖๔	๓.๕๐๑๒
เสรีนิยม	๑๒๕	๒๑.๘๕๘๒	๓.๑๓๒๐
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๒๐.๒๔๒๑	๒.๑๓๑๘

ข้อมูลจากตาราง ๑๕ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมิตีห่าง เห็นในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม
 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แสดงว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็น
 แบบเสรีนิยม สมาชิกกับผู้นำมีการติดต่อสัมพันธ์กันน้อย แต่ในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย
 และแบบอัตตนิยม การติดต่อสัมพันธ์กันจะมีมากขึ้น

ตาราง ๑๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม
 และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยาอากาศโรงเรียน มิตีห่าง ผลงาน

Source of Variation	df	SS	MS	F	ω^2
Between groups	๒	๔๓๓.๑๒๘	๒๑๘.๕๖๔๐	๕๓.๓๓๘๖**	.๒๑๐๓**
Within group	๔๒๒	๑๕๘๓.๔๓๕	๓.๗๕๒๑		
Total	๔๒๔	๒๐๑๖.๖๐๓			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๑๖ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน
 มีค่านำผลงานในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบ
 ทาคาคความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\chi^2 = .๒๑๐๗$ ซึ่งแสดงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัครคณินิยม แบบเสรีนิยม
 และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีค่านำผลงานอย่างมีนัยสำคัญ
 ทางสถิติเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๓ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยมีค่านำผลงานจากกลุ่ม
 ของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๑๗

ตาราง ๑๗ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศ
 โรงเรียน มีค่านำผลงาน ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	X	S.D.
อัครคณินิยม	๑๓๕	๑๕.๐๑๔๘	๓.๔๑๐๑
เสรีนิยม	๑๒๕	๑๒.๔๘๐๐	๓.๖๗๖๕
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๔.๒๔๒๐	๒.๖๑๒๗

ข้อมูลจากตาราง ๑๗ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมีค่านำผลงานในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัครคณินิยม
 มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยม แสดงว่า ในกลุ่มที่ผู้นำเป็น
 แบบอัครคณินิยม การเน้นความสำเร็จของผลงานมีมากกว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตยและเสรีนิยม

ตาราง ๑๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัครคณินิยม แบบเสรีนิยม
 และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีมติเป็นแบบอย่าง

Source of Variation	df	SS	MS	F	η^2 u ^๒
Between groups	๒	๓๘๒๐.๘๕	๑๙๑๐.๔๒๕๐	๓๒๖.๕๑๘๘**	.๖๐๕๐**
Within group	๔๒๒	๒๕๓๓.๓๑	๖.๐๐๓๐		
Total	๔๒๔	๖๓๕๔.๑๖			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๑๔ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีมติเป็นแบบอย่างในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\chi^2 = .6๐๕๐$ ซึ่งแสดงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีมติเป็นแบบอย่าง อย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๔ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย มีมติเป็นแบบอย่างตามกลุ่มของลักษณะผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๑๕

ตาราง ๑๕ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มีมติเป็นแบบอย่าง ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัตตนิยม	๑๓๕	๒๐.๖๘๘๔	๔.๑๒๑๓
เสรีนิยม	๑๒๕	๑๒.๕๗๗๔	๓.๐๑๗๕
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๘.๘๐๐๐	๒.๑๗๖๑

ข้อมูลจากตาราง ๑๕ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมติเป็นแบบอย่างในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในกลุ่มที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบเสรีนิยม แสดงว่าในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม ผู้นำพยายามทำตัวให้เป็นแบบอย่าง หรือเป็นผู้นำของกลุ่มนั้นสูงกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม

ตาราง ๒๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวนของลักษณะผู้นำแบบอัตถนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติกฤณาปรานี

Source of Variation	df	SS	MS	F	ω^2
Between groups	๒	๑๑๕.๑๘๖	๕๗.๕๙๓๐	๒๘๑.๘๕๔**	.๕๖๘๒**
Within group	๔๒๒	๘๓๘.๘๖๘	๑.๙๘๗๓		
Total	๔๒๔	๑๙๕๐.๐๕๐			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ๒๐ แสดงว่า องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติกฤณาปรานีในกลุ่มของผู้นำสามแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ จึงทำการทดสอบ หาค่าความสัมพันธ์ ก็พบว่า ค่า $\omega^2 = .๕๖๘๒$ ซึ่งแสดงว่า ลักษณะผู้นำแบบอัตถนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติกฤณาปรานีอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๕ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย มิติกฤณาปรานีตามกลุ่มของผู้นำทั้งสามแบบแล้ว ผลปรากฏตามตาราง ๒๑

ตาราง ๒๑ แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยากาศ โรงเรียน มิติกฤณาปรานี ในกลุ่มผู้นำ ๓ แบบ

กลุ่มผู้นำ	N	\bar{X}	S.D.
อัตถนิยม	๑๓๕	๑๑.๑๒๕๘	๒.๘๐๕๑
เสรีนิยม	๑๒๕	๑๕.๑๒๕๐	๒.๘๑๕๐
ประชาธิปไตย	๑๖๕	๑๒.๑๕๗๕	๓.๑๑๒๕

ข้อมูลจากตาราง ๒๑ พิจารณาค่าเฉลี่ยของมิติกฤตการณ์ในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่า กลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แสดงว่าผู้นำแบบเสรีนิยมมีความกรุนการณ์ต่อสมาชิกในกลุ่มสูงกว่าในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม

๔. หากาคะแนนที่ขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียน ๒ มีติ เพื่อเปรียบเทียบ
เป็นบรรยาภาศโรงเรียน ๖ แบบ

ตาราง ๒๒ แสดงค่าคะแนน และคะแนนที่ขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียน ๒ มีติ

ลำดับ โรงเรียน	๐๐ _๑		๐๐ _๒		๐๐ _๓		๐๐ _๔		๐๐ _๕		๐๐ _๖		๐๐ _๗		๐๐ _๘	
	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T
๑	๑๔	๔๑	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๔	๔๔	๑๔	๕๕	๑๖	๕๔	๒๒	๕๖	๑๓	๕๑
๒	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๕	๕๒	๑๔	๕๓	๑๒	๕๒	๒๓	๕๔	๑๔	๕๓
๓	๑๔	๔๑	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๔	๔๔	๑๔	๕๕	๑๖	๕๔	๒๑	๕๔	๑๔	๕๓
๔	๑๓	๔๔	๑๔	๕๖	๑๒	๕๕	๑๓	๕๕	๑๔	๕๕	๑๔	๕๓	๒๑	๕๔	๑๑	๔๖
๕	๒๔	๖๕	๑๕	๕๔	๑๒	๕๕	๑๔	๔๔	๒๓	๕๖	๑๓	๕๕	๑๓	๓๓	๑๕	๕๕
๖	๒๓	๖๑	๑๕	๕๔	๑๓	๕๓	๑๖	๕๔	๒๓	๕๖	๑๓	๕๕	๑๕	๕๐	๑๖	๕๓
๗	๑๖	๔๖	๑๐	๔๔	๑๒	๕๕	๑๒	๔๔	๑๔	๕๕	๑๕	๕๐	๒๑	๕๔	๑๒	๔๔
๘	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๕	๕๒	๒๒	๕๔	๑๓	๕๕	๑๔	๕๓	๑๑	๔๖
๙	๑๔	๔๑	๑๓	๕๕	๑๑	๔๔	๑๒	๔๔	๑๓	๕๐	๑๔	๕๔	๒๑	๕๔	๑๖	๕๓
๑๐	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๕	๕๒	๑๔	๕๕	๑๕	๕๐	๒๐	๕๐	๑๖	๕๓
๑๑	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๕	๕๒	๒๐	๕๑	๑๓	๕๕	๑๔	๕๕	๑๑	๔๖
๑๒	๒๒	๕๔	๒๒	๓๐	๑๓	๕๓	๑๓	๕๖	๒๑	๕๒	๑๓	๕๕	๒๐	๕๐	๒๒	๖๒
๑๓	๑๕	๔๔	๑๒	๕๐	๑๔	๕๖	๑๓	๕๕	๒๓	๕๖	๑๔	๕๓	๒๐	๕๐	๑๐	๔๔
๑๔	๒๓	๖๑	๑๕	๕๔	๑๒	๕๕	๑๔	๔๔	๒๔	๕๔	๑๒	๕๒	๑๒	๓๖	๑๖	๕๓
๑๕	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๕	๕๒	๒๑	๕๒	๑๓	๕๕	๑๔	๕๕	๑๓	๕๑
๑๖	๑๔	๔๑	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๔	๔๔	๑๔	๕๕	๑๖	๕๔	๒๑	๕๔	๑๖	๕๓
๑๗	๑๖	๔๖	๑๕	๕๖	๑๒	๕๕	๑๔	๔๔	๒๓	๕๖	๑๕	๕๐	๑๔	๕๕	๑๐	๔๔
๑๘	๑๕	๔๔	๑๑	๕๕	๑๔	๕๖	๑๔	๔๖	๑๔	๕๕	๑๕	๕๐	๒๒	๕๖	๑๓	๕๑
๑๙	๒๓	๖๑	๑๕	๕๔	๑๓	๕๓	๑๑	๕๒	๒๕	๖๐	๑๑	๕๐	๑๒	๓๖	๑๔	๕๓

ข้อมูลในตาราง ๒๒ แสดงให้เห็นค่าคะแนนดิบและค่าคะแนนมาตรฐานที่ขององค์ประกอบ
 ของบรรยากาศโรงเรียน ๔ มิติ คะแนนมาตรฐานที่ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน
 มีเกณฑ์ในการจัดระดับตามแนวความคิดของ ฮาลปินและครอฟท์ (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๔)
 ทั้งนี้ คือ คะแนนมาตรฐานที่ ๒๐ - ๔๕ จัดเป็นระดับต่ำ คะแนนมาตรฐานที่ ๔๖ - ๕๕ จัดเป็น
 ระดับปานกลาง คะแนนมาตรฐานที่ ๕๖ - ๘๐ จัดเป็นระดับสูง มีคะแนนมาตรฐานที่เฉลี่ยเท่ากับ ๕๐
 และมีค่าคะแนนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๑๐ เมื่อได้จัดระดับขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน
 ทั้ง ๔ มิติ ให้อยู่ในระดับต่ำ ปานกลาง และระดับสูง แล้วจึงนำเอาองค์ประกอบของบรรยากาศ
 โรงเรียนทั้ง ๔ มิติ ไปเทียบกับแบบบรรยากาศองค์การ ๖ แบบ ตามแนวคิดของ ฮาลปินและครอฟท์
 (Halpin, ๑๙๖๖ : ๑๓๔ - ๑๔๑) ซึ่งเรียงลำดับจากปลายสุดข้างหนึ่งไปยังปลายสุดอีกข้างหนึ่ง คือ
 บรรยากาศแจ่มใส อิสระ ควบคุม สนิทสนม รวบอำนาจ ไปจนถึงแบบเข้มเข่า ดังแสดงไว้ใน
 ตาราง ๑

ตาราง ๒๓ แสดงแบบบรรยายภาพของโรงเรียนจำแนกตามกลุ่มลักษณะผู้นำ

ลักษณะผู้นำ	ลำดับโรงเรียน	แบบบรรยายภาพของโรงเรียน					
		แจ่มใส	อิสระ-	ควบคุม	สนิทสนม	รวมอำนาจ	เข้มเข่า
อัครนิยม	๔					X	
	๗					X	
	๙					X	
	๑๓			X			
	๑๗					X	
เสรีนิยม	๕						X
	๖						X
	๑๒				X		
	๑๔						X
	๑๕						X
ประชาธิปไตย	๑	X					
	๒	X					
	๓	X					
	๔	X					
	๑๐	X					
	๑๑	X					
	๑๕	X					
	๑๖	X					
	๑๘		X				
รวม		๘	๑	๑	๑	๔	๔

จากตาราง ๒๓ แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง เมื่อจัดแบบบรรยากาศ
โรงเรียนจำแนกตามกลุ่มลักษณะผู้นำพบว่า

ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตตนิยม มีบรรยากาศเป็นแบบรวบอำนาจ ๔ โรงเรียน
และบรรยากาศแบบควบคุม ๑ โรงเรียน แสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยม
มีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบรวบอำนาจ

ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม มีบรรยากาศเป็นแบบซึมเซา ๔ โรงเรียน
และบรรยากาศสนิทสนม ๑ โรงเรียน แสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม
มีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบซึมเซา

ในกลุ่มโรงเรียนที่มีผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย มีบรรยากาศเป็นแบบแจ่มใส ๔ โรงเรียน
และบรรยากาศอิสระ ๑ โรงเรียน แสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มที่มีผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย
มีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใส

โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างมีบรรยากาศแบบแจ่มใส ๔ โรงเรียน แบบอิสระ ๑ โรงเรียน แบบควบคุม
๑ โรงเรียน แบบสนิทสนม ๑ โรงเรียน แบบรวบอำนาจ ๔ โรงเรียน และแบบซึมเซา ๔ โรงเรียน บรรยากาศ
โรงเรียนโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๑๐

บทที่ ๕

สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมาย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นอาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง รวม ๑๕ โรงเรียน จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น ๔๔๔ คน แยกเป็นผู้บริหาร ๑๕ คน ครู ๔๒๙ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลมี ๒ ฉบับ คือ

๑. เครื่องมือวัดลักษณะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ซึ่งสร้างโดย ณรงค์ รณนิยกุล เป็นแบบ Verbal Projective Technique มี ๓ ตัวเลือก จำนวน ๓๐ ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมแล้ว

๒. เครื่องมือวัดบรรยากาศโรงเรียน ชื่อ Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) แบบที่ ๔ ซึ่งผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามของ ฮาลบินและครอพท์ เป็นแบบ Role Differential Scale มีตัวเลือก ๔ ตัวเลือก จำนวน ๖๔ ข้อ

* การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. หาค่าคะแนนที่ (Normalized T - score) ของลักษณะผู้นำแต่ละแบบเพื่อจำแนกลักษณะผู้นำที่ต่างกันสามแบบ
๒. หาค่าคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียน ๔ มิติ
๓. วิเคราะห์ความแปรปรวนและหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำสามแบบของอาจารย์ใหญ่กับองค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียน ๔ มิติ

* ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบอัตตนิยม ๕ คน แบบเสรีนิยม ๕ คน และเป็นแบบประชาธิปไตย ๕ คน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในสามแบบแล้ว นับว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยมีอัตราส่วนที่สูงกว่าแบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม
๒. การเปรียบเทียบความแตกต่างและหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำสามแบบของอาจารย์ใหญ่กับองค์ประกอบของบรรยาภาศโรงเรียน ๔ มิติ พบว่า
 - ๒.๑ พฤศจิกายนมีทัศนคติความสามัคคีในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยแตกต่างกัน (F = ๒๕๕.๕๓๕๐) และมีความสัมพันธ์กัน ($\omega^2 = .๕๔๔๗$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑
 - ๒.๒ พฤศจิกายนมีคิอุปสรรคในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน (F = ๑๖๔.๓๔๖๕) และมีความสัมพันธ์กัน ($\omega^2 = .๔๔๐๖$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑
 - ๒.๓ พฤศจิกายนมีขวัญในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน (F = ๒๕๔.๒๑๐๑) และมีความสัมพันธ์กัน ($\omega^2 = .๕๔๐๓$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๒.๔ พฤศจิกายนมีมติตรัสสัมพันธ์ ในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน ($F = ๑๓๗.๑๑๖๘$) และมีความสัมพันธ์กัน ($\chi^2 = .๓๘๐๔$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๒.๕ พฤศจิกายนมีมติทาง เติมนอกกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน ($F = ๒๔๘.๓๒๒๑$) และมีความสัมพันธ์กัน ($\chi^2 = ๕๗๖๐$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๒.๖ พฤศจิกายนมีมติมุ่งผลงานในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน ($F = ๕๗.๓๖๔๖$) และมีความสัมพันธ์กัน ($\chi^2 = ๒๑๐๓$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๒.๗ พฤศจิกายนมีมติเป็นแบบอย่างในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน ($F = ๓๒๖.๕๑๘๖$) และมีความสัมพันธ์กัน ($\chi^2 = .๖๐๕๐$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๒.๘ พฤศจิกายนมีมติกรุณาปรานีในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย แตกต่างกัน ($F = ๒๔๑.๘๕๔$) และมีความสัมพันธ์กัน ($\chi^2 = ๕๖๕๒$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๓. บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมมีแนวโน้มเป็นแบบแจ่มใสแต่เมื่อจำแนกตามกลุ่มโรงเรียนที่มีลักษณะผู้นำที่แตกต่างกันแล้วพบว่า

๓.๑ ในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบอัครนิยม มีบรรยากาศเป็นแบบควบคุม ๑ โรงเรียนแบบรวบอำนาจ ๔ โรงเรียน แต่ไม่พบบรรยากาศแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบสนิทสนม และบรรยากาศแบบซิมเซา บรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มผู้นำแบบนี้โดยส่วนรวมเป็นแบบรวบอำนาจ

๓.๒ ในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบเสรีนิยม มีบรรยากาศเป็นแบบสนิทสนม ๑ โรงเรียนแบบซิมเซา ๔ โรงเรียน แต่ไม่พบบรรยากาศแบบแจ่มใส แบบอิสระ แบบควบคุม และแบบรวบอำนาจ ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มผู้นำแบบนี้โดยส่วนรวมเป็นแบบซิมเซา

๓.๓ ในกลุ่มโรงเรียนที่ผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย มีบรรยากาศเป็นแบบอิสระ
 ๑ โรง เป็นแบบแจ่มใส ๒ โรง แต่ไม่พบบรรยากาศแบบควบคุม แบบสนิทสนม แบบรวบอำนาจ
 และแบบเข้มเข่า ส่วนบรรยากาศของโรงเรียนในกลุ่มผู้นำแบบนี้โดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส

การอภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ได้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู อาจารย์ อาจารย์ใหญ่ และ
 ผู้อำนวยการโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในส่วนกลาง ทั้งนี้ การอภิปรายผล
 การศึกษานี้จึงมีขอบเขตที่ตั้งอยู่บนรากฐานของผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง
 ดังกล่าวแล้ว

๑. ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบอัตตนิยม
 ๕ คน แบบเสรีนิยม ๕ คน และเป็นแบบประชาธิปไตย ๔ คน เมื่อเปรียบเทียบลักษณะผู้นำใน
 ๓ แบบแล้ว นับว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยมีแนวโน้มสูงกว่าแบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม ซึ่งทั้งนี้
 อาจเนื่องมาจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งในด้านการเมือง
 สังคม และเศรษฐกิจ ทำให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา และประชาชนมีความตื่นตัวในระบบประชาธิปไตย
 มากขึ้นและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ย่อมมีผลทำให้ผู้นำเกิดความสำนึกในด้านการเมืองในระบบ
 ประชาธิปไตยสูงขึ้น แต่ยังมีอีกส่วนหนึ่งที่คงอยู่ในรูปแบบของอัตตนิยมและเสรีนิยม ก็เป็นไปตามที่
 ลิซิท ซีระเวคิน (๒๕๑๖ : ๔ - ๑๐) ได้ศึกษาไว้ว่า คนไทยชอบอำนาจนิยม อิสระนิยม
 ไม่ค่อยคำนึงถึงผู้อื่น แต่มักจะนึกถึงผลประโยชน์ที่ตัวเองจะได้รับก่อน ลักษณะที่คล้ายเหล่านี้
 อาจเนื่องมาจากแบบแผน (Patterns) และโครงสร้างของสังคมไทยที่ขาดการอบรมปลูกฝังบุคลิกภาพ
 ประชาธิปไตยที่แท้จริงมาตั้งแต่เด็ก ทั้งในสถาบันครอบครัว (Primary Agent Socialization)
 และสถาบันการศึกษา (Secondary Agent Socialization) แต่ในบางครั้งกลับปลูกฝังบุคลิกภาพ
 แบบอัตตนิยมโดยไม่รู้สีกตัว บุคลิกภาพหรือนิสัยเหล่านี้ได้ติดตัวมาจนเป็นผู้ใหญ่ ทั้งนี้การที่คนไทย
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มิบุคลิกภาพค่อยในการมีสัมพันธกรรม ด้านเป็นพลเมืองดีในสังคมประชาธิปไตย
 ด้านความรับผิดชอบ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่น เช่นนี้ย่อมเป็นอุปสรรคอย่างสำคัญในการพัฒนาสังคมไทย
 แบบเดิมไปสู่สังคมแบบประชาธิปไตย

๒. พฤติกรรมมิติซาคความสามัคคีและมิติอุปสรรค มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ ๒ และ ๓ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตนิยม เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมิติซาคความสามัคคีและอุปสรรค" ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน มิติซาคความสามัคคี และมิติอุปสรรค และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองมิติในกลุ่มผู้นำทั้งสามแบบแล้ว จะพบว่า มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ ค่าเฉลี่ยของมิติซาคความสามัคคีและมิติอุปสรรคจะมีค่าสูงในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม และลดต่ำลงในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม และกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมมีพฤติกรรมในการให้ความร่วมมือและสามัคคีกันในการทำงานน้อยแต่มีอุปสรรคมาก ในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยมพฤติกรรม เช่นกล่าวนี จะคงยังมีอยู่แต่ยังน้อยกว่า ส่วนในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตย นับได้ว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะมีลักษณะที่ขึ้น คือ การซาคความสามัคคี และอุปสรรคน้อย ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาลักษณะผู้นำของลูวินและคณะ (Lewin, Lippit and White, ๑๙๓๘ : ๒๗๑ - ๒๘๔)

๓. พฤติกรรมมิติขวัญ มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สามแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๔ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตนิยม เสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมิติขวัญ" และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของมิติขวัญแล้ว พบว่า ค่าเฉลี่ยของมิติขวัญของกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่ากลุ่มเสรีนิยม และกลุ่มอัตตนิยมตามลำดับ แสดงว่าขวัญของครูในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่าในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม และอัตตนิยม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของโกศล มีคุณ (๒๕๑๔ : ๓๐ - ๓๕) ที่ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยมที่มีต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของลูกน้องในวิทยาลัยครูจังหวัดราชบุรี แล้วสรุปว่าสมาชิกในกลุ่มผู้นำเป็นประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่ผู้นำเป็นแบบอัตตนิยม

๔. พฤติกรรมมีคิมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ข้อ ๕ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีคิมิตรสัมพันธ์" ผลการวิจัยนี้แสดงว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบ มีความสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีคิมิตรสัมพันธ์ และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของมีคิมิตรสัมพันธ์แล้ว พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยมีคิมิตรสัมพันธ์ในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยสูงกว่าในกลุ่มอัตตนิยมและเสรีนิยม ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่าสมาชิกในกลุ่มประชาธิปไตยมีความสนิทสนมเป็นกันเอง มากกว่าในกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยมและกลุ่มเสรีนิยม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อูริส (Uris, ๑๙๖๔ : ๒๒) ได้ทำการศึกษาการทำงานของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีหัวหน้างานในลักษณะต่างกัน ภัยการสังเกตบรรยากาศ พฤติกรรม ความรู้สึกของสมาชิกแต่ละกลุ่ม พบว่า สมาชิกในกลุ่มประชาธิปไตย มีลักษณะเป็นเพื่อนกัน และมีความสนิทสนมกันมากกว่าสมาชิกในกลุ่มอื่น ๆ

๕. พฤติกรรมมีคิมิตรห่างเหิน มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ข้อ ๖ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีคิมิตรห่างเหิน" ผลการวิจัยนี้แสดงว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบมีความสัมพันธ์ ต่อมีคิมิตรห่างเหิน และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของมีคิมิตรนี้แล้วพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยมีคิมิตรห่างเหินในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะมีค่าสูงกว่าในกลุ่มอัตตนิยมและกลุ่มประชาธิปไตย ตามลำดับ แสดงว่าในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยม อาจารย์ใหญ่มีการติดต่อสัมพันธ์กับสมาชิกน้อยมากเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาลักษณะผู้นำของ เครชและบอลลาชี (Krech and Ballachy, ๑๙๖๒ : ๔๒๐ - ๔๒๓) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำแบบอัตตนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย โดยกล่าวสรุปไว้ว่า โครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมสมาชิกจะอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ขาดความสัมพันธ์กัน ซึ่งเปรียบได้กับการห่างเหินของผู้บังคับบัญชาต่อลูกน้อง ส่วนโครงสร้างของกลุ่มผู้นำแบบอัตตนิยม สมาชิกมีความสัมพันธ์กับผู้นำเฉพาะในคำสั่งและรับใช้ และโครงสร้างของกลุ่มประชาธิปไตยจะมีผู้นำเป็นศูนย์กลางสมาชิกกับผู้นำมีการปฏิสัมพันธ์กันหลายทาง ซึ่งก็สอดคล้องกับค่าคะแนนเฉลี่ยของมีคิมิตรทุกประการ

๖. พฤติกรรมมิติมุ่งผลงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๓ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตานิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมิติมุ่งผลงาน" ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบนี้มีความสัมพันธ์ต่อมิติมุ่งผลงาน และเมื่อพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยมิติมุ่งผลงานแล้วพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยมิติมุ่งผลงานในกลุ่มผู้นำแบบอัตตานิยมมีค่าสูงกว่าในกลุ่มประชาธิปไตยและกลุ่มเสรีนิยมตามลำดับ แสดงว่าในกลุ่มอัตตานิยม การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเข้มงวด สมาชิกทำงานหนักผลงานมีมากกว่ากลุ่มประชาธิปไตยและกลุ่มเสรีนิยม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของลิปพิทและไวท์ (Lippitt and White) เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๓ (อ้างจาก โสภา ชูพิกุลชัย, ๒๕๑๕ : ๒๑๕) ที่ทำการทดลองการทำงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าต่างกัน เพื่อศึกษากระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานของผลงาน พบว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตานิยมมีผลงานสูงกว่ากลุ่มประชาธิปไตยและกลุ่มเสรีนิยม

๗. พฤติกรรมมิติเป็นแบบอย่าง มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๔ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตานิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมิติเป็นแบบอย่าง" ผลการวิจัยนี้แสดงว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบนี้มีความสัมพันธ์ต่อมิติเป็นแบบอย่าง และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของมิติเป็นแบบอย่างนี้แล้วพบว่าค่าเฉลี่ยมิติเป็นแบบอย่างในกลุ่มผู้นำแบบอัตตานิยมจะสูงกว่าในกลุ่มประชาธิปไตย และกลุ่มเสรีนิยมตามลำดับ แสดงว่า ผู้นำแบบอัตตานิยมมีวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ของคนให้เป็นแบบอย่าง เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนถือเป็นแบบอย่าง โดยมีความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้ถูกเสมอ ซึ่งเป็นไปได้ในโครงสร้างของสังคมไทยที่ยังยึดมั่นอยู่ว่า ผู้ใหญ่หรือผู้บังคับบัญชามิควรทำตัวเป็นแบบอย่างให้เด็ก ๆ หรือลูกน้องได้ปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตยมีการเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทุกคนมีสิทธิในการแสดงออกซึ่งเป็นความคิดเห็นภายในขอบเขต การวางตัวเป็นแบบอย่างก็ลดน้อยลง และผู้นำแบบเสรีนิยมลักษณะการเป็นแบบอย่างที่กล่าวมานี้ก็แทบจะไม่มีเหลืออยู่เลย เพราะผู้นำแบบนี้มักจะผู้นำหรือหัวหน้าเพียงแต่สมมติตามเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาลักษณะผู้นำของสมพงศ์ เกษมสิน (๒๕๑๕ : ๔๐๐)

๔. พฤติกรรมมีติกรุณาปรานี มีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นตามสมมติฐานข้อ ๔ ที่ตั้งไว้ว่า "ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่แบบอัตตนิยมแบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนมีติกรุณาปรานี" ผลการวิจัยนี้แสดงว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สามแบบมีความสัมพันธ์ต่อมีติกรุณาปรานี และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยมีติกรุณาปรานีแล้ว พบว่า ค่าเฉลี่ยมีติกรุณาปรานีในกลุ่มผู้นำแบบเสรีนิยมจะสูงกว่าในกลุ่มประชาธิปไตย และกลุ่มอัตตนิยม ตามลำดับ ทั้งนี้ย่อมแสดงว่าผู้นำแบบเสรีนิยมมีความกรุณาปรานีต่อลูกน้องของตนสูงกว่าแบบประชาธิปไตย และแบบอัตตนิยม ซึ่งเป็นไปได้ว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมปกครองแบบเป็นกันเองจนไม่มีระเบียบแบบแผนทุกคนทำอะไรต่าง ๆ ได้ตามชอบใจ เมื่อมีการผิดพลาดก็ให้อภัยกันเสมอ การว่ากล่าวตักเตือนมีน้อย แต่สำหรับแบบประชาธิปไตยเริ่มมีระเบียบแบบแผน การปฏิบัติงานมีขอบเขต มีการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงมีความกรุณาปรานีพอสมควร เป็นไปตามเหตุผล ส่วนแบบอัตตนิยมมีระเบียบข้อบังคับและอำนาจเป็นใหญ่ การให้ความกรุณาปรานีจึงมีบ้างแต่ไม่มากดังเช่น ผู้นำแบบเสรีนิยมและแบบประชาธิปไตย ซึ่งค่าเฉลี่ยของมีติกรุณาปรานีในมิตินี้จึงนับว่าสอดคล้องกับลักษณะผู้นำทั้งสามแบบดังกล่าว

๕. ผลการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ ๑๐ ที่ตั้งไว้ว่า "บรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส" ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครรชิต ตรานุชรรัตน์ และธีระ รุญเจริญ ซึ่ง ครรชิต ตรานุชรรัตน์ ได้ทำการศึกษาระบบราชการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นแบบแจ่มใส (ครรชิต ตรานุชรรัตน์, ๒๕๑๒ : บทคัดย่อ) และธีระ รุญเจริญ ได้ทำการศึกษาระบบราชการองค์การของสถานศึกษาเด็กหัดครู พบว่า บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูเป็นแบบแจ่มใสเช่นเดียวกัน (ธีระ รุญเจริญ, ๒๕๑๑ : บทคัดย่อ) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพพรรณ มุสิกสาร ที่ศึกษาระบบราชการองค์การของโรงเรียนมัธยมแบบประสม พบว่า โรงเรียนมัธยมแบบประสมมีแนวโน้มเป็นบรรยากาศแบบแจ่มใสที่อยู่ต่อเนืองกันระหว่างบรรยากาศแบบอิสระกับแบบควบคุม (ไพพรรณ มุสิกสาร, ๒๕๑๓ : ๕๖) ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมเป็นแบบแจ่มใส ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากขนาดของโรงเรียนไม่ใหญ่มาก โครงสร้างไม่ซับซ้อน

งานไม่ยุ่งยากนัก คณะครูมีความสามัคคีกันดี อุปสรรคในการทำงานมีน้อย ขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับคณะครูดีเยี่ยม ตลอดจนประพฤตินคนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเมตตาากรุณา พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือคณะครูทั้งในด้านการงานและส่วนตัว

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้อาศัยผลการวิจัยและการอภิปรายผล เป็นหลักดังนี้ คือ

๑. เกี่ยวกับลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นแบบอัตตนิยม ๕ คน แบบเสรีนิยม ๕ คน และแบบประชาธิปไตย ๕ คน ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า มีอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นแบบอัตตนิยมและแบบเสรีนิยม ซึ่งจัดว่าเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ควรปรับปรุงถึง ๑๐ คน จากจำนวนผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่าง ๑๕ คน เนื่องจากคุณลักษณะดังกล่าวมีผลต่อบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมาก จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง ๓ แบบ มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนทั้ง ๔ มิติ โดยเฉพาะลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย จะก่อให้เกิดบรรยากาศแจ่มใส ส่วนผู้นำแบบอัตตนิยมจะก่อให้เกิดบรรยากาศรวบอำนาจ และผู้นำแบบเสรีนิยม จะก่อให้เกิดบรรยากาศซึมเซา ดังนั้นกรมสามัญศึกษาควรจะได้จัดให้มีการสำรวจลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางทั้งหมด หากพบว่า โรงเรียนใดมีอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนอยู่ในลักษณะที่ควรปรับปรุง จะต้องศึกษาหาวิธีแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาผู้นำเหล่านั้นให้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะผู้นำให้เป็นแบบที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และการบรรจุแต่งตั้งผู้นำรุ่นใหม่ก็ควรจะได้มีการสรรหาผู้นำที่เข้าใจวิธีการประชาธิปไตยให้มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ ๒ ประเด็นด้วยกัน คือ

๑.๑ เมื่อสำรวจพบผู้นำสถานศึกษาใดเข้าลักษณะที่ควรปรับปรุง ควรให้ความช่วยเหลือ

ดังนี้

๑.๑.๑ จัดให้มีการอบรม สัมมนาผู้บริหารที่เป็นอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นระยะ ๆ อาจจะเป็นปีละครั้ง หรือภาคเรียนละครั้ง โดยเน้นการฝึกอบรมด้านทักษะ เทคนิคที่จำเป็นในการบริหารงานโดยวิธีทางประชาธิปไตย และการแก้ปัญหาโดยศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case study) สถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นต้น

๑.๑.๒ ส่งเสริมให้อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียนได้มีโอกาสไปดูงานในสถานศึกษาต่าง ๆ เป็นคณะ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดประสบการณ์ มีแรงบันดาลใจในการปรับปรุงและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในโรงเรียนของตนให้เจริญก้าวหน้าขึ้น

๑.๑.๓ คัดเลือกและส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ไปศึกษาการบริหารต่อทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ ทางด้านการบริหารโรงเรียน และพัฒนาผู้บริหารให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑.๑.๔ จัดให้มีโครงการวิจัย และเผยแพร่ความรู้ ข่าวสาร และนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงความรู้ทางด้านการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ศึกษาหาความรู้ในการบริหารการศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

๑.๒ ในโอกาสที่จะมีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรจะได้มีการสรรหา คัดเลือกและพิจารณาไว้ก่อนดังนี้

๑.๒.๑ ทางกรมสามัญศึกษาควรจะได้มีโครงการ เตรียมผู้บริหารไว้ล่วงหน้า โดยการฝึกอบรมหรือส่งไปศึกษาต่อ หรือสนับสนุนให้ครู อาจารย์ได้ไปศึกษาต่อในสถานศึกษาที่จะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทางด้านการบริหารโดยเฉพาะในระดับปริญญาตรี โท และเอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

๑.๒.๒ การบรรจุแต่งตั้งผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาคนใหม่ ทางกรมสามัญศึกษาควรจะได้หาทางส่งเสริมผู้บริหารที่ได้เตรียมไว้แล้ว เป็นอันดับแรก

๒. ทางโรงเรียนควรจะมีการประเมินผลหรือตรวจสอบบรรยากาศในโรงเรียนอยู่เสมอ จะเป็นแนวทางปรับปรุงบรรยากาศ และผู้บริหาร ในขณะที่เกี่ยวข้องกันจะเป็นการลดความข้องสัยใจ และเสริมขวัญกำลังใจให้คณะครูในหน่วยงานได้เป็นอย่างมาก

๓. กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ น่าจะให้ทุนวิจัยแก่ผู้สนใจ และนิสิตปริญญาโท เพื่อศึกษาวิจัยเรื่องในทำนองนี้ในจังหวัดอื่น ๆ หรือในกรุงเทพมหานครอีก อาจจะเป็น ๒ - ๓ ปี ต่อครั้ง เพื่อติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศและแบบผู้นำด้วย

๔. กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ควรจะได้ขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัย หรือสถาบันหรือผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ ในเรื่องความรู้แนวใหม่ ทักษะในการบริหาร วิธีในการบริหาร แนวโน้มใหม่ ๆ ฯลฯ โดยเขียนเป็นบทความที่ง่ายแก่การเข้าใจ หรือการบรรยายพิเศษใน โอกาสต่าง ๆ เช่น วันครู วันประชุมครู เป็นต้น จะเป็นการพัฒนาผู้บริหารและเผยแพร่ความรู้ ที่เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น

๕. น่าจะมีการศึกษาวรรยากาศโรงเรียน ในทัศนะของผู้รับบริการจากสถานศึกษา ได้แก่ นักเรียน หรือผู้ปกครอง เพื่อศึกษาวรรยากาศในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง บรรยากาศโรงเรียนให้เป็นที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการด้วย.

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- โกศล มีคุณ รูปแบบของผู้นำและสภาพการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม
ปริญญาโท คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๒๕๑๘.
- ครรชิต ทรานซ์รัตน์ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษาในส่วนกลาง
วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๒, ๑๑๑ หน้า.
- ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครู
ในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ๒๕๑๗, ๓๔ หน้า.
- เคื่อนเพ็ญ สังฆะฤกษ์ "ความเป็นผู้นำ" พัฒนาชุมชน กรกฎาคม ๒๕๑๕.
- ธีระ รุญเจริญ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๑, ๑๑๔ หน้า.
- ประสงค์ กรรณสูตร สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
๒๕๑๓, ๑๕๘ หน้า.
- เป็น มาลากุล, ม.ล., "บทบาท" การปฏิรูปการศึกษา ฉบับรายงานของคณะกรรมการวางแผน
เพื่อปฏิรูปการศึกษา โรงพิมพ์วัฒนาพานิช ๒๕๑๘, ๒๕๔ หน้า.
- ไพพรรณ มุสิกสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม
กับบรรยากาศของโรงเรียน วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๒๕๑๗, ๘๘ หน้า.
- ภิญโญ สาคร หลักการบริหารการศึกษา โรงพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด กรุงเทพฯ ๒๕๑๖, ๒๕๕ หน้า.
- ลิขิต ธีระเวคิน เมืองไทยกับประชาธิปไตย โรงพิมพ์พิเศเนศ ๒๕๑๖, ๑๘๘ หน้า.
- สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ๒๕๑๖, ๕๓๑ หน้า.

โสภา ชูพิภักดิ์ และอรทัย ชันนมนุญย์ จิตวิทยาสังคม ภาควิชาสังคม ๒๕๑๕, ๒๓๖ หน้า.

Creaser, Moira Christic, "Parent - Teacher Contacts as Related to School Size, Number of Busses Pupils and Organizational Climate" Dissertation Abstracts, Vol. ๒๗ No. ๘, ๑๙๖๖, pp. ๒๓๐๘ - ๒๓๑๐-A.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, Mc Graw - Hill Book Co., Inc., New York, ๑๙๗๑, pp. ๔๕ - ๖๒.

Gunn, Jack Gordon, "A Study of the Organizational Climate of Selected High Schools in the State of Mississippi", Dissertation Abstracts International, Vol. ๓๒ No. ๔, March ๑๙๗๒, pp. ๔๔๗๔ - ๔๔๗๕ - A.

Halpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, Washington University, The Macmillan Company, New York, ๑๙๖๖, ๓๕๒ pp.

Hays, William L., Statistics for Psychologists, Holt, Rinehart and Winston, Inc., U.S.A., ๑๙๖๓, pp. ๓๗๒ - ๓๘๒.

Krech, D., and Ballachy, E.L., Individual in Society, McGraw - Hill Book Co., Inc., New York, ๑๙๖๒, pp. ๔๒๐ - ๔๒๓.

Lewin K., Lippitt R. and White K., Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climate" Journal of Social Psychology, ๑๙๓๘, ๑๐, pp. ๒๗๑ - ๒๘๘.

McLeod, Ronald Burton, "Relationship of Staff Size and Variables to the Organizational Climate of Elementary School" Dissertation Abstracts International, Vol. ๓๐ No. ๖, December ๑๙๖๘, p. ๒๓๘๘ - A.

Mehrens, William A., and Ebel, Robert L., Principles of Educational and Psychological Measurement, Chicago, Rand Mc.Nally, ๑๙๖๗, p. ๑๒๐.

Morse, N.C. and Reimer E., "The Experimental Change of a Major Organizational Variable", Journal of Abnormal and Social Psychology, ๑๙๕๖, ๕๒, pp. ๑๒๐ - ๑๒๘.

Pfiffner, John M., and Sherwood, Frank P., Administrative Organization, Englewood, Cliffs, N.Y. Prentice - Hall, Inc., ๑๙๕๕, pp. ๕๒ - ๕๗.

82
1955
29

Pfiffner, John M., and Mashall Fels, The Supervisor of Personnel : Human Relations in the Management of Men, New York, Prentice - Hall, Inc., 1936, p. 266.

Shaw, M.E., "A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Net." Journal of Abnormal and Social Psychology, 1933, 20, pp. 121 - 126.

Tanner, Hugh Gordon, "A Study of the Relationship between the Organizational Climate of Schools and the Social Behavior of Selected School Administrators", Dissertation Abstracts Vol. 12 No. 9, July 1937, p. 28 -A.

Uris, Anven, "Technique of Leadership" McGraw - Hill Book Co., Inc., New York, 1936, p. 12.

Warrick, Donald Dean, "The Effect of Leadership Style and Adaptability on Employee Performance and Satisfaction", Dissertation Abstracts, Vol. 11 No. 1, January 1936, pp. 1028 - 1029 -A.

White Ralph K., Autocracy and Democracy, McGraw - Hill Book Co., Inc., New York, 1930, pp. 106 - 107.

การคำนวณ

แบบสอบถามวัดดัชนีภาวะผู้นำ

และ

แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ

ที่ ศธ. ๐๘๐๓/ ๕๒๕๓๓

กรมสามัญศึกษา

๑๕ ธันวาคม ๒๕๑๘

เรื่อง ขอความร่วมมือในการทำการวิจัย

เรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนชั้นพิเศษโรงเรียนส่วนกลาง

ด้วยนายจรวยรงค์ งามญาติ นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารและวางแผนการศึกษา

ปีที่ ๒ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร มีประสงค์จะทราบข้อมูลเรื่อง

"ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร" โดยส่งแบบสอบถามมายังโรงเรียนนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นประโยชน์
ในการวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นิสิตตามสมควร จะเป็นพระคุณมาก

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายประยุทธ์ ทหารแก้ว)

ผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา

สุรการ

๘๑๕๕๕๒

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

๑๐ มกราคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอด่วนอนุเคราะห์ในการขออนุมัติงบประมาณเพื่อทำการวิจัย

เรียน อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนชั้นพิเศษโรงเรียนสวนกลาง

ข้าพเจ้าได้รับอนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรและกรมส่งเสริมการศึกษา ให้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคักกะตัญญา ของอาจารย์ใหญ่ กับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเป็นปริทัศน์นิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอก การบริหารและวางแผนการศึกษา ผลการวิจัยเรื่องนี้จะสรุปเป็นส่วนรวม ยิงไปแจกแปลเฉพาะโรงเรียน และนั่นผลที่ได้จากการขออนุมัติงบประมาณ จะไม่กระทบกระเทือนต่อท่านผู้ตอบหรือบุคคลอื่นใดเลย ขอท่านได้โปรดขออนุมัติงบประมาณ อย่างอิสระตามสภาพการที่เป็นจริง และคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ

ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านคงให้ความกรุณา และขอขอบพระคุณที่ท่านได้สะดวกเวลาอนุมัติค่าตอบแทนงบประมาณนี้เป็นอย่างดียิ่ง

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง



(นายจรรยาภรณ์ งามฤทธิ)

แบบสอบถามลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด ๓๐ ข้อ แต่ละข้อมีคำตอบ ๓ คำตอบ ในการตอบจะต้องตอบให้ครบทั้ง ๓๐ ข้อ จึงจะสมบูรณ์ ในแต่ละข้อให้เลือกเพียง ๑ คำตอบ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นการกำหนดสถานการณ์มาให้ท่าน แล้วท่านเลือกคำตอบตามความรู้สึกที่ท่านปรารถนาจะใช้แก้ปัญหา นั้น ๆ คำตอบในแบบสอบถามนี้ไม่มีข้อใดผิด เพราะถือว่าแต่ละคำตอบเป็นแบบของการตัดสินใจที่ต่างกันออกไป ดังนั้นกรุณาเลือกคำตอบที่ท่านตัดสินใจแล้วว่าดีที่สุด โดยวงอักษร ประจำคำตอบนั้น

๑. ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่าง ๆ ออกจากห้องทำงานของท่านขณะที่ท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เขียนป้ายไว้ว่า "ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต"
 - ปรึกษากับคณะครูในโรงเรียนของท่าน
 - ชี้แจงให้ครูทราบถึง เรื่องสิทธิและหน้าที่
๒. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านในรอบปีที่ผ่านมาดีกว่าคนอื่น ๆ จึงทำให้ท่านมีความหวังจะได้เลื่อนเงินเดือนสองขั้น แต่ผลปรากฏว่าท่านได้รับเงินเดือนตามปกติ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เก็บความรู้สึกไว้ในใจด้วยการไม่บ่นให้คนอื่นได้ยิน
 - หารือกับคณะครูปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ผ่านมา
 - ขอกูหลักฐานและ เกณฑ์การตัดสินจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีโอกาส
๓. ครูในโรงเรียนของท่านใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนแล้วเก็บไว้ไม่เป็นระเบียบ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ท่านเก็บรักษาอุปกรณ์การสอนให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู
 - ขอความเห็นและวิธีการจากครูที่เห็นว่าเหมาะสม
 - ชี้แจงในที่ประชุมครู เรื่องการ เก็บรักษาทรัพย์สินสมบัติของโรงเรียน

๔. ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านน่าจะมีเพลงประจำโรงเรียนเพื่อเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- จัดหาเพลงที่มีเนื้อร้องและทำนองที่มีความหมายต่อโรงเรียน
 - จัดประกวดเนื้อร้องและทำนอง เพลงจากครูและนักเรียน
 - ติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิทางดนตรีช่วยแต่งเพลงให้โรงเรียน
๕. ท่านทราบว่านักเรียนในโรงเรียนของท่านกลุ่มหนึ่งวางแผนจะทำร้ายนักกีฬาของโรงเรียนอื่น ก่อนถึงวันกำหนดแข่งขัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ชี้แจง เหตุผลการจัดแข่งขันกีฬาแก่นักเรียนในที่ประชุม
 - สืบหาสาเหตุที่แน่นอนของข่าวเสียก่อนจะตัดสินใจกระทำสิ่งใด
 - จัดครูควบคุมดูแลนักเรียนและนักกีฬาเพิ่มขึ้น เป็นการป้องกันไว้ก่อน
๖. ครูในโรงเรียนของท่านกำลังตัดสินใจว่า ปักภาคเรียนนี้จะไปทัศนศึกษาที่ใดจึงจะเหมาะสม ท่านมีความประสงค์จะไปเชียงใหม่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เสนอความคิดเห็นของท่านและยอมปฏิบัติตามมติของที่ประชุม
 - เสนอให้ครูไปทัศนศึกษาที่เชียงใหม่ เพราะมีสถานที่น่าเที่ยวหลายแห่ง
 - ท่านพร้อมที่จะไปด้วยกับคณะครูแห่งใดก็ตาม แล้วแต่ความคิดของครูทั้งหลาย
๗. ครูในโรงเรียนของท่านคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นประจำ ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- กล่าวตักเตือนและถามสาเหตุมาสายของครูคนนั้น
 - ท่านสอนแทน ๑ - ๒ ครั้ง ครูคนนั้นจะอายและเกรงใจ
 - พยายามทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ตี วางเฉยไว้ก่อน
๘. ครูชายคนหนึ่งมาโรงเรียนของท่านไว้ฉวนขวาคาสมัณนิม ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ชี้แจงความเหมาะสมของครู ออกระเบียบของโรงเรียนให้รัดกุม
 - ให้ครูคนนั้นแสดงความคิดเห็นส่วนตัวของเขาและแก้ไขตัวเอง
 - พยายามทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ตี วางเฉยไว้ก่อน

๘. ชุมชนที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ จัดการเรียไร เพื่อการกุศลอย่างหนึ่ง ท่านปรารถนาที่จะสนับสนุนการกระทำดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เชิญชวนครูและนักเรียนบริจาคทรัพย์สินตามศรัทธา
 - มอบหมายหน้าที่ให้ครูดำเนินการ เรียไรร่วมการกุศลครั้งนี้
 - ยกให้เป็นเรื่องของครูจะดำเนินการอย่างไรก็ได้
๙๐. ขณะประธานในที่ประชุมกำลังชี้แจงเรื่องสำคัญ มีกลุ่มครูคุยกันเสียงดัง ท่านไม่ชอบ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- บอกครูกลุ่มนั้นอย่างสุภาพให้เกรงใจคนอื่นบ้าง แล้วท่านเดินออกจากที่ประชุม
 - สงบที่ไว้ด้วยกรวางเฉยให้คนอื่นนับถือในการวางตัว
 - เสนอให้ครูมีโอกาสซักถามประธานในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจบาง เรื่องก่อนปิดประชุม
๙๑. ครูในโรงเรียนของท่านไปเปิดบัญชีเงินเชื่อที่ร้านค้าแห่งหนึ่งในนามของท่าน โดยไม่บอกให้ท่านทราบก่อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ถามครูคนนั้นว่าเขาทำเช่นนั้นมีเหตุผลอย่างไร
 - หารือกับคณะครู เพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก
 - พยายามไม่เอ่ยถึงเรื่องนี้เพราะจะเป็นที่หมางน้ำใจกัน
๙๒. เพื่อนของท่านบางคนไม่ชอบวิธีการบริหารของผู้อำนวยการกองการมัธยมศึกษา แต่ท่านพอใจในวิธีการทำงานเช่นนั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- โอนอ่อนผ่อนตามความคิดเห็นของเพื่อนมิให้เพื่อนข้องศรัทธา
 - ชี้แจงเหตุผลที่ท่านพอใจและพยายามโน้มน้าวความคิดของเพื่อนให้เหมือนท่าน
 - จัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหาร เพื่อให้เพื่อนของท่านได้รับความคิดเห็นใหม่ ๆ
๙๓. ท่านไปซื้ออุปกรณ์การสอนที่ร้านค้าแห่งหนึ่งพบว่า คนขายของทอนเงินให้ท่านขาด ท่านไม่พอใจ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- บอกคนขายทันทีว่าเขาทอนเงินให้ไม่ครบจำนวน
 - เก็บความไม่พอใจเอาไว้ คราวต่อไปจะไม่ซื้อของที่ร้านนั้นอีก
 - ชี้แจงให้เขาทราบถึงความผิดพลาดในการทอนเงินครั้งนั้น

๑๔. เพื่อนของท่านคนหนึ่ง เสนอย้ายครูของเขาโดยให้เหตุผลว่า มีความประพฤติไม่เหมาะสม ท่านไม่เห็นด้วยกับวิธีการ เช่นนี้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- กล่าวถึงหลักการและระเบียบในการย้ายครูที่กำหนดไว้กับเพื่อนของท่าน
 - เห็นว่าเป็นเรื่องภายในของเขา จึงไม่ออกความเห็นใด ๆ
 - ขอร้องให้ระงับข้อเสนอนั้นเสีย เพราะอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี
๑๕. ท่านสังเกตเห็นว่าภาวะเศรษฐกิจของครูในโรงเรียนไม่ค่อยมั่นคงนัก เพราะครูชอบเข้าสโมสรเป็นประจำ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แนะนำตั้งเตือนด้วยความหวังดีในเรื่องการใช้จ่ายของครูในที่ประชุม
 - ถือว่าเป็นเรื่องความพอใจของแต่ละบุคคลบังคับไม่ได้
 - จัดกิจกรรมหรืองานพิเศษให้ครูมีความพอใจทำโดยไม่ต้องเข้าสโมสร
๑๖. โรงเรียนของท่านมีครูหลายคนที่มีครุสอบเพื่อศึกษาต่อภาคกลางวัน หากไปศึกษาต่อเกินสองคน จะทำให้ครูขาดไม่ครบชั้นเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- มอบเรื่องนี้ให้ทางกรมสามัญศึกษาพิจารณาตามความเหมาะสม
 - อนุญาตให้ครูไปสมัครสอบโดยเสนอให้ทางกรมบรรจุครูแทน ถ้าครูสอบได้
 - ประชุมถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่องนี้ก่อนการตัดสินใจ
๑๗. มีชาวบ้านคนหนึ่งชอบเผาขยะมูลฝอยใกล้โรงเรียนของท่าน ทำให้กลิ่นชยะและควันเข้ามาในห้องเรียน ครูและนักเรียนได้รับความเดือดร้อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ให้ครูปัดหน้าต่างห้องเรียนป้องกันกลิ่นชยะและควันไฟ
 - ถามความคิดเห็นของครูหลาย ๆ คนว่าควรจะทำอย่างไร
 - ชี้แจงให้ชาวบ้านคนนั้นทราบถึงความเดือดร้อนของครูและนักเรียน
๑๘. มีกองวัสดุวางกีดขวางทางบริเวณโรงเรียนของท่าน อาจเป็นอันตรายแก่ครูและนักเรียนได้ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แจ้งให้เจ้าของวัสดุทราบถึงความเดือดร้อนและให้จัดการขนย้ายออกทันที
 - ขอความร่วมมือจากครูและนักเรียนขนย้ายกองวัสดุเหล่านั้นออกไปไว้ที่อื่น
 - แนะนำให้ครูและนักเรียนอย่าเข้าไปใกล้บริเวณที่มีกองวัสดุตั้งกล่าว

๑๘. ท่านสังเกตว่าในระยะที่ท่านได้รับมอบหมายงานมากกว่าอาจารย์ใหญ่คนอื่น ๆ ในกลุ่ม ทำให้ท่านไม่พอใจที่ต้องทำงานเพิ่ม จะปฏิบัติเช่นใด
- ปฏิเสธไม่ยอมรับงานเพิ่ม
 - จัดอภิปรายในที่ประชุมถึงปัญหาการทำงานเพื่อความเป็นธรรม
 - ทำงานให้แล้วเสร็จเพื่อความพอใจของหมู่คณะและผู้บังคับบัญชา
๑๙. ครูคนหนึ่งในโรงเรียนของท่านชอบกล่าวว่าจากไม่สุภาพต่อบุคคลทั่วไปอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- กล่าวตักเตือนให้เขาแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
 - แนะนำให้รู้จักวางตัวของครูให้สอดคล้องกับระเบียบวินัยของครู
 - อดทนต่อไปเพราะนิสัยบางอย่างของแต่ละคนยอมแก้ไขได้ยาก
๒๐. โรงเรียนของท่านมีความราบรื่นตลอดมาแต่เมื่อมีครูใหม่คนหนึ่ง เข้ามาร่วมงาน ชอบอภิปรายโต้แย้งการทำงานของท่านอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- เสนอย้ายครูคนนี้ออกจากโรงเรียนของท่านด้วยการส่งคืนเจ้าสังกัด เพราะเกรงว่าจะทำให้ครูแตกความสามัคคี
 - รับฟังความคิดเห็นด้วยดีและหาทางให้ครูคนนั้นได้ทำงานมากขึ้น
 - ไม่ควรรับฟังความคิดเห็นให้ยุ่งยากใจ เพราะนำมาปฏิบัติในระบบราชการไม่ได้
๒๑. ท่านเห็นว่าครูในโรงเรียนของท่านประมาณ ๓ - ๔ คน มีข้อบาดหมางกันมานาน ท่านต้องการให้เขาคืนคืนกัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ออกคำสั่งให้ครูทั้ง ๓ - ๔ คน ได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเสมอ
 - ขอความร่วมมือจากครูในโรงเรียนหาทางให้เขาคืนคืนกัน
 - ไม่ควรยุ่งกับเรื่องส่วนตัวเช่นนั้น
๒๒. ท่านพบว่าครูคนหนึ่งตั้งใจทำการสอนดีแต่เข้มงวดกับการให้คะแนนตอนสอบ ท่านไม่ต้องการให้เข้มงวดเรื่องคะแนนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แนะนำให้ครูคนนั้นใช้วิธีการประเมินผลหลาย ๆ วิธี
 - เห็นชอบกับคณะครู ให้แต่ละคนมีสิทธิพิจารณาคะแนนของนักเรียนที่ตนสอน
 - ปล่อยให้มันเป็นสิทธิของครูคนนั้นอย่างเต็มที่โดยไม่เกี่ยวข้อง

๒๔. ท่านเห็นว่าปีการศึกษานี้ควรจัดให้มีครูเวรประจำวัน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ออกคำสั่งตามแบบตารางครูเวรประจำวันที่ใช้อยู่ในปีการศึกษาที่แล้ว
 - ประชุมแบ่งงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ ที่คณะครูเห็นเหมาะสม
 - ออกคำสั่งแต่งตั้งครูเวรประจำวันตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม
๒๕. นักเรียนโรงเรียนของท่านชุมนุมกันประท้วงและเรียกร้องต่ออาจารย์ผู้ปกครองที่บริเวณสนามโรงเรียนเพื่อขออนุญาตไว้ผมยาวและยื่นคำขาดให้ทางโรงเรียนให้คำตอบในวันนั้น มิฉะนั้นจะพากันไม่เข้าห้องเรียนในวันต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- สั่งการไปยังครูประจำชั้นทุกคนให้เรียกนักเรียนของคนเข้าห้องเรียนและทำการอบรมเรื่องระเบียบต่าง ๆ
 - ปล่อยให้เป็นที่หน้าของครูผู้ปกครองจัดการกันเอง
 - จัดหาครูไปเจรจากับนักเรียนและขอให้นักเรียนตั้งตัวแทนมาเจรจากับท่านและอาจารย์ผู้ปกครอง
๒๖. เมื่อตำแหน่งหัวหน้าสายวิชาในโรงเรียนของท่านว่างลง ๑ ตำแหน่ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- นำเรื่องนี้ไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาก่อน
 - ให้ครูภายในสายวิชานั้นจัดการ เลือกแล้วเสนอชื่อมายังท่านเพื่อเสนอกรมแต่งตั้ง
 - ท่านเสนอชื่อคนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมไปยังกรมเพื่อทำการแต่งตั้ง
๒๗. มีผู้หวังดีโทรศัพท์มายังโรงเรียนของท่านและแจ้งว่า ขณะนี้มีนักเรียนของท่านกลุ่มหนึ่งกำลังยกพวกขึ้นรถจะไปตีกับนักเรียนโรงเรียนอื่น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
- โทรศัพท์แจ้งไปยังตำรวจให้ช่วยจัดการกับนักเรียนของท่านทันที
 - เรียกครูประชุมด่วนเพื่อหาทางแก้ไขต่อไป
 - เรียกผู้ช่วยมารับทราบเหตุการณ์แล้วท่านกับอาจารย์ผู้ปกครองรีบเดินทางไปเพื่อแก้สถานการณ์ทันที

๒๔. ในบั้นนี้ท่านคิดว่าควรสนับสนุนครูในโรงเรียนของท่านที่ทำงานดีเกินให้ได้รับเงินเดือนสองชั้น จำนวน ๔ คน แต่ตรวจดูตามจำนวนเปอร์เซ็นต์โควตาของกรมแล้ว กำหนดให้ไว้เพียง ๒ คนเท่านั้น ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- จับสลากจาก ๔ คน ให้เหลือเพียง ๒ คน
 - ประชุมปรึกษาหารือหัวหน้าสายวิชาเพื่อขอทราบความเห็น
 - ท่านเลือกคัดครูออก ๒ คน แล้วเสนอเพียง ๒ คน ที่เห็นว่าเหมาะสม
๒๕. การเลื่อนตำแหน่งของท่านทำให้ท่านต้องออกไปปฏิบัติราชการต่างจังหวัด แต่ท่านปรารถนาที่จะอยู่ในกรุงเทพฯต่อไป ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- ยอมรับและปฏิบัติตาม
 - ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนี้ แต่ขอให้พิจารณาเลื่อนให้ในครั้งต่อไป
 - ปรึกษาหารือกับครอบครัวของท่านแล้วจึงตัดสินใจ
๓๐. มีครูคนหนึ่งโรงเรียนของท่านเข้ามาหาและบรรยายความในใจให้ท่านฟังว่า เขาทำงานมานานถึง ๑๐ ปี แต่ยังไม่เคยได้เงินเดือน ๒ ชั้นเลยสักครั้ง บัดนี้มาขอร้องให้ท่านช่วยกรุณาขอให้เขาได้ ๒ ชั้นสักครั้ง ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
- แสดงความเห็นใจและรับปากว่าจะขอให้ในปีนั้น
 - แสดงความเสียใจกับครูคนนั้นและอธิบายถึงกฎเกณฑ์ที่จะได้เงินเดือนชั้น ๒ ชั้นให้ครูคนนั้นเข้าใจ
 - แสดงความเห็นใจต่อครูคนนั้นพร้อมทั้งปลอบใจให้ทำความดีต่อไป

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน

คำชี้แจง

โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้วเขียนวงกลมรอบตัวเลข ๑ ๒ ๓ ๔
 ทั่วโลกตัวหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความที่เกิดขึ้นบ่อยเพียงใด
 ในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้ อาจเกิดขึ้นกับตัวของท่าน หรือครูคนอื่นก็ได้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด	มีน้ำหนัก	๔
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมาก	มีน้ำหนัก	๓
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง	มีน้ำหนัก	๒
พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมาก	มีน้ำหนัก	๑

๑. กิริยารายาพของครูในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ ๑ ๒ ๓ ๔
๒. ในการกระทำการใด ๆ มักมีครูกลุ่มน้อยคอยคัดค้านครูส่วนใหญ่เสมอ ๑ ๒ ๓ ๔
๓. คณะครูร่วมมือกันต่อต้านครูที่ไม่ปฏิบัติตนเหมือนคนอื่นในโรงเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๔. ครูแสวงหาความสัมพันธ์สนมชอบพอกจากอาจารย์ใหญ่เป็นพิเศษ ๑ ๒ ๓ ๔
๕. ครูบางคนชอบพูขจัดจิงหระในขณะที่ครูคนอื่นกำลังพูในที่ประชุม ๑ ๒ ๓ ๔
๖. ครูถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม ๑ ๒ ๓ ๔
๗. ครูพูไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดมุ่งหมายในที่ประชุม ๑ ๒ ๓ ๔
๘. ครูในโรงเรียนต่างคนต่างอยู่ไม่ค่อยจะคบหาสมาคมกัน ๑ ๒ ๓ ๔
๙. ครูพูถึงเรื่องการขอย้ายและการลาออกเสมอ ๆ ๑ ๒ ๓ ๔
๑๐. ครูสังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของคนเท่านั้น ๑ ๒ ๓ ๔
๑๑. งานพิเศษของครูก้าวไกลงานด้านการสอน ๑ ๒ ๓ ๔
๑๒. ครูมีงานที่ต้องทำตามมติของคณะกรรมการโรงเรียนมากเกินไป ๑ ๒ ๓ ๔
๑๓. ครูมีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๑๔. ครูมีภาระเกี่ยวกับการทำงานสารบรรณมาก ๑ ๒ ๓ ๔
๑๕. ครูมีเวลาพอที่จะเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ ๑ ๒ ๓ ๔
๑๖. โรงเรียนพร้อมที่จะบริการและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์การสอน ๑ ๒ ๓ ๔

๑๗. ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีมาก ๑ ๒ ๓ ๔
๑๘. ครูยินดีที่จะทำงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะ ๑ ๒ ๓ ๔
๑๙. ครูแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๒๐. โรงเรียนมีบริการด้านการรักษาความสะอาดพร้อมที่จะใช้ได้ ๑ ๒ ๓ ๔
๒๑. ครูส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ๑ ๒ ๓ ๔
๒๒. โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อม ๑ ๒ ๓ ๔
๒๓. บรรยากาศเมื่อครูอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานครื้นเครง ๑ ๒ ๓ ๔
๒๔. ในการประชุมคณะครูมีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ ๑ ๒ ๓ ๔
๒๕. โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการครู ๑ ๒ ๓ ๔
๒๖. ครูใช้เวลาหลังโรงเรียนเลิกแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว ๑ ๒ ๓ ๔
๒๗. เพื่อนสนิทของครูคือ ครูในโรงเรียนเดียวกัน ๑ ๒ ๓ ๔
๒๘. ครูเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเที่ยวบ้านของคน ๑ ๒ ๓ ๔
๒๙. ครูทราบเรื่องเกี่ยวกับครอบครัวของครูคนอื่นในโรงเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๓๐. ครูเล่าเรื่องส่วนตัวของคนให้ครูคนอื่นฟัง ๑ ๒ ๓ ๔
๓๑. ครูสนุกสนานเมื่อพบปะกันภายในโรงเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๓๒. ครูร่วมมือกันจัดทำงานต่าง ๆ ๑ ๒ ๓ ๔
๓๓. ครูเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ ้วยตนเอง ๑ ๒ ๓ ๔
๓๔. มีระเบียบวาระในการประชุมและต้องดำเนินการตามโดยเคร่งครัด ๑ ๒ ๓ ๔
๓๕. การประชุมจัดเพื่อรับฟังอาจารย์ใหญ่แถลงมากกว่าการเปิดอภิปราย ๑ ๒ ๓ ๔
๓๖. อาจารย์ใหญ่ดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง ๑ ๒ ๓ ๔
๓๗. ครูมักจะออกนอกบริเวณโรงเรียนในระหว่างเวลาราชการ ๑ ๒ ๓ ๔
๓๘. ครูรับประทานอาหารกลางวันภายในห้องพักของตนคามลำพัง ๑ ๒ ๓ ๔
๓๙. ครูไม่สงสัยในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่อาจารย์ใหญ่กำหนดขึ้น ๑ ๒ ๓ ๔
๔๐. อาจารย์ใหญ่คิดคดหักทลายครูเป็นประจำ ๑ ๒ ๓ ๔
๔๑. โรงเรียนพร้อมที่จะบริการงานด้านธุรการแก่ครูเสมอ ๑ ๒ ๓ ๔

๔๒. คณะครูได้รับแจ้งผลการตรวจเยี่ยมโรงเรียนของศึกษานิเทศก์ทันที ๑ ๒ ๓ ๔
๔๓. อาจารย์ใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจในการจัดการวางสอน ๑ ๒ ๓ ๔
๔๔. อาจารย์ใหญ่เป็นผู้กำหนดงานให้ครูปฏิบัติ ๑ ๒ ๓ ๔
๔๕. อาจารย์ใหญ่ตรวจสอบความสามารถทางวิชาการของครู ๑ ๒ ๓ ๔
๔๖. อาจารย์ใหญ่แก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู ๑ ๒ ๓ ๔
๔๗. อาจารย์ใหญ่จัดงานให้ครูแต่ละคนทำงานเต็มความสามารถ ๑ ๒ ๓ ๔
๔๘. ปกติประกาศหน้าที่พิเศษของครูให้ทราบโดยทั่วถึงกัน ๑ ๒ ๓ ๔
๔๙. อาจารย์ใหญ่ชอบพูดมากจนเกินความจำเป็น ๑ ๒ ๓ ๔
๕๐. อาจารย์ใหญ่ให้การช่วยเหลือการปฏิบัติงานของครูทุกวิถีทาง ๑ ๒ ๓ ๔
๕๑. อาจารย์ใหญ่ทำงานอย่างหนักเพื่อให้ครูถือ เป็นแบบอย่าง ๑ ๒ ๓ ๔
๕๒. อาจารย์ใหญ่ใช้วิธีตีเพื่อก่อ ๑ ๒ ๓ ๔
๕๓. อาจารย์ใหญ่เตรียมตัวมาอย่างดีก่อนที่จะพูดในที่ประชุม ๑ ๒ ๓ ๔
๕๔. อาจารย์ใหญ่อธิบายเหตุผลการติชมครูทุกครั้ง ๑ ๒ ๓ ๔
๕๕. อาจารย์ใหญ่จัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้ครู ๑ ๒ ๓ ๔
๕๖. อาจารย์ใหญ่มาโรงเรียนก่อนครูคนอื่น ๆ ๑ ๒ ๓ ๔
๕๗. อาจารย์ใหญ่แจ้งให้ครูทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ ๑ ๒ ๓ ๔
๕๘. อาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลที่ครูเข้าใจในตำแหน่งง่าย ๑ ๒ ๓ ๔
๕๙. อาจารย์ใหญ่ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู ๑ ๒ ๓ ๔
๖๐. อาจารย์ใหญ่ทำคนให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอของครู ๑ ๒ ๓ ๔
๖๑. อาจารย์ใหญ่ช่วยเหลือครูทำงานหลังโรงเรียนเลิก ๑ ๒ ๓ ๔
๖๒. อาจารย์ใหญ่ช่วยครูจัดปัญหาและข้อขัดแย้งเล็ก ๆ น้อย ๆ ๑ ๒ ๓ ๔
๖๓. เปิดโอกาสให้ครูพิจารณาวิชาที่จะเปิดสอนในโรงเรียน ๑ ๒ ๓ ๔
๖๔. อาจารย์ใหญ่พยายามช่วยให้ครูได้เงินเดือนมากขึ้น ๑ ๒ ๓ ๔