

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลังและที่มาของปัญหาวิจัย	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย	4
	ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	5
	กรอบความคิดในการวิจัย	6
	ขอบเขตของการวิจัย	8
	ตัวแปรที่ศึกษา	8
	สมมุติฐานการวิจัย	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
	ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	13
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ	15
	แบบผู้นำ	15
	การศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ	15
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ	22
	พฤติกรรมการบริหาร	23
	การตัดสินใจ	25
	ความหมายของการตัดสินใจ	25
	กระบวนการตัดสินใจ	27

แบบของการตัดสินใจ	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	33
การติดต่อสื่อสาร	34
ความหมายของการติดต่อสื่อสาร	35
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	36
แบบของการติดต่อสื่อสาร	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร	43
การแก้ปัญหา	45
ประเภทของปัญหา	47
กระบวนการแก้ปัญหาคายวิธระบบ	48
การแก้ปัญหาคายวิธระคมสมอง	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา	60
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำทางวิชาการ	67
บรรยากาศของโรงเรียน	70
ความหมายและองค์ประกอบ	70
แบบของบรรยากาศในโรงเรียน	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศโรงเรียน	74
ความพึงพอใจในงาน	77
ความหมายของความพึงพอใจในงาน	78
ประเภทของความพึงพอใจในงาน	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน	81
ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา	83
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน	86

3	วิธีการวิจัย	91
	ขั้นตอนการวิจัย	91
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	94
	ตัวแปรที่ศึกษา	95
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	96
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	101
	การจัดกระทำข้อมูล	102
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	102
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	104
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	105
	จำนวนข้อมูล	105
	ลักษณะข้อมูล	107
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานและการพัฒนา	109
	ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานการวิจัย	109
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 1	109
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 2	111
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 3	113
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4	115
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5	117
	ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 6	118

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 7	120
ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8	121
ลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จ ของโรงเรียนประถมศึกษา	124
ขั้นที่ 2 ขั้นการพัฒนา	127
5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	137
บทย่อ	137
สรุปผล	140
อภิปรายผล	145
ข้อเสนอแนะ	153
ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ	153
ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน	156
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	158
บรรณานุกรม	159
ภาคผนวก	172
ภาคผนวก ก.	173
ภาคผนวก ข.	178
ภาคผนวก ค.	204
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	238
ประวัติย่อของผู้วิจัย	240

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	จำนวนและร้อยละของข้อมูลที่ต้องการและเก็บได้จำแนกตามลักษณะของโรงเรียนและผู้ตอบแบบสอบถาม	106
2	สถานภาพด้านชีวสังคมของผู้บริหารและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	107
3	เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	110
4	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	112
5	เปรียบเทียบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	114
6	เปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	116
7	เปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	117
8	เปรียบเทียบปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	119
9	เปรียบเทียบปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ	120
10	ตัวแปรที่ได้รับเลือกก่อนเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม	122
11	สรุปตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม	123
12	ตัวแปรที่ถูกตัดออกจากสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม	124
13	ลำดับความสำคัญของตัวแปรในสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม	125
14	ความมั่นคงสำคัญของสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม	126

15	เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	205
16	เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	211
17	เปรียบเทียบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	217
18	เปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	223
19	เปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร ..	228
20	เปรียบเทียบปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	230
-21	เปรียบเทียบปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร	232
22	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 1	234
23	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 2	235
24	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 3	235
25	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 4	236
26	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 5	236
27	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 6	237

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบความคิดในการวิจัย	7
2	ข้อช่วยของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา	14
3	แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม	20
4	กระบวนการคิดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ แชนนอน และวีเวอร์	37
5	กระบวนการคิดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ โคเลอร์ และคนอื่น ๆ	39
6	กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบตามแนวคิดของ โรเบิร์ตฮอว์ และคนอื่น ๆ	49
7	ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหตามแนวความคิดของ อัลซาค และคนอื่น ๆ	51
8	ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหตามแนวความคิดของ กลอส	53
9	ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหตามแนวความคิดของ เลแมน	54
10	แสดงปัญหาโดยส่วนรวม : การจัดทางเลือกให้เหลือเพียง 1 ทางเลือก เพื่อให้ได้ผลตามต้องการ 100% ตามแนวคิดของ ทาร์	55
11	ขั้นตอนการระดมสมองตามแนวความคิดของ อัลซาค และคนอื่น ๆ	60
12	องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การตามแนวคิดของ ลอเลอร์ และคนอื่น ๆ	72

บทนำ

ภูมิหลังและที่มาของปัญหาวิจัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523 และจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาตามนโยบายของรัฐ โดยมีหน่วยงานในสังกัดทุกระดับรับผิดชอบและดำเนินการร่วมกัน ทั้งระดับกรม จังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียน และโรงเรียน ซึ่งหน่วยงานทุกระดับนี้ โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่งเพราะเป็นหน่วยปฏิบัติการ ผลของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นที่โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มอบหมายสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่จะให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในสังกัด จำนวน 31,425 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรี 18,232 คน คิดเป็นร้อยละ 58 วุฒิปริญญาโท 96 คน คิดเป็นร้อยละ 0.31 ที่เหลืออีกร้อยละ 41.69 เป็นผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี (ฝ่ายระบบ กองการเจ้าหน้าที่ สปช. 2531) ปัญหาด้านคุณภาพของโรงเรียนเป็นปัญหาใหญ่ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพราะความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ (สมชัย วุฒิมรีชา. 2530 : 2)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดโครงสร้างของงานบริหารโรงเรียนที่มีขอบข่ายครอบคลุมงานไว้รวม 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และ

งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. 2528 : 2) โดยถือว่างาน
วิชาการเป็นงานหลัก และงานอื่นนอกนั้นเป็นงานสนับสนุนที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานหลักให้
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้มีการกำหนดขั้นตอนใหม่ในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร
โรงเรียน เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นผู้บริหารโรงเรียน
และในแต่ละปีการศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมาได้จัดให้มีการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นของ
แต่ละจังหวัด ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเห็นว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะปรับปรุง
คุณภาพและพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาได้ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินไว้ 6 ด้าน คือ

- | | |
|--------------------------------------|----------|
| 1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | 10 คะแนน |
| 2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน | 10 คะแนน |
| 3. พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน | 50 คะแนน |
| 4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน | 15 คะแนน |
| 5. ขวัญและกำลังใจของครู | 10 คะแนน |
| 6. ความพึงพอใจของชุมชน | 5 คะแนน |

โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร
โรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารและคุณลักษณะที่เหมาะสมตามเกณฑ์จึงสามารถพัฒนาและยกระดับ
คุณภาพของโรงเรียนให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าโรงเรียนอื่น ๆ จึงถือว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้

เกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่น ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ส่วนใหญ่มุ่งวัดระดับความมาก - น้อย ของพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนตามโครงสร้างของงาน
ทั้ง 6 งาน ทั้งได้กล่าวแล้วข้างต้น โดยได้กำหนดค้ำถัดราส่วนของคะแนนพฤติกรรมการบริหารและ
คุณลักษณะของผู้บริหารไว้สูงถึงร้อยละ 60 แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเป็นอย่างมาก ดังนั้น

โรงเรียนใดก็ตามที่จะผ่านเกณฑ์การประเมินว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นได้นั้น นอกจากจะต้องมีองค์ประกอบ ด้านครู นักเรียน และชุมชนตามเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะเด่น และมีพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 6 งาน อยู่ในระดับที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น

จึงเห็นได้ว่าการประเมินโรงเรียนดีเด่นตามแนวปฏิบัติที่สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติดำเนินการไปนั้น ส่วนหนึ่งสอดคล้องกับหลักการและมโนทัศน์ทางโครงสร้าง (Structural Concept) ตามแนวคิดของบาร์นาร์ค (Barnard. 1972 : 295) ที่ได้กล่าวถึง มโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า มี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) โดยมุ่งเน้นการบริหารที่บุคคล ระบบของความร่วมมือ องค์การรูปนัย ความซับซ้อนขององค์การรูปนัย และองค์การรูปนัย ในส่วนนี้ถือเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร สำหรับส่วนที่ 2 คือ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต (Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นที่ความ พยายามที่จะทำงาน ความร่วมมือ การสื่อสาร อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ ในส่วนนี้ถือว่าเป็นศิลป์ (Art) ของการบริหาร

ดังได้กล่าวแล้วแต่ต้นว่า การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการ ไปในแต่ละปีการศึกษานั้น สอดคล้องกับหลักการและมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดย เน้นที่โครงสร้างของงานตามแนวคิดของบาร์นาร์ค ดังจะเห็นได้จากการกำหนดเกณฑ์การประเมิน คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารงานตามโครงสร้างของงานบริหารโรงเรียนไว้ถึงร้อยละ 60

เพื่อให้การประเมินโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามหลักการและมโนทัศน์ ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารทั้งสองส่วนตามแนวคิดของบาร์นาร์ค ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาคุณลักษณะและ พฤติกรรมการบริหารงานตามมโนทัศน์ของงานในส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นมโนทัศน์การบริหารงานที่เป็น พลวัต เพื่อจะหาคำตอบที่สนับสนุนว่าคุณลักษณะใดบ้างของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยการศึกษาตัวแปรที่นักวิชาการบริหารหลายคน อาทิเช่น บาร์นาร์ค

(Chester I. Barnard), ไชมอน (Herbert A. Simon), ฟีดเลอร์ (Fred E. Fiedler), มอร์เฟต (Edgar L. Morphet), ฮาลพิน (Andrew W. Halpin), ฮอย และมิสเกล (Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารสัมพันธ์กับต่อความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยจะเป็นส่วนประกอบที่ทำให้การประเมินโรงเรียนประถมศึกษาที่เด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากได้มีการนำผลที่ได้จากการวิจัยค้นคว้า ที่พบว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารเป็นส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ได้เป็นโรงเรียนที่เด่นอย่างแท้จริง และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร ตลอดจนปัจจัยที่เอื้อหรือสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

จุดมุ่งหมายของการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาคุณลักษณะและปัจจัยต่อไปนี้ คือ

1.1 คุณลักษณะด้านแบบของผู้นำ

1.2 คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 การตัดสินใจ

1.2.2 การติดต่อสื่อสาร

1.2.3 การแก้ปัญหา

1.2.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

1.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน

1.4 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู

2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

3. เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาและเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลการวิจัยจะช่วยให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานเป็นส่วนสนับสนุนให้โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างไร เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปปรับปรุง และพัฒนาเกณฑ์การประเมินโรงเรียนประถมศึกษาที่เด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

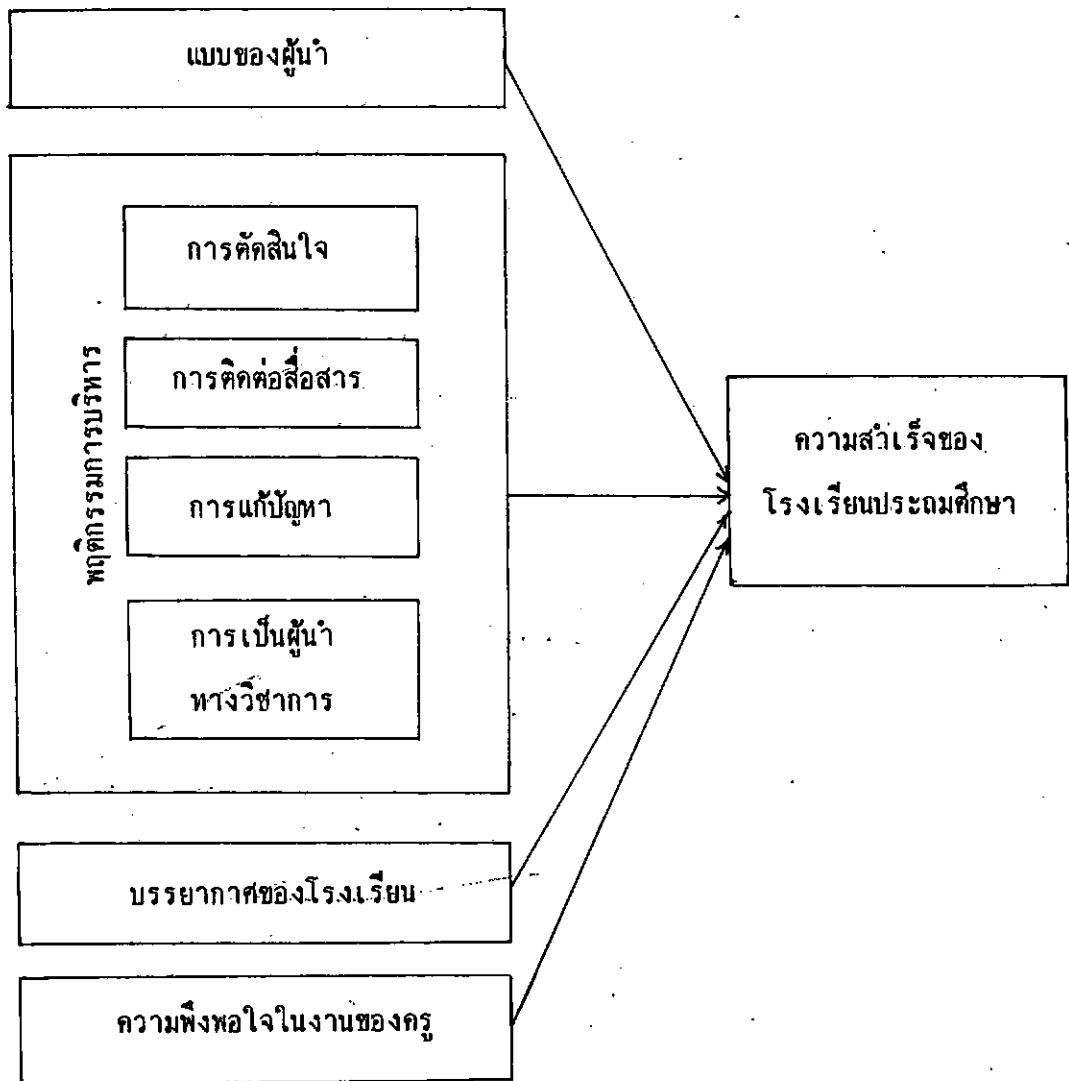
2. ผลการวิจัยจะช่วยให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สำนักงานข้าราชการครู ตลอดจนสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพิจารณากำหนดหลักสูตรและวิธีการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษา หลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารประจำการ และหลักสูตรการอบรมเพื่อขอปรับปรุงหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปัจจุบัน

3. ผลการวิจัยจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปได้ทราบแนวทางในการพัฒนาตนเองและเพื่อที่จะผ่านการประเมินได้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่เด่นที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

4. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาโดยทั่วไป ตลอดจนผู้ที่สนใจการศึกษาทั้งมวล ในการศึกษาค้นคว้าเพื่ออ้างอิง

กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบความคิดในการวิจัยนี้ พัฒนามาจากการสังเคราะห์แนวความคิดทางการบริหารของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 295) ซึ่งมีแนวความคิดว่าผู้บริหารนอกจากจะบริหารงานไปตามโครงสร้างของงานแล้ว การพัฒนาคุณลักษณะและการเรียนรู้ทฤษฎีทางการบริหาร ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในตัวของผู้บริหาร พฤติกรรมการบริหารในส่วนนี้ บาร์นาร์ด เน้นความเป็นอิสระทางความคิด การให้ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ และคุณภาพของความไม่คงที่ ซึ่งแนวความคิดของบาร์นาร์ดได้รับการสนับสนุนโดย ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1987 : 427 - 429) ที่ว่าการจะวัดว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จะดูได้จากคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสาร นอกจากนั้นฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 400) ยังแสดงให้เห็นว่าความพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 36) ยืนยันว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำและบรรยากาศขององค์การ นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้ว คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านการแก้ปัญหาและการเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เมื่อประสานแนวความคิดของบาร์นาร์ด ฮอยและมิสเกล และของฟีดเลอร์ เข้าด้วยกันแล้ว จึงทำให้กรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้เป็นดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในทุกจังหวัดของประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปีการศึกษา 2532 และโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปร 4 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านแบบของผู้นำ ประกอบด้วย
 - 1.1 แบบมุ่งงาน
 - 1.2 แบบมุ่งสัมพันธ์
2. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย
 - 2.1 การตัดสินใจ ซึ่งแบ่งเป็น
 - 2.1.1 แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน
 - 2.1.2 แบบมุ่งเน้นกระบวนการ
 - 2.2 การติดต่อสื่อสาร ซึ่งแบ่งเป็น
 - 2.2.1 แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร
 - 2.2.2 แบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน

2.3 การแก้ปัญหา

2.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน

4. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบของผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันจะมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน
6. โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันจะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน
7. ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

8. แบบของผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แบบของผู้นำ (Leadership Style) หมายถึงลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแต่ละคนที่แสดงออกหรือกระทำต่อครูและผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยมีผลให้ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูและผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 แบบ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า "แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์" (Least Preferred Co-worker (LPC) Scale) ของฟิเคเลอร์ (Fiedler, 1976) ได้แก่

1.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้คะแนน LPC ในกลุ่มต่ำ 57 คะแนนหรือต่ำกว่านั้น

1.2 ผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) ได้แก่ ผู้นำที่ได้คะแนน LPC ในกลุ่มสูง 64 คะแนนหรือมากกว่านั้น

2. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการทางตรรกะวิทยาในการพิจารณา วิเคราะห์ และกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยอาศัยเหตุผลและข้อเท็จจริง แบ่งออกเป็น 2 วิธี ตามแนวคิดของซีเลนีย์ (Zeleny, 1982) ได้แก่

2.1 การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ของงาน (The Outcome-Oriented Approach) หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงานและระยะเวลาในการทำงาน และข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2.2 การตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ (The Process-Oriented Approach)

หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญ เป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับและความพึงพอใจอันเกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกนึกคิด ทักษะ ทักษะ ตลอดจนอารมณ์และการกระทำจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไปสู่ครูหรือคณะครู เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนแยกออกเป็น 2 วิธีการตามแนวคิดของ โอ'เรลลี และโรเบิร์ต (O'Reilly and Robert. 1977) ได้แก่

3.1 การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy-oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติให้เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่ มุ่งความถูกต้องของข่าวสารเป็นประการสำคัญ

3.2 การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness-oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติโดยมิได้แสดงให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชา และมิได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ เปิดเผย มุ่งให้การได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึงเป็นประการสำคัญ

4. การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัญหา การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และการประเมินผลแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งในการวิจัยนี้เป็นการแก้ปัญหาตามแนวคิดของกอร์ดอน (Gorton. 1981)

5. การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานำความรู้ แนวความคิด เทคนิควิธีใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพต่อการจัดการศึกษามาใช้ในการบริหารการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การกำหนดเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ การนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการของโรงเรียน เป็นต้น ความแนวคิดของทรัสตี (Trusty. 1986)

6. บรรยากาศของโรงเรียน (School Climate) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นและอยู่ภายในโรงเรียนประถมศึกษา อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มบุคคล ได้แก่ ครู และนักเรียน ในการแลกเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติทางสังคม ซึ่งการวิจัยนี้ใช้เครื่องมือของ ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967) ที่เรียกว่าแบบวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere Scale หรือ GAS) วัดบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่ง ฟีดเลอร์ มีความคิดเห็นว่าบรรยากาศของครูหรือผู้ร่วมงานมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน

7. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ระดับความรู้สึกที่ดี หรือทัศนคติโดยส่วนรวมที่คําคำนวณที่ครูโรงเรียนประถมศึกษาทำ หรือต่อสภาวะแวดล้อมของงานที่ทำ การวัดความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งการวิจัยนี้วัดโดยใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า "แบบสอบถามความพึงพอใจโดยส่วนรวม" (Over all Job Satisfaction Questionnaire) ของมิสเกล (Miskel. 1982)

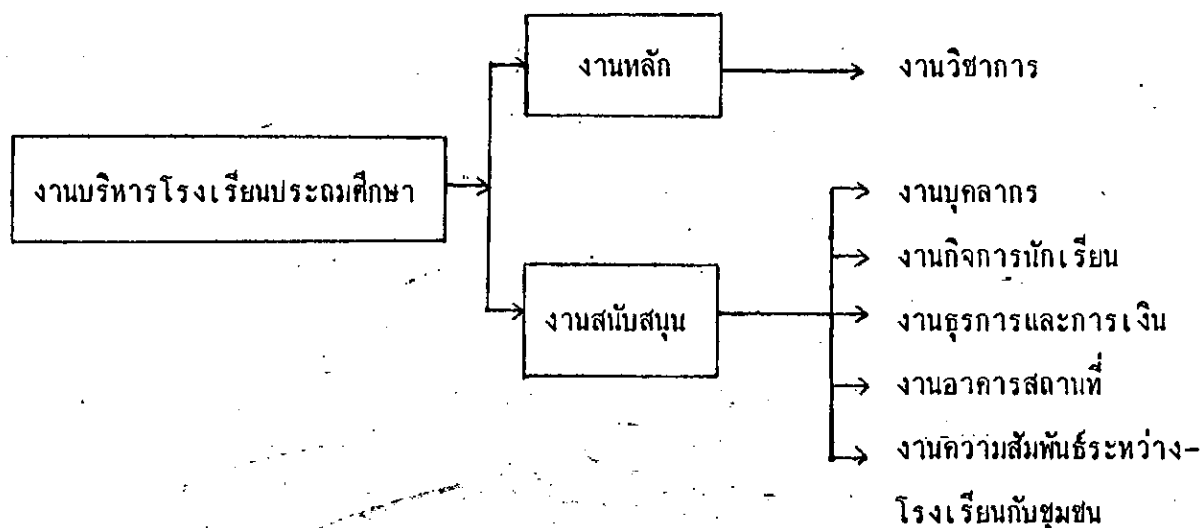
8. ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง ผลจากการประเมินโรงเรียนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่น (ประจำปีการศึกษา 2532) มาวัดคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน วัดขวัญกำลังใจของครู และวัดความพึงพอใจของชุมชนแล้วผลการวัดโดยเกณฑ์นี้จะก่อให้เกิดโรงเรียน 2 ลักษณะ คือ

8.1 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง โรงเรียนดีเด่นที่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมิน

8.2 โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ หมายถึง โรงเรียนที่ยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น

9. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา. 2528 : 4 - 5) โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลัก และงานอื่น ๆ เป็นงานสนับสนุน ดังแผนภูมิ



ภาพประกอบ 2 ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหลัก คือนักเรียนบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร กล่าวคือ มีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ มีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิต มีชีวิตที่สงบสุข และเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชนและชาติ งานวิชาการจะเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ *สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ (2529 : 8) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจัดลำดับความสำคัญของการกิจทางการบริหารโรงเรียน เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ คือ

อันดับ 1 การบริหารงานวิชาการ

อันดับ 2 การบริหารงานบุคลากร

อันดับ 3 การบริหารกิจการนักเรียน

อันดับ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

อันดับ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

อันดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ

แบบผู้นำ (Leadership Style)

ได้มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของ แบบผู้นำไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 36) ให้ความหมายว่า แบบผู้นำ เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำแต่ละคนที่จะชักจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 236) ให้ความหมายที่สอดคล้องกับ ฟีดเลอร์ว่า แบบผู้นำ หมายถึงคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงาน โดยการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนลูธานส์ (Luthans. 1985 : 499) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปว่า แบบผู้นำ หมายถึงแนวทางหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม จึงเห็นได้ว่าแบบผู้นำคือคุณลักษณะผู้นำที่เกิดจากพฤติกรรมการบริหารงาน

การศึกษาผู้นำแบบต่าง ๆ

จากการศึกษาแบบผู้นำ โดยเลวิน ลิพพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White. 1935) ได้สรุปแบบของผู้นำไว้ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (Autocratic Leader) และผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Fair Leader) (White and Lippitt. 1960 : 527 - 553)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State Leadership Studies) เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1945 โดยฮาลปิน ไวนอร์ และสตอกคิล (Halpin, Winer and Stogdill) (Hoy and Miskel. 1982 : 288) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Dimension) โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า The Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ) ผลการศึกษา สรุปได้ว่าแบบของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงจะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ยังก่อให้เกิดแบบของผู้นำหลายแบบที่แตกต่างกันออกไป พวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งงาน อีกพวกหนึ่งมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ และส่งเสริมความสามัคคีในกลุ่ม บางพวกมีลักษณะของผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ควบคู่กันไป พฤติกรรมของผู้นำจึงไม่สามารถแสดงให้เห็นได้จากแบบของผู้นำเพียงมิติเดียว (Luthans. 1985 : 449)

การศึกษาวิจัยในสมัยต่อมา เมื่อประมาณ ค.ศ. 1946 ได้แก่การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Leadership Research Studies) ผลการศึกษาก่อให้เกิดแบบของผู้นำ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered) และผู้นำที่มุ่งคนงานเป็นหลัก (Employee-centered) ผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปสาระสำคัญได้ 3 ประการ (Hoy and Miskel. 1982 : 234) คือ

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมีแนวโน้มว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน
2. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตัดสินใจด้วยกระบวนการกลุ่มมากกว่าบุคคลต่อบุคคล

3. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มีแนวโน้มว่าจะตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้
ค่อนข้างสูง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแนวทางที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ การศึกษาผู้นำของกลุ่ม
ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Study Group of Leadership) ในปี ค.ศ. 1947
เป็นการศึกษาในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษานำไปสู่ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำสองบทบาท
ที่แตกต่างกัน ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task Leader) และผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader)
(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2532 : 10)

ต่อมา เบลค และมูตัน (Black and Mouton. 1964 : 11) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะ
ผู้นำ โดยอาศัยพื้นฐานทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอเสตทและมหาวิทยาลัยมิชิแกน เรียกว่า
การศึกษาข่ายการบริหารงาน ซึ่งมีแบบผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกัน ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งผล
(Concern for production) และผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ (Concern for people)
ผลจากการศึกษาวิจัยของเบลค และมูตัน ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task) เป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายการบังคับบัญชา

ผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country club) เป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ สนใจ
ปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

ผู้นำแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่สนใจงาน มุ่ง
งานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ บริหารงานไปอย่างเฉื่อยชา ขาดภาวะผู้นำเป็นแบบที่ให้ผลต่ำที่สุด

ผู้นำแบบผสมผสาน ทำงานเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคนสูงพอ ๆ กัน
เป็นผู้นำแบบอุดมคติ ที่มีการทำงานเป็นทีม และผลงานมีประสิทธิภาพมาก

ผู้นำแบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) เป็นผู้นำที่สนใจทั้งงานและคนใน
ระดับปานกลาง ก่อให้เกิดความสมดุลย์ในความต้องการทั้งขององค์การและของบุคคล ผลงานจึงมี
ในระดับปานกลาง

เบลค และมูตัน สรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (Blake and Mouton. 1964 : 11)

ส่วนการศึกษาของเกทเซลส์ และกูปา (Getzels and others. 1968 : 56) ได้จำแนกแบบของผู้นำไว้ 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative Style) ผู้นำทางบุคคล (Personal Style) และผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional Style)

เรดดิน (Reddin. 1970 : 27) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพิ่มเติม โดยได้นำเอามิติของผู้นำที่มุ่งงาน และมิติผู้นำมุ่งสัมพันธมาบูรณาการกับมิติของความสำเร็จเรียกว่าทฤษฎี 3 มิติ (Three-Dimensional Theory) โดยศึกษาผู้นำใน 3 มิติคือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ และมิติมุ่งประสิทธิภาพ

ทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดินนี้ แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งเป็นแบบที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ แบบที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้นำทีม (Executive) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat) ส่วนแบบที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ คือ ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้หนีท่า (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat)

— การศึกษาวิจัยของเฮาส์ (House. 1971 : 321 - 338) ตามทฤษฎี วิถี-เป้าหมาย (Path-Goal Theory of Leadership) โดยได้อธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาวิจัยตามทฤษฎีของเฮาส์ ก่อให้เกิดผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบนำหรือเผด็จการ (Directive Leader)
2. ผู้นำแบบเกื้อกูลสนับสนุน (Supportive Leader)
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader)
4. ผู้นำแบบเน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader)

ผู้นำแบบต่าง ๆ ตามทฤษฎีของเฮาส์นี้ สามารถจะปฏิบัติได้จริงโดยผู้นำคนเดียวกันในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

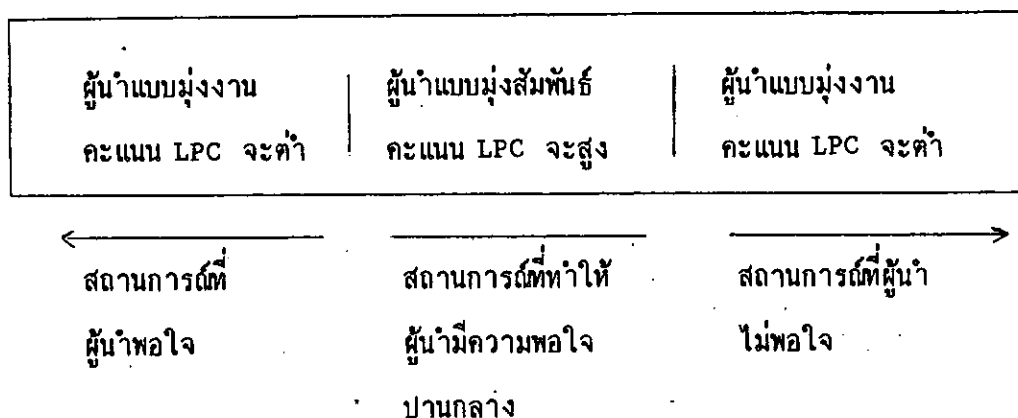
การศึกษาของเฮร์เซย์และแบลนชาร์ค (Hersey and Blanchard. 1982 : 150 - 155) ได้แบ่งแบบของผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบบอกการ (Telling) ผู้นำแบบแนะนำ (Selling) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) และผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) แบบของผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ จะผันแปรไปตามผู้ใต้บังคับบัญชา และขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามและสถานการณ์

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน การศึกษาแบบผู้นำได้ศึกษาตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำตามทฤษฎีของฟีดเลอร์มีดังนี้

ฟีดเลอร์ได้สร้างทฤษฎีขึ้นมาก็เพื่อที่จะศึกษาสถานการณ์ที่สัมพันธ์กับแบบผู้นำหลักการเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ก็คือ

1. แบบผู้นำจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ
2. ความสำเร็จของกลุ่มจะเป็นส่วนเชื่อมโยงระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจในสถานการณ์ ได้แก่ แรงจูงใจ การควบคุม และอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำ

1. แบบผู้นำ การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ พบว่า แบบผู้นำที่เป็นพื้นฐานมี 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Leader) กับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship-oriented Leader) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันผู้นำแบบมุ่งงานก็จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจได้เช่นเดียวกัน (Fiedler. 1967 : 13 - 14) ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 3 แบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของกลุ่ม

การที่จะวัดว่าผู้นำคนใดเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น ฟิเดเลอร์ใช้วัดด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์ (The Least-Preferred Co-worker) หรือ LPC ซึ่งสร้างโดยฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 41) เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นคุณค่าความหมายของคำ จำนวน 18 คู่ เกี่ยวกับอารมณ์ด้านความพึงพอใจของผู้นำ แต่ละคู่มีระดับคะแนนตั้งแต่ 1 - 8 ถ้าคะแนน LPC ที่วัดออกมาได้เท่ากับ 64 หรือสูงกว่าก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ แต่ถ้าคะแนน LPC ที่วัดได้เท่ากับ 57 หรือต่ำกว่านั้น ก็หมายความว่า เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และถ้าคะแนน LPC อยู่ระหว่าง 58 และ 63 ผู้นำก็จะต้องตัดสินใจตัวเองว่าผู้นำแบบไหนที่จะเหมาะกับเขามากที่สุด ผู้นำที่ได้คะแนน LPC ทั้งสูงและต่ำ ก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ร่วมงาน ทั้งสองลักษณะนี้ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Fiedler, Chemers and Mahar, 1976 : 8)

2. สถานการณ์ สถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นผลต่อแบบผู้นำต่างกัน สถานการณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนที่สองของทฤษฎีนี้ ฟิเดเลอร์ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ออกเป็น 3 ปัจจัย ได้แก่ อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง โครงสร้างของงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์การ

2.1 อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ การที่ผู้นำจะสามารถให้เหตุผลและให้โทษผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ถ้าผู้นำมีตำแหน่งหน้าที่การงานสูง อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้นำทำงานได้ง่ายขึ้นแต่ก็มีได้ประกันว่าผลงานของกลุ่มจะดีเสมอไป (Hoy and Miskel. 1982 : 238)

อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจของสถาบัน (Institutionalized Power) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ บุคคลนั้นต้องมีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับเพื่อให้ปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบให้ลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นเสมือนเครื่องมือเพื่อกระทำสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 10 - 11) อีกทั้งอำนาจหน้าที่จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสมาชิกยอมรับด้วยตามเต็มใจ

2.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) โครงสร้างของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของสถานการณ์ โครงสร้างของงานหมายถึงความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชี้แจงเป้าหมายและรายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Fiedler and Garcia. 1987 : 53) หากโครงสร้างของงานมีความเหมาะสมและชัดเจนก็จะง่ายต่อการทำงานของผู้นำและกลุ่ม และในทางตรงกันข้ามหากโครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนก็ยากที่จะปฏิบัติทั้งผู้นำและกลุ่ม ดังนั้นในความหมายของการอำนวยความสะดวกและควบคุมงาน ถ้าโครงสร้างของงานมีความชัดเจนมากเท่าใด ก็จะก่อให้เกิดสถานการณ์ของความพึงพอใจให้แก่ผู้นำมากขึ้นเท่านั้น เพราะจะช่วยให้ผู้นำควบคุมการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น (Hoy and Miskel. 1982 : 238)

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader-Member Relation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หมายถึงการที่ผู้นำได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ร่วมงาน ทั้งการยอมรับและการยกย่องจากกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญ

ของผู้นำ การปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานที่เป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ ย่อมทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับหากผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในหัวหน้า การยอมรับที่จะเป็นผู้ตาม และการให้ความสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้าก็จะเป็นไปด้วยดี ง่ายต่อการอำนวยความสะดวกงาน ในทางตรงกันข้ามหากหัวหน้าไม่ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับและการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน ย่อมทำให้หัวหน้ารู้สึกอึดอัดที่จะปฏิบัติงาน เกิดความวิตกกังวล ซึ่งอาจทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ล้มเหลวได้ (Fiedler and Garcia. 1987 : 52) หัวหน้าที่ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปจะสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน และถ้าข้อเสนอหรือแนวคิดของหัวหน้าได้รับการยอมรับจากระดับสูงแล้ว สิ่งเหล่านี้จะเพิ่มความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้าเองและผู้ร่วมงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้จะพบว่าหัวหน้าและผู้ร่วมงานที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ย่อมทำให้สภาพการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของหัวหน้ามีสูง เพราะความสัมพันธ์จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานได้อย่างดี และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอีกด้วย (Fiedler, Chemers and Mahar. 1976 : 36)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำ

โคเฮน (Cohen. 1979 : 2372-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อจะดูว่าบุคคลทั้ง 3 ประเภทรับรู้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยทัศนะที่แตกต่างกันหรือไม่ในเรื่องของการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน ความน่าเชื่อถือ ความเอาใจใส่ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคัดค้านในโรงเรียนและแบบของผู้นำ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำพบว่า บุคคลทั้ง 3 กลุ่มให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้ผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน เพื่อลบล้างคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ขาดมนุษยสัมพันธ์

ส่วนการศึกษาของคอลลิน (Colleen. 1984 : 2722-A) ได้ศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่างก็ใช้แบบของผู้นำหลาย ๆ แบบ เพื่อนำไปสู่การบริหารที่ประสบความสำเร็จ โดยไม่ใช่แบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว และจะพยายามสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เข้ากับบทบาทในการบริหารของตนเอง

อลิแซมวอล (Elisamual. 1986 : 3212-A) ได้ศึกษาความแตกต่างทางภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จกับที่ไม่ประสบความสำเร็จใน 4 เรื่อง คือ (1) การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร (2) ความเป็นตัวเองของครู (3) ความเป็นผู้นำทางด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร และ (4) แบบผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบผู้นำพบว่าทั้งครูและผู้บริหารโรงเรียนต่างก็ให้ความเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันในแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารสามารถปรับแบบของการเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะถูกมองว่าเป็นผู้บริหารที่มุ่งงานน้อย เช่นเดียวกับผู้บริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จจะถูกมองว่ามุ่งคนมากกว่ามุ่งงานเช่นเดียวกัน

พฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behavior)

พฤติกรรมการบริหาร (Administrative Behavior) หมายถึง ศิลปในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมาย ดรักเกอร์ (Drucker. 1968 : 272) ให้ความเห็นว่าในสังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจึงจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ

ไซมอน (Simon. 1977 : 126 - 127) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการบริหารไว้ว่า หมายถึงศิลปในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยเน้นให้เห็นว่า

ผู้บริหารมิใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้การปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การหรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว ไซมอนมองพฤติกรรมของผู้บริหารว่าเป็นกระบวนการของการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การ ส่วนเซอจิโอวันนี และคนอื่น ๆ (Sergiovanni and others. 1980 : 5) ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมการบริหารก็คือกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือโดยผู้อื่น เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ เซอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ที่ว่าการบริหารคือการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในกลุ่ม หรือการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่นและกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ (Hersey and Blanchard. 1982 : 3)

จากความหมายดังกล่าว จะสรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารเป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์การในการที่จะตัดสินใจและควบคุมการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิจัยนี้ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหาร ตามแนวความคิดทางการบริหารของบาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 295) ซึ่งบาร์นาร์ดได้กล่าวถึงมโนทัศน์ของงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่ามี 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งคือมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural concept) ซึ่งในส่วนนี้ถือว่าเป็นศาสตร์ (Science) ของการบริหาร ส่วนที่สองซึ่งเป็นส่วนที่ผู้วิจัยนำมาศึกษาคือมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต (Dynamic concept) ซึ่งในส่วนนี้ถือว่าเป็นศิลปะ (Art) ของการบริหาร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจในงาน ความร่วมมือ การติดต่อสื่อสาร อำนาจ และการตัดสินใจ ซึ่งบาร์นาร์ดมีความเห็นว่าประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บริหารนั้นวัดได้จากประสิทธิผลของงานกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน (Barnard. 1972 : 60) สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 400) ที่ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้

ทั้งฮอยและมิสเกล ยังแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ (Hoy and Miskel . 1982 : 116) ส่วนฟีดเลอร์ (Fiedler . 1967 : 36 - 116) ยืนยันว่าองค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิภาพของผู้นำ คือ แบบผู้นำ และบรรยากาศขององค์การ

ในการศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร 4 ด้าน คือ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร ไซมอน (Simon . 1950) ถือว่าการตัดสินใจคือหัวใจของการบริหาร กริฟฟิธส์ (Griffiths . 1967) ถือว่าการบริหารก็คือการตัดสินใจ ดังนั้นจึงเห็นว่าการตัดสินใจนับได้ว่าเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร และเป็นเสมือนเครื่องมือทดสอบความสามารถของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของกรบริหาร (ชวนชม ชินะดังกูร . 2524 : 6 - 7) ผู้บริหารจำป็นจะต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์การ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำป็นต่อการบริหาร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อมหมายถึงอนาคตขององค์การ (กิติมา ปรีดีคิลก . 2529 : 114) เพราะงานด้านการตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่กระจายอยู่ทั่วไปในการบริหารองค์การ ไซมอน (Simon . 1977 : 40) มีแนวความคิดว่า โดยทั่วไปการบริหารจะต้องรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะต้องรับประกันได้ว่าได้มีการตัดสินใจอย่างถูกต้องแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปนั้นจึงจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการตัดสินใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า "การตัดสินใจ" ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ บาร์นาร์ด (Barnard . 1972 : 185) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณา

วิเคราะห์ และคัดทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น ซึ่งดริคเกอร์ (Drucker. 1970 : 146) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่าการตัดสินใจ หมายถึงการพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกต่าง ๆ ส่วนไซมอน (Simon. 1977 : 40 - 41) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ (1) กิจกรรมค้นหาปัญหา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ (2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือการนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และ (3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

ส่วนฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 264) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจคือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

ซีเลนีย์ (Zeleny. 1982 : 84 - 86) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการพลวัตที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่างการเตรียมก่อนการตัดสินใจ การตัดสินใจ และผลลัพธ์ของการตัดสินใจ

จากความหมายของการตัดสินใจตามนิยามต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลในการพิจารณา วิเคราะห์ และหาทางเลือกเพื่อนำไปสู่ขั้นของการปฏิบัติ การตัดสินใจจึงต้องเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างรอบคอบเพื่อประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ

กระบวนการตัดสินใจ

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1967 : 94) มีความเห็นว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญ และเป็นศูนย์กลางของการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุมกระบวนการตัดสินใจ กริฟฟิธส์เสนอแนะว่า กระบวนการตัดสินใจควรมีขั้นตอน (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์.

2525 : 122) ดังนี้คือ

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น ๆ
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่คิดว่า โดยวางโปรแกรมการแก้ปัญหา ควบคุมกิจกรรมใน

โปรแกรม และประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

ไซมอน (Simon. 1960 : 2) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญ

ดังนี้

1. กิจกรรมทางปัญญา (Intelligenec-Activity) เป็นการแสวงหาเงื่อนไขหรือปัญหาต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นจะต้องตัดสินใจ
2. กิจกรรมทางการออกแบบ (Design Activity) ในขั้นที่สองนี้เป็นการคิดค้น พัฒนา และวิเคราะห์ แนวปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้
3. กิจกรรมในการเลือก (Choice Activity) ในขั้นสุดท้ายนี้เป็นการเลือกปฏิบัติจากแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้

คอฟแมน (Kaufman. 1974 : 35) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การนิยามปัญหา
2. การศึกษาหาทางเลือก
3. การคัดทางเลือก
4. การปฏิบัติตามทางเลือก
5. การประเมินผลและการแก้ไขข้อบกพร่อง

روبินส์ (Robbins. 1978 : 21 - 22) ได้เสนอแนะว่ากระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา
2. การพัฒนาทางเลือก คือ การพิจารณาว่าทางเลือกใดบ้างที่จะนำไปแก้ปัญหาได้
3. การวิเคราะห์ทางเลือก คือการพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยต่าง ๆ ของทางเลือก

แต่ละทางเลือก

ส่วนเซลีนี (Zeleny. 1982 : 477) ได้เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาปัญหาและความต้องการ
2. การศึกษาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา
3. การเลือกทางเลือก
4. การปฏิบัติและสนับสนุนตามทางเลือก
5. การประเมินผล

จากข้อเสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลหรือสารสนเทศ และนี่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติแล้ว การตัดสินใจจะต้องมีรูปแบบ ขั้นตอน และกระบวนการอย่างมีระบบ

แบบของการตัดสินใจ

เสรีมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 : 120 - 121) มีความเห็นว่าการตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจอยู่เสมอ และจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ ผู้บริหารที่ตัดสินใจไม่ได้หรือขาดทักษะในการตัดสินใจ ย่อมทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าได้โดยยาก และได้จำแนกแบบของการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยบัญชาหรือคำสั่งของผู้มีอำนาจเหนือกว่า เป็นการที่ความของคำสั่ง การนำข้อเสนอแนะไปใช้ หรือแจกจ่ายคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา การตัดสินใจชนิดนี้ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่อาจมอบหมายความรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำการตัดสินใจจะลำบากถ้าคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้

2. การตัดสินใจโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา ซึ่งอาจเกิดได้จากเหตุผลหลายประการ เช่น การหย่อนสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คำสั่งไม่ชัดเจน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจพอที่จะตัดสินใจ กรณีเช่นนี้จะเกิดขึ้นมากหรือน้อย เป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ ผู้บริหารที่ดีจะตัดสินใจในกรณีที่จำเป็น หรือไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นตัดสินใจแทนได้

3. การตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บริหารเอง ผู้บริหารที่ดีมีใจแต่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่ต้องมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม และกล้าคิดกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ตนเองคิด อาจเป็นการเสียหายถ้าผู้นำคิดแต่ตัดสินใจไม่คิด ดังนั้นจึงมีแนวโน้มว่าผู้บริหารมักจะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจแบบนี้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 188) ได้จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ การตัดสินใจขององค์การ และการตัดสินใจส่วนบุคคล

การตัดสินใจขององค์การ (Organization Decision) เป็นการตัดสินใจที่สามารถกระจายอำนาจของการตัดสินใจได้ การตัดสินใจจะผ่านไปจากบุคคลหลายคน มีขั้นตอนใดในองค์การเพียงคนเดียว แต่ในท้ายที่สุดก็จะต้องมีผู้บริหารสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว

การตัดสินใจส่วนบุคคล (Personal Decision) เป็นการตัดสินใจด้วยบุคคลคนเดียว โดยไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปให้แก่ผู้อื่น

ส่วนลิเคิร์ต (Likert. 1962 : 169) ได้สรุปประเภทของการตัดสินใจไว้ 2 ประการ คือ การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว กับ การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการตัดสินใจโดยกลุ่มนี้ลิเคิร์ตได้เสนอแนวความคิดไว้หลายประการ เช่น ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกแต่ละคนจะมีความรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายหรือปรัชญาซึ่งเขียนไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างมาก ในการบริหารงานที่นำไปสู่การปฏิบัติด้วยความพร้อมเพรียง ซึ่งอาจดีกว่าการตัดสินใจที่คิดว่าดีเลิศจากบุคคลคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มนี้รวมถึงการมีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ และการมีส่วนร่วมในแบบที่ไม่เป็นทางการระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

ในทางตรงกันข้าม แนวความคิดของดริคเกอร์ (Drucker. 1968 : 125) มีความคิดว่าโดยแท้ที่จริงแล้วการตัดสินใจมี 2 ประเภทเท่านั้น คือการตัดสินใจที่มีการจัดเตรียมการหรือโครงการล่วงหน้า (Generic Decision) และการตัดสินใจที่ไม่มีโอกาสเตรียมการล่วงหน้า (Unique Decision)

จากทฤษฎีการตัดสินใจตามสถานการณ์ (Normative Decision Theory) ของวรูม และเยทตัน (Vroom and Yetton. 1973) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. แบบเผด็จการ (Autocratic styles) การตัดสินใจแบบนี้ผู้บริหารตัดสินใจเอง โดยไม่หารือผู้ใด
2. แบบปรึกษาหารือ (Consultative styles) ผู้บริหารตัดสินใจเองหลังจากหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว
3. แบบเป็นกลุ่ม (Group styles) ผู้บริหารยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แนวความคิดของ เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale) (วีรนาถ มานะกิจและพรณี ประเสริฐวงศ์. 2522 : 78) ได้จำแนกแบบของการตัดสินใจตามระเบียบในการบริหารงาน ออกเป็น 3 แบบคือ การตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานและการตัดสินใจเป็นครั้งคราว

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาแบบของการตัดสินใจตามแนวคิดของซีเลนยี (Zeleny. 1982 : 85) ซึ่งได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 วิธี คือ

1. การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ (The Outcome-Oriented Approach) หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงาน ระยะเวลาในการทำงาน ตลอดจนผลงานของงานที่คาดว่าจะได้รับเป็นประการสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ (The Process-Oriented Approach) หมายถึง การตัดสินใจที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญ เป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับ และความพึงพอใจอันเกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแบบของการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว ยังมีผู้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2524 : 236) ได้เสนอแนวคิดเชิงพัฒนาการเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจออกเป็น 2 แนวทาง คือ

1. ทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม (Classical Decision Theory) โดยกล่าวว่าการตัดสินใจสมัยเดิมต้องการข้อมูล (ทางเลือก) ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นภายใต้การตัดสินใจและความน่าจะเป็น แล้วผู้บริหารต้องมีพื้นฐานบางอย่างในการพิจารณาถึงคุณค่าของแต่ละทางเลือก โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมาย ความพึงพอใจ การแลกเปลี่ยนที่องค์การต้องการ ก่อนที่จะระบุถึงคุณค่าของทางเลือกได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (Behavioral Decision Theory) เป็นการประสานระหว่างทฤษฎีการตัดสินใจและทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการตัดสินใจของบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยมีสมมติฐานที่สำคัญคือการตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรมและการปฏิบัติงานภายในองค์การ

ทอมสัน (Thompson. 1967 : 134) ที่มีความเห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะต้องประกอบด้วยความพึงพอใจที่มีต่อทางเลือกที่เห็นว่าบังเกิดผลตามต้องการด้วย ส่วนจูนีเปอร์ (Juniper. 1976 : 2 - 3) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจของมนุษย์อาจถูกจำกัดด้วยสาเหตุ 4 ประการคือ (1) ความสามารถของผู้ตัดสินใจ (2) ความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ (3) สิ่งแวดล้อม และ (4) ทักษะในการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจเองซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2523 : 185) ที่กล่าวว่า "ภาระหน้าที่ของผู้บริหารมิได้มีประการเดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่อาจใช้เวลาทั้งหมดมาให้กับการตัดสินใจได้-นอกจากนี้ความเข้าใจในหลักการกระบวนการและเทคนิควิธีของการตัดสินใจยังเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารเช่นเดียวกัน"

คูบิน (Dubin. 1974 : 145) อธิบายว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีการนำแบบโลกีย่อมจะทำให้กระบวนการตัดสินใจต่าง ๆ เปลี่ยนไปในลักษณะนั้นด้วย นอกจากนั้นคูบินยังกล่าวไว้อีกว่าบทบาทของผู้นำนั้นมีสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือพลังอำนาจและอำนาจตามตำแหน่ง ดังนั้นหากผู้นำคนใดมีอำนาจทั้งสองประเภทแล้วยิ่งจะทำให้กระบวนการตัดสินใจเปลี่ยนไปตามแบบของผู้นำนั้นมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวความคิดของมินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่ว่าภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจ ในขณะที่สภาวะผู้นำเปลี่ยนไปกระบวนการตัดสินใจก็จะเปลี่ยนไปด้วย (วุฒิชัย จานงค์. 2523 : 25 - 26) ส่วนโรเบิร์ต และแฮนไลน์ (Robert and Hanline. 1975 : 25 - 32) เชื่อในเรื่องของประสบการณ์ของมนุษย์ โดยเห็นว่ามนุษย์นั้นมักจะทำการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกตามความเคยชินที่ได้เคยปฏิบัติมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ จิแอมแมทเทโอ กับจิแอมแมทเทโอ (Giammatteo and Giammatteo. 1981 : 3 - 4) ซึ่งได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านองค์การ และองค์ประกอบด้านสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และมีแนวความคิดโดยสรุปว่าความรู้ ประสบการณ์พฤติกรรมที่แสดงออก และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการตัดสินใจขององค์การ นอกจากนี้ลักษณะ ขนาด เป้าหมาย หรือโครงสร้างขององค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลที่ทำให้รูปแบบของการตัดสินใจแปรเปลี่ยนไปได้จากแนวคิดที่ได้กล่าวไปทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่ารูปแบบของการตัดสินใจนั้นอาจแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. แบ่งตามการใช้อำนาจหน้าที่ ประกอบด้วยการตัดสินใจโดยผู้บริหารในระดับสูง การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับกลาง และการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ
2. แบ่งตามจำนวนของผู้ทำการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล
3. แบ่งตามสถานการณ์ของการตัดสินใจ
4. แบ่งตามลักษณะวิธีการตัดสินใจ อาจจำแนกเป็นการตัดสินใจโดยไม่ใช้เครื่องมือและข้อมูล การตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและเครื่องมือประกอบการตัดสินใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ก่อนที่ลิเคิร์ทจำแนกและเสนอแนะข้อดีของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นโคช และเฟรนช์ (Coch and French. 1948) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Hoy and Miskel. 1982 : 279) วิธีการศึกษาได้แบ่งคนออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 ให้หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว กลุ่มที่ 2 มีหัวหน้าและตัวแทนของกลุ่มย่อย ๆ ร่วมกันตัดสินใจ กลุ่มที่ 3 ทุกคนร่วมกันพิจารณาในการตัดสินใจ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่ากลุ่มที่ 1 มีผลผลิตไม่ดีขึ้น มีการขาดงานและการลาบ่อย ๆ กลุ่มที่ 2 และ 3 ปรากฏผลผลิตดีขึ้น การขาดงานหรือการลางานมีน้อย

ส่วนการศึกษาวิจัยของดิกซ์ (Dix. 1981 : 1396-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีบทบาทของการตัดสินใจของบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเมือง กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในชนบท ผลการวิจัยพบว่าทักษะในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนในเมืองกับผู้บริหารโรงเรียนในชนบทไม่แตกต่างกัน และต่างก็พอใจที่จะได้รับการเพิ่มพูนทักษะในการตัดสินใจ ตลอดจนต้องการให้ผลของการตัดสินใจประสบความสำเร็จ

เบห์เรนซ์ (Behrens. 1984 : 1981-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้นำ และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการแก้ปัญหาของกลุ่ม เพื่อการสำรวจพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มมาจากสภาวะแวดล้อม ความต้องการส่วนตัวและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนของการบริหาร ย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีเหตุผล และเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์กร การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นอรรถริยภาพของนักบริหารในองค์กรได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน. 2519 : 245) ระวีวรรณ ประกอบผล (2527 : 10) กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความสัมพันธ์ของมนุษย์ การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีขอบเขตกว้างขวาง สลับซับซ้อน และแตกต่างกันหลายระดับ"

บาร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 90, 95) กล่าวว่า "การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกของการจัดการ และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายของการจัดการ" ไชมอน (Simon. 1950 : 154) มีความเห็นว่าองค์การที่สมบูรณ์แบบจะมีส่วนสัมพันธ์อย่างสูงกับแบบของการติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้บริหารมีความสามารถที่จะควบคุมดูแลการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์การ และถ้าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะมีความขึ้น และเห็นว่าถ้าปราศจากกระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์การได้ ส่วนฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 290 - 291) มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับระบบราชการ บรรยากาศขององค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหาร และเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีหลักประกันว่า ผู้รับข่าวสารจะได้รับข่าวสารและเข้าใจเหมือนกันกับผู้ส่งข่าวสารตั้งใจจะส่งข่าวสารนั้น (Daniels. 1983 : 54)

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้อย่างต่าง ๆ กันดังนี้ คือ ไชมอน (Simon. 1950 : 154) ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนหลักฐานการตัดสินใจจากสมาชิกคนหนึ่งไปสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งภายในองค์การ ส่วนความหมายจากปทานุกรมสังคมศาสตร์ (Sapir. 1959 : 78) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า หมายถึง การติดต่อส่งข่าวสารข้อเท็จจริงความคิดเห็น และทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน นักนิเทศศาสตร์ วีเวอร์ (Weaver. 1966 : 2) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึงวิธีการทั้งหมดของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อจิตใจของอีกบุคคลหนึ่ง ตั้งแต่การพูด การเขียน การดนตรี ศิลปะ รูปภาพ การละคร ตลอดจนพฤติกรรม

ของมนุษย์ ส่วนสไตเนอร์ (ระวีวรรณ ประกอบผล. 2527 : 2; อ้างอิงมาจาก Stiner. 1964) อธิบายว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการในการถ่ายทอดข่าวสารความคิด อารมณ์ หักยะ ด้วยการใช้สัญญาณต่าง ๆ ได้แก่ คำพูด รูปภาพ ตัวเลข กราฟ เป็นต้น

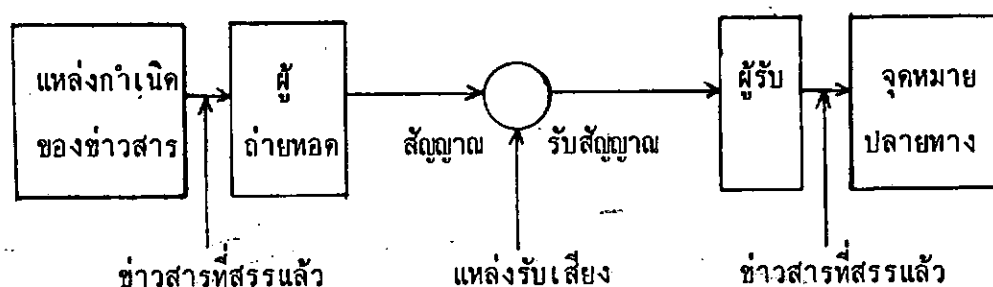
ฮอย และมิสเคิล (Hoy and Miskel. 1982 : 292) ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนว่า การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึก นึกคิด หรือทัศนคติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ส่วนแนวความคิดของ มอร์เฟต และคนอื่น ๆ (Morphet and others. 1982 : 128 - 129) มองการติดต่อสื่อสารว่าเป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจ และเป็นปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะและแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ

ศาสตราจารย์ แชนนอน และวีเวอร์ (Shannon and Weaver. 1949 : 98) ได้อธิบายถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารว่าเริ่มต้นจากแหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Information source) ที่ได้รับการถ่ายทอดข่าวสาร (Message) ไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ระหว่างต้นกำเนิดและจุดหมายปลายทางจะมีผู้ส่งและผู้ถ่ายทอด (Transmitter) เป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร และจะมีผู้รับซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปจะออกมาในรูปของสัญญาณ (Signal) ซึ่งจะออกมาในรูปที่ปลายทางแห่งข่าวสารนั้นเข้าใจได้ ผู้ส่งหรือผู้รับอาจจะเป็นเครื่องส่งหรือเครื่องรับ เช่น เครื่องรับเครื่องส่งวิทยุ โทรศัพท์ หรือโทรเลข เป็นต้น

กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของ แชนนอน และวีเวอร์ สามารถอธิบายได้ด้วย ภาพประกอบดังนี้ คือ



ภาพประกอบ 4 กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแชนนอน และวีเวอร์

นอกจากนี้ แชนนอน และวีเวอร์ ให้ความเห็นว่าขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้น อาจจะมีการบิดเบือน เพิ่มเติม หรือคลาดเคลื่อนในข่าวสารได้ ยิ่งถ้าการเดินทางของข่าวสารมีระยะทางไกลออกไปมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนผิดพลาดของข่าวสารอาจมีมากขึ้นเท่านั้น

เบอร์โล (Berlo, 1960 : 12) เห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีขั้นตอน 4 อย่างคือ

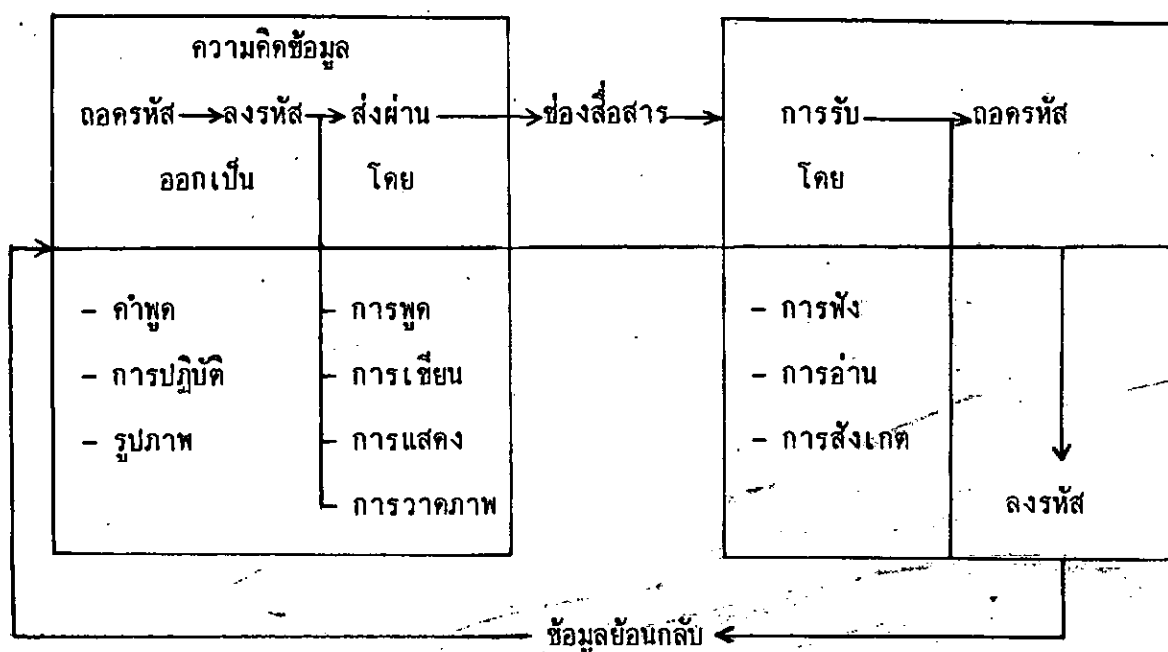
1. แหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Source) อาจเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีความปรารถนาจะส่งข่าวสาร
2. ข่าวสาร (Message) ขั้นนี้เป็นขั้นที่เตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร โดยพยายามคิดหารหัสเพื่อการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับ ซึ่งพร้อมจะนำเสนอต่อไป
3. วิธีการ (Channel) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การคม และการซึม
4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเท่าใด ขึ้นกับองค์ประกอบเช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ เบอร์โล ยังมีความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่งความรู้หรือประสบการณ์ทั้งของผู้ส่งและผู้รับ ผู้ส่งและผู้รับจะมีความเข้าใจกันมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจะทำการที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ ตลอดเวลาที่มีการสื่อสารกัน คือ ต่างฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัสและถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือการติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

โคเลอร์ และคนอื่น ๆ (Koehler and others. 1981 : 6) ให้ความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูล (Source) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมี 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นความคิดข้อมูล (Ideation) ขั้นตอนที่ 2 คือการลงรหัส (Encoding) คือขั้นการแปลข่าวสารข้อมูลเป็นถ้อยคำ คำพูด หรือสัญลักษณ์ ที่จะให้ข้อมูลมีผลต่อบุคคลอื่น กลายเป็นข่าวสาร (Message) ขั้นตอนที่ 3 เป็นการส่งข่าวสารที่ลงรหัสแล้วผ่านไปยังผู้รับโดยการพูด การเขียน การวาดภาพ หรือการแสดงโดยใช้ช่องทางของการสื่อสาร (Channel) ได้แก่ วิทยุ โทรศัพท์ เทป หรือถ้อยคำ ข้อเขียน เป็นต้น ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นที่ผู้รับข่าวสารจะถอดรหัส (Decode) คือแปลความหมายของข่าวสารเป็นรูปใดรูปหนึ่งที่เข้าใจได้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ถ้าผู้รับข่าวสารไม่รับรู้ข่าวสารหรือแปลความหมายของข่าวสารผิดพลาด การติดต่อสื่อสารจะไม่มีประสิทธิผล ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการติดต่อสื่อสาร คือข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) สามารถรับรู้ได้ว่าผู้รับข่าวสารตอบสนองต่อข่าวสารตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของ คำพูด การปฏิบัติการหรือไม่ปฏิบัติการต่อข่าวสาร สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์และคนอื่น ๆ สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้

ดังนี้คือ



ภาพประกอบ 5 กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคนอื่น ๆ

แบบของการติดต่อสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972 : 175 - 176) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดวางไว้โดยชัดแจ้ง การติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบตามแบบแผนและธรรมเนียมการบริหารราชการเป็นส่วนใหญ่

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่นำขึ้นถึงความรู้จักชอบพอ

กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อกันมักดำเนินไปในรูปของบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับองค์การเสียเป็นส่วนใหญ่

แนวความคิดของ โฮ'เรลลี และโรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1982 : 307 - 308; citing O'Reilly and Robert. 1977) ได้จำแนกแบบของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 วิธี คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy - Oriented) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผนภายใต้สายการบังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness-Oriented) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

แกทซ์ และคาห์น (Hoy and Miskel. 1982 : 306; citing Katz and Kahn) ได้ทำการวิเคราะห์แบบของการติดต่อสื่อสารว่ามี 3 แบบ ซึ่งแตกต่างไปจากแนวความคิดของ บาร์นาร์ด คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่ล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา จากบนมาสู่ล่างในลักษณะของคำเตือน คำยืนยัน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่อ้างอิง (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีจากผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชาในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง เป็นต้น

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน ระหว่างหมู่สมาชิกในองค์การ ในลักษณะของการปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้ อาจเป็นได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมาย

เพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคลากรระดับเดียวกันและมักจะแสดงออกในรูปของการเขียนที่ไม่เป็นทางการมากนัก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 158) แบ่งการติดต่อสื่อสาร 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด

1. การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด (Verbal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่ต้องอาศัยทั้งการพูดและการเขียน

2. การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด (Nonverbal Communication) หมายถึงการติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาเงียบ (Silent language) ด้วยท่าทางและการเคลื่อนไหว

ระวีวรรณ ประกอบผล (2527 : 10) แบ่งประเภทของการสื่อสารออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล
3. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล
4. การสื่อสารสาธารณะชน
5. การสื่อสารมวลชน

1. การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และลักษณะทางกายภาพของบุคคลแต่ละคนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้บุคคลมีระบบการสื่อสารภายในตนเองแตกต่างกัน ได้แก่ ความเชื่อ หัตถ์คติ แรงจูงใจ ค่านิยม และบุคลิกภาพ

2. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) คือการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face Communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลสองคนโต้ตอบและผลัดเปลี่ยนบทบาทกันเป็นผู้ส่งและผู้รับ การสื่อสารแบบนี้จะได้ผลก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะสื่อสาร

3. การสื่อสารระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Communication) การติดต่อสื่อสารประเภทนี้ มีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น และจำเป็นต้องใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วยมากขึ้น เป็นทางการมากขึ้น และอาจเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) มากขึ้น

4. การติดต่อสื่อสารสาธารณะชน (Public Communication) เป็นการสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ที่มีลักษณะแตกต่างไปในแง่ที่ว่า ผู้รับข่าวสารประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทและหลายลักษณะแตกต่างกัน แต่มารวมตัวกันในการสื่อสารเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การปราศรัย การกล่าวสุนทรพจน์ การปราศรัยหาเสียง เป็นต้น ผู้ส่งข่าวสารไม่อาจทราบปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารได้ทันที และอาจจะได้รับสารที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

5. การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) เป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญมากในสังคมปัจจุบัน โอกาสที่จะเกิดปฏิกิริยาย้อนกลับจากผู้รับข่าวสารจะเกิดขึ้นได้ยากและกินเวลานานกว่าการสื่อสารแบบอื่น

ดังนั้น พอที่จะสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้น มีทั้งแบบที่เป็นพิธีการและแบบที่ไม่เป็นพิธีการ แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งการรู้ตัวของข่าวสารโดยทั่วกัน และมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างขึ้นไปสู่เบื้องบน และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกันของกลุ่มสมาชิกในองค์การทั้งกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ซึ่งสามารถแสดงพฤติกรรมได้ทั้งคำพูด การเขียน และการแสดงท่าทาง

การศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาตามแนวความคิดของ โอ'เรลลี่ และโรเบิร์ต (Hoy and Miskel. 1982 : 307; citing O'Reilly and Robert. 1977) เพื่อวัดวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (Information-Accuracy-Oriented) และแบบมุ่งการรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness-Oriented) โดยใช้เครื่องมือที่ โอ'เรลลี่ และโรเบิร์ตสร้างขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร ได้มีผู้ศึกษาวิจัยในลักษณะต่าง ๆ กัน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำและความสำเร็จในงาน ดังนี้คือ

ราปาซ (Rapaez . 1983 : 2646) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างศึกษาธิการที่ประสบความสำเร็จในงานกับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่าศึกษาธิการที่ประสบความสำเร็จจะพยายามใช้วิธีการทุกประเภทที่เขาสามารถจะใช้กับการติดต่อสื่อสารเพื่อจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานอาทิเช่น การติดต่อสื่อสารโดยตรงโดยใช้โทรศัพท์ เป็นต้น

นอกจากนี้ สกัลเต (Schulte . 1983 : 3237-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

เฟอร์รันดิน (Ferrandino . 1984 : 853-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน การติดต่อสื่อสารช่วยให้ผู้บริหารสามารถอธิบายให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร ได้ดีกว่าการที่ผู้ร่วมงานจะตัดสินใจโดยความรู้สึกและคำนิยมหรือยอมรับด้วยความคิดของผู้ร่วมงานเอง ฝ่ายเดียว การวิจัยยังพบอีกว่าพฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีผลต่อการยอมรับของครู

บุเลอร์ (Bueler . 1984 : 850-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของการติดต่อสื่อสารกับบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าแบบของการติดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยได้แยกแบบของการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารออกเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งการแจ้งข่าวสาร (Informer dimension) และ

แบบมุ่งความกระตือรือร้น (Encourage dimension) และการวิจัยยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมคิดต่อสื่อสารแบบมุ่งการแจ้งข่าวสารมากกว่าแบบมุ่งความกระตือรือร้น

ลอฟตัน (Lofton. 1985 : 2150-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความถี่ของการคิดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับแบบของผู้นำในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ การวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ครูยอมรับว่าเป็นผู้นำทางวิชาการ จะมีปฏิสัมพันธ์และความถี่ของการคิดต่อสื่อสารสูง

การศึกษาการคิดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอื่น ได้แก่ การศึกษาของทุกกี (Tuckey. 1986 : 2842-A) ซึ่งได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการคิดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู กับบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบอาคารเคียวมักมีการคิดต่อสื่อสารน้อยกว่าบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบสองอาคาร

* แนวทางการศึกษาวิจัยที่แตกต่างออกไป ได้แก่ การศึกษาวิจัยของชุกวี (Chukwee. 1986 : 1126-A) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของการใช้อ่านากับการคิดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยพบว่า การคิดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่เป็นไปในลักษณะของการกระจายอำนาจ จะช่วยให้เกิดความร่วมมือจากชุมชนในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาและเกิดความสำเร็จในงานของโรงเรียนได้ดีกว่า เพราะผู้ปกครองนักเรียนต้องการที่จะคิดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้บริหารโรงเรียน

อลีน เอเวอริล (Aline Averil. 1987 : 4263-A) ได้ทำการวิจัยระบบการบริหารการคิดต่อสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของครู โดยอาศัยทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวกับการคิดต่อสื่อสารตามแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard. 1938) รวมกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในการคิดต่อสื่อสารของ ฮาเซน (Hazen. 1978) และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในงานของมิสเกล (Miskel. 1980) ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการคิดต่อสื่อสารมีส่วนสัมพันธ์อย่างมีความเชื่อมั่นในทางสถิติสูงกับความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ปัจจัยทางชีวสังคมของครู ได้แก่ อายุตัว อายุราชการ และระดับชั้นที่สอนมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ฮาลเดน (Halden. 1987 : 1325-A) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบของการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับบรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Communication Style Measure (CSM) ของนอร์ตัน (Norton) วัดแบบของการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Organizational Health Instrument (OHI) ของแฟร์แมน (Fairman) วัดบรรยากาศขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าการติดต่อสื่อสารแบบใช้อำนาจ (Dominant Style) และแบบรวดเร็วกระทันหัน (Dramatic Style) ไม่มีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศขององค์การ แต่การติดต่อสื่อสารแบบเอาใจใส่ (Attentive Style) จะมีความสัมพันธ์สูงกับบรรยากาศขององค์การ

นอกจากนี้ฮาร์ท (Hart. 1987 : 227-A) ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการติดต่อสื่อสารของประธานาธิบดีในยุคสมัยใหม่ (The Modern Age) โดยวิธีศึกษาสุนทรพจน์ของประธานาธิบดีจำนวนเกือบ 10,000 ฉบับ ระหว่างปี ค.ศ. 1945 - 1985 นับตั้งแต่สมัยของประธานาธิบดีทรูแมนจนถึงประธานาธิบดีเรแกน ผลการศึกษานี้พบว่า การใช้สุนทรพจน์เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเป้าหมายของการปกครอง ช่วยให้ประธานาธิบดีประสบความสำเร็จในงาน

การแก้ปัญหา (Problem Solving)

การแก้ปัญหาคือสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งในการบริหารดังที่เฮมฟิลล์ (Hemphill. 1967) ได้แสดงให้เห็นว่า การบริหารก็คือการแก้ปัญหา (Administration as Problem Solving) โรเบิร์ตชอว์ และคนอื่น ๆ (Robertshaw and others. 1978 : 3 - 4) มีความเห็นว่าในสังคมปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นสังคมราชการ องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือวงการศึกษา ต่างก็ต้องเผชิญกับปัญหา และต้องการการตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง และรอบคอบที่สุด และจำเป็นจะต้องเข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประยุกต์เอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ โรเบิร์ตชอร์ และคนอื่น ๆ ได้ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า "ปัญหาคือสิ่งที่ต้องการทำ และทำอย่างไรจึงจะตัดสินใจว่าทางเลือกที่ทำไปนั้นดีหรือไม่ดี มีข้อจำกัดอะไรบ้างที่ควรคำนึงถึง และผลแห่งการกระทำที่เกิดจากทางเลือกในการแก้ปัญหา ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไรบ้าง"

ในความหมายที่แตกต่างกัน อัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others . 1981 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ปัญหา หมายถึงความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้แก่ผลผลิตที่ได้หรือสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่ำกว่าเป้าหมายขององค์การ ปัญหาเกิดจากการขาดความร่วมมือ ขาดการแบ่งปันความคิดเห็น ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี และเกิดสถานการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้ง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

วีระพล สุวรรณนัค (2525 : 3) ได้ให้ความหมายของปัญหาไว้ว่า "ปัญหาคือสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตและมีแนวโน้มว่าไม่ตรงกับความต้องการ" และได้ให้ข้อคิดเห็นว่าปัญหาจะเกิดขึ้นได้จากสิ่งแสดงเหตุ 3 ประการคือ (1) ความเบี่ยงเบนจากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพการณ์ที่ต้องการ (2) อนาคต หมายถึง ถ้าสภาพความเบี่ยงเบนปรากฏอยู่ในปัจจุบันก็ถือว่าเป็นปัญหา และมีแนวโน้มว่าจะปรากฏในอนาคตหากไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาก็จะยังปรากฏอยู่ (3) ความไม่แน่นอน ซึ่งควบคู่ไปกับอนาคตเพราะเป็นสิ่งที่ยังไม่ปรากฏขึ้นจริง ๆ

เย็นใจ เลหาวนิชย์ (2532 : 2) กล่าวว่า "ปัญหา หมายถึงความแตกต่างหรือช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าควรจะเป็นกับสิ่งที่เป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันรวมกับความวิตกกังวล ซึ่งถ้าหากมีความวิตกกังวลมาก ปัญหาเล็ก ๆ ก็อาจกลายเป็นปัญหาใหญ่ได้" ในความหมายนี้ สามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้ คือ

$$\text{ปัญหา} = (\text{สภาพที่คาดหวัง} - \text{สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน}) \times \text{ความวิตกกังวล}$$

จากความคิดเห็นดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่า ปัญหาคือสภาพของความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับสิ่งที่เป็นอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย และมีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอีกในอนาคต ปัญหาจึงจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

การแก้ปัญหา จะต้องแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา ทางแก้ไขปัญหานั้นแต่ละปัญหาอาจแก้ได้หลายอย่าง การแก้ปัญหาจึงควรหาชุดของทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติด้วย (วีระพล สุวรรณนัค. 2525 : 41)

อัลชาก และคนอื่น ๆ (Ulschak and others. 1981 : 13) ได้เสนอแนะข้อควร คำนึงในการแก้ปัญหาไว้ 7 ประการ ว่าในการแก้ปัญหานั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาได้คือ คือ

1. รู้ข้อตกลงที่จะร่วมกันแก้ปัญหา
2. รู้เป้าหมายของการแก้ปัญหา
3. รู้ธรรมชาติของปัญหา
4. รู้ธรรมชาติของกลุ่ม
5. รู้ธรรมชาติของผู้บริหาร หรือผู้ดำเนินการในการแก้ปัญหา
6. รู้กระบวนการแก้ปัญหาที่เหมาะสม
7. รู้เทคนิคที่ต้องการเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา

ประเภทของปัญหา

เบนเนอร์ (Ulschak and others. 1981 : 21; citing Benner. 1974)

ได้แบ่งประเภทของปัญหาตามระดับของสภาวะการณ์ของปัญหาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่คงที่ (Stable) เป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งน้อย ส่วนใหญ่ เป็นปัญหาที่เกิดจากเงื่อนงาน ซึ่งไม่เป็นปัญหาเร่งด่วนต้องแก้ไข
2. ปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นพลวัติ (dynamic) เป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งปานกลาง มักจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในของปฏิสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่มบุคคลในองค์การ

3. ปัญหาวิกฤต (Critical) ซึ่งเป็นปัญหาที่มีการโต้แย้งมากและจะต้องการการแก้ไข โดยเร่งด่วนในเวลาอันจำกัด และมักมีพื้นฐานของปัญหามาจากองค์การใหญ่ที่ต้องการให้องค์การ เล็ก ๆ แก้ไข

วีระพล สุวรรณันต์ (2525 : 4 - 6) แบ่งประเภทของปัญหาออกเป็น 3 ประเภท ตามความเบี่ยงเบนของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงกับความต้องการที่เกิดขึ้นต่างเวลากันคือ

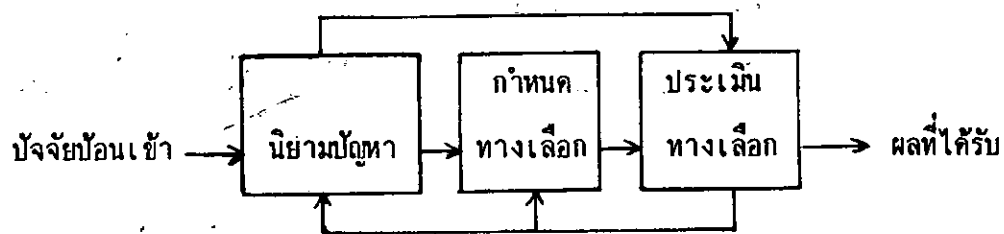
1. ถ้าความเบี่ยงเบนเริ่มเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันก็ยังปรากฏอยู่ และจะยังปรากฏต่อไป ในอนาคต เพราะไม่มีมาตรการแก้ไข หรือมีมาตรการแก้ไขแต่มาตรการเหล่านั้นแก้ไขไม่ได้ผล ปัญหาประเภทนี้เรียกว่า "ปัญหาขัดข้อง"
2. ถ้าหากในอดีตไม่มีความเบี่ยงเบน แต่ปัจจุบันมีสิ่งบอกเหตุว่าอาจจะเกิดความเบี่ยงเบน ในอนาคต และอนาคตเกิดความเบี่ยงเบน ปัญหาชนิดนี้เรียกว่า "ปัญหาป้องกัน"
3. ถ้าหากสภาพเหตุการณ์ของสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดได้เกิดขึ้นมานานจนกระทั่งไม่สามารถ สืบหาเวลาเริ่มต้นที่แน่นอนได้ และทุกคนในสังคมถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาสามัญ แต่มีกลุ่มบุคคลต้องการ แก้ไขเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสภาพเหตุการณ์นั้นให้ดีขึ้นกว่าเดิม ปัญหาประเภทนี้คือ "ปัญหาเชิงพัฒนา"

กระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ

เนื่องจากการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการ และเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิดอย่างมี เหตุผลเช่นเดียวกับกระบวนการตัดสินใจ แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ได้มีผู้เสนอแนะต่าง ๆ กัน ดังนี้คือ

ฮิวส์ และโบว์ดิช (Huse and Bowditch. 1977 : 4) เสนอแนะว่า การดำเนินการ เพื่อการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ (System Approach) เป็นวิธีการง่าย ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีระบบเป็นเครื่องมือที่ปราศจากความลำเอียง และสามารถตัดสินใจ คำนิยมหรือนโยบายได้โดยอยู่ภายในกรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร และวิธีการระบบยังเป็น เครื่องมือให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างเป็นระบบอีกด้วย

โรเบิร์ตชอว์ และคนอื่น ๆ (Robertshaw and others. 1978 : 4) ได้กล่าวถึงหน้าที่เบื้องต้น 4 ประการของการแก้ปัญหา ได้แก่ (1) การนิยามปัญหา (2) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา (3) การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาและ (4) การปฏิบัติตามทางเลือกนั้น ๆ นอกจากนี้ โรเบิร์ตชอว์ ยังได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการแก้ปัญหา จะต้องคำนึงถึงความต้องการว่าจะทำอะไร และจะมีวิธีการทำอย่างไร จึงจะตัดสินใจว่าทางเลือกใดดี หรือไม่ดีและมีข้อจำกัดอะไรบ้าง การรวบรวมทางเลือกในการแก้ปัญหาก็ต้องมีการอธิบายถึงกิจกรรมซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาได้ด้วยและจะต้องเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาที่สามารถประเมินและเป็นไปได้ ในการเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหานั้น ไม่มีสิ่งที่จะตัดสินว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเลือกเดียว แต่จะปรากฏว่าทางเลือกหนึ่งจะดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งเท่านั้น และทางเลือกที่ดีที่สุดของบุคคลหนึ่งหรือของกลุ่มอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับอีกบุคคลหนึ่งก็ได้ แต่ละกลุ่มก็มีค่านิยมที่แตกต่างกันในการกำหนดทางเลือก ค่านิยมเป็นสิ่งที่ไม่คงที่และมักจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ อย่างไรก็ตามก็พึงระลึกว่าวิธีการระบบมีส่วนร่วมสัมพันธ์กับธรรมชาติของการแก้ปัญหาคงภาพประกอบ



ภาพประกอบ 6 การกระบวนการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบตามแนวคิดของโรเบิร์ตชอว์และคนอื่น ๆ

เซเลส (Sayles. 1979 : 22 - 23) ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจ การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการของความคิดอย่างมีเหตุผลที่สามารถพัฒนาทักษะได้จากการฝึกอบรม การแก้ปัญหาในองค์การมีขั้นตอนอย่างน้อย 3 ขั้นตอน คือ (1) การวิเคราะห์ปัญหา (2) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล (3) การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและการนำไปใช้

อัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others. 1981 : 97 - 98) มีความเห็นว่า เหตุที่มีการนำเอารูปแบบของระบบมาประยุกต์ใช้กับวิธีการแก้ปัญหา ก็คือ

1. กรอบความคิดของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ได้แก่ระบบใหญ่และระบบย่อย ระบบใหญ่ประกอบด้วย 3 สิ่งคือ รูปแบบของการแก้ปัญหาที่เป็นไปตามลำดับขั้นตอน รูปแบบของ ปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต และรูปแบบที่สมบูรณ์ของสิ่งที่ได้รับ

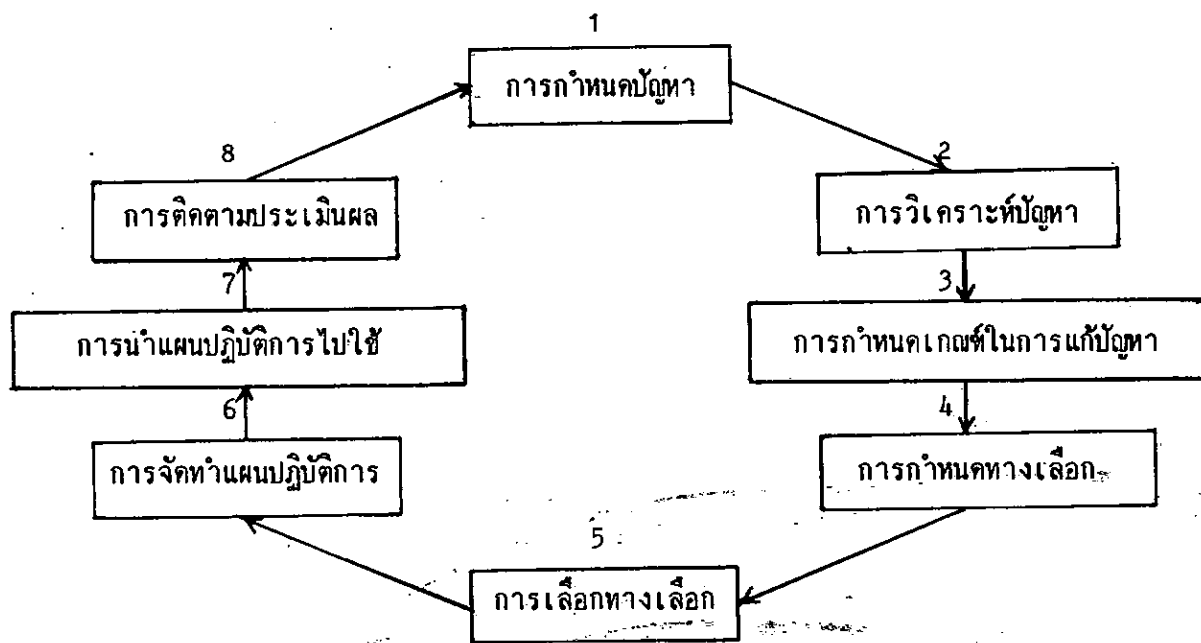
2. ทฤษฎีระบบจะมุ่งไปที่เหตุผลหลาย ๆ ข้อ หรือหลาย ๆ สิ่งที่จะช่วยให้ผู้แก้ปัญหา ได้มองเห็นแนวทางอย่างกว้าง ๆ หลาย ๆ ทางที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของปัญหา วิธีวิเคราะห์ ระบบจะแตกต่างไปจากการวิเคราะห์สาเหตุ เนื่องจากการวิเคราะห์สาเหตุมีสมมุติฐานว่าผลที่เกิดจากสถานการณ์นั้น ๆ เป็นผลมาจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว

3. การแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีระบบ มุ่งตรวจสอบภาพรวมมากกว่าส่วนประกอบเพียงส่วนหนึ่ง ส่วนใดของระบบ

ขั้นตอนในการแก้ปัญหามี 8 ขั้นตอน (Ulschak and others. 1981 : 3 - 8) ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. การวิเคราะห์ปัญหา
3. การกำหนดเกณฑ์ในการแก้ปัญหา
4. การกำหนดทางเลือก
5. การเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหา
6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
7. การนำแผนปฏิบัติการไปใช้
8. การติดตามประเมินผล

ซึ่งขั้นตอนการแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น สามารถเขียนภาพประกอบได้ดังนี้คือ



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหาคามแนวความคิดของอัลซาคและคนอื่น ๆ

คันทิงแฮม (Cunningham, 1982 : 173) ได้แสดงให้เห็นว่าโดยทั่วไปแล้ว กระบวนการแก้ปัญหามี 5 ขั้นตอนดังนี้

1. การนิยามปัญหา พิจารณาว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร
2. การแสวงหาทางเลือกต่าง ๆ ที่ใช้ในการแก้ปัญหา
3. การวิเคราะห์ผลที่จะตามมาของทางเลือกต่าง ๆ
4. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มี
5. การปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้ และการประเมินผลการตัดสินใจ

กลอส (Klaus, 1988 : 2) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันวิจัย (American Institute for Research) ณ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำวิธีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหการศึกษาไว้ดังนี้ คือ

1. ช่วยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา
2. ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ช่วยกำหนดคุณลักษณะและรายละเอียดที่จำเป็นและไม่ตรงประเด็น
4. ช่วยให้มองเห็นวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
5. ช่วยเสนอแนะวิธีการในการพัฒนานวัตกรรม และการแก้ปัญหาที่รุนแรง (Serious)

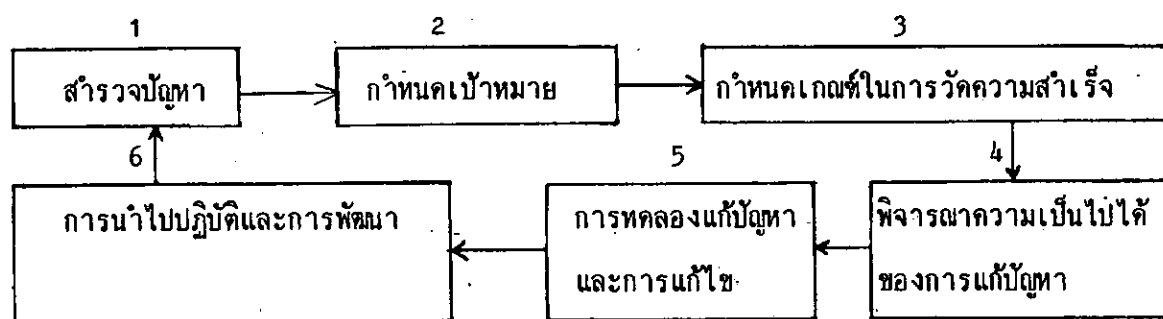
ทางการศึกษา

6. วิธีระบบเป็นวิธีที่ปราศจากความลำเอียง
 7. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ
 8. ช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจค่านิยมและนโยบาย ภายใต้กรอบความรับผิดชอบของผู้บริหาร
- นอกจากนี้ คลอส ได้เสนอรูปแบบการนำวิธีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาจนกระทั่งศึกษาออกเป็น

6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. สืบรวจปัญหาว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ตกลงใจว่าอะไรคือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะได้รับในที่สุด
3. ตั้งเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จตามเป้าหมาย
4. พิจารณาความเป็นไปได้ของการแก้ปัญหา
5. การทดลองแก้ปัญหาและการแก้ไข
6. ขั้นการนำไปใช้จริง หรือขั้นการพัฒนา

รูปแบบการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบของ คลอส สามารถเขียนภาพประกอบดังนี้คือ



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหาตามแนวคิดของคลอส

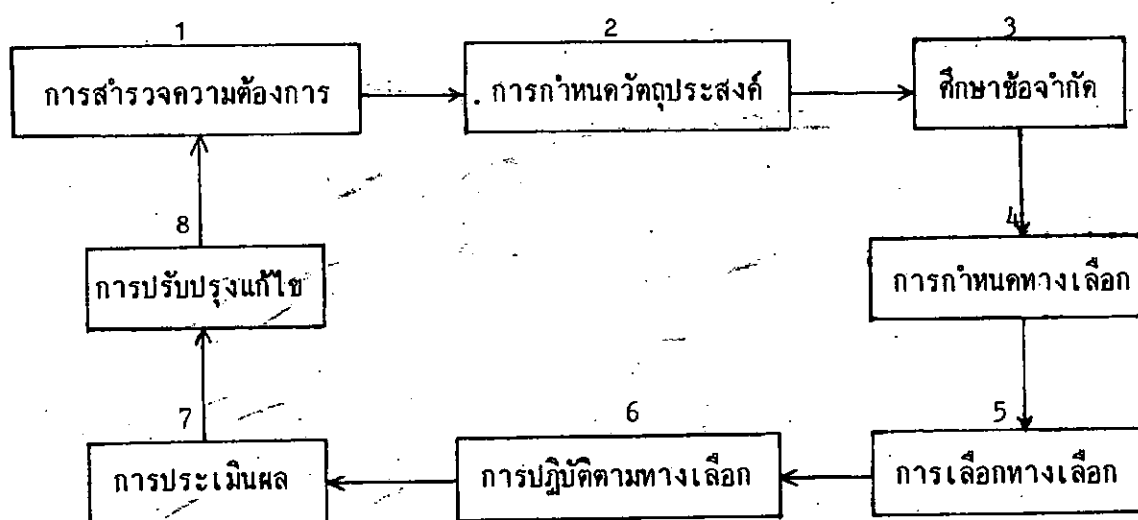
ศาสตราจารย์ เฮนรี เลแมน (Klaus 1988 : 20; citing Lehman) ได้กล่าวถึงการใช้วิธีระบบในการแก้ปัญหาทางการศึกษา ดังปรากฏในเอกสารคำสอนของสถาบัน INNOTECH ซึ่งเป็นสถาบันฝึกอบรมเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาว่าในปัจจุบันเมื่อเรามองไปที่ปัญหา วิธีระบบสามารถจะนำไปใช้กับการแก้ปัญหา และไม่มีวิธีการใดที่ดีกว่าและสมบูรณ์กว่าวิธีระบบ ทั้งนี้เพราะว่าวิธีระบบเป็นวิธีการที่ใช้หลักของตรรกวิทยาอย่างมีเหตุผลและเป็นไปตามขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการทั้งหลายดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่อง และสามารถทำให้การแก้ปัญหารรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์อย่างถูกต้องและไม่ลำเอียง

รูปแบบการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบของ เลแมน ได้กำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. สำรวจความต้องการในการแก้ปัญหา
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา
3. ศึกษาข้อจำกัดที่ต้องคำนึงถึง

4. การกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
6. การนำทางเลือกไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. การประเมินผลการแก้ปัญหาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
8. การปรับปรุงแก้ไข หรือเปลี่ยนแปลงระบบ

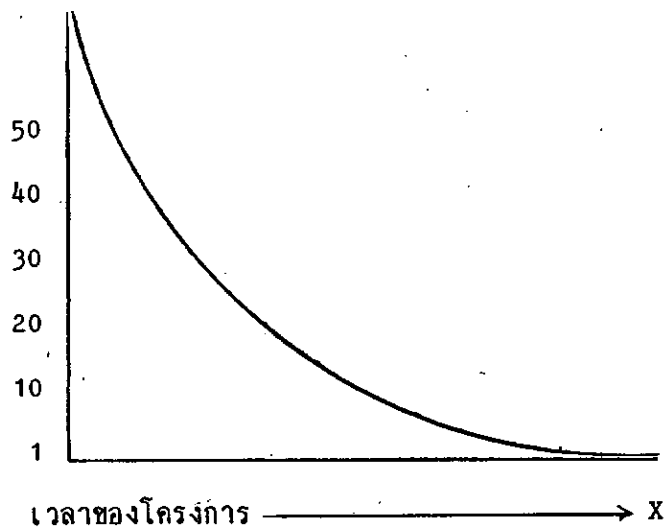
ซึ่งสามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้คือ



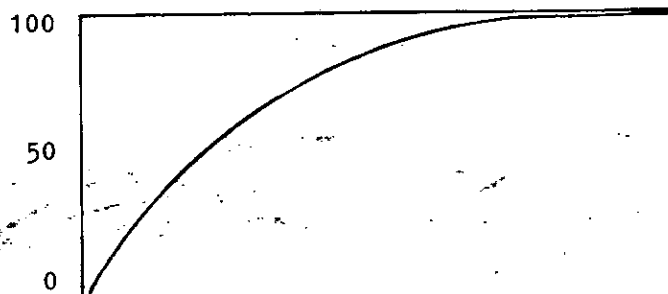
ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนและกระบวนการแก้ปัญหาคามแนวความคิดของเลแมน

นอกจากนี้ ทาร์ (Tarr. 1973 : 4) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาว่า เมื่อมีการประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาไม่มีทางเลือกใดที่เชื่อมั่นได้ว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับแนวความคิดของโรเบิร์ตซอร์ และคนอื่น ๆ นอกจากนี้ ทาร์ ยังได้เสนอรูปแบบของการจัดทางเลือกทั้งหมดให้เหลือเพียงทางเลือกเดียว เพื่อให้ได้รับผลตามที่ต้องการ ร้อยเปอร์เซ็นต์ ดังภาพประกอบ

จำนวนของ
ทางเลือก



เปอร์เซ็นต์ของ
ความต้องการ



ภาพประกอบ 10 แสดงปัญหาโดยรวม : การจำกัดทางเลือกให้เหลือเพียง 1 ทางเลือก เพื่อให้ได้ผลตามต้องการ 100% ตามแนวคิดของ ทาร์

จะเห็นได้ว่าการนำวิธีการระบบมาใช้ในแก้ปัญหา เป็นแนวความคิดของนักวิชาการบริหารหลายคน ที่มีความเห็นคล้ายคลึงกันจะแตกต่างกันบ้างในขั้นตอนและการเรียกชื่อ แต่ความหมายก็เหมือนกันทุกรูปแบบ จึงพอจะสรุปได้ว่า กระบวนการของการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบนั้น มีขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นตามลำดับดังนี้คือ

1. สำรวจปัญหาและความต้องการ ว่าอะไรคือปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริง
2. กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ
3. กำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

4. ศึกษาข้อจำกัดในการแก้ปัญหา
5. กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทาง
6. เลือกทางที่ดีที่สุดไปใช้ในการแก้ปัญหา
7. ประเมินผลที่ได้จากการแก้ปัญหา และปรับปรุงแก้ไข
8. นำไปใช้ในการแก้ปัญหาซึ่งถือว่าเป็นขั้นการพัฒนา

การแก้ปัญหาคด้วยวิธีการระดมสมอง (Brain Storming)

อัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others, 1981 : 127) ได้ให้ความหมายของการระดมสมองไว้ว่า "การระดมสมองเป็นเทคนิคของการช่วยให้เกิดความคิดต่าง ๆ เพื่อการแก้ปัญหา เป็นวิธีการเฉพาะที่สร้างสิ่งแวดล้อมให้สมาชิกรู้สึกอบอุ่นใจที่จะเสนอแนะความคิดต่าง ๆ เป็นวิธีที่ทำให้ได้ความคิดหลากหลายในการแก้ปัญหา" นอกจากนี้ อัลซาค และคนอื่น ๆ ยังได้ให้ข้อคิดเห็นว่าบรรยากาศในกลุ่มมีความสำคัญมากสำหรับวิธีการระดมสมอง สมาชิกในกลุ่มต้องมีอิสระในการแสดงความคิดโดยปราศจากความหวั่นเกรงการวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ ทั้งสิ้นจากกลุ่ม ผู้ดำเนินการระดมสมองก็ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในเรื่องนั้นมาก่อน และไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในเรื่องนั้นมาก่อนก็ได้ วิธีการระดมสมองเป็นกระบวนการพิเศษที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ อันเกิดจากการเสนอข้อคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ผลการระดมสมองจะช่วยให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ ได้เป็นจำนวนมาก

ความเป็นมาของการระดมสมอง

การระดมสมองเกิดจากแนวความคิดของ ออสบอร์น (Ulschak and other, 1981 : 127; citing Osborn, 1957) ซึ่งมองการระดมสมองเป็นวิธีในการร่วมแรงร่วมใจในการคิด

ที่มุ่งไปสู่ปัญหา ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ออสบอร์นหวังที่จะพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน พยายามมุ่งวิเคราะห์หาคำตอบว่า "อะไรคือสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความคิด?" "อะไรคือสิ่งที่ไปสกัดกั้นการเกิดความคิดใหม่ ๆ?"

ในปัจจุบันถึงแม้ว่าหน่วยงานส่วนใหญ่จะมีการดำเนินงานเป็นกลุ่มบุคคลและมีการส่งเสริมให้มีการระดมสมองกันแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีน้อยที่วิธีการนี้จะได้รับการอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างต้องแท้ในกระบวนการ

ความเข้าใจผิดที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับการระดมสมองก็คือประการแรก เห็นว่าการระดมสมองไม่มีการควบคุมและไม่มีการทิศทาง ประการที่สอง คือการระดมสมองไม่มีการตัดสินใจหรือไม่มีการประเมินผล ความคิดทั้งสองประการนั้นเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง การระดมสมองนั้นแต่เดิมใช้ในการแก้ปัญหาทางการศึกษาและการค้า ต่อมาถูกนำไปใช้ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการทหารและการคลัง ริชาร์ด (Richards. 1975) แสดงให้เห็นว่าการระดมสมองเป็นการยืมพลังสมอง (rent-a-brainstrom) ของซึ่งกันและกัน ริชาร์ดได้เสนอแนะว่าวิธีการระดมสมองเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. การระดมสมองนั้น สมาชิกในกลุ่มไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้เสนอแนวความคิด
2. ระดับของความคิดสร้างสรรค์ที่ได้จากการระดมสมองจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
3. การระดมสมองจะให้สิ่งที่ตรงกับความต้องการ คือการได้ปริมาณของความคิดที่

หลากหลายเป็นจำนวนมาก

แนวความคิดของริชาร์ด คล้ายกับแนวความคิดของพริชต์ลีย์ และคนอื่น ๆ (Priestley and others. 1978 : 23) ซึ่งมีความเห็นว่าการระดมสมองเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการระดมปริมาณของความคิดที่ได้จากกลุ่ม และเป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่ให้ประโยชน์มาก ซึ่งแนวความคิดพื้นฐานของการระดมสมองมีอยู่ 4 ประการคือ

1. การเสนอแนวคิดของสมาชิกแต่ละครั้งจะเป็นไปในระยะเวลาสั้น ๆ และรวดเร็ว
- ซึ่งแนวความคิดที่ได้จะปะปนกันหลายจำพวก

2. เป้าหมายที่ต้องการก็คือปริมาณของความคิดที่จะได้รับจากสมาชิกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพ

3. เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอความคิดเห็นอย่างกว้างขวางโดยไม่คำนึงถึงความสะดวกของการเรียบเรียงด้วยคำ

4. การแสดงความคิดเห็นในกลุ่ม สมาชิกจะได้แนวคิดโดยอาศัยแนวคิดของสมาชิกด้วยกันเองที่ได้เขียนไว้ โดยจะขยายแนวคิดนั้นออกไปให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

ส่วนอัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others. 1981 : 128) มีแนวความคิดว่าการระดมสมองเป็นกระบวนการที่เร่งเร้าให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และการประเมินแนวความคิดนั้น ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้มากที่สุดในการแก้ปัญหา และเสนอแนะว่าในกระบวนการระดมสมองมีกฎที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. พยายามเลื่อนหรือหลีกเลี่ยงการประเมินความคิดต่าง ๆ ออกไป

2. พยายามใช้วงล้ออิสระ (free-wheeling) ซึ่งหมายความว่ายอมรับความคิดทั้งหลายที่เสนอมาไว้ก่อน ไม่ว่าความคิดนั้นจะดีหรือไม่ก็ตาม

3. พยายามให้มีหลายความคิดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป้าหมายหลักของการระดมสมองก็คือต้องการปริมาณของข้อเสนอแนะ

4. การระดมสมองเป็นการประสานแนวคิด ผสมแนวคิด และพัฒนาแนวคิด โดยข้อเสนอแนะของตนอาจพัฒนามาจากแนวคิดของคนอื่น

นอกจากนี้อัลซาคและคนอื่น ๆ ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ร่วมระดมสมองว่า ในการระดมสมองนั้นจะมีผู้ที่มีบทบาทสำคัญ 4 บทบาทได้แก่

1. บทบาทของผู้นำ (The Leader) ซึ่งจะต้องให้การยอมรับผู้ที่ต้องการแนวความคิดให้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเสนอแนะและการซักถาม ในกรณีที่สมาชิกในกลุ่มอาจลืมหืมหรือคิดไม่ถึง ผู้นำกลุ่มยังมีหน้าที่เสนอการเตรียมการประชุมในครั้งต่อไป เช่น การเสนอปัญหาไปยังสมาชิกในกลุ่ม การเลือกกลุ่มและการกำหนดห้องประชุม เพื่อการระดมสมอง

ให้เป็นไปตามกระบวนการ ผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้กระตุ้นให้กระบวนการระดมสมองได้ผลจากการประชุมมากที่สุด

2. บทบาทของผู้บันทึก (The Recorder) ผู้บันทึกจะเป็นผู้ดำเนินการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรตามแนวความคิดที่ประมวลได้ บทบาทนี้จะต้องได้รับการเลือกให้ดีที่สุดจากผู้ซึ่งมีความสามารถในการสรุปแนวความคิดและเขียนบันทึกด้วยความรวดเร็วเพื่อเป็นหลักฐาน

3. บทบาทของสมาชิก (The Participants) เป็นบทบาทของบุคคลต่าง ๆ ที่เสนอแนวคิดในการแก้ปัญหา

4. บทบาทของเจ้าของปัญหา (The Owner) จะเป็นผู้นำเสนอปัญหาสู่ที่ประชุม ซึ่งอาจจะเป็นสมาชิกคนหนึ่งคนใดในกลุ่มหรือมิได้เป็นสมาชิกก็ได้

การระดมสมองเป็นกระบวนการที่เร่งเร้าให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ และการประเมินแนวความคิดนั้น ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลได้มากที่สุด

อัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others, 1981 : 129 - 131) ได้เสนอกระบวนการระดมสมองไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นเตรียมเพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเสนอความคิดเห็นให้แก่ผู้ดำเนินการ ทั้งในการพัฒนาตัวปัญหา และการเลือกรวบรวมแนวความคิดต่าง ๆ

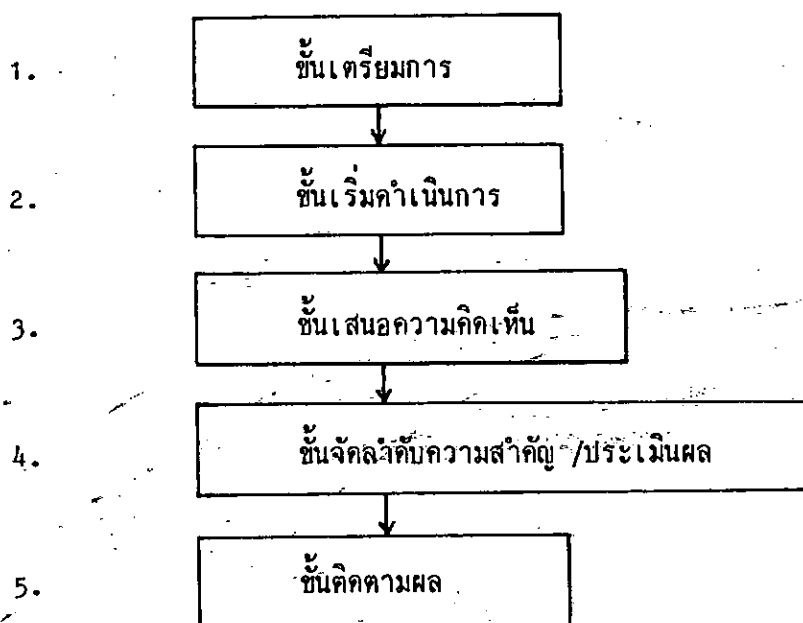
2. ขั้นเริ่มดำเนินการ เป็นการพัฒนาน้ำใจแห่งความร่วมมือของสมาชิกในการที่จะช่วยกันแสดงความคิดเห็น และเสนอแนวความคิดที่สร้างสรรค์ ตลอดจนเสนอประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ

3. ขั้นเสนอความคิดเห็น เป็นการแลกเปลี่ยนแนวความคิดของแต่ละคนซึ่งจะต้องจดบันทึก ถ้าในกลุ่มมีสมาชิกตั้งแต่ 6 - 8 คน ก็ควรจะให้นวคิดในการแก้ปัญหา ประมาณ 5 - 6 ข้อก่อน

4. ขั้นจัดลำดับความสำคัญและประเมินผล เป็นขั้นที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องวิเคราะห์หาแนวความคิดที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ โดยจัดลำดับความสำคัญจากแนวความคิดที่ได้จากสมาชิกด้วยวิธีประเมิน

5. ขั้นตอนการติดตามผล เพื่อดูว่าแนวความคิดที่สมาชิกนำเสนอไปนั้นได้มีการนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือไม่

ขั้นตอนการระดมสมองตามแนวความคิดของอัลซาค และคนอื่น ๆ สามารถเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้คือ



ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนการระดมสมองตามแนวความคิดของอัลซาค และคนอื่น ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาทางการบริหาร และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การมีน้อย ส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน

เกทส์ (Gates. 1973 : 4724-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาททางภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการแก้ปัญหาขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน

เกิดความร่วมมือในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นวิธีที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความหมาย หากความเป็นอิสระและเปิดเผยต่อกันมีมากเพียงพอ ก็จะช่วยให้ผู้ร่วมงานมีกิจกรรมการแก้ปัญหาาร่วมกันมากขึ้น ช่วยใหัโรงเรียนเป็นองค์การที่สมบูรณ์มั่นคง

เคอร์เนส-ยัง (Keirnes-Young. 1984 : 134-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาในด้านการฝึกอบรมผู้บริหาร การแก้ปัญหา การพัฒนาบุคลากร การวิจัยเชิงปฏิบัติ และนวัตกรรมทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้แก่ การให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย และกฎข้อบังคับอย่างชัดเจน การมีความพร้อมในการแก้ปัญหา การมีระบบการติดตามกำกับงานอย่างต่อเนื่อง และการรู้จักประยุกต์ใช้นวัตกรรมให้ตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ ฟลอยด์ (Floyd. 1985 : 2870-A) ได้วิจัยเปรียบเทียบการแก้ปัญหาของผู้บริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากับที่มีประสิทธิภาพน้อยกว่า ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าในการแก้ปัญหา จะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้มากกว่าผู้ที่มีประสิทธิภาพน้อยในการแก้ปัญหา คือ (1) ชอบไต่ถาม (2) ชอบเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทาง (3) มักจะถ่วงทอข้อความให้ง่ายขึ้น (4) มักใช้คำถามที่ค่อนข้างชัดเจน (5) ชอบอธิบายความรู้สึกต่าง ๆ (6) ชอบใช้สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน (7) มีการสรุปย่อ (8) ชอบแสดงพฤติกรรมแบบธรรมชาติง่าย ๆ (9) ชอบแสวงหาคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นจากผู้อื่น (10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

เมลนิค (Melnik. 1986 : 405-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนเกรด 5 เกี่ยวกับเรื่องการเรียนรู้คอมพิวเตอร์ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหการสอนของครูพบว่า ถ้าจะให้ผลการเรียนคอมพิวเตอร์ของนักเรียนสูงขึ้น ครูจำเป็นต้องสอนให้นักเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา โดยจัดให้มีหลักสูตรสอนเรื่องการแก้ปัญหา และครูก็จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้รู้ยุทธวิธีการใช้คอมพิวเตอร์แบบต่าง ๆ ด้วยการบรรจุเข้าไว้ในแผนการเรียนการสอนอย่างจริงจัง

ลายท์คอตท์ (Lythcott. 1987 : 1387-A) ได้ศึกษาประโยชน์ของการแก้ปัญหาว่า จะช่วยพัฒนาทั้งความคิดรวบยอดและการแก้ปัญหาการเรียนรู้วิชาเคมี ผลการวิจัยพบว่าการแก้ปัญหา ได้พัฒนามาใช้เป็นยุทธวิธีในการเรียน (Learning Strategy) และ 90 เปอร์เซ็นต์ของกลุ่ม นักเรียนที่ใช้วิธีการเรียนแบบการแก้ปัญหา ผลการเรียนรู้วิชาเคมีจะเปลี่ยนไป และจะเรียนโดย วิธีการทดลองมากขึ้น

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาวิธีการแก้ปัญหาทางการศึกษาของผู้บริหารที่มีต่อความสำเร็จในงานบริหาร ผลที่จะได้จากการวิจัย จะเป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมีผล ต่อความสำเร็จของโรงเรียนเพียงใด โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของกอร์ตอน (Gorton. 1983 : 497 - 499) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือในการวัดการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership)

เนื่องจากโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้อง เป็นผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพหรือความรู้ทันเหตุการณ์ เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา (Campbell and others. 1968 : 225 - 227) ศาสตราจารย์ทรัสตี (Trusty. 1986 : 116 - 117) แห่งภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย เทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการไว้ 17 ประการคือ

1. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนได้
2. ส่งเสริมให้ครูนำเอาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของโรงเรียนและของห้องเรียนสอดคล้องกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของโรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน

6. ส่งเสริมให้ครูได้นำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครู และนักเรียน ด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเชาวน์ปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านวินัยของ

นักเรียน

13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาในการแก้ปัญหาด้านวินัย
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัย

นักเรียน

15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของโรงเรียน
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงานเพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

สรุปได้ว่าการเป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถ แนวความคิด เทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพต่อการศึกษาใช้ในการบริหารการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาชีพ

เช่นเกลย์ และคนอื่น ๆ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2525 : 40; อ้างอิงมาจาก Hencley and others) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจะต้องพบปะของผู้นำทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้คือ

1. โปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน
2. บุคลากรด้านนักเรียน ครูอาจารย์ คณะกรรมการโรงเรียนการเงินและงานธุรการต่าง ๆ

3. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดผลดีสูงสุด
4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. เน้นการนำการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน
6. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ

กนีเซวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 19) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเทอร์น แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงบทบาทและความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีบทบาทและความสามารถในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น 17 ประการ และในจำนวนนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในทางวิชาการ หรือความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (Instructional Manager) หมายความว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของมนุษย์ รู้การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัดโรงเรียน ตลอดจนการพัฒนาหลักสูตร

สมาคมครูโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (National Association of Elementary School Principals (NAESP). 1984 : 1) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาว่าจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานและดัชนีชี้วัดในเรื่องใหญ่ ๆ รวม 7 เรื่อง คือ

1. ความสามารถในการจัดองค์การ
2. ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา
3. ความสามารถในการจัดหลักสูตร
4. ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน
5. การได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การจัดบรรยากาศของโรงเรียน
7. ความสามารถในการวัดและประเมินผล

มาตรฐานทั้ง 7 ข้อนี้ แต่ละข้อจะมีดัชนีชี้วัดเป็นรายละเอียดแยกย่อยออกไปอีกหลายข้อย่อย มาตรฐานทั้ง 7 ข้อนี้จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาอย่างสมบูรณ์แบบ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2, 2532) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เกินไว้ 25 ประการ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเฉพาะในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ส่วนความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีเกณฑ์ที่ต้องประเมินทั้งสิ้น 9 ข้อ คือ

1. จัดให้มีการเรียนการสอน เก็บบำรุงรักษา และกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า
2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยการเยี่ยมชั้นเรียน ปฐกษัตริย์หรือให้คำแนะนำเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้บังเกิดผลแก่นักเรียน
4. ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบ และหลักการวัดผลการศึกษา
5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด หรือมุมหนังสือจนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิค วิธีการ และสื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
7. กำกับดูแล ให้ครูเตรียมการสอนและการบันทึกการสอนเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
8. ส่งเสริมและสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ให้ครูจัดห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน
9. ควบคุมดูแล และส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้และหลักสูตร

จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการศึกษาในต่างประเทศ ได้แก่ แอนเดอร์สัน และพิกฟอร์ด (Anderson and Pigford. 1987 : 67 - 68) ศาสตราจารย์ทางการบริหารการศึกษาแห่ง

มหาวิทยาลัยเซาท์คาโรไลนา ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคนสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งมั่นและเจตนาอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยวิสัยทัศน์ของการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เพราะการมีความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีได้
2. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานให้ตรงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูมีการสังเกตการสอนระหว่างเพื่อนครูด้วยกันบ้าง การเปิดโอกาสให้ครูได้มีการสังเกตการสอนของเพื่อนครูด้วยกันนี้จะช่วยให้รู้ว่าครูที่ดีควรจะมีบทบาททางวิชาการหรือการสอนอย่างไร และจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือจากครูด้วยความรู้สึกที่ประทับใจต่อการที่ผู้มาสังเกตการสอน วิธีการเช่นนี้ จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนได้เป็นอย่างดี
4. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความคาดหวังไว้ให้แก่ครูทุกคนว่าผู้บริหารสามารถสอนหนังสือได้ มิใช่ตนแค่บริหารงานเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้เวลาในการเยี่ยมเยียนชั้นเรียนมากเท่าไร ก็จะช่วยเพิ่มความเชื่อถือในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้มากขึ้นเท่านั้น และครูก็พอใจที่จะรับฟังข้อเสนอแนะในทางวิชาการจากผู้บริหาร
5. ผู้บริหารโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูในห้องเรียน วิธีการที่จะรู้ว่าครูสามารถนำบันทึกการสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างไรนั้น ก็ด้วยการสังเกตการปฏิบัติของครูในชั้นเรียน แต่ถ้าผู้บริหารไม่สามารถสังเกตการสอนของครูได้ก็อาจดูได้จากโครงการเรียนของนักเรียน จากที่บ้านที่ครูมอบให้นักเรียนหรือจากการทดสอบ เป็นต้น
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสื่อสารให้ครูเข้าใจว่าเวลาของผู้บริหารนั้นมีค่ายิ่งการประชุมครู จึงควรมีเฉพาะเท่าที่จำเป็น

7. ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องใช้เวลาว่างเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ หรือการพบปะสังสรรค์ กับคณะครู ผู้บริหารบางคนพบว่า เวลาที่ภายหลังโรงเรียนเลิกแล้ว หรือในเวลาช่วงเช้าก่อนครูเข้า ห้องเรียนจะเป็นเวลาที่เหมาะที่สุดที่จะพบปะสังสรรค์กับคณะครู

8. ผู้บริหารโรงเรียนควรฝึกฝนทักษะการเป็นตัวของตัวเอง โดยไม่ยอมอยู่ภายใต้อิทธิพล ของใคร การพบปะสังสรรค์ไม่ควรทำเพื่อใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ การรู้จักเลือกพื้นที่จะไม่ปฏิบัติ ตามใครคนใดคนหนึ่งนั้นเป็นยุทธวิธีหนึ่งของผู้บริหาร แต่ก็ควรเลือกใช้บ้างเป็นครั้งคราวด้วยการ พิจารณอย่างสุ่มรอบคอบ

9. ผู้บริหารโรงเรียนควรอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการสอน ผู้บริหารที่ประสบ ความสำเร็จควรจะทำ ความคุ้นเคยกับผลงานของนักวิชาการทั้งหลาย ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาและ มโนทัศน์ทางวิชาการที่ได้จากการอ่านหนังสือเป็นอย่างดี

10. ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติงานด้านทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการที่จะเสริมสร้าง ภาวะผู้นำทางวิชาการให้มีคุณค่าต่อวิชาชีพ ทักษะที่สำคัญเหล่านี้ได้แก่การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การนิเทศแบบคลินิก การรู้จักบริหารเวลา และการเสริมสร้างทักษะระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าทักษะ เหล่านี้จะใช้เวลามากในการพัฒนาก็ตาม แต่ทักษะเหล่านี้ก็เป็นทักษะที่จะช่วยพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ให้มีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับครูใหญ่และโปรแกรมการสอน ลิฟแฮม (Lipham, 1981 : 13) สรุปให้เห็นว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

1. มีความผูกพันกับการพัฒนาการเรียนการสอน
2. แสดงว่ามีความรู้ดีและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน
3. กำกับดูแลการใช้เวลาในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สนใจ มีส่วนร่วมและส่งเสริมกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอน

5. มีทัศนคติที่ดีต่อคณะครูและนักเรียน

✓ เลวิส (Lewis. 1984 : 709) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดตัวผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง (The Centralized Style)
2. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดครูเป็นศูนย์กลาง (The Teacher-Centered Style)
3. แบบผู้นำทางวิชาการที่มีการกระจายอำนาจ (The Decentralized Style)
4. แบบผู้นำทางวิชาการที่ยึดการกำกับดูแล (The Mornitorial Style)

ผลการวิจัยพบว่าแบบของผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 แบบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในงานมีผลโดยตรงจากความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความกระฉับกระเฉงในงานจะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในกิจกรรมทางวิชาชีพให้แก่ทั้งครูและผู้บริหาร และความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามิได้ถูกจำกัดโดยขนาดของโรงเรียนหรือขนาดของกลุ่มผู้ร่วมงาน

✓ นอกจากนี้ การวิจัยของคาเวนพอร์ท (Davenport. 1984 : 598-A) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของเลวิส และการวิจัยของคาเวนพอร์ทยังพบว่างานในความรับผิดชอบที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมาจากโปรแกรมทางวิชาการที่จัดให้มีขึ้นในโรงเรียน และการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้นจะต้องได้รับการฝึกฝนและมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของบุคคล

สมิท (Smith. 1984 : 716-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับระบบการจูงใจของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถามการเป็นผู้นำทางวิชาการของแพทเทอร์สัน (Patterson's Instructional Leadership

Survey) และใช้แบบวัดการจัดองค์การโรงเรียนของลิเคิร์ท (Likert's Profile of School) ผลการวิจัยพบว่าระดับของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดระบบองค์การโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของแมคซิลเวน (Mcilvain, 1986 : 1959-A) ซึ่งวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภายใต้การฝึกอบรมประจำการ เพื่อการเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยใช้เครื่องมือของฮอลลิงเกอร์ (Hallinger, 1983) ที่เรียกว่า The Instructional Management Rating Scale Survey วัดความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการได้และทำให้เป็นผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

✓ ลู (Liu, 1985 : 861-A) ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Instructional Leadership Behavior Questionnaire (ILBQ) ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน ในส่วนที่การวิจัยนี้ไม่พบว่ามีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ขนาดของโรงเรียน จำนวนปีของการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และจำนวนของผู้ช่วยผู้บริหาร ในตอนท้ายงานวิจัยนี้ได้เสนอแนะว่าในอนาคตควรให้มีการวิจัยถึงบทบาทของการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนด้วย

✓ เบอรี่ (Berry, 1987 : 1065-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพการเป็นผู้นำทางวิชาการกับโปรแกรมการฝึกอบรมผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถภาพการเป็นผู้นำทางวิชาการในขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบมีส่วนสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณภาพของโปรแกรมการฝึกอบรม ส่วนการศึกษาของฟรีดแมน (Freedman, 1986 : 1545-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับผู้ร่วมงาน ผลการวิจัยพบว่าการเป็นผู้นำทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับความรับผิดชอบของผู้บริหาร และครูหรือผู้ร่วมงานมีความต้องการที่จะให้ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกับครูให้มากกว่าที่เป็นอยู่

จากการศึกษาการวิจัยดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารพอจะสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร และสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศภายในได้ ซึ่งจะทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น นอกจากนี้การเป็นผู้นำทางวิชาการมีส่วนสัมพันธ์กับโครงการฝึกอบรม ซึ่งหมายความว่า การฝึกอบรมผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็น และการฝึกอบรมที่มีคุณภาพ จะช่วยให้ผู้บริหารมีความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการได้

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแบบสอบถามผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารของทรัสตี (Trusty. 1986 : 116) สอบถามครูเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ซึ่งมีคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ ลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

บรรยากาศของโรงเรียน (School Climate)

ความหมายและองค์ประกอบ

บรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งเมื่อนำมารวมกันแล้วจะมีผลกระทบต่อระดับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินงานภายในองค์การและผลกระทบจะแตกต่างกันอย่างไรขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานนั้น ๆ เป็นอย่างไรและแตกต่างกันอย่างไร (เทพนม เมืองแมน และสวีส สุวรรณ. 2525 : 277) เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์การทางสังคม ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 185 - 186) ได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศของโรงเรียนว่า หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน อันเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เป็นผลทำให้โรงเรียนแห่งหนึ่งแตกต่างไปจากโรงเรียนอีกแห่งหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน บรรยากาศขององค์การเป็น

คุณลักษณะภายในองค์กร คล้ายคลึงกับบุคลิกภาพของคน ดังนั้นบรรยากาศของโรงเรียนจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพของโรงเรียน

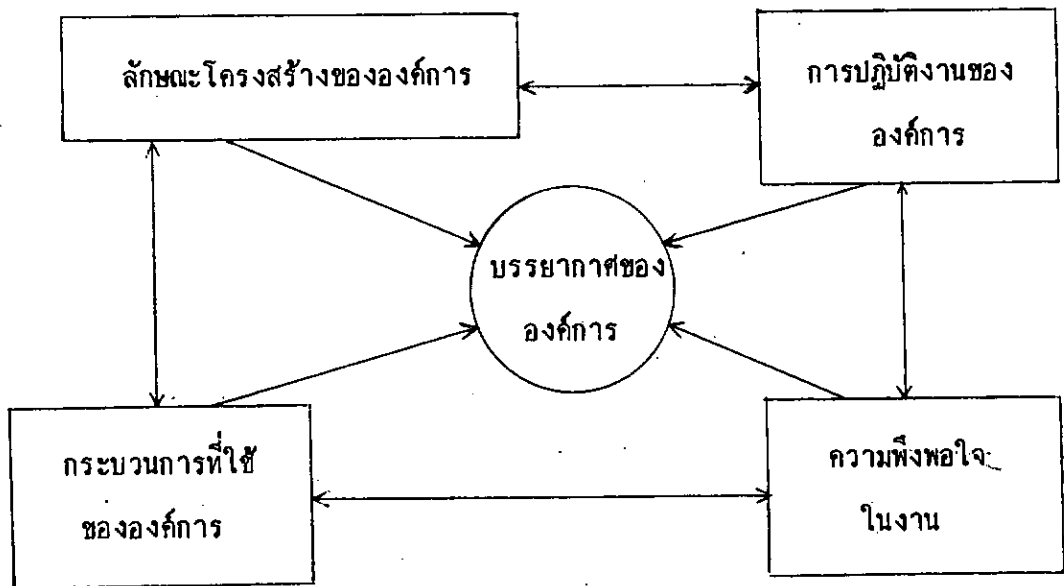
ฮาลปิน และครอฟ (Halpin and Croft. 1963 : 133 - 152) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศของโรงเรียนประกอบขึ้นจากพฤติกรรมครู 4 มิติ และพฤติกรรมผู้บริหาร 4 มิติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้บริหารที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร ได้แก่ มิติทางเห็น มิติมุ่งผลงาน มิติแบบอย่าง และมิติความกรุณาปราณี

คิลเลียน (Killian. 1968 : 202 - 203) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศขององค์กรก่อให้เกิดแรงจูงใจ ความพึงพอใจและความสำเร็จขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศเป็นผลที่เกิดจากการทำความเข้าใจกัน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงพลังแห่งการยอมรับในความสำเร็จขององค์กร หรือต่อประสิทธิผลขององค์กร

ลอเลอร์ และคนอื่น ๆ (Lawler and others. 1974 : 151) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรมี 4 ประการ คือ

1. ลักษณะโครงสร้างขององค์กร
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์กร
3. การปฏิบัติงานในองค์กร
4. ความพึงพอใจในงาน

จากการศึกษาของ ลอเลอร์ และคนอื่น ๆ ยังพบว่ามีความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ดังกล่าวกับบรรยากาศขององค์กร ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 12 องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กรตามแนวคิดของลอเลอร์ และคนอื่น ๆ

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรจะได้รับอิทธิพลมากที่สุดจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลโดยตรงต่อประสบการณ์ในการทำงานของคน นอกจากนั้นองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน ผลของงานที่ทำ และงานที่มีความหมายต่อการทำงานของคนในองค์กรล้วนมีผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์กรทั้งสิ้น และบรรยากาศขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารและความสำเร็จขององค์กร

แบบของบรรยากาศโรงเรียน

ฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin and Croft. 1963 : 133 - 152) ได้ศึกษาแบบบรรยากาศของโรงเรียน ตั้งแต่บรรยากาศที่พึงประสงค์ไปจนถึงบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนมีอยู่ 6 แบบด้วยกันคือ บรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุม บรรยากาศสนิทสนม บรรยากาศรวบอำนาจ และบรรยากาศเข้มแข็ง

1. บรรยากาศแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกในกลุ่มมีขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจในงาน และพอใจในบทบาทของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมทั้งมุ่งงานและ มุ่งสัมพันธ์ และยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ช่วยให้ผลงานมีคุณภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ ของผู้ร่วมงานมากที่สุด

2. บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร มุ่งสร้างความสัมพันธ์และให้อิสระแก่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันดีมิตร มากกว่าความพึงพอใจในงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการนิเทศและควบคุมงานน้อย เปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานเลือกงานได้โดยอิสระตามความสามารถ

3. บรรยากาศควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร จะเน้นความสำเร็จของผลงานเป็นสำคัญมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมงาน แต่ ความสำเร็จของงานก็ทำให้ผู้ร่วมงานมีความภาคภูมิใจและมีขวัญกำลังใจ

4. บรรยากาศสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและ ผู้ร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีมิตรสหาย ผู้บริหารจะสนใจในผลงานน้อยกว่าการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนตัว ผู้ร่วมงานขาดความพึงพอใจในงานและขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารมี พฤติกรรมการบริหารแบบตามสบาย การสั่งการหรือการประเมินผลงานมีน้อย จนบางครั้งผู้ร่วมงาน จะคอยกระตุ้นให้ผู้บริหารทำหน้าที่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยวิธีการออกคำสั่ง ควบคุมตรวจสอบและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด ประดุจเงาตามตัว ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ และไม่สร้างสัมพันธ์อันดีมิตรแก่ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงาน ขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จขององค์การและเบียดเบียนพฤติกรรมของผู้บริหาร

6. บรรยากาศขี้มเข้ (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงาน โดยขาดความรู้และไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร ไม่อำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน พยายามตั้งกฎเกณฑ์และข้อบังคับให้ครุปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผลตามใจตนเอง มีความ

สัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย และขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานและไม่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน บรรยายภาพแบบนี้เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์และต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน

นอกจากนี้ ฮาล์ปิ้น และครอฟท์ ยังได้ทำการวิเคราะห์แบบบรรยายภาพทั้ง 6 แบบต่อไปอีก และพบว่าบรรยายภาพแบบแจ่มใสนับว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์มากที่สุด ส่วนบรรยายภาพแบบซึมเศร้าเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ขององค์การที่สุด โรงเรียนใดที่มีบรรยายภาพแบบนี้ต้องนับได้ว่ามีความบกพร่องทั้งครูและนักเรียน ควรรีบแก้ไขโดยด่วน (Halpin and Croft. 1963 : 174 - 181)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของโรงเรียน

จากผลการศึกษาของ ฮาล์ปิ้น และครอฟท์ เกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนโดยเครื่องมือที่เรียกว่า OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) และพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนมี 6 แบบ ตั้งแต่แบบที่พึงประสงค์จนถึงแบบที่ไม่พึงประสงค์ดังกล่าวแล้วในตอนต้นนั้น ต่อมาได้มีผู้สนใจนำเอาแบบสอบถามนี้ไปทำการศึกษาวิจัยจนเป็นที่แพร่หลาย

แทนเนอร์ (Tanner. 1967 : 89-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาเกี่ยวกับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและประถมศึกษาพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยากาศแบบแจ่มใส โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยากาศแบบสนิทสนม แต่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายมีบรรยากาศแบบซึมเศร้า ส่วนเวส (West. 1984 : 2423-A) ได้ทำการวิจัยผลของบรรยากาศของโรงเรียนและโครงสร้างทางสังคมของโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาโดยศึกษาตามแนวคิดพื้นฐานทางสังคมของโคลแมน (Coleman. 1966) ผลการวิจัยพบว่า 83 เปอร์เซนต์ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการอ่าน และ 65 เปอร์เซนต์ของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ มีส่วนที่เป็นผลรวมมาจากตัวแปรทางระบบสังคมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ตัวนักเรียนเอง โครงสร้างทางระบบสังคมของโรงเรียน และบรรยากาศในโรงเรียน

นอกจากนี้ บาร์ตัน (Barton. 1985 : 2316-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับพฤติกรรมผู้นำว่าจะมีผลส่งต่อการเป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า POS (The Profile of a School) วัดบรรยากาศของโรงเรียน และใช้เครื่องมือ LBDQ (The Leader Behavior Description Questionnaire) วัดพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนกับพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงกับผลสำเร็จของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของแบนครอฟ (Bancroft. 1986 : 2381-A) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ ตามทฤษฎีของฟิเคเลอร์ (Fiedler) กับระดับความพยายามที่จะชักจูงโน้มน้าวสถานการณ์ของกลุ่ม โดยใช้บรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรในการวัดความสำเร็จของกลุ่ม และใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Fiedler's Leader Match Scales ซึ่งพัฒนาโดยสโตน (Stone. 1979) วัดแบบผู้นำ และใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า Brookover's Scales ของ Wilbur Brookover (1979) สอบถามบรรยากาศของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนในทุกประเด็นที่สอบถามเป็นไปในทางบวก และมีส่วนสัมพันธ์กับแบบผู้นำของผู้บริหาร ส่วนการศึกษาของแมคเคนซี (McKenzie. 1987 : 4257-A) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับความสำเร็จของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ภาวะผู้นำ บรรยากาศขององค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ของครู การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของงานตามเป้าหมาย และการฝึกอบรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนจะเป็นตัวแปรที่จัดอยู่ในลำดับต้น ๆ ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเป็นตัวช่วยก่อให้เกิดโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี

สตีเวน (Stueven. 1985 : 1476-A) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับแบบของผู้นำ โดยใช้เครื่องมือวัดบรรยากาศที่เรียกว่า School Climate Profile

และเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LEAD - Ed. ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับแบบของผู้นำ ทั้งผู้นำที่มุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพอร์เตอร์ (Porter. 1987 : 3629-A) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูที่มีต่อบรรยากาศของโรงเรียนกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยใช้เครื่องมือ OCDQ ผลการวิจัยพบว่าครูมีการรับรู้ว่าคุณบริหารโรงเรียนได้ใช้อำนาจหลาย ๆ รูปแบบรวมกันในการบริหารโรงเรียน แต่แบบที่มีเหตุผลจะเป็นแบบที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด และมีส่วนสัมพันธ์กับบรรยากาศแบบแจ่มใสของโรงเรียนด้วย

ธีระ ศรีแก้ว (1987) ได้ทำการวิจัยบรรยากาศขององค์การกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารและครูวิทยาลัยพลศึกษาในประเทศไทย โดยวัดบรรยากาศขององค์การด้วย OCDQ และใช้เครื่องมือที่เรียกว่า OEQ (Organizational Effectiveness Questionnaire) วัดความสำเร็จขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การ ทุกคนในองค์การไม่สามารถคาดหวังได้ว่า องค์การจะปฏิบัติงานได้ผลสูงในระดับใดจนกว่าคนในองค์การจะมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาวะแวดล้อมขององค์การ (Theera. 1987 : 73 - 76)

งานวิจัยที่ยืนยันถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษา ได้แก่ งานวิจัยของบรูคโอเวอร์ และคนอื่น ๆ (Brookover and others. 1978 : 301 - 318) ซึ่งแสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันสูงมากกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

จากการศึกษาผลการวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่าบรรยากาศของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนครู จำนวนนักเรียน การควบคุมดูแลนักเรียน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับครู และระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนเป็นอย่างมาก

การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบรรยากาศของโรงเรียนโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแบบวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere Scale) หรือ GAS ตามแนวความคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1976) ซึ่งคะแนนที่ได้จากการวัด (Group Atmosphere Score) จะแบ่งบรรยากาศของโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ บรรยากาศดี และบรรยากาศไม่ดี โรงเรียนที่มีบรรยากาศดีจะมีคะแนนของ GAS สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนโรงเรียนที่มีบรรยากาศไม่ดีจะมีคะแนนของ GAS ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย

ถ้าคะแนนที่ได้สูงกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปด้วยดี ผู้บริหารได้รับการสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน แต่ถ้าคะแนนที่ได้ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าผู้ร่วมงานให้การสนับสนุนน้อย หากบรรยากาศแห่งความร่วมมือในโรงเรียน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมมีประสิทธิผลของตนได้มากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน การทำความเข้าใจกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมิใช่เรื่องที่ย่างยาก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น (กิตติมา ปรีดีศิลป. 2529 : 320)

เทพพนม เมืองแทน และสวิง สุวรรณ (2529 : 98) มีความเห็นว่าความพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความคิดเห็นของคนที่มีต่องานและเป็นองค์ประกอบหนึ่งของขวัญกำลังใจ ซึ่งเกิดจากภาวะของอารมณ์ในทางบวกที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของคน ความพึงพอใจในงานของคน จะขึ้นอยู่กับงานนั้นได้สนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจอันเป็นส่วนสำคัญ

ที่จะให้ชีวิตอยู่รอดหรือสมบูรณ์ให้แก่บุคคลมากนักน้อยเพียงใด และหากมีสิ่งที่ขาดหายไปหรือไม่เป็นไปตามคาดหวังก็อาจเกิดความไม่พึงพอใจได้ และยังได้กล่าวอีกว่า ผลสืบเนื่องจากความพอใจในงานสามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ และสามารถวิเคราะห์ผลสืบเนื่องได้ เพราะการที่บุคคลได้รับประสบการณ์หลายอย่างจากความพอใจ และความไม่พอใจต่องาน จะทำให้เกิดพฤติกรรมตรงกันข้าม เช่น หลีกเลียงการกระทำนั้น

ความพอใจในการทำงานเป็นตัวชี้บ่งตัวหนึ่งของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Hoy and Miskel. 1982 : 339) ลอค (Locke. 1984 : 93) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ ถ้าบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจสูง คุณภาพของงานก็จะสูง และในทางตรงกันข้ามหากบุคคลในองค์การไม่มีความพึงพอใจในงานคุณภาพของงานจะต่ำ เดวิส และนิวสทอร์ม (Davis and Newstorm. 1985 : 109) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการบริหารองค์การ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ได้มีผู้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังเช่น ฟูร์ม (Vroom. 1964 : 99) มีความเห็นว่าความพึงพอใจในงาน หมายถึงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวกมีผลเท่ากับความพึงพอใจในงาน ส่วนทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบ มีผลเท่ากับความไม่พึงพอใจในงาน แอปเปิลไวท์ (Applewhite. 1965 : 8) ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจในการทำงานจะรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่น การมีความสุขในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เข้ากันได้ การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และการมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบลัม และเนเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 365) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ

องค์ประกอบของงาน คล้ายกับแนวคิดของเชอร์เมอร์ฮอร์น และคนอื่น ๆ (Schermerhorn and others. 1982 : 41) ที่ให้คำจำกัดความว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละคนเกี่ยวกับงาน

ส่วนมิทเชลล์ (Mitchell. 1982 : 393) อธิบายว่าความพึงพอใจก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายาม สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เกิดความพึงพอใจ

จากนิยามความพึงพอใจในการทำงานข้างต้น อาจสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำของบุคคลที่มีต่องานในทางบวก ความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลเป็นที่พึงพอใจซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความสุข มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน และจะส่งผลถึงความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

ประเภทของความพึงพอใจในงาน

เฮร์ซเบิร์ก และคนอื่น ๆ (Herzberg and others. 1959 : 44 - 50) แบ่งประเภทของความพึงพอใจออกเป็น 2 ลักษณะ ตามปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

1. ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ ความพึงพอใจที่เกิดจากความมีสำนึกในงาน ผลสัมฤทธิ์ ความเจริญเติบโตของงาน ความก้าวหน้า รายได้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน นโยบาย และการบริหารของหน่วยงาน สภาพะของการทำงาน ตัวของงานที่ทำ สถานภาพและปัจจัยส่วนตัวของผู้ทำงาน ตลอดจนความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้นนี้สามารถสังเกตได้หรือเห็นได้จากผลงานที่ทำ

2. ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยระดับสูง ส่วนใหญ่จะเป็นความพึงพอใจที่เกิดจากความรู้สึก เช่น ความรู้สึกอันเกิดจากสามัญสำนึกที่มีต่องานและต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้สึกที่มีต่อความเจริญเติบโตของงาน ต่อความรับผิดชอบในงาน ต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกสนใจหรือไม่สนใจต่อผลสำเร็จของงาน ต่อการเพิ่มหรือลดสถานภาพของงาน ต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคงในงาน ความรู้สึกที่มีต่อความยุติธรรม ความรู้สึกภูมิใจต่อความเสมอภาคหรือรู้สึกละอายใจต่อความไม่เสมอภาค รวมทั้งความรู้สึกที่มีต่อรายได้ที่ได้รับ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 61 - 62) ได้แยกความพึงพอใจในงานออกเป็นสองทาง คือ

1. ความพึงพอใจขณะทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจเมื่อทำงานได้ผลก็มีโอกาสก้าวหน้าหรือความพึงพอใจที่มีเพื่อนร่วมงาน มีการสังสรรค์กัน และมีคนนับถือยกย่องในหมู่คนทำงาน

2. ความพึงพอใจที่พลอยได้จากงาน ได้แก่ ค่าจ้าง การพักร้อน เงินบำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิตที่นายจ้างหรือองค์กรออกให้ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มักจะได้รับภายหลังงานที่ทำได้ผ่านไปแล้ว เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความพึงพอใจแบบนี้ กับความต้องการของมนุษย์แล้วจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจที่พลอยได้จากงาน มีส่วนสนองความต้องการทางร่างกาย และทางความปลอดภัยให้แก่มนุษย์ ส่วนความพึงพอใจในขณะทำงานนั้น มีส่วนสนองความต้องการขั้นสูงขึ้นไป ตรงกับแนวความคิดทางทฤษฎีของเฮอริชเบิร์ก

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างพอที่ บุคคลนั้นจะเกิดความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพตามต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานมีมากมายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับความพึงพอใจมากกว่าที่จะศึกษาถึงความพึงพอใจในงานว่ามีส่วนส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในงานขององค์การ

ผลงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ ว่ามีส่วนสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มตั้งแต่ปี 1955 โดยล็อก (Locke. 1955) ซึ่งพบว่าประสิทธิภาพขององค์การสามารถดูได้จากดัชนีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงาน และความพึงพอใจในงาน ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 338 - 339) ยังมีความเห็นว่าภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ถ้าเป็นไปอย่างมีคุณภาพ จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพอร์เตอร์ เสตียร์ และมาวเคย์ (Porter, Steers and Mowday. 1974 : 603) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการคงอยู่หรือลาออกของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถแยกกลุ่มบุคคลทั้งสองออกได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของเสตียร์ (Steers. 1977 : 46 - 55) ที่พบว่าความพึงใจในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ ส่วนการวิจัยของบราวน์ (Brown. 1987 : 2384-A) พบว่าลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้ และเพื่อนร่วมงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันความคงอยู่ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีนัยสำคัญ

การศึกษาของฮิลล์ (Hill. 1984 : 94-A) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน โดยเฉพาะด้านลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผูกพันกับหน่วยงานได้

การศึกษาวิจัยของ เปอริส (Peris. 1984 : 3505) ที่ศึกษาถึงตัวทำนายความพึงพอใจในงานกับความสำเร็จงานของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ทฤษฎีการจูงใจลักษณะของสังคมและสภาวะ

แวดล้อมในโรงเรียน รวมทั้งปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหารเป็นตัวแทนความพึงพอใจในงานและมีผลต่อความสำเร็จในงาน (Performance) ของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่าการให้รางวัลแก่ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการยังเป็นประโยชน์ต่อสำเร็จขององค์การด้วย

การศึกษาของ กลาวิทเตอร์ (Klawitter. 1986 : 735-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีแบบของผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงจะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น นอกจากนี้คณะครูยังมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับนักเรียนและชุมชน

จำรัส นองมาก (Chamrat. 1986 : 1371-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูกับพฤติกรรมทางภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย (จังหวัดสระบุรี) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมายของโรงเรียน และการเป็นผู้นำทำให้การสนับสนุน มีความสัมพันธ์สูงกับความพึงพอใจในงานของครู การวิจัยของจำรัส นองมาก สอดคล้องกับการวิจัยของแจง (Jang. 1987 : 3020-A) ที่ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู มีเป้าหมายที่ชัดเจน ยอมรับความคิดเห็นของครูมากเพียงใดก็จะทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเท่านั้น

การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานที่ค่อนข้างปัจจุบัน ได้แก่ งานวิจัยของจอห์นสัน (Johnson. 1988 : 1017-A) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวม (Overall Job Satisfaction) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแทนความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ของผู้บริหาร รวมทั้งสภาพของชุมชนที่อาศัย ในส่วนที่

เกี่ยวข้องกับครู ตัวแปรที่พบที่สำคัญที่สุดและมีผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับครู ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและผู้ปกครอง ตัวเกณฑ์สำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในส่วนตัวของผู้บริหารเองพบว่าตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ พฤติกรรมการตัดสินใจ ความคาดหวังของชุมชน และผู้ร่วมงาน ในตอนท้ายงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยยังได้กระตุ้นให้มีการศึกษาวิจัยต่อไปเกี่ยวกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารว่าจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความสำเร็จของโรงเรียนหรือไม่

ส่วนการศึกษาของ ฟีแมน (Faeman. 1988 : 2977-A) พบว่าการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับการวิจัยของ กริสสัน และคูริค (Glisson and Durick. 1988 : 64) ที่พบว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีในเรื่องของความผูกพันของบุคคลในองค์การ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือวัดความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมของมิสเกล (Overall Job Satisfaction Questionnaire) ด้วยเหตุผลที่เครื่องมือนี้เป็นแบบสอบถามที่สั้น ๆ และถามตรง ๆ สะดวกในการตอบและสามารถใช้ได้กับกลุ่มคนขนาดใหญ่ และจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานที่ทำ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครื่องมือนี้ได้ถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายมีความเชื่อมั่นและมีความเที่ยงตรงสูง

ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

มนุษย์ทุกคนปรารถนาที่จะพบความสำเร็จในการทำงานหรือปฏิบัติราชการซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ จากทรัพยากรบริหารทั้ง 4 ประการนี้ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และต้องทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกับคนอื่น มนุษย์สัมพันธ์มีบทบาทที่สำคัญยิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวในการทำงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานกับคน (เสริมศักดิ์ วิทยาลัย. 2525 : 135 - 136)

เทอร์รี่ (เสริมศักดิ์ วิทยาลัย. 2525 : 127; อ้างอิงมาจาก Terry. 1960) ให้แนวความคิดว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. บุคลากรที่มีความสามารถ
2. การกำหนดนโยบายหรือจุดมุ่งหมายในการทำงาน
3. การอธิบายวิธีการทำงานและลักษณะของงานที่ทำให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ทราบ

4. การมอบอำนาจหน้าที่ให้
5. การส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ

แมคเกรเกอร์ (Theera Sornkaew. 1987 : 29; citing McGregor. 1967) มีแนวความคิดว่าในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์กรนั้น ควรวัดด้วยเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่ (1) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependence) (2) การควบคุมตนเอง (Self-control) (3) ยุทธวิธีในการบริหารและการนิเทศงาน (Supervision and Management Strategy) และ (4) ความสามารถในการปรับตัวและการทำความเข้าใจ (Flexibility and Understanding) เมื่อต้องประสบกับภาวะกดดันของสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวมของบุคคลในองค์การ

ส่วน มอต (Theera Sornkaew. 1987 : 24; citing Mott. 1972) มีแนวความคิดว่าในการที่จะวัดความสำเร็จขององค์กรได้ก็ด้วยปัจจัย 8 ประการ ได้แก่

1. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ที่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์การได้สร้างขึ้น
2. ความสำเร็จในงานย่อยแต่ละงาน
3. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของบุคลากรแต่ละคนในการทำงาน
4. ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มในการทำงาน

5. ความสำเร็จในการประสานงานเพื่อแก้ปัญหาระหว่างบุคคลในองค์การกับงานที่ทำ
6. สัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างบุคคลในองค์การกับงานย่อยที่ได้รับมอบหมาย
7. ความสำเร็จในการสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับงาน

อย่างยุติธรรมและมีเหตุผล

8. ระดับของความสำเร็จที่ผู้บริหารตั้งไว้

นอกจากนี้ มอห์ยังได้กำหนดตัวแปร 3 ตัว เป็นเครื่องตัดสินความสำเร็จขององค์การ ได้แก่

1. ผลงานขององค์การ (Productivity) ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน
ที่สำเร็จ
2. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึงความสามารถในการ
วิเคราะห์วิจัยปัญหา การพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาเพื่อการปรับตัว ตลอดจนความสามารถในการ
ประยุกต์เทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Flexibility) ต่อสถานการณ์ ที่ไม่คาดคิดว่าจะ
เกิดขึ้น

ความนึกเห็นที่สอดคล้องกับแนวความคิดของ มอห์ ได้แก่ แนวความคิดของ มาคาส และ
คนอื่น ๆ (Theera Sornkaew. 1987 : 29; citing Maduas and others. 1980)
ที่ได้กล่าวถึงความหมายของความสำเร็จขององค์การ ว่าเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์
(Objective) กับสัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) ดังนั้น การที่จะประเมินว่าโรงเรียน
ได้ประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการ
ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์นั้น ๆ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 329) แสดง
ให้เห็นว่าตัวเชื่อมความสำเร็จขององค์การได้แก่การพัฒนาวัตถุประสงค์ การบรรลุเป้าหมาย
ความพึงพอใจในงาน และศูนย์กลางความสนใจของชีวิต

กอร์ตอน (Gorton. 1983 : 491) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในงานบริหารโรงเรียน
ว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ ๆ 2 เรื่อง คือ

1. ความเข้าใจในงานอาชีพ ซึ่งหมายถึงความเข้าใจงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. สมรรถภาพที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ (1) ความสามารถในการแก้ปัญหา (2) ความสามารถในการมองการณ์ไกลในฐานะนักการศึกษาเพื่อเข้าใจแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาและสังคมส่วนรวมได้ (3) ความสามารถในการเป็นผู้นำ เพื่อเกิดแรงบันดาลใจที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (4) ความสามารถในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่ตรงกันข้าม และอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม (5) ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

สรุปว่าความสำเร็จในงานไม่ว่าอาชีพใด ในองค์กรใด จะเกิดจากปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว และสามารถแก้ไขปัญหาก็ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม มีความสามารถในการประสานงานและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทน และมีความคิดริเริ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียน

เวอการา (Theera Sornkaew. 1987 : 27; citing Vergara. 1977) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างของงาน การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ กับความสำเร็จขององค์กร โดยการศึกษาผลงานในด้านคุณภาพ ซึ่งได้แก่ความรู้ความสามารถ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนผลงานในด้านปริมาณ ได้แก่จำนวนของการจ้างงาน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งแรงจูงใจ ส่วนตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนา ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ฉุกเฉิน การยอมรับและการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและเทคโนโลยี การแก้ปัญหา การให้ความร่วมมือ ผลการวิจัยพบว่าทั้งเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างของงาน การติดต่อสื่อสาร และการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จขององค์กร

การศึกษาของ กาวีโน (Theera Sornkaew. 1987 : 26; citing Gavino. 1981) สอดคล้องกับการศึกษาตามแนวคิดของมอท์ ที่ศึกษาความสำเร็จขององค์การจากผลของงาน ทั้งที่สามารถนับได้และไม่สามารถนับได้ โดยใช้เกณฑ์ในการวัดความสำเร็จขององค์การ 3 ตัว เช่นเดียวกัน ได้แก่ ผลงานขององค์การ (Productivity) ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ (2)ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน (Employee Morale) ซึ่งได้แก่ความพึงพอใจในการทำงาน การมองการณ์ไกล และเป้าหมายขององค์การ และ (3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Flexibility)

การศึกษาของ แทนเนอร์ (Tanner. 1981 : 0333) ได้ศึกษาถึงปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียนที่มีต่อความสำเร็จของโรงเรียนโดยแยกศึกษาออกเป็น 2 มิติ คือ ประสิทธิภาพที่เกิดในโรงเรียน ได้แก่ การอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหาร ได้แก่ อายุ เพศ แบบของผู้นำ ระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งในหน้าที่ของผู้บริหาร และบรรยากาศของการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าแบบของผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เห็นได้ชัดต่อความสำเร็จของโรงเรียนมากกว่าปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ และประสบการณ์

✓ การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพที่จำเป็นในงานของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่การศึกษาของกานัน (Gaban. 1982 : 1266-A) ที่ได้ศึกษาถึงสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่าสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหารที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จมี 43 ด้าน และในจำนวนสมรรถภาพ 43 ด้านนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหาร การฝึกอบรมประจำการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของผู้บริหาร และสมรรถภาพที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในงานของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยนี้ยังได้เสนอแนะไว้อีกว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบควรได้มีการวางแผนเกี่ยวกับการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน ทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและอบรมระหว่างประจำการ รวมทั้งควรพัฒนาการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ตรวจการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานด้วย

การวิจัยของรูล (Ruhl. 1985 : 3216-A) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน และโปรแกรมการประเมินผล

เทวิน จันทรศักดิ์ (Theera Sornkaew. 1987 : 40; citing Tewin. 1985) ได้ทำการศึกษาความสำเร็จของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่าเพศ อายุ และประสบการณ์ของผู้บริหารสถาบัน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติสูงกับความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ ธีระ ทรแก้ว (Theera Sornkaew. 1987 : 121) ยังพบว่านอกจากเพศ อายุ และประสบการณ์ของผู้บริหารแล้ว รายได้ และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บริหาร รวมทั้งบรรยากาศขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร

การศึกษาที่มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่บ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาของ ฮอนเนอร์ (Horner. 1985 : 2801-A) โดยได้แยกแยะวิธีการศึกษาตามทฤษฎีสังคมวิทยาของ พาร์สัน (Parson) ใน 4 เรื่อง คือ (1) การปรับตัวขององค์กร (Adaptation) (2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) (3) การผสมผสาน (Integration) และ (4) สิ่งที่ยังซ่อนเร้นอยู่ภายใน (Latency) ผลการศึกษาวินิจฉัยว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ข้อตกลง นวัตกรรมและความเข้าใจการณโกลของผู้ร่วมงาน

การศึกษาของ เบิลฟัสส์ (Beilfuss. 1986 : 2863-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ พบว่ากิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แยกออกได้เป็น 4 กลุ่มคือ

1. กิจกรรมเน้นความสำคัญของเป้าหมายของผลผลิต
2. กิจกรรมใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
3. กิจกรรมการจัดองค์การและการให้ความร่วมมือ
4. กิจกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยของเบลฟัสส์ ปรากฏเด่นชัดว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทั้งส่วนบุคคลและส่วนรวมเพื่อปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้ นอกจากนี้การวิจัยยังได้เสนอแนะกิจกรรมการแก้ปัญหา ยุทธวิธีในการตัดสินใจ และกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล.

กิไจ (Kijai. 1987 : 329-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียน ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวความคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของสถานศึกษา หรือปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้นั้น สรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ หรือคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ และแบบผู้นำของผู้บริหาร
2. การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของโรงเรียน
3. การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
4. การใช้อำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจ
5. ความสามารถในการแก้ปัญหา
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน
7. ความพึงพอใจในการทำงาน
8. ความสามารถในการแก้ปัญหา และการพัฒนางาน
9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน
10. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
11. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
12. ความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสถานการณ์เฉพาะหน้า

13. ปัจจัยทางชีวสังคมของผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ รายได้ ประสบการณ์ทางการบริหาร และตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้อธิบายผลการประเมินตามเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ประจำปีการศึกษา 2532) เป็นดัชนีในการวัดความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยได้พิจารณาจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ขวัญกำลังใจของครู และความพึงพอใจของชุมชน ซึ่งผลการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นในปีการศึกษา 2532 ถือตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประจำปี 2532 ได้โรงเรียนดีเด่นซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 73 โรงเรียน มาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำเนินการศึกษาวิจัยตามขั้นต่อไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามกรอบความคิดของการวิจัย โดยได้นำเสนอเป็น 6 ตอน คือ

1. ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบของผู้นำ
3. พฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย
 - 3.1 การตัดสินใจ
 - 3.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 3.3 การแก้ปัญหา
 - 3.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. บรรยากาศของโรงเรียน
5. ความพึงพอใจในงานของครู
6. ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้รวม 6 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ เพื่อนำผลที่ค้นพบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิจัยกับขั้นการพัฒนา แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นการวิจัย

เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำไปวิเคราะห์ผลตอบวัตถุประสงค์และสมมุติฐานการวิจัยดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาคุณลักษณะและปัจจัยต่อไปนี้ คือ

1. คุณลักษณะด้านแบบของผู้นำ
2. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 การตัดสินใจ
 - 2.2 การติดต่อสื่อสาร

2.3 การแก้ปัญหา

2.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน

4. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู

สมมุติฐานที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบของผู้นำแตกต่างกัน-

สมมุติฐานที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 6 โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 7 ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

สมมุติฐานที่ 8 แบบของผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

ขั้นพัฒนา

เป็นการดำเนินการเพื่อนำผลจากขั้นการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรและวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 โดยดำเนินการ 2 ขั้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อวิเคราะห์หาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนา เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

วิธีการพัฒนามีดังนี้

1. การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อกำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น สามารถนำไปใช้ปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจนำไปใช้ในโครงการฝึกอบรมเพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร (Pre-service Training) การฝึกอบรมเพื่อการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotional Training) และการฝึกอบรมประจำการ (Inservice Training)
2. การศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เป็นการนำเอาผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาที่พบว่าสำคัญและจำเป็นต้องพัฒนามาวิเคราะห์เพื่อกำหนดขอบข่ายของกิจกรรมในหลักสูตรและวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารในแต่ละเรื่องให้เหมาะสม

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรของการวิจัยนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติในทุกจังหวัดของประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยนี้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา 2 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียน
ประถมศึกษาดีเด่น ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปีการศึกษา
2532 ในทุกจังหวัดของประเทศไทย จังหวัดละ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน ซึ่งการวิจัยนี้
ถือว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

2. โรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่เคยผ่านเกณฑ์การประเมิน และไม่เคยได้รับการคัดเลือก
ว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีขนาดเดียวกันกับ
โรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นในปีการศึกษา 2532 ในทุกจังหวัดอีกจังหวัดละ
1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน

รวมโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 146 โรงเรียน จะให้ผู้บริหารโรงเรียน
ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย 146 คน

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยที่เป็นครูนั้น ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random
Sampling) จากครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสองลักษณะดังกล่าวข้างต้น โรงเรียนละ
5 คน จำนวน 146 โรงเรียน จะได้กลุ่มครูที่เป็นผู้ตอบข้อมูลในการวิจัยนี้ รวมทั้งสิ้น 730 คน

รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นในการวิจัยนี้ จำนวน 876 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรในการศึกษามีดังนี้

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปร 4 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านแบบของผู้นำ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ
 - 1.1 แบบมุ่งงาน
 - 1.2 แบบมุ่งสัมพันธ์
2. คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการบริหาร ประกอบด้วย
 - 2.1 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 2 แบบ คือ
 - 2.1.1 แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน
 - 2.1.2 แบบมุ่งกระบวนการ
 - 2.2 การติดต่อสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ
 - 2.2.1 แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร
 - 2.2.2 แบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน
 - 2.3 การแก้ปัญหา
 - 2.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน
4. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสำรวจและแบบสอบถาม รวม 2 ฉบับ แต่ละฉบับมีเนื้อหาและลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร

แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียนโดยให้ผู้บริหารสำรวจตนเองในเรื่องต่าง ๆ 5 ประการ คือ แบบของผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และบรรยากาศของโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามแต่ละตอนจะแตกต่างกัน แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 5 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 สอบถามผู้บริหารเพื่อจำแนกแบบของผู้นำ โดยพัฒนาจากเครื่องมือที่เรียกว่า "แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์" (Least Preferred Co-worker (LPC) Scale) ซึ่งสร้างโดยฟิดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 41) เพื่อจำแนกแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน กับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นจำแนกความหมายของคำ (Semantic Differential) จำนวน 18 ข้อ แต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 8 ระดับ (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

การแปลความหมายของคะแนน

ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้คะแนน LPC ในกลุ่มต่ำ 57 คะแนนหรือต่ำกว่านั้น แสดงว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Leader)

ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้คะแนน LPC ในกลุ่มสูง 64 คะแนนหรือมากกว่านั้น แสดงว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader)

ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้คะแนนระหว่าง 58 ถึง 63 คะแนน ต้องตัดสินใจเองว่าแบบของผู้นำแบบใดที่จะเหมาะกับตนมากที่สุด

ตอนที่ 2 สอบถามวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือของเซลินี (Zeleny. 1982) ซึ่งแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน และแบบมุ่งกระบวนการ แบบสอบถามนี้ ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ (2530) ได้พัฒนาและนำไปใช้สำรวจพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทย โดยมีการประเมินความเที่ยงตรงและนำไปทดลองหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีแบ่งครึ่ง (Split - Half) ข้อคำถามเป็นแบบเลือกตอบมีทั้งสิ้น 6 ข้อ (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการคิดต่อสื่อสารโดยใช้แบบสอบถามของโอ'เรลลี่ และโรเบิร์ต (O' Reilly and Roberts. 1977 : 674 - 681) ซึ่งแบ่งการคิดต่อสื่อสารออกเป็น 2 วิธี คือ แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน มีคำถามทั้งสิ้น 10 ข้อ ข้อ 1 - 5 มุ่งถามความถูกต้องของข่าวสาร ข้อ 6 - 10 มุ่งถามการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน โดยแบ่งระดับของความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข)

ตอนที่ 4 สอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้เครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากแบบสอบถามที่เรียกว่า "แบบสอบถามเพื่อวัดตนเองของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต" (A Self-Assessment Questionnaire for Prospective School Administrators) ของกอร์ตัน (Gorton. 1983 : 497 - 499) โดยผู้วิจัยได้เลือกมาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถภาพด้านการแก้ปัญหาของผู้บริหาร จากจำนวนสมรรถภาพทั้ง 5 ด้านที่กอร์ตัน เห็นว่าเป็นสมรรถภาพที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ลักษณะของแบบสอบถามเป็นการประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีคำถามทั้งสิ้น 8 ข้อ (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

ตอนที่ 5 สอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับบรรยากาศในโรงเรียนโดยใช้เครื่องมือของฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 116) ที่เรียกว่าแบบวัดบรรยากาศของกลุ่ม (Group Atmosphere Scale) เครื่องมือนี้วัดความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารมากกว่าที่จะวัดจากการกระทำความผิดของผู้บริหารที่วัดโดยผู้ร่วมงาน (Fiedler. 1974 : 66) ข้อคำถามเป็นแบบจำแนกความหมายของคำที่แตกต่างกัน (Semantic Differential) มีทั้งสิ้น 10 ข้อ แต่ละข้อแบ่งคะแนนออกเป็น 8 ระดับ (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

การแปลความหมายคะแนนของแบบสอบถาม ใช้วิธีประเมินจากคะแนนรวมของคะแนน GAS ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ถ้าผู้บริหารตอบได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนดี ผู้บริหารกับผู้ร่วมงานมีบรรยากาศแห่งความร่วมมือซึ่งกันและกัน ถ้าผู้บริหารตอบได้คะแนน GAS ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย แสดงว่าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดี ผู้บริหารไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครู

แบบสอบถามฉบับนี้ สอบถามเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และความพึงพอใจในงานของครู แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า "แบบสอบถามผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร" (Principal/Assistant Questionnaire) ของทรัสตี แห่งมหาวิทยาลัยเทนเนสซี (Trusty. 1986 : 116) มีข้อความให้พิจารณา 17 ข้อ แต่ละข้อใช้วิธีการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (แบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

ตอนที่ 2 สอบถามความพึงพอใจในงานของครูโดยพัฒนาจากเครื่องมือที่เรียกว่า "แบบสอบถามความพึงพอใจโดยรวม" (Overall Job Satisfaction Questionnaire) ของ มิสเคิล (Miskel. 1982) ลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ มีข้อความคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ เครื่องมือนี้มีความเที่ยงตรงสูง และมีระดับความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.81 (Hoy and Miskel. 1982 : 335) (แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ปรากฏในภาคผนวก ข.)

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

หาความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้วัดแต่ละตอนเป็นเครื่องมือที่นักการศึกษาผู้เชี่ยวชาญได้สร้างขึ้น ที่ส่วนหนึ่งผู้วิจัยได้นำมาแปลแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษา ประเมินคุณค่าและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และปรับปรุงให้เหมาะสม
2. ความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแบบสอบถามทั้งสองฉบับที่ปรับปรุงและพัฒนาแล้วเป็นเครื่องมือที่ใช้ได้จริง ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 76 คน และครูจำนวน 86 คน ที่มีใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำผลการทดลองใช้ มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น ผลปรากฏดังนี้ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร

ตอนที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจำแนกแบบของผู้นำของผู้บริหาร โดยพัฒนาจากเครื่องมือที่เรียกว่า "แบบประเมินผู้ร่วมงานที่ไม่พึงประสงค์" (Least Preferred Co-worker Scale) ซึ่งสร้างโดยฟิดเลอร์ (Fiedler. 1976 : 41) ลักษณะของแบบสอบถาม เป็นแบบจำแนกความหมายของคำ จำนวน 18 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .979

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน โดยพัฒนามาจาก เครื่องมือของเซเลนี (Zeleny. 1982) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามสองตัวเลือก มีทั้งสิ้น 6 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ .650

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวิธีการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ใช้แบบถามของ โอ'เรลลี่ และโรเบิร์ต (O' Reilly and Roberts. 1977) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ แบ่งระดับของความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ มีจำนวนทั้งสิ้น 10 ข้อ ข้อ 1 - 5 มุ่งถามความถูกต้องของข่าวสาร ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .736 ข้อ 6 - 10 มุ่งถามการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .607

ตอนที่ 4 แบบสอบถามวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผู้วิจัยพัฒนามาจาก "แบบสอบถามเพื่อวัดตนเองของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต" ของกอร์ติน (Gorton. 1983) โดยเลือกมาเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถภาพการแก้ปัญหาของผู้บริหาร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 8 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .723

ตอนที่ 5 แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศของผู้ร่วมงานในโรงเรียน ของฟีดเลอร์ (Fiedler. 1974) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบจำแนกความหมายของคำที่แตกต่างกัน มีจำนวน 10 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .957

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครู

ตอนที่ 1 แบบสอบถามครูเกี่ยวกับการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ใช้แบบสอบถามของทรัสตี (Trusty. 1986) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 17 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.883

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจในงานของครู ใช้แบบสอบถามความพึงพอใจโดยส่วนรวมของ มิสเคล (Miskel. 1982) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวน 7 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .641

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด โดยความอนุเคราะห์ของเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ลงนามในหนังสือส่งแบบสอบถามไปถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด และผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์มอบแบบสอบถามการวิจัยนี้ ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปีการศึกษา 2532 และโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียนใดก็ได้อีก 1 โรงเรียนที่ยังไม่เคยได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ซึ่งมีขนาดใกล้เคียงและอยู่ในอำเภอเดียวกันกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถามผู้บริหารและครูในโรงเรียนนั้น อีกโรงเรียนละ 5 คน ประกอบด้วย ครูชั้น ป.1 หรือ ป.2 จำนวน 1 คน ครูชั้น ป. 3 - ป.6 ชั้นละ 1 คน รวม 5 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามครู รวมแบบสอบถามสำหรับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 6 ชุด เมื่อโรงเรียนดำเนินการตอบแบบสอบถามเสร็จเรียบร้อยแล้ว ให้นำส่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดส่งกลับคืนผู้วิจัยโดยตรง ในภายหลัง

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด แล้วทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่ละตอนเพื่อนำคะแนนไปทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้และตรวจให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรม SPSS/PC⁺ (Statistical Package for Social Science) โดยเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย คือ

การทดสอบสมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบผู้นำแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้คือ χ^2 (Chi-square)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 2 สมมุติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ χ^2 (Chi-square)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 3 สมมุติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ทดสอบคือ χ^2 (Chi-square)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 4 สมมุติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ t-test

การทดสอบสมมุติฐานที่ 5 สมมุติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ทดสอบคือ t-test

การทดสอบสมมุติฐานที่ 6 สมมุติฐานมีว่า "โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ คือ t-test

การทดสอบสมมุติฐานที่ 7 สมมุติฐานมีว่า "ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้ คือ t-test

การทดสอบสมมุติฐานที่ 8 สมมุติฐานมีว่า "แบบของผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครูสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้" สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis)

การทดสอบสมมุติฐานทางสถิติในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดระดับนัยสำคัญไว้ 3 ระดับ คือ ระดับ .05, .01 และ .001 (สำหรับการทดสอบที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติตามที่กำหนดจะไม่ระบุระดับนัยสำคัญ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ และการพัฒนา

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลผลข้อมูล และเพื่อความสะดวกในการนำเสนอ

ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดตัวย่อและสัญลักษณ์ที่ใช้ดังต่อไปนี้ คือ

N = จำนวนความถี่ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม

$\bar{X}$ = ค่าเฉลี่ยของกลุ่ม

S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

χ^2 = ค่า Chi-square

t = ค่า t -test ที่ใช้ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย

F_{en} = ค่า F to enter (ก่อนเข้าสมการ)

F_{re} = ค่า F to remove (เมื่ออยู่ในสมการ)

F_{in} = ค่า F ที่เป็นเกณฑ์ในการเลือกตัวแปรเข้าสมการ

F_{out} = ค่า F ที่เป็นเกณฑ์ในการตัดตัวแปรออกจากสมการ

λ = ค่า Eigenvalue

R_c = ค่า canonical correlation

$\bigwedge$ = ค่า Wilks' Lambda

df = ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)

d = ค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะแสดงให้เห็นในรูปตารางและคำอธิบายโดยลำดับดังต่อไปนี้ คือ

ตอนที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม
มีดังต่อไปนี้ คือ

จำนวนข้อมูล

ข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมได้
เป็นข้อมูลที่สมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ได้ มีจำนวน จำแนกตามลักษณะของโรงเรียนและผู้ตอบ
แบบสอบถาม ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลที่ต้องการและเก็บได้ จำแนกตามลักษณะของโรงเรียนและ
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบ แบบสอบถาม	โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			รวม		
	จำนวน ที่จัดเก็บ	จำนวน ที่เก็บได้	ร้อยละ	จำนวน ที่จัดเก็บ	จำนวน ที่เก็บได้	ร้อยละ	จำนวน ที่จัดเก็บ	จำนวน ที่เก็บได้	ร้อยละ
ผู้บริหาร	73	73	100.00	73	72	98.63	146	145	99.31
ครู	365	363	99.45	365	360	98.63	730	723	99.04
รวม	438	436	99.54	438	432	98.63	876	868	99.08

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่าจากจำนวนข้อมูลที่ต้องการจากผู้บริหารโรงเรียนทั้งสอง
ประเภท มีจำนวนทั้งสิ้น 146 ชุดนั้น เก็บได้จริง 145 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.31 จำนวนข้อมูล
ของครูในโรงเรียนทั้งสองประเภทที่ต้องการ 730 ชุด เก็บได้ 723 ชุด คิดเป็นร้อยละ 99.04
รวมข้อมูลที่ต้องการทั้งจากผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 876 ชุด เก็บได้จริง 868 ชุด คิดเป็น
ร้อยละ 99.08 เฉพาะในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ จำนวนข้อมูลของผู้บริหารและครูที่เก็บได้
คิดเป็นร้อยละ 99.54 ส่วนในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ จำนวนข้อมูลที่เก็บได้
คิดเป็นร้อยละ 98.63

ลักษณะข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้ เมื่อนำมาจำแนกตามลักษณะชีวสังคมของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถาม
ปรากฏผลดังตาราง 2

ตาราง 2 สถานภาพด้านชีวสังคมของผู้บริหารและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ชีวสังคมของผู้บริหาร	โรงเรียนที่		โรงเรียนที่ยังไม่	
	ประสบความสำเร็จ		ประสบความสำเร็จ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ				
ชาย	65	89.00	63	87.50
หญิง	8	11.00	9	12.50
รวม	73	100.00	72	100.00
อายุ				
ระหว่าง 31 - 40 ปี	20	27.40	14	19.40
41 - 50 ปี	33	45.20	33	45.80
51 - 60 ปี	20	27.40	25	34.70
รวม	73	100.00	72	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

ชีวสังคมของผู้บริหาร	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ				
ระหว่าง 10 - 15 ปี	11	15.10	10	13.90
16 - 25 ปี	29	39.70	31	43.10
26 ปีขึ้นไป	33	45.20	31	43.10
รวม	73	100.00	72	100.00
ขนาดของโรงเรียน				
ขนาดเล็กที่สุด	1	1.40	1	1.40
ขนาดเล็ก	14	19.20	17	23.60
ขนาดกลาง	28	38.40	27	37.50
ขนาดใหญ่	24	32.90	24	33.30
ขนาดใหญ่ที่สุด	6	8.20	3	4.20
รวม	73	100.00	72	100.00
จำนวนครูในโรงเรียน				
จำนวน 1 - 10 คน	10	13.70	14	19.70
11 - 20 คน	38	52.10	43	59.20
21 คนขึ้นไป	25	34.20	15	21.10
รวม	73	100.00	72	100.00

จากตาราง 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มที่ตอบแบบสอบถาม ประมาณร้อยละ 88.00 เป็นผู้บริหารชาย ในจำนวนนี้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปีมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป รองลงมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุราชการระหว่าง 16 - 25 ปี และ 10 - 15 ปี ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีครูในโรงเรียนจำนวนระหว่าง 11 - 20 คน มากที่สุด รองลงมา มีครูในโรงเรียนตั้งแต่ 21 คนขึ้นไป และที่มีจำนวนครูระหว่าง 1 - 10 คน น้อยที่สุด

ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานและการพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เป็น 2 ขั้นตอน คือ
ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย และขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับของสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสถิติดังต่อไปนี้คือ

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานการวิจัยข้อ 1 ที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบของผู้นำแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละของข้อมูลแต่ละกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วย χ^2 ผลปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะ	โรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
แบบผู้นำ							1.574	-
แบบมุ่งงาน	47	64.00	48	66.70	95	65.50		
แบบมุ่งสัมพันธ์	14	19.20	12	16.70	26	17.90		
ไม่แน่ใจ	12	16.40	12	16.70	24	16.60		
รวม	73	50.30	72	49.70	145	100.00		

จากตาราง 3 แสดงว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มผู้บริหาร
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

เมื่อวิเคราะห์แบบผู้นำของผู้บริหาร ตามรายละเอียดทางชีวสังคม (ผลการวิเคราะห์
ปรากฏดังตาราง 15 ในภาคผนวก ก.) พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานไม่ว่าโรงเรียนนั้น
จะมีนักเรียนเท่าไร หรือมีจำนวนครูเท่าไรก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และ
ผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารแบบมุ่งงานเหมือนกัน

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปรากฏผลคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีแบบของผู้นำไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 มีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และร้อยละ แล้วทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วย χ^2 ผลปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรม	โรงเรียนที่ประสบ ความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
การตัดสินใจ แบบมุ่งผลลัพธ์ ของงาน แบบมุ่ง กระบวนการ ไม่แน่ใจ							.889	-
	11	15.30	15	21.10	26	18.20		
	47	65.30	42	59.20	89	62.20		
ไม่แน่ใจ	14	19.40	14	19.70	28	19.60		
รวม	72	50.30	71	49.70	145	100.00		

จากตาราง 4 แสดงว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มผู้บริหาร
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบ
มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน ตามรายละเอียดทางชีวสังคม (ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 16 ในภาคผนวก ก.) พบว่าผู้บริหารชายมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน นอกจากนั้นยังพบว่าผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมีประสบการณ์แตกต่างกัน มีจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน หรือในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนแตกต่างกัน (เว้นโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด และโรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด) ต่างก็มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งกระบวนการ ทั้งผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปรากฏผลคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละของข้อมูลแต่ละกลุ่ม แล้วทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างด้วย χ^2 ผลปรากฏ ดังตาราง 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับ โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรม	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร	2	3.00	6	9.00	8	6.00	2.126	-
แบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน	65	97.00	61	91.00	126	94.00		
รวม	67	50.00	67	50.00	134	100.00		

จากตาราง 5 แสดงว่าทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน ตามรายละเอียดทางชีวสังคม (ผลการวิเคราะห์ ปรากฏตาราง 17 ในภาคผนวก ก.) พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหญิงหรือชาย ผู้บริหารทุกกลุ่มอายุ ทุกระดับของประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนนั้นจะมีจำนวนนักเรียน หรือจำนวนครูเท่าไรก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารของทั้งโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จต่างก็มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันเหมือนกัน

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 3 ปรากฏผลคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารไม่แบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน เหมือน ๆ กัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 มีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยใช้ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏตาราง 6

ตาราง 6 เปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรม	โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
การแก้ปัญหา								
วิธีระบบ	72	4.121	.578	70	4.028	.541	.99	-
วิธีระดมสมอง	72	4.253	.527	70	4.025	.442	2.78	.01

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่การแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมองนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาคแบบวิธีระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการแก้ปัญหาคของผู้บริหาร ตามรายละเอียดทางชีวสังคม (ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 18 ในภาคผนวก ก.) พบว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไม่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะวิเคราะห์ตามตัวแปรทางชีวสังคมอย่างใดก็ตาม แต่พฤติกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมองนั้น พบว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จใช้วิธีระดมสมองเพื่อการแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จในกรณีนี้ผู้บริหารนั้นเป็นเพศชาย อายุราชการระหว่าง 10 - 25 ปี เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และมีครูใต้บังคับบัญชาระหว่าง 11 - 20 คน

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 4 ปรากฏผลคือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จดังนั้น ส่วนหนึ่งจึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 5 มีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยใช้ $t - test$ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

พฤติกรรม	โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			t	มีนัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	73	4.123	.457	72	3.816	.450	4.08	.001

จากตาราง 7 แสดงว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

เมื่อวิเคราะห์คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรทางด้านชีวสังคม (ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 19 ในภาคผนวก ก.) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในตัวแปรดังต่อไปนี้ เพศชาย ผู้บริหารอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีอายุราชการตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป เป็นผู้บริหารโรงเรียน ขนาดกลางและขนาดใหญ่ และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีจำนวนครูระหว่าง 11 - 20 คน

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 5 ผลปรากฏคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 6

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 6 ที่ว่า "โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันจะมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยใช้ $t - test$ เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 เปรียบเทียบปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ กับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัย	โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
บรรยากาศของโรงเรียน	72	6.943	.797	68	6.925	1.334	3.51	.001

จากตาราง 8 แสดงว่ากลุ่มของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จกับกลุ่มของโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กล่าวคือ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน ตามตัวแปรด้านชีวสังคมของผู้บริหาร (ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังตาราง 20 ในภาคผนวก ก.) พบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในตัวแปรด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้ เพศชายผู้บริหารที่มีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป ผู้บริหารที่มีอายุราชการระหว่าง 16 - 25 ปี โรงเรียนมีขนาดกลาง มีจำนวนครูระหว่าง 11 - 20 คน

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 6 ผลปรากฏคือ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือกล่าวได้ว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกัน จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7 มีว่า "ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน" วิเคราะห์โดยใช้ t - test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ปัจจัย	โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
ความพึงพอใจในงาน	73	3.354	.251	72	3.371	.223	-.41	-

จากตาราง 8 แสดงว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ กับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม ครูมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง

เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู ตามตัวแปรย่อยต่าง ๆ (ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 21 ในภาคผนวก ก.) พบว่าครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเพียง 2 ตัวแปรเท่านั้นคือครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอายุ 51 - 60 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอายุอยู่ในวัยเดียวกัน แต่ในทางตรงกันข้ามครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จกลับมีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 7 ผลปรากฏคือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันกับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จกล่าวคือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8

สมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 8 มีว่า "แบบผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้" สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ซึ่งมีค่าสถิติที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ

1. ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ และค่า F ของตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ
2. ค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐานของตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ
3. ค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติของสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม
4. ตัวแปรที่ถูกคัดออกจากสมการ
5. ลำดับความสำคัญของตัวแปรอิสระที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียน

ประถมศึกษา

การคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มนั้น ตัวแปรนั้นจะต้องเป็นตัวแปรที่มีค่า Wilks' Lambda น้อยที่สุด และมีค่า F_{en} (F to enter) ก่อนเข้าสมการไม่ต่ำกว่า 1.000 และมีค่า F_{re} (F to remove) ของตัวแปรที่จะได้รับเลือกเข้าสมการต้องไม่ต่ำกว่า 1.000 เช่นเดียวกัน โดยพิจารณาจากก่อนและหลังการวิเคราะห์แต่ละขั้น (รายละเอียดดังตาราง 22 - 27 ในภาคผนวก ก.)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานที่ 8 ด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ได้ค่าสถิติของตัวแปรที่จะได้รับเลือกก่อนเข้าสมการ ดังตาราง 10

ตาราง 10 ตัวแปรที่ได้รับเลือกก่อนเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

ตัวแปรก่อนเข้าสมการ	ค่า F_{en}	ค่า Δ (Wilks' Lambda)
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	18.673	.8792
ความพึงพอใจในงาน	1.916	.9980
แบบผู้นำ	1.871	.9959
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	5.884	.9950
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	6.518	.9542
บรรยากาศของโรงเรียน	10.874	.9259

จากตาราง 10 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับเลือกก่อนเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มมี 6 ตัวแปร จากตัวแปรทั้งหมด 9 ตัวแปร หากวิเคราะห์ตามกฎการคัดเลือกตัวแปรเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มจะพบว่าเป็นตัวแปรที่มีค่า F_{en} มากที่สุด และมีค่า Wilks' Lambda น้อยที่สุด

ตามลำดับ ดังนั้นตัวแปรที่มีโอกาสที่จะได้รับการคัดเลือกเข้าสมการก่อนและหลังตามลำดับ คือ การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ความพึงพอใจในงาน และแบบผู้นำ

ภายหลังการเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ในขั้นที่ 6 แล้ว ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม สรุปได้ดังตาราง 11

ตาราง 11 สรุปตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

ขั้น	ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ	△	นัยสำคัญที่ระดับ
1	การเป็นผู้นำทางวิชาการ	.8792	.001
2	บรรยากาศของโรงเรียน	.8550	.001
3	การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	.8434	.001
4	การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	.8077	.001
5	ความพึงพอใจในงาน	.7961	.001
6	แบบผู้นำ	.7849	.001

จากตาราง 11 พบว่าตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม มีทั้งหมด 6 ตัวแปร ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการเป็นลำดับแรก คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการในลำดับต่อมาได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน และแบบผู้นำ ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักในการใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มแล้ว ปรากฏว่ามีตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือกเข้าสมการ 3 ตัวแปร เนื่องจากค่า F_{en} ของตัวแปรทั้ง 3 นี้ มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 1.000 จึงถูกตัดออกจากสมการ ดังตาราง 12

ตาราง 12. ตัวแปรที่ถูกตัดออกจากสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

	ตัวแปรที่ถูกตัดออกจากสมการ	F_{en}
1.	การตัดสินใจ	.149
2.	การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร	.355
3.	การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน	.849

จากตาราง 12 พบว่าตัวแปรที่ถูกตัดออกจากสมการ 3 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ทั้งแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสารและแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกัน แสดงว่าเมื่อนำตัวแปรทั้งสามนี้ไปวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว ไม่มีน้ำหนักมากพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

ลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

การพิจารณาลำดับความสำคัญของตัวแปรในสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม อาศัยค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐาน (Standardized Canonical Discriminant Function Coefficient) โดยไม่คิดเครื่องหมาย ค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐานนี้จะเป็เกณฑ์บอกให้ทราบว่า ตัวแปรใด

มีน้ำหนักในการจำแนกกลุ่มสูงหรือต่ำ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐานของตัวแปรใดมาก แสดงว่าตัวแปรนั้นมีน้ำหนักในการทำนายสูง ค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐานของตัวแปรใดน้อย แสดงว่าตัวแปรนั้นให้น้ำหนักในการทำนายต่ำ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยนี้ด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม สามารถจัดลำดับความสำคัญของตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ จากตัวแปรที่เข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม 6 ตัวแปร โดยอาศัยค่าสัมประสิทธิ์จำแนกกลุ่มมาตรฐาน เมื่อไม่คิดเครื่องหมายดังตาราง 13

ตาราง 13. ลำดับความสำคัญของตัวแปรในสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

ลำดับความสำคัญ	ตัวแปรในสมการ	ค่า d เมื่อไม่คิดเครื่องหมาย
1	การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	.8443
2	การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	.7640
3	การเป็นผู้นำทางวิชาการ	.6535
4	บรรยากาศของโรงเรียน	.4297
5	แบบผู้นำ	.2664
6	ความพึงพอใจในงาน	.2632

จากตาราง 13 พบว่าพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง เป็นตัวแปรที่มีความสำคัญเป็นลำดับแรก ที่ใช้ในการทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา รองลงมาได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน แบบผู้นำ และปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญของสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ได้ค่าสถิติ ดังตาราง 14

ตาราง 14 ความมีนัยสำคัญของสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

λ	R_c	Λ	x^2	df	นัยสำคัญที่ระดับ	ร้อยละของอำนาจจำแนก
.2740	.4637	.7849	32.205	6	.001	72.46

จากตาราง 14 สมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่มประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัว เป็นตัวแปรด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน รวมทั้งปัจจัยบางประการของโรงเรียนที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ รวมกันจะสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จได้ถูกต้องร้อยละ 72.46

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร รวมทั้งปัจจัยบางประการที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาหรือสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จได้แก่

1. คุณลักษณะด้านแบบผู้นำ
2. พฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ การแก้ปัญหา ทั้งการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง และการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ
3. พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู

สรุปผลการทดสอบสมมุติฐานที่ 8 ผลปรากฏคือ แบบผู้นำ พฤติกรรม การแก้ปัญหาการ เป็นผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู สามารถ ใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 2 ขั้นการพัฒนา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารการศึกษา, นักวิชาการบริหาร, ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบการบริหารงานบุคคลและการฝึกอบรม คณาจารย์จาก มหาวิทยาลัย และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา รวมทั้งสิ้น จำนวน 15 คน (ดังรายชื่อปรากฏ ในภาคผนวก ก.) เพื่อนำแนวความคิดที่ได้มาสังเคราะห์ในการกำหนดขอบข่ายของเนื้อหาวิชา และ กระบวนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยอาศัยผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอน ที่ 1 ที่พบว่ามีตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ตามลำดับความ สำคัญ 6 ตัวแปร คือ การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทาง วิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน แบบผู้นำ และความพึงพอใจในงาน นำมาเป็นปัจจัยที่ควรพัฒนา เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการสังเคราะห์แนวความคิดที่ได้จาก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามลำดับ ความสำคัญของตัวแปรที่ควรพัฒนา ดังนี้

1. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง หลักสูตรควรประกอบด้วย

1.1 แนวความคิดพื้นฐาน การระดมสมองเป็นวิธีการในการร่วมแรงร่วมใจในการคิด เป็นการยืมพลังสมองซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการที่ช่วยให้ได้แนวความคิดที่หลากหลายในระยะเวลา อันสั้น ๆ และรวดเร็ว และได้แนวความคิดที่แปลกใหม่โดยอาศัยการพัฒนามาจากแนวความคิดของ คนอื่น การระดมสมองเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

1.2 วัตถุประสงค์ เพื่อกระตุ้นและช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา และเพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานมีการร่วมมือซึ่งกันและกันในการเสนอแนวความคิดในการแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติจริง

1.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากการระดมสมองเน้นการปฏิบัติจริงภายใต้ขอบเขตของเวลาที่กำหนด ซึ่งเมื่อสิ้นสุดกระบวนการระดมสมองแล้วจะต้องมีการรวบรวมและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของข้อเสนอแนะที่จะนำมาแก้ปัญหา เนื้อหาวิชาจึงควรประกอบด้วย ความหมายและแนวความคิดพื้นฐาน บทบาทของผู้บริหารและผู้ร่วมงานในการระดมสมอง กระบวนการตามขั้นตอนของการระดมสมอง ได้แก่ การกำหนดปัญหา การกำหนดกลุ่มบุคคลในการระดมสมอง การอธิบายวิธีการระดมความคิด การให้ผู้ระดมความคิดเสนอแนวความคิดอย่างเสรี การกำหนดกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงการระดมความคิดที่เป็นไปตามข้อตกลง และการประเมินผลที่ได้จากการระดมความคิด

1.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้โดย วิธีการดังต่อไปนี้

1.4.1 การให้การอบรม

1.4.2 การฝึกปฏิบัติจริง

1.4.3 การสร้างสถานการณ์จำลอง

1.4.4 การอภิปราย - ชักถามเพื่อให้เกิดแนวความคิด

1.4.5 การแบ่งกลุ่ม แข่งขันการฝึกปฏิบัติตามกรณีศึกษา

2. การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ หลักสูตรควรประกอบด้วย

2.1 แนวความคิดพื้นฐาน วิธีระบบมีพื้นฐานเดิมจากวิธีการวิทยาศาสตร์เป็นแม่แบบและยุทธศาสตร์เดียวกันกับที่นำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) และการบริหารงานโดยการควบคุมคุณภาพ (Q.C.C.)

2.2 วัตถุประสงค์ การนำวิธีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาการศึกษา ก็เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมองภาพส่วนประกอบของระบบงานที่ตนรับผิดชอบ และสามารถกำหนดปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา ทดลองและตรวจสอบแนวทางที่จะใช้แก้ปัญหา จนได้ข้อสรุปผล การแก้ปัญหาที่แท้จริงเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากวิธีระบบเป็นวิธีการที่เน้นการปฏิบัติจริงเชิงวิเคราะห์ และการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของวิธีระบบ การนำวิธีระบบมาใช้แก้ปัญหาการศึกษา กระบวนการและขั้นตอนของการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ ได้แก่ การกำหนดปัญหา การกำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหา การกำหนดทางเลือก การประเมินทางเลือก ภายใต้ข้อจำกัดและปัจจัยที่เอื้อการนำทางเลือกที่เหมาะสมมาพัฒนา การตรวจสอบความสมจริงของทางเลือก การประเมินและปรับปรุงทางเลือกเพื่อนำไปปฏิบัติจริง

2.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

2.4.1 การฝึกอบรม-ชนิดที่มีแบบฝึกหัด (Module) เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง โดยมีการเสนอแนวความคิดรวบยอด แนวปฏิบัติ กรณีตัวอย่าง และแบบฝึกหัดเป็นเล่ม ๆ เป็นขั้นตอนจากเนื้อหาที่น้อยที่สุดและง่ายที่สุด ไปจนถึงขั้นสุดท้าย

2.4.2 การวิเคราะห์กรณีตัวอย่าง โดยให้ผู้เข้าอบรมวิเคราะห์กรณีตัวอย่างร้อยละ 50 ภายใต้การให้คำแนะนำของวิทยากร และให้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติจริงร้อยละ 50

2.4.3 การให้ผู้เข้าอบรมร่วมอภิปราย และระดมแนวความคิดเพื่อให้ได้ข้อสรุปในแต่ละขั้นตอนของเนื้อหา

2.4.4 การบรรยายของวิทยากร ที่มีการประยุกต์ให้เห็นแนวทางการนำวิธีระบบไปใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง

3. การเป็นผู้นำทางวิชาการ หลักสูตรควรประกอบด้วย

3.1 แนวความคิดพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะต้องรู้เกี่ยวกับระบบงานวิชาการของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยเรื่องของการงาน หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร งานสื่อ งานสอน และงานนิเทศการสอน รวมทั้งงานประเมินผลการสอน และสามารถวางแผนทางการศึกษาของโรงเรียนเพื่อให้ครูนำไปปฏิบัติเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวันได้

3.2 วัตถุประสงค์

3.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการและเข้าใจการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของระบบงานวิชาการ สามารถนำความรู้ไปพัฒนางานได้คิดทั้งในสถานการณ์สร้างชิ้นหรือสถานการณ์ที่เป็นจริง

3.2.2 เพื่อให้ครูเห็นความสำคัญของงานวิชาการและมีความคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

3.2.3 เพื่อให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเป็นผลดีต่อความสำเร็จของโรงเรียน

3.2.4 เพื่อให้นักเรียนได้เห็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารและเป็นเยาวชนที่ดีของชาติทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

3.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของงานบริหารโรงเรียน ขอบข่ายของเนื้อหาควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารงานวิชาการ ระบบการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยทางการศึกษา กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการนิเทศการสอน กระบวนการวัดและประเมินผล หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร คุณลักษณะของนักเรียนที่ต้องการตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การวางแผนงานและโครงการทางการศึกษาของโรงเรียน วิธีการพัฒนาตนเองและครูให้เป็นผู้นำทางวิชาการ และการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการเรียนการสอน

3.4 กระบวนการพัฒนา

3.4.1 สร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารรู้ว่าเป็นผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะสร้างให้เด็กแต่ละคนเป็นเยาวชนที่ดีของชาติ ด้วยการให้ความรู้ ด้วยการบรรยายของวิทยากร เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจแนวความคิดพื้นฐานและความสำคัญของการเป็นผู้นำทางวิชาการ

3.4.2 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้เข้าใจแนวทางการจัดโรงเรียนว่าจะต้องเปลี่ยนไปจากเดิมโดยมุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อตัวเด็กในขณะนี้ให้ดีที่สุด มากกว่าที่จะจัดการศึกษาเพื่ออนาคตตามแนวความคิดเดิม

3.4.3 สร้างสถานการณ์จำลอง โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดระบบงานวิชาการของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่มเข้าช่วย เพื่อให้เห็นปัจจัย กระบวนการและผลผลิต อันเป็นผลของระบบการศึกษา รวมทั้งผลของสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาที่ควบคุมไม่ได้

3.4.4 ผู้บริหารนำเทคนิคการบริหารมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของครู เช่น เทคนิคการควบคุมคุณภาพ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมและเทคนิคการบริหารงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ เป็นต้น

3.4.5 จัดให้มีการฝึกปฏิบัติงานโดยวิธีการเรียนรู้ในระหว่างฝึกงานจากแม่แบบที่ดี เป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร ด้วยวิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่า Guided In - service Training ซึ่งหมายถึงการที่มีผู้ให้คำแนะนำระหว่างการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติจริง

3.4.6 จัดให้มีการไปศึกษาดูงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเสริมสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ มาพัฒนางาน

3.4.7 ส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาวิชาชีพและการกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. บรรยากาศของโรงเรียน หลักสูตรควรประกอบด้วย

4.1 แนวความคิดพื้นฐาน บรรยากาศของโรงเรียนเป็นผลมาจากพฤติกรรมของบุคคลในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ร่วมงาน บรรยากาศของโรงเรียนเป็นเสมือนบุคลิกภาพ

ของโรงเรียน ผลของบรรยากาศของโรงเรียนก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานของครู อันจะนำมาซึ่งความยอมรับในความสำเร็จของงานและประสิทธิภาพของการบริหารงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำและทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานของการพัฒนา

4.2 วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานและระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง ในเรื่องต่อไปนี้คือ ความจริงใจต่อกันความกระตือรือร้นในการทำงาน ความร่วมมือและช่วยเหลือกัน ความสามัคคีกลมเกลียว ความเป็นมิตร การยอมรับ การชื่นชมในผลงานของกันและกันและของโรงเรียน เป็นต้น

4.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากบรรยากาศของโรงเรียนมีส่วนสัมพันธ์กับกระบวนการบริหารของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำ หลักมนุษยสัมพันธ์ และทฤษฎีการติดต่อสื่อสาร เป็นพื้นฐานของการพัฒนา เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของบรรยากาศของโรงเรียน องค์ประกอบของบรรยากาศของโรงเรียน แบบของบรรยากาศโรงเรียน ผู้บริหารกับการสร้างบรรยากาศโรงเรียน กิจกรรม และแนวทางปฏิบัติกิจกรรม เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน เป็นต้น

4.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้โดย

4.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยวิทยากรบรรยาย ให้ผู้เข้าอบรม เข้าใจแนวความคิดพื้นฐานของบรรยากาศโรงเรียนเพียงเล็กน้อย แล้วฝึกปฏิบัติกิจกรรม

4.4.2 ให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษากรณีตัวอย่างที่วิทยากรแจกให้แล้ววิเคราะห์ อภิปรายแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่กำหนดให้ศึกษาเพื่อวิทยากรสรุป และเปรียบเทียบกับ แนวความคิดพื้นฐาน

4.4.3 ผู้บริหารใช้วิธีสังเกตผู้ร่วมงานเพื่อเป็นการวิเคราะห์และศึกษาปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศของผู้ร่วมงานว่ามีพฤติกรรมที่ต่อต้านหรือเป็นไปในทางที่ไม่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

ในโรงเรียนบ้างหรือไม่ เช่นพฤติกรรม การแตกความสามัคคี แบ่งพวกแบ่งกลุ่ม เขียนบัตรสนเท่ห์ เป็นต้น เก็บรวบรวมไว้เป็นข้อมูลเพื่อการจัดและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีทดแทน

4.4.4 จัดกิจกรรมที่มีเป้าหมายแน่นอน เช่น กิจกรรมกีฬาและกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

5 แบบผู้นำ หลักสูตรควรประกอบด้วย

5.1 แนวความคิดพื้นฐาน แบบผู้นำมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบจะใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารไม่ควรยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตายตัวและควรประยุกต์ใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ องค์ประกอบของแบบผู้นำมี 2 องค์ประกอบคือ การรู้จักคน และการรู้จักงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเทคนิคในการรู้จักคนหรือเพื่อนร่วมงาน และรู้จักงานเพื่อสามารถชี้ทิศทางของการทำงานได้ บนพื้นฐานของหลักการประชาธิปไตยและการทำงานร่วมกัน

5.2 วัตถุประสงค์

5.2.1 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยทางภาวะผู้นำตนเอง และของผู้ร่วมงานและเลือกทิศทางในการปฏิบัติตนอันเป็นที่ยอมรับของครู

5.2.2 เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน รู้เรื่องของภาวะผู้นำ และผู้นำแบบต่าง ๆ รวมทั้งผลดีผลเสียของผู้นำแต่ละแบบ

5.2.3 เพื่อให้ผู้บริหารประยุกต์ แบบผู้นำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และการปฏิบัติงานในหน้าที่

5.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากแบบผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละโรงเรียนแต่ละคนที่ จะแสดงออกต่อผู้ร่วมงานและต่อการปฏิบัติงาน เนื้อหาจึงควรประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ องค์ประกอบของแบบผู้นำ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคนและการทำงานร่วมกับคน ลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ข้อดีและข้อเสียของผู้นำแบบต่าง ๆ การประยุกต์ใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความรู้เกี่ยวกับงานตามภารกิจของโรงเรียนและวิธีการนำคนหรือใจคนให้มุ่งไปสู่งานที่ควรพัฒนา

5.4 กระบวนการพัฒนา การที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำที่จะช่วยให้การ
บริการงานมีประสิทธิภาพ อาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

5.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน โดยการบรรยายให้ความรู้ตามแนว
ความคิดพื้นฐาน

5.4.2 ให้ผู้บริหารโรงเรียนฝึกปฏิบัติโดยการวิเคราะห์แบบผู้นำของตนเอง
เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีแบบผู้นำที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป

5.4.3 ให้กรณีศึกษาและวิเคราะห์ดูว่าในสถานการณ์ที่ให้ศึกษา ควรจะใช้ผู้นำแบบ
ใดจึงจะเหมาะสมและทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5.4.4 จัดให้มีการอภิปราย หรือการบรรยายของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
เพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเห็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

6. ความพึงพอใจในงาน หลักสูตรควรประกอบด้วย

6.1 แนวความคิดพื้นฐาน ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญ
กำลังใจและความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพ
ของการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อม
ต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน ทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีแห่งภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานของ
ความพึงพอใจในงาน

6.2 วัตถุประสงค์

6.2.1 เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

6.2.2 เพื่อแสดงถึงประสิทธิภาพของการบริหารงาน

6.2.3 เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีให้เกิดแก่องค์การโรงเรียนและสังคม

6.2.4 เพื่อสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ผู้ร่วมงาน

6.3 ขอบข่ายของเนื้อหา เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัด แต่ผู้บริหารก็สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เนื้อหาจึงควร ประกอบด้วย แนวความคิดพื้นฐานของความพึงพอใจในงาน ประเภทของความพอใจในงาน ผลดีของความพึงพอใจในงาน บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน

6.4 กระบวนการพัฒนา อาจกระทำได้วิธีการดังต่อไปนี้

6.4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมและบรรยายโดยวิทยากร เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียน เข้าใจแนวความคิดพื้นฐานของการสร้างความพึงพอใจในงาน

6.4.2 จัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองโดยมีแบบประเมินที่วิทยากร จัดให้วัดความมุ่งมั่นของตนเอง เพื่อจะได้รู้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มุ่งมั่นหรือมุ่งมั่น จะได้มีแนวทาง ในการพัฒนาตนเองได้

6.4.3 ผู้บริหารใช้เทคนิคการระดมสมองของผู้ร่วมงานเพื่อวิเคราะห์ความต้องการ ของบุคคลในองค์กร ให้ได้ความต้องการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แล้วนำมาวิเคราะห์ว่าสิ่งใดที่ผู้บริหาร พึงปฏิบัติได้ และปฏิบัติไม่ได้ และต้องอภิปรายให้ผู้ร่วมงานเข้าใจโดยทั่วกัน

6.4.4 สร้างสถานการณ์จำลอง และให้มีกรณีศึกษา เพื่อที่ประเด็นสรุปจากกรณีศึกษา ให้ผู้บริหารเข้าใจมโนทัศน์ของความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมของการบริหารงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ

6.4.5 จัดกิจกรรมโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันเอง เป็นการเสริมสร้างความจริงใจ ความร่วมมือ ความสามัคคี และความกระตือรือร้น เช่น กิจกรรมการไปศึกษาดูงาน กิจกรรมส่งเสริม ศาสนา กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมการกีฬา และกิจกรรมเชิดชูเกียรติเพื่อร่วมงาน เป็นต้น

6.4.6 จัดกิจกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานให้เป็นสวัสดิการ เท่าที่จะทำได้ ได้แก่ กองทุนบริการการศึกษา เพื่อส่งเสริมและอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายให้ผู้ร่วมงาน ได้ไปเข้ารับการอบรม ดูงาน เป็นต้น

6.4.7 จัดกิจกรรมประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ โดยให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน

6.4.8 นำระบบบริหารงานแบบควบคุมภาพ หรือการบริหารงานโดย มีส่วนร่วม มาประยุกต์ใช้กับการบริหารโรงเรียนและการเรียนการสอน

6.4.9 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ก้าวหน้าและพัฒนาทางวิชาการ ให้โอกาสในการแสดงออกด้วยการยอมรับจากผู้บริหาร

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื้อหาของบทนี้จะกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยทั้งหมด โดยแบ่งเป็น บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทย่อ

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาคูณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ เพื่อนำผลที่ค้นพบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผลต่อการเสริมสร้างคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป กรอบความคิดในการวิจัยพัฒนามาจากการสังเคราะห์แนวความคิดที่ว่า การจะวัดว่าโรงเรียนประสบความสำเร็จหรือไม่นั้นจะรู้ได้จากคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ กับปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานของครู พฤติกรรมการบริหารและปัจจัยดังกล่าวนี้เป็นตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยนำมาศึกษา

ความมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาการวิจัยและสนับสนุนแนวความคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาคูณลักษณะและปัจจัยต่อไปนี้ คือ

- 1.1 คุณลักษณะด้านแบบผู้นำ
- 1.2 คุณลักษณะด้านพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.2.1 การตัดสินใจ
 - 1.2.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 1.2.3 การแก้ปัญหา
 - 1.2.4 การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 1.3 ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน
- 1.4 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู
2. เพื่อค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้
3. เพื่อวิเคราะห์ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนาเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา และเสนอแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างในการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากโรงเรียนประถมศึกษา 2 ลักษณะ คือ

1. โรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ตามประกาศของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในปีการศึกษา 2532 ในทุกจังหวัดของประเทศไทย จังหวัดละ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน ซึ่งการวิจัยนี้ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
2. โรงเรียนประถมศึกษาที่ไม่เคยผ่านเกณฑ์การประเมินและไม่เคยได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีขนาดและอยู่ในท้องที่

เดียวกันกับโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ในปีการศึกษา 2532 จังหวัดละ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน ซึ่งการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

สำหรับผู้ให้ข้อมูลที่เป็นครู ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสองลักษณะดังกล่าว โรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลการวิจัยที่เป็นผู้บริหารและครู จำนวนทั้งสิ้น 876 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ คือ แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ แบบสอบถามฉบับที่ 1 ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับแบบผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และบรรยากาศของโรงเรียน แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามลักษณะของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ส่วนแบบสอบถามฉบับที่ 2 เป็นแบบสอบถามครูแบ่งเป็น 2 ตอน เกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด โดยความอนุเคราะห์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในการจัดส่งแบบสอบถามการวิจัยไปให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ พร้อมคำชี้แจงการรวบรวมข้อมูล และจัดส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัยในภายหลัง ข้อมูลที่ได้รับจากผู้วิจัยได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผล ได้จำนวนข้อมูลที่ได้เก็บจากผู้บริหารโรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 99.31 และจำนวนข้อมูลที่ได้จากครูคิดเป็นร้อยละ 99.04 รวมจำนวนของข้อมูลที่ได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละ 99.08

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรม SPSS/PC⁺ ในการคำนวณหาค่าสถิติต่าง ๆ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า-t ค่า Chi-square และค่าวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม

สรุปผล

ผลการวิจัย และผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สรุปได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยกล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสองกลุ่ม ส่วนใหญ่มีสถานภาพด้านชีวิตสังคมและข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ร้อยละ 89.00 เป็นผู้บริหารชายมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี ร้อยละ 45.20 ผู้บริหารอายุน้อยกว่านี้ และมากกว่านี้มีเท่ากัน คือมีอย่างละร้อยละ 27.40 มีอายุราชการตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป ร้อยละ 45.20 อายุราชการระหว่าง 16 - 25 ปี มีร้อยละ 39.70 เป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางร้อยละ 38.40 ขนาดใหญ่ร้อยละ 32.90 และขนาดเล็กร้อยละ 19.20 และเป็นโรงเรียนที่มีครูระหว่าง 11 - 20 คน มากที่สุด คือร้อยละ 52.10

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มีคุณลักษณะด้านแบบผู้นำไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มเป็นผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ไม่ว่าจะแยกวิเคราะห์ตามเพศ อายุตัว อายุราชการ ขนาดของโรงเรียน หรือจำนวนครู ผลก็ออกมาสอดคล้องกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการเป็นผู้บริหารชาย ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่ามุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานไม่ว่าจะแยกวิเคราะห์ตามอายุตัว อายุราชการ ขนาดของโรงเรียนหรือจำนวนครู ผลก็ออกมาสอดคล้องกัน

4. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร ไม่ว่าจะแยกวิเคราะห์ตามเพศ อายุตัว อายุราชการ ขนาดของโรงเรียน หรือจำนวนครู ผลก็ออกมาสอดคล้องกัน

5. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบวิธีระดมสมองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบวิธีระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จไม่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะวิเคราะห์ตามตัวแปรด้านชีวสังคมตัวใดก็ตาม แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่เป็นชาย อายุราชการระหว่าง 10 - 25 ปี เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และมีครูระหว่าง 10 - 20 คน การแก้ปัญหาด้วยใช้วิธีระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

6. ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ

สำเร็จมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในตัวแปรต่อไปนี้ เพศชาย ผู้บริหารอายุระหว่าง 41 - 50 ปี อายุราชการตั้งแต่ 16 ปี ขึ้นไปเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และโรงเรียนมีครู 11 - 20 คน

7. โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 กล่าวคือ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในตัวแปรต่อไปนี้คือ ผู้บริหารชาย ผู้บริหารมีอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป ผู้บริหารมีอายุราชการ 16 - 25 ปี เป็นโรงเรียนขนาดกลางและมีครู 11 - 20 คน

8. ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ กับครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จใน 2 ตัวแปรคือ ครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอายุ 51 - 60 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอยู่ในวัยเดียวกัน แต่ในทางกลับกันครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ

9. ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหาร รวมทั้งปัจจัยบางประการที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีทั้งสิ้น 6 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะด้านแบบผู้นำ พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองและการแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 ตัวนี้ เมื่อรวมกันแล้ว สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 72.46

10. คุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่จำเป็นต้องพัฒนา ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหา ด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้าน บรรยากาศของโรงเรียน, แบบผู้นำ, และความพึงพอใจในงาน

ผลการทดสอบสมมุติฐาน

สมมุติฐานที่ 1 "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบผู้นำแตกต่างกัน"

ผล ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีแบบของผู้นำไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 2 "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจแตกต่างกัน"

ผล ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 3 "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแตกต่างกัน"

ผล ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 4 "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีพฤติกรรม
การแก้ปัญหาแตกต่างกัน"

ผล ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีพฤติกรรม
การแก้ปัญหาแบบวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบระดม
สมองแตกต่างกัน จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้เพียงบางส่วน

สมมุติฐานที่ 5 "ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีคุณลักษณะ
การเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกัน"

ผล ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทาง
วิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาจึง
สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 6 "โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะมีบรรยากาศของ
โรงเรียนแตกต่างกัน"

ผล โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ มีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่า
โรงเรียนประถมศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาจึงสอดคล้องกับ
สมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 7 "ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีความพึงพอใจ
ในงานแตกต่างกัน"

ผล ครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในงาน
ไม่แตกต่างกัน ผลการศึกษาจึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 8 "แบบของผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้"

ผล แบบของผู้นำ พฤติกรรมการบริหารด้านการแก้ปัญหา การเป็นผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้เป็นส่วนใหญ่

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

ผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารและปัจจัยที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจะอภิปรายใน 2 ประเด็น คือ

1. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับกรอบความคิดการวิจัย

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารและปัจจัยที่นำมาศึกษาส่วนใหญ่สอดคล้องกับกรอบความคิดการวิจัย และสามารถใช้อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ กล่าวคือ

1.1 คุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหาร

- โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ต่างก็มีแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์เหมือน ๆ กัน ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของอลิแชมมวล

(Elisamual. 1986 : 3212-A) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จต่างก็มีแบบผู้นำไม่แตกต่างกัน การที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งสองกลุ่มเป็นผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ต่างก็เข้าใจถึงขอบข่ายของงานในหน้าที่ของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจึงมุ่งที่จะปฏิบัติงานทุกอย่างให้บังเกิดผลดีที่สุด ส่วนใหญ่จึงเป็นผู้นำแบบมุ่งงานเหมือน ๆ กันทั้งในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญของแบบผู้นำ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มก็ตาม แต่ผลการวิจัยก็พบว่าคุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

1.2 ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจที่ผลการวิจัยพบว่าเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ ซึ่งผู้บริหารทั้งในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จต่างก็มีพฤติกรรมการตัดสินใจที่มุ่งเน้นกระบวนการเหมือน ๆ กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการบริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของอำนาจที่จำกัด คือต้องการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดภายใต้ทิศทางารดำเนินงานที่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนคาดหวังว่าหากปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกต้อง และเป็นการปฏิบัติที่ไม่ต้องเสี่ยงแล้ว ย่อมต้องได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ซึ่งก็มีได้เป็นหลักประกันที่แน่นอนเสมอไปว่า การปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกต้องจะได้ผลลัพธ์ของงานตามที่ต้องการเสมอไป ส่วนการตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ของงานนั้นเป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างเสี่ยง โดยไม่คำนึงถึงกระบวนการขั้นตอนมุ่งแต่จุดหมายปลายทางที่คาดหวังว่าจะได้รับแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงไม่นิยมปฏิบัติสอดคล้องกับแนวความคิดของ โรเบิร์ต และ แฮนไลน์ (Robert and Hanline. 1975 : 25 - 32) ที่ว่าผู้บริหารนั้นโดยทั่วไปจะตัดสินใจโดยอาศัยความเคยชินที่เคยปฏิบัติมา หากการปฏิบัตินั้นเป็นไปโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่ขัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้งที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ จึงมีพฤติกรรมการตัดสินใจที่ต่างก็มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่ามุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานเหมือน ๆ กัน ซึ่งเป็นลักษณะของพฤติกรรมของผู้บริหารในประเทศที่กำลังพัฒนา

1.3 ด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารก็เช่นเดียวกันที่ผลการวิจัยพบว่าเป็นตัวแปรที่ไม่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ เพราะทั้งผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จต่างก็มีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารที่มุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบชีวสังคมของผู้บริหารในด้านใดก็ตามก็ไม่พบความแตกต่างด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานในโรงเรียนนั้น ส่วนใหญ่ใช้การติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นเอกสาร ซึ่งก่อนที่จะสื่อสารย่อมต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องและมีผู้รับรองมาก่อนแล้ว กระบวนการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มจึงมุ่งเพียงประเด็นเพื่อการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันเหมือน ๆ กัน

1.4 ด้านพฤติกรรมการแก้ปัญหา ทั้งด้วยวิธีระบบ และด้วยวิธีระดมสมอง ที่ผลการวิจัย พบว่าเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง เป็นตัวแปรที่มีน้ำหนักในการใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้สูงกว่าตัวแปรอื่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ใช้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมองมากกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นวิธีการร่วมแรงร่วมใจในการคิดแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวความคิด ของอัลซาค และคนอื่น ๆ (Ulschak and others. 1981 : 13) และสอดคล้องกับแนวความคิดของพริชต์ลีย์ และคนอื่น ๆ (Priestley and others. 1978 : 23) ที่ว่าวิธีการระดมสมองเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และเป็นกระบวนการแก้ปัญหาที่มีประโยชน์มาก เป็นผลดีต่อองค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเกตส์ (Gates. 1973 : 4724-A) ที่พบว่า การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เป็นวิธีที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความหมาย ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีกิจกรรมการแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์การที่สมบูรณ์ และสอดคล้องกับแนวความคิดของกอร์ตอน (Gorton. 1983 : 497 - 499) ที่ว่าความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

1.5 ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งการวิจัยนี้พบว่าเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน และสามารถใช้นำมาทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้เป็นผล ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับแนวความคิดของแคมเบล และคนอื่น ๆ (Campbell and others. 1968 : 225 - 227) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวความคิดของคนีเชวิช (Knezevich. 1984 : 16 - 19) แนวความคิดของทรัสตี (Trusty. 1986 : 116 - 117) และสอดคล้องกับแนวความคิดของแอนเดอร์สัน และพิกฟอร์ด (Anderson and Pigford. 1987 : 67 - 68) ที่ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของคาเวนพอร์ต (Davenport. 1984 : 598-A) ที่พบว่างานในหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ได้แก่ โปรแกรมทางวิชาการของโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมิธ (Smith. 1984 : 716-A) ที่พบว่าระดับของความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการจัดการกิจการโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเกณฑ์ตัวหนึ่งที่กำหนดไว้ ดังนั้น โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ย่อมมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลแห่งการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจึงเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพราะทำให้ผู้บริหารสามารถนิเทศงานวิชาการ และติดตามกำกับการปฏิบัติการสอนของครู เพื่อให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการสอนที่จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของแมคซิลวาน (Mcilvain. 1986 : 1959-A) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของหลิว (Liu. 1985 : 861-A) ที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน

1.6 ด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแทนที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ สอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1982 : 727-429) และฟิเดเลอร์ (Fildler, 1967 : 36) ที่ว่าบรรยากาศขององค์การจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของบาร์ตัน (Barton, 1985 : 2316-A) ที่พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนกับพฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคเคนซี (McKenzie, 1987 : 4257-A) ที่พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแทนที่จัดอยู่ในลำดับต้น ๆ ที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและเป็นตัวแทนที่ทำให้โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ดี ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อีระ ศรีแก้ว (2530) ที่พบว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสำเร็จขององค์การ ทุกคนที่อยู่ในองค์การไม่สามารถคาดหวังได้ว่าองค์การจะปฏิบัติงานได้สูงในระดับใด จนกว่าคนในองค์การจะมีความรู้สึกที่ดีต่อสภาวะแวดล้อมขององค์การ ดังนั้นการที่โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความเป็นมิตร การเป็นที่ยอมรับ ความอบอุ่นใจ การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ บรรยากาศของโรงเรียน จึงเป็นตัวแทนที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

1.7 ด้านความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ กับครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลางเหมือนกัน แสดงว่าครูในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มต่างก็มีทัศนคติต่องาน และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญกำลังใจ และมีความผูกพันกับโรงเรียนในระดับปานกลางเหมือนกัน จากแนวความคิดของ มิทเชลล์ (Mitchell, 1982 : 393) ที่อธิบายว่าความพึงพอใจในงาน

ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน เพราะเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจและเพิ่มผลผลิตของงาน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การที่ผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันและมีในระดับปานกลาง จึงเป็นข้อสังเกตที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องพยายามสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจให้มากกว่าที่เป็นอยู่ ส่วนที่ผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ก็อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ สร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ โดยไม่เข้มงวดกวดขันหรือนิเทศติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลางทำให้ครูมีขวัญกำลังใจ และมีทัศนคติที่ต่องานมากกว่า ผิดกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ที่ย่อมต้องมีการนิเทศติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของโรงเรียนไว้ สภาพแวดล้อมของการทำงานจึงไม่ทำให้ครูมีความพึงพอใจในงานสูง สอดคล้องกับผลการวิจัย ของฟีนแมน (Faeman, 1988 : 61) ที่พบว่า ผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์และเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีกับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคคลในองค์กรจึงเป็นข้อสังเกตให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ควรสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจให้มากขึ้น

2. ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.1 คุณลักษณะค่านิยมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยที่ค้นพบไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีแบบผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ ไม่ว่าจะวิเคราะห์ตามชีวิตสังคมของผู้บริหาร ในด้าน เพศ อายุ อายุราชการ ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน ก็ตาม ผลการวิจัยยังพบว่า คุณลักษณะค่านิยมของผู้นำของผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่มีอำนาจจำแนกกลุ่มสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้ ในส่วนนี้จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.2 ด้านพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวคือ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยชีวสังคมของผู้บริหาร ทางด้าน เพศ อายุ อายุราชการ ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูที่มีอยู่ในโรงเรียนแล้วก็ตาม ก็ไม่พบความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารระหว่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยนอกจากจะพบความไม่แตกต่างระหว่างพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารแล้ว ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มใช้วิธีการตัดสินใจแบบมุ่งกระบวนการมากกว่ามุ่งผลลัพธ์ของงานไม่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบอำนาจจำแนกที่จะใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนก็ยิ่งปรากฏว่า พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ เป็นตัวแปรที่ไม่เข้าสมการวิเคราะห์ ซึ่งก็คือไม่มีน้ำหนักพอที่จะใช้เป็นตัวแปรในการทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้ ไม่ว่าจะโดยตัวเอง หรือรวมเข้ากับตัวแปรอื่นๆ แล้วก็ตาม จึงไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.3 ด้านพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสาร ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

กล่าวคือผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบ ชีวสังคมทางด้าน เพศ อายุ อายุราชการ ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียนแล้วก็ตาม ก็ไม่พบความแตกต่างทางด้านพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ระหว่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยนอกจากจะพบความไม่แตกต่างระหว่างพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มแล้ว ยังพบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร เหมือน ๆ กัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบอำนาจจำแนกที่ใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ปรากฏว่าพฤติกรรมกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร เป็นตัวแปรที่ไม่เข้าสมการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ซึ่งก็คือไม่มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้ ไม่ว่าจะโดยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรตัวอื่น ๆ แล้วก็ตาม ซึ่งในส่วนนี้ก็ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.4 ด้านพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา ผลงานวิจัยนี้พบว่าส่วนหนึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคแบบระดมสมองมากกว่าผู้บริหารในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า เพศ อายุ ราชกฉลว ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน เป็นตัวแปรที่ทำให้พฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาคแบบระดมสมองของผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การวิจัยยังพบว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหาคแบบระดมสมองนี้เป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ จากผลการวิจัยที่ค้นพบพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหาค จึงเป็นพฤติกรรมที่ควรเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ หรือโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป

2.5 ด้านพฤติกรรมคาคเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมคาคเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีพฤติกรรมคาคเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะแยกวิเคราะห์โดย เพศ อายุ ราชกฉลว ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียน ต่างก็พบความสอดคล้องกัน พฤติกรรมคาคเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ จึงนับได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สมควรได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป จึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2.6 ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน ผลงานวิจัยนี้พบว่าสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือผลการวิจัยนี้พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ในเรื่องของผลงาน การให้ความร่วมมือ ความเป็นมิตร ความกระตือรือร้น การให้ความสนับสนุน การเป็นที่ยอมรับ และอื่น ๆ อีก เป็นต้น ถึงแม้จะแยกวิเคราะห์ทางชีวสังคมด้านเพศ อายุ อาชีพ ราชการ ขนาดของโรงเรียน และจำนวนครูในโรงเรียนก็พบว่า บรรยากาศของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และเป็นปัจจัยที่ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป

2.7 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยพบว่าไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความพึงพอใจในงานในระดับปานกลาง ครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จใน 2 ตัวแปร คือ ครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอายุระหว่าง 51 - 60 ปี มีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จที่มีผู้บริหารอยู่ในวัยเดียวกัน และในทางกลับกัน ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จมีความพึงพอใจในงานมากกว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะมีส่วนสอดคล้องกับสมมุติฐานบ้างเป็นบางส่วน แต่ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่เมื่อรวมกับปัจจัยอื่นแล้ว จะมีส่วนที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้ อาศัยผลการวิจัยครั้งนี้เป็นพื้นฐาน โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น

3 ประเด็น คือ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีสาระสำคัญที่ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ปฏิบัติให้

เกิดประโยชน์ คือ

1.1 ในส่วนของการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาเกณฑ์การประเมินโรงเรียน ประถมศึกษาที่เด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น สามารถจะกระทำได้ โดยเพิ่มพูนความสำคัญด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เน้นพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา เป็นอันดับแรก ทั้งการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมอง และการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระบบ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ว่า พฤติกรรมการแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมที่เอื้อและสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา และมีน้ำหนักในการทำนาคความสำเร็จของโรงเรียนได้สูงกว่าพฤติกรรมอื่น และเป็นพฤติกรรมที่มี อำนาคจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และโรงเรียนที่ไม่สำเร็จออกจากกันได้อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ในส่วนของพฤติกรรมกรรมการบริหารอื่นที่ควรบรรจุเพิ่มเติมในเกณฑ์การประเมิน โรงเรียนที่เด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินั้น ได้แก่ พฤติกรรมด้านการ เป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เอื้อและสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา และมีอำนาคจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จออก จากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกับพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา

1.3 ควรเพิ่มความสำคัญของเกณฑ์การประเมินด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศ ของโรงเรียนเข้าไว้ด้วย เพราะเป็นตัวแปรที่มีอำนาคจำแนกกลุ่มโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับ โรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จออกจากกันได้ และสามารถใช้ในการทำนาคความสำเร็จของโรงเรียน ได้เป็นอันดับรอง จากเกณฑ์การประเมินโรงเรียนที่เด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ ไม่มีปัจจัยในเรื่องนี้ปรากฏอยู่ จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับรองจากพฤติกรรมการเป็น ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร

1.4 ถึงแม้ผลการวิจัยจะพบว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารและปัจจัยที่ควรพัฒนาให้เกิดขึ้น แก่ผู้บริหารและโรงเรียนมีทั้งสิ้น 6 ตัวแปร แต่ตัวแปรที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกและอันดับรอง ควรพัฒนา 4 ตัวแปรแรกก่อน ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาคด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาคด้วยวิธี ระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ และปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียน เพราะเป็นตัวแปรที่พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่

ประสบความสำเร็จ และเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรเร่งพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีพฤติกรรมการบริหารและเสริมสร้างปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้นในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นการเร่งด่วน

1.5 เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะด้านแบบผู้นำ พฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยที่มีอำนาจจำแนกกลุ่มระหว่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ และสามารถใช้อธิบายความสำเร็จของโรงเรียนได้ตามลำดับความสำคัญ 6 ตัวแปร คือการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน แบบผู้นำและความพึงพอใจในงาน ดังนั้นหากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะปรับเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีคู่คน โดยมุ่งวัดเฉพาะตัวแปรเหล่านี้ ก็สามารถจะแยกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จหรือโรงเรียนดีคู่คนออกจากโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไปได้อย่างถูกต้อง 72.46 เปอร์เซนต์

1.6 โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และเป็นโรงเรียนที่พบว่าพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ยังไม่เคยผ่านเกณฑ์การประเมินว่าเป็นโรงเรียนดีคู่คนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงควรได้รับการพัฒนาการเป็นผู้นำทางด้านวิชาการให้มากขึ้นกว่าเดิม

1.7 หน่วยงานบริหารทางการศึกษา ควรหาวิธีสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป จัดบรรยากาศของโรงเรียนให้ดีขึ้น และควรหาวิธีเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ครูในโรงเรียนให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจ มีความพึงพอใจในอาชีพ แสวงหาความรู้ทางวิชาชีพเพิ่มเติม มีความกระตือรือร้น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มากขึ้นกว่าเดิม

1.8 โรงเรียนขนาดใหญ่ที่ได้รับการประเมินว่าเป็นโรงเรียนดีคู่คน หรือเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แต่ผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า

ครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จ จึงควรวางวิธีการที่จะส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจในงานให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อเป็นการเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี และเป็นผลรวมส่งผลให้เป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ในทุก ๆ ด้าน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

การนำผลการวิจัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนอาจทำได้ดังนี้คือ

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สามารถนำผลการวิจัยในส่วนที่พบว่าเป็นคุณลักษณะและปัจจัยที่ควรพัฒนา ตามลำดับความสำคัญของตัวแปรที่พบได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหาทั้งด้วยวิธีระดมสมอง และด้วยวิธีระบบ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน คุณลักษณะด้านแบบผู้นำ และความพึงพอใจในงาน ด้วยการนำเอาขอบข่ายของเนื้อหาและกระบวนการพัฒนาในแต่ละตัวแปรตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในขั้นตอนของการพัฒนา ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการสังเคราะห์แนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญมากำหนดเป็นหลักสูตรและวิธีการในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในกรณีของการฝึกอบรมผู้บริหารระหว่างประจำการ กรณีเตรียมผู้บริหารเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง และกรณีการฝึกอบรมเพื่อขอปรับปรุงหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยกำหนดเป็นหัวข้อวิชาไว้ในภาควิชาพฤติกรรมศาสตร์ อย่างน้อยวิชาละ 3 ชั่วโมงหรือมากกว่านั้น ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ อาจประสานงานกับสำนักงานข้าราชการครู และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขอเพิ่มเนื้อหาวิชาเข้าไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง

2.2 ในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ด้วยหลักสูตรการอบรมหรือประชุมสัมมนา ทั้งในส่วนที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ สามารถเพิ่มเติมเนื้อหาวิชาที่ผลการวิจัยนี้พบว่าเป็นคุณลักษณะและปัจจัยที่เอื้อและสามารถทำนวยความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ เพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะและปัจจัยดังกล่าว

และเพื่อการนำไปสู่ซึ่งประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร และโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้

2.3 นอกจากนี้ในการพัฒนาผู้บริหารนอกสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการและ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการและผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและ กิ่งอำเภอ ศึกษาในเทศก์ทุกระดับ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลและนิเทศการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของการบริหาร ก็ควรได้รับทราบเนื้อหาสาระตามที่ผลการวิจัย ที่ค้นพบ เพื่อเป็นความรู้และเป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดได้ ทั้งนี้ จากการฝึกอบรมทั้งในหลักสูตร เพื่อเตรียมเข้าสู่ตำแหน่ง และในหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหาร ประจำการในแต่ละปีเช่นเดียวกัน

2.4 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรจัดพิมพ์เอกสารทาง วิชาการที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้ด้านการแก้ปัญหาทั้งด้วยวิธีระดมสมอง และด้วยวิธีระบบ เอกสาร แนะนำด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการ การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน การเสริมสร้าง ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารงานและการบริหารบุคลากร รวมทั้งเอกสารแนะนำเทคนิควิธีการ เสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อมอบให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนได้นำไปศึกษา เป็นคู่มือในการพัฒนาตนเองได้นอกเหนือจากการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม

2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไป สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูลเพื่อหา แนวทางในการพัฒนาตนเอง เป็นการเพิ่มพูนให้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ยังค้อย เพื่อให้ผ่านการ ประเมินตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เป็นผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาคีเด่นที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงในโอกาสต่อไป และควรได้รับการพัฒนาความรู้ ทั้งในด้านการบริหารและด้านวิชาการทุก ๆ ปี อย่างน้อยปีละครั้ง

2.6 ในส่วนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย แนวความคิด วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกระบวนการพัฒนา ตามตัวแปรที่ผลการวิจัยพบว่าสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้นั้น หากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ หรือหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู และสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ก็จะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนให้มีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้

2.7 ผู้ที่สนใจการศึกษาทั้งหมด สามารถใช้ผลการวิจัยอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้า เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาได้ทุกสาขาวิชา โดยเฉพาะทางสาขาการบริหาร การศึกษา

3. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย เป็นที่น่าสังเกตว่าการให้ผู้บริหาร ทั้งในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและยังไม่ประสบความสำเร็จตรวจสอบเพื่อประเมินพฤติกรรมของตนเองนั้น ผลการประเมินมักจะพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ต่างก็วิเคราะห์ว่าตนเองมีคุณลักษณะและมีพฤติกรรม การบริหารที่เหมาะสมในระดับสูง จึงทำให้ไม่พบความแตกต่างระหว่างโรงเรียนทั้งสองกลุ่มตาม สมมุติฐานที่ตั้งไว้ในบางส่วน ผิดกับผลการตรวจสอบเพื่อประเมินพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยให้ครูใน โรงเรียนเป็นผู้ประเมิน ซึ่งจะพบว่าพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงเป็นข้อควรคำนึงเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในโอกาสต่อไปว่า หากจะมีการประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ควรให้บุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่าย เป็นผู้ประเมิน ได้แก่ ครูในโรงเรียน ผู้ร่วมงานที่มีใช้ครูในโรงเรียน และตัวผู้บริหารโรงเรียนเอง แล้วเอาผลรวมของ คะแนนการประเมินที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย เพื่อสรุปเป็นพฤติกรรมที่แท้จริงของผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อป้องกันการลำเอียงในการสำรวจตนเองของผู้บริหาร

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบนัยสำคัญของอำนาจจำแนกด้วยสถิติวิเคราะห์ จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) นั้น ในการวิจัยต่อไปควรเพิ่มตัวแปรอิสระที่น่าสนใจ ให้มากขึ้นกว่านี้ เช่นควรศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน การใช้อำนาจ การนิเทศ ภายในและการติดตามกำกับงาน เพื่อจะได้ทราบว่าพฤติกรรมเหล่านี้ สามารถใช้ทำนายความสำเร็จ ของโรงเรียนได้อย่างไร นอกจากนี้ในการดำเนินการวิจัย ควรเพิ่มประเภทของโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างให้เป็นอย่างน้อย 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกว่าเป็น โรงเรียนดีเด่นหรือประสบความสำเร็จ กลุ่มโรงเรียนที่เข้ารอบการคัดเลือก และกลุ่มโรงเรียนที่ไม่ได้เข้ารอบคัดเลือกและยังไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อผลของการทำนายความสำเร็จของโรงเรียน ด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่มมีเปอร์เซ็นต์สูงขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิติมา ปรีดีคิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ กรุงเทพฯ : หจก.ธนาคารพิมพ์, 2527.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา.
สำนักงานโครงการรับความช่วยเหลือ, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2528.
- _____. แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับที่ 2. กองวิชาการ,
กรุงเทพฯ : 2532. อักสำเนา.
- ชวนชม ชินะตังกูร. "รูปแบบและกระบวนการตัดสินใจ," ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร.
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ : สมาคมคณาภรณ์แห่งประเทศไทย,
2524.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
จำกัด, 2529.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เกษมการพิมพ์, 2523.
- ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ. ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมตัดสินใจของหัวหน้า
สถาบันการประถมศึกษาไทย มหาวิทยาลัยศิลปากร : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะ
ศึกษาศาสตร์, กุมภาพันธ์ 2530. อักสำเนา.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. การจัดองค์กรและการบริหาร. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2522.
- วีระพล สุวรรณันต์. กระบวนการแก้ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ประยูรวงศ์
จำกัด, 2525.
- วุฒิชัย จานงค์. พฤติกรรมตัดสินใจ. กรุงเทพฯ : บารมีการพิมพ์, 2523.
- เย็นใจ เลาหวณิช. "การแก้ปัญหา," ใน การพัฒนาคุณภาพชีวิตผ่านกระบวนการเรียนการสอน.
เอกสารประกอบการบรรยาย การอบรมผู้บริหารสถานศึกษา, 2532.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. "การสื่อสารของมนุษย์," เอกสารการประชาสัมพันธ์. กรุงเทพฯ :
กรมประชาสัมพันธ์ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2527. อักสำเนา.

สมชัย วุฒิปรีชา. รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ปีงบประมาณ 2530. กรุงเทพฯ :

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.

_____. สรุปคำบรรยายพิเศษเรื่องนโยบายการจัดการประถมศึกษาของ สปช. กองการ

เจ้าหน้าที่, สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

เสถียร เหลืองอร่าม. หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ. กรุงเทพฯ :

ห้างหุ้นส่วนจำกัด แพร่พิทยาอินเตอร์เนชั่นแนล, 2519.

สมยศ นาวีการ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บรรณกิจ, 2524.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่น ๆ. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา. รายงานการวิจัย ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. การศึกษาภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

_____. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

Aline Averil, Van Putten. "Administrative Communication System : Teacher Motivation and Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47(12) : 4263-A, 1987.

Anderson, Lorin W. and Aretha B. Pigford. "Removing Administrative Impediments to Instructional Improvement Efforts," in Theory into Practice. 16(1) : 67 - 70, 1987.

Applewhite, Phillip B. Organization and Behavior. New York : Prentice-Hall, Inc., 1965.

- Bancroft, Rena Merritt. "Principal's Leadership Style and School Climate," Dissertation Abstracts International. 47(07) : 2381-A; 1986.
- Barnard, Chester I. The Function of the Executive. Twenty-second Printing. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1972.
- Barton, Leigh Trumbull. "Leadership Behavior and Climate as They Relate to the Effectiveness of Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 45(8) : 2316-A, 1985.
- Behrens, Otto John, Jr. "The Relationship between Group Press and Leader Needs and Leader Decision-Making Behavior Used in the Solution of Group Problems," Dissertation Abstracts International. 44(07) : 1981-A, 1984.
- Beilfuss, Paul R. "The Activities of Elementary School Principals in Effective Schools," Dissertation Abstracts International. 46(10) : 2863-A, 1986.
- Berlo, Davis K. The Process of Communication. New York : Holt-Rinehart and Winston, 1960.
- Berry, Gloria Darnell. "A Study of Instructional Leadership Competencies and Inservice Education Program Associated with Selected Successful Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 48(05) : 1065-A, 1987.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. The Managerial Grid. Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1964.
- _____. Productivity : The Human Side. New York : AMACOM, 1981.
- Blum, Milton L. and Jam C. Naylor. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Brookover, Wilbur B. and others. "Elementary School Social Climate and School Achievement," American Educational Research Journal. 15 : 301 - 318; 1978.
- Brown, Robin Rae. "Individual Situational and Demographic Factors Predicting Faculty Commitment to the University," Dissertation Abstracts International. 47(7) : 2384-A; 1987.
- Bueler, Charles M. "A Study of Relationships among Personality Traits and Elementary School Principals," Dissertation Abstracts International. 46(04) : 850-A; 1984.

Campbell, Roald F. and others. Introduction to Educational Administration. 3rd ed., Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon, 1968.

Chamrat Nongmak. "The Relation between Teacher Job Satisfaction and The Relationship Behavior of Primary School Principals in Thailand," Dissertation Abstracts International. 48(06) : 1371-A; 1986.

Chukwee, Susanna Azuka. "The Effect of Power and Communication on Decentralization and Centralization of School Management in Imo State, Nigeria," Dissertation Abstracts International. 47(04) : 1126-A; 1986.

Cohen, Elaine Linenberg. "Administrative Behavior of Principal as viewed by Principals, Teachers, and Parents," Dissertation Abstracts International. 40(05) : 2372-A; 1979.

Colleen, Ryan Bell. "A Naturalistic Observation of Three Effective Principals," Dissertation Abstracts International. 45(09) : 2272-A; 1984.

Cunningham, William G. Systematic Planning for Educational Change. Pola Alto, California : Mayfield Publishing, 1982.

Daniels, Madeline M. Realistic Leadership. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

Davenport, Joan Dinorcia. "An Analysis of Principals' Perceptions of Instructional Leadership Behavior," Dissertation Abstracts International. 46(03) : 598-A; 1984.

Davis, Keith and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed., New York : McGraw-Hill, 1985.

Dix, Julius Clarence. "A Study of Professional Development Needs of Elementary Principals in Their Role of Decision Making," Dissertation Abstracts International. 42 : 1396-A, 1981.

Drucker, Peter F. The Age of Discontinuity. New York : Harper and Row, 1968.

_____. The Effective Executive. London : Pan Book, 1970.

- Dubin, Robert. "Human Relation in Administration," in Edgar L. Morphet, Roe L. Johns and Theodore L. Reller (eds.) Educational and Organizational Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1974.
- Elisamual, Martine Antonetty. "Principals Leadership and School Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46 : 3212-A; 1986.
- Faeman, Sue Robin. "Supervisory Performance and Its Relationship to Organizational Commitment, Job Involvement and Locus of Control," Dissertation Abstracts International. 48(11) 2977-A; 1988.
- Ferrandino, Vicent Luke. "Perceived Communication Behavior and Administrative Effectiveness among Secondary School Principals in Connecticut," Dissertation Abstracts International. 46(04) : 853-A; 1984.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. Leadership and Effective Management. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company, 1974.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers with Linda Mahar. Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept. New York : John Wiley and Sons, 1976.
- Fiedler, Fred E. and J.E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Wiley and Sons, 1987.
- Floyd, Gordon Carlson. "Identification and Validation of Critical Skills in Organizational Problem Solving," Dissertation Abstracts International. 46(10) : 2870-A; 1985.
- Freedman, Hilary Ellen. "Elementary School Principals' Leadership in Instruction and Labor Relations," Dissertation Abstracts International. 47(05) : 1545; 1986.
- Gaban, Charles Saimin. "The Necessary Job Competencies of Secondary School Principals as Perceived by School Administrators in Sabah, Malaysia," Dissertation Abstracts International. 44(05) : 1266-A; 1982.

- Gates, Phillip Eugene. "The Secondary Principals' Leadership Role in Organizational Problem Solving. Dissertation Abstracts International. 33(09) : 4724-A; 1973.
- Gavino, Pacuita D. Organizational Effectiveness of Higher Education Institutions in Region 2. Doctoral Dissertation, Manila. Southeast Asia Interdisciplinary Development Institute, 1981.
- Getzels, Jacob W. and others. Educational Administration as a Social Process : Theory, Research and Practice. New York : Harper and Row Publishers, 1968.
- Giammatteo, Michel C. and Dolores M. Giammatteo. Force on Leadership. Reston, Virginia : The National Association of Secondary School Principals, 1981.
- Glisson, Charles and Mark Durick. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," Administrative Science Quarterly. 33(1) : 61 - 81; 1988.
- Gorton, Richard A. School Administration and Supervision. 2nd ed., Dubuque : Wm. C. Brown Company, 1983.
- Griffiths, Daniel E. "Administration as Decision Making," in Andrew W. Halpin, ed. Administrative Theory in Education. New York : Macmillan, 1967.
- Halden, Elezabeth-Ann Huysman. "A Study of the Perceived Relationship between Communication Styles of Elementary School Principals and Elementary School Climate;" Dissertation Abstracts International. 49(06) : 1325-A, 1987.
- Halpin, Andrew W. and Don B. Croft. The Organizational Climate of School. Chicago : University of Chicago Press, 1963.
- Hart, Roderick P. The Sound of Leadership : Presidential Communication in the Modern Age. Chicago : University of Chicago Press, 1987.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1982.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner and Barbara Snyderman. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959.

- Hill, Earl Augustus. "The Impact of Self-Role Congruence, Length of Service, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Propensity to Leave : A Study of Community College Instructors of Developmental/Remedial Courses," Dissertation Abstracts International. 45(1) : 94-A; 1984.
- Horner, Judith Ann. "School Effectiveness : A Conceptual Framework, Measures and Result from a Study of New Jersey Secondary Schools," Dissertation Abstracts International. 45(08) : 2801-A; 1985.
- House, Robert J. "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness," Administrative Science Quarterly. 3 : 321 - 338; 1971.
- Huse, Edgar F. and James L. Bowditch. Behavior in Organizations : A Systems Approach to Managing. 2nd ed. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- Jang, Me Seok. "Principal's Leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea," - Dissertation Abstracts International. 48(12) : 3020-A; 1987.
- Johnson, Neil Andrew. "Perceptions of Effectiveness and Principals' Job Satisfaction in Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 49(05) : 1017-A; 1988.
- Juniper, Dean F. Decision Making for Schools and Colleges. New York : Pergamon Press, 1976.
- Kaufman, Roger A. "System Approach to Education : Discussion and Attempted Integration," in James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr. eds. The Principalship : Foundation and Functions. New York : Harper and Row, 1974.
- Keirnes-Young, Barbara Jean. "The Principal as an Agent of Change," Dissertation Abstracts International. 46(02) : 314-A; 1984.
- Kijai, Jimmy. "School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward," Dissertation Abstracts International. 48(04) : 329-A; 1987.
- Killian, Ray A. Managing by Decision for Maximum Executive Effectiveness. North Carolina : Valle-Balou Press, 1968.

- Klaus, David J. Application of Systems Approach to Educational Improvement. Original Material from INNOTECH Three-Month Training Course; The Philippines, 1988.
- Klawitter, Pamela Amick. "The Relationship between Principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47(03) : 735-736-A; 1986.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed., New York : Harper and Row, 1984.
- Koehler, Jerry W., Karl W.E. Anatol and Ronald L. Applebaum. Organizational Communication : Behavior Perspective. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981.
- Lawler, Edward F., Douglas T. Hall and Greg R. Oldham. "Organizational Climate : Relationship to Organization Structure, Process and Performance," Organizational Behavior and Human Performance. New York : Academic Press, Inc., 1974.
- Lewis, Norma A. "Instructional Leadership Styles of Effective Elementary School Principals in Texas," Dissertation Abstracts International. 45(03) : 709-A; 1984.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management. New York : McGraw-Hill, 1962.
- Lipham, James M. Effective Principal, Effective School. Reston, Virginia : National Association of Secondary School Principals, 1981.
- Liu, Ching-Jen. "An Identification of Principals' Instructional Leadership Behaviors in Effective High Schools," Dissertation Abstracts International. 46(04) : 0861-A; 1985.
- Locke, Edwin A. "Job Satisfaction," in Social Psychology and Organizational Behavior. edited by Michel Gruneberg and Toby Walk. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Lofton, Myrtle N. "The Relationship of Matched Leadership Style and Faculty Maturity to Teacher Preference for the Principal as Instructional Leader, Frequency of Teacher and Principal Communication, and Organizational Health," Dissertation Abstracts International. 46(08) : 2150-A; 1985.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.

- Lythcott, Jean. "A Study of How Useful Problem Solving Can Improve Both Conceptual Knowledge and Problem Solving Performance in Chemistry," Dissertation Abstracts International. 48(06) : 1387-A; 1987.
- Madaus, George F., Peter W. Airasian and Thomas Kellagham. School Effectiveness. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1980.
- Mcilvain, Steven Lloyd. "Improving the Instructional Leadership of Elementary Principals through In-service Training," Dissertation Abstracts International. 47(06) : 1959-A; 1986.
- McKenzie, Michael. "Characteristics of School Climate as Determinants of Effective Schools," Dissertation Abstracts International. 47(12) : 4257-A; 1987.
- Melnik, Leah. "An Investigation of Two Methods for Improving Problem Solving Performance of Fifth Grade Students," Dissertation Abstracts International. 47(02) : 405-A; 1986.
- Mitchell, Terence R. People in Organization: An Introduction to Organizational Behavior. 2nd ed. Tokyo, Japan : McGraw-Hill International Book, 1982.
- Morphet, Edgar L., Roe L. Johns and Theodore L. Reller. Educational Organization and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1982.
- Mott, Paul E. The Characteristic of Effective Organization. New York : Harper and Row, 1972.
- National Association of Elementary School Principals. Standard for Quality Elementary Schools : Kindergarten through Eight Grade. Reston, Virginia : VMW Printing, 1984.
- O'Reilly, Charles A. and Karlene H. Roberts. "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations," Journal of Applied Psychology. 62 : 674 - 681, 1977.
- Peris, Henry J. "Predictors of Job Satisfaction and Performance of Principals," Dissertation Abstracts International. 45(12) : 3505-A; 1984.
- Priestley, Philip and others. Social Skills and Personal Problem Solving. Bristol, Great Britain : Cambridge University Press, 1978.

- Porter, Ann Windsor Schroeder. "School Climate and Teachers' Perception of Principals Uses of Power Strategies," Dissertation Abstracts International. 47(10) : 3629-A; 1987.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers and Richard T. Mowday. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," in Journal of Applied Psychology. 59(5) : 603 - 609; 1974.
- Rappez, Daniel Chester. "Dimension of Superintendent to Principal Communication Practice in Selected School Corporation in Indiana," Dissertation Abstracts International. 44(09) : 2646-A; 1983.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Richards, T. Problem Solving Through Creative Analysis. New York : Gower Press, 1975.
- Robbins, Stephen P. Administrative Process. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1978.
- Robert, Ralph M. and Manning H. Hanline. "Maximizing Executive Effectiveness : Deciding About What To Decide," Management Review. 64 : 25 - 32; June, 1975.
- Robertshaw, Joseph E., Stephen J. Mecca and Mark N. Rerick. Problem Solving : A System Approach. 2nd ed. New York : Petrocelli Books, Inc., 1978.
- Ruhl, Max L. "The Development of A Survey of School Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(11) : 3216-A; 1985.
- Sapir, Edward. "Communication," in Encyclopedia of the Social Science. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1959.
- Sayles, Leonard R. Leadership. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1979.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1982.
- Schulte, Norbert H. "A Study of the Relationship between Administrator Communication and Leadership Behavior of School Principals," Dissertation Abstracts International. 44 : 3237-A, 1983.

Sergiovanni, Thomas J. and others. Educational Governance and Administration. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1980.

Shannon, Clauden E. and Warren Weaver. The Mathematical Theory of Communication. Urbana, Illinois : University of Illinois Press, 1949.

Simon, Herbert A. Administrative Behavior. 2nd ed. New York : Macmillan, 1950.

_____. Administrative Behavior. 3rd ed. New York : Macmillan, 1977.

_____. The New Science of Management Decision. New York : Harper and Row, 1960.

Smith, Charles Raymond, Jr. "The Relationship between Principal's Instructional Leadership and School's Organizational System," Dissertation Abstracts International. 45(03) : 716-A, 1984.

Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 22(1) : 46 - 55; March, 1977.

Stueven, Gerald Lane. "Elementary School Principal Leadership Style : Its Relationship to School Climate," Dissertation Abstracts International. 46(06) : 1476-A; 1985.

Tanner, James Roland. "Effect on Leadership, Climate and Demographic Factors on School Effectiveness : An Action Research Project in Leadership Development," Dissertation Abstracts International. 43(02) : 333-A, 1981.

Tarr, Graham. The Management of Problem-Solving. London : Macmillan, 1973.

Tewin Chantarasak. Factors Related to Organizational Effectiveness of King Mongkut's Institute of Technology North Bangkok Campus. Master's Thesis, Technological University of the Philippines, 1985.

Theera Sornkaew. Organizational Climate and Effectiveness of Colleges of Physical Education in Thailand. Doctoral Dissertation, Philippines : University of Northern Philippines, 1987.

Thompson, James D. Organization in Action. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Trusty, Francis M. Administrator/Supervisor Career Ladder Orientation Manual. Nashville, Tennessee : Tennessee Department of Education, 1986.

Tuckey, William Lee. "The Dual Principalship : Its Relationship to Organizational Climate and Teacher/Principal Communication," Dissertation Abstracts International. 47(08) : 2842-A; 1986.

Ulschak, Francis L., Leslie Nathanson and Peter G. Gillan. Small Group Problem Solving : An Aid to Organizational Effectiveness. 2nd ed. Manila, Philippines : Addison-Wesley Publishing, Co., Inc.; 1981.

Vergara, Jose R. Integration and Effectiveness of the Philippine College of Arts and Trades. Doctoral Dissertation, Philippines : Ouezon City, University of the Philippines System, 1977.

Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964.

Vroom, Victor H. and Paul W. Yetton. Leadership and Decision-Making. Pittsburg : University of Pittsburgh Press, 1973.

Weaver Warren. "The Mathematic of Communication," in Communication and Culture. Alfred G. Smith, ed. New York : Holt Rinehart and Winston, 1966.

West, Carol Ann. "The Effect of School Climate and School Social Structure on Student Academic Achievement in Urban Elementary School," Dissertation Abstracts International. 45(08) : 2423-A; 1984.

White, R.K. and R. Lippitt. Autocracy and Democracy : An Experimental Inquiry. New York : Harper and Row, 1960.

Zeleny, Milan. Multiple Criteria Decision Making. New York : McGraw-Hill, 1982.

ကဏ္ဍ

ภาคผนวก ก

รายชื่อโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2532

ที่	โรงเรียน	สอ./ก.	จังหวัด
1	ราชวินิต	กุสศิต	กรุงเทพมหานคร
2	บ้านแหลมลึก	อ่าวลึก	กระบี่
3	วัดศรีโลหะราษฎร์บำรุง	ท่าม่วง	กาญจนบุรี
4	บ้านโนนซาค	สมเด็จ	กาฬสินธุ์
5	บ้านท่ามะเขือ	คลองขลุง	กำแพงเพชร
6	ชุมชนบ้านหนองเรือ	หนองเรือ	ขอนแก่น
7	บ้านหนองกล้า	ท่าใหม่	จันทบุรี
8	บ้านคลองอุดม	สนามชัยเขต	ฉะเชิงเทรา
9	วัดหนองเกตุใหญ่	บางละมุง	ชลบุรี
10	วัดสกุณาราม	สรรคบุรี	ชัยนาท
11	บ้านหนองบัว	เกษตรสมบูรณ์	ชัยภูมิ
12	บ้านคอนไทรงาม	เมืองชุมพร	ชุมพร
13	บ้านสันมะนะ	เมืองเชียงราย	เชียงราย
14	บ้านเชียงคาว	เชียงคาว	เชียงใหม่
15	อนุบาลตราก	เมืองตราก	ตราก
16	บ้านเกาะปุด	เมืองตรัง	ตรัง
17	ชุมชนบ้านแม่ต้าน (ราษฎร์บำรุง)	ท่าสองยาง	ตาก
18	ไทรบุรีวิทยา 73	บ้านนา	นครนายก
19	วัดลาดคา	บางเลน	นครปฐม
20	บ้านฝั่งแดง	ธาตุพนม	นครพนม

ที่	โรงเรียน	สปอ./ก.	จังหวัด
21	บ้านหัน	ปักธงชัย	นครราชสีมา
22	วัดไม้เสียบ	ชะอวด	นครศรีธรรมราช
23	วัดคอนใหญ่	เมืองนครสวรรค์	นครสวรรค์
24	วัดศรีประวิติ	บางกรวย	นนทบุรี
25	บ้านโลกตา	สุโขทัย	นราธิวาส
26	บ้านคอนตัน	ท่าวังผา	น่าน
27	บ้านโคกเหล็ก	เมืองบุรีรัมย์	บุรีรัมย์
28	วัดชินวราราม	เมืองปทุมธานี	ปทุมธานี
29	บ้านคำหรุฯ	ปราณบุรี	ประจวบคีรีขันธ์
30	ชุมชนวัดศรีประจันตคาม	ปะจันตคาม	ปราจีนบุรี
31	ไทยรัฐวิทยา 52	ยะรัง	ปัตตานี
32	วัดม่วงหวาน	บางบาล	พระนครศรีอยุธยา
33	บ้านคอนตัน	เขียงคำ	พะเยา
34	ชุมชนบ้านทุ่งใหญ่	โพธิ์ประทับช้าง	พิจิตร
35	ชุมชน 3 บ้านเนินกุ่ม (ประชาชนกุล)	บางกระทุ่ม	พิษณุโลก
36	บ้านหินขาว	หล่มเก่า	เพชรบูรณ์
37	วัดบางทะเล (สุนทรธรรมานุสรณ์)	เมืองเพชรบุรี	เพชรบุรี
38	ชุมชนบ้านปากพวก	เด่นชัย	แพร่
39	วัดศรีรัตนกร	ตะกั่วทุ่ง	พังงา
40	บ้านโล๊ะท่อน	เมืองพัทลุง	พัทลุง

ที่	โรงเรียน	สพอ./ก.	จังหวัด
41	วัดลัญจิวาราม	เมืองภูเก็ต	ภูเก็ต
42	คำสายทองวิทยา	เมืองมุกดาหาร	มุกดาหาร
43	บ้านเหล่า	กันทรวิชัย	มหาสารคาม
44	บ้านแม่แลบ	แม่ลาน้อย	แม่ฮ่องสอน
45	บ้านตลาดลำใหม่	เมืองยะลา	ยะลา
46	บ้านห้องแซง	เลิงนกทา	ยโสธร
47	บ้านคอนโองท่าวารีวิทยาสวรรค์	โพธิ์ชัย	ร้อยเอ็ด
48	วัดกรอกยายชา	เมืองระยอง	ระยอง
49	อนุบาลราชบุรี	เมืองราชบุรี	ราชบุรี
50	บ้านสำนัก	กะเปอร์	ระนอง
51	ชุมศรี	เมืองลพบุรี	ลพบุรี
52	บ้านปันจ้าว	ห้างฉัตร	ลำปาง
53	วัดทากาศ	แม่ทา	ลำพูน
54	บ้านโพน	เมืองเลย	เลย
55	บ้านหนองหมี่	ราชสีห์	ศรีสะเกษ
56	บ้านโคกศิลา	ก.เจริญศิลป์	สกลนคร
57	วัดสดีศย์ชลธาร	สิงหนคร	สงขลา
58	บ้านเขาไกร	ควนกาหลง	สตูล
59	วัดยภกระบัตร์	บ้านแพ้ว	สมุทรสาคร
60	วัดบางน้อย (แจ่มประชาชนกุล)	บางคนที	สมุทรสงคราม

ที่	โรงเรียน	สปอ./ก.	จังหวัด
61	วัดบางพลีใหญ่ใน	บางพลี	สมุทรปราการ
62	ชุมชนนิคมทับทิมทองสงเคราะห์ 1	แก่งคอย	สระบุรี
63	วัดแหลมทอง	บางระจัน	สิงห์บุรี
64	อนุบาลสุโขทัย	เมืองสุโขทัย	สุโขทัย
65	วัดท่ากุ่ม	คอนเญคีย์	สุพรรณบุรี
66	วัดชุมเรียง	ไชยา	สุราษฎร์ธานี
67	บ้านสำโรงนาดี	เมืองสุรินทร์	สุรินทร์
68	ประสานมิตรวิทยา	บึงกาฬ	หนองคาย
69	บ้านห้วยคล้า	วิเศษชัยชาญ	อ่างทอง
70	บ้านคำขวาง	วารินชำราบ	อุบลราชธานี
71	บ้านห้วยป่าปก	บ้านไร่	อุทัยธานี
72	บ้านปากคง	เมืองอุตรธานี	อุตรธานี
73	คลองละมุง	พิชัย	อุตรดิตถ์

ภาคผนวก ข.

ที่ ศษ ๑๔๑/ ๑๙๕๖



สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
กระทรวงศึกษาธิการ กหม ๑๐๓๐๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๐๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัด และ
ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๒ ชุด
๒. แบบสอบถามครู จำนวน ๑๐ ชุด

เนื่องจาก นางจันทร์ณี สงวนนาม ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและ
พัฒนา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำลังศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลัง
ทำการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจ
ในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา" มีความประสงค์ที่จะทำการเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดที่
ตั้งรายละเอียดตามแบบสอบถามที่ไต่ส่งมา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พิจารณาแล้วเห็นว่าการวิจัยนี้
จะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และการพัฒนาหลักสูตรการฝึก
อบรมผู้บริหารสถานศึกษา และจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการเสริมสร้างความสำคัญของโรงเรียน
ประถมศึกษาโดยทั่วไป เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย จึงขอความ
อนุเคราะห์จากท่านในเรื่องต่อไปนี้ คือ

๑. มอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือก
ว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ประจำปีการศึกษา ๒๕๐๒ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามและมอบแบบสอบถามครู
ให้แก่ครูในโรงเรียนเดียวกันนี้ จำนวน ๕ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม รวมแบบสอบถาม
ทั้ง ๒ ฉบับ สำหรับโรงเรียนดีเด่น จำนวน ๖ ชุด

๒. มอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโรงเรียน
โคกไก่ (โรงเรียนที่ยังไม่เคยได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น) ที่ขนาดและอยู่ในอำเภอเดียวกันกับ
โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น (ตามข้อ ๑) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
และมอบแบบสอบถามครู (อีกจำนวน ๕ ชุด) ให้แก่ครูในโรงเรียนเดียวกันนี้ จำนวน ๕ คน ใครก็ได้
เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม รวมแบบสอบถามทั้ง ๒ ฉบับ สำหรับโรงเรียนนี้ จำนวน ๖ ชุด

๓. แจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ตอบแบบสอบถามแล้วรวบรวมและส่งแบบ
สอบถามทั้งหมดมาให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ส่งคืนในนามของผู้วิจัย ภายในวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๓๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์และดำเนินการ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมชัย วุฒิปรีชา)

เลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

กองการเจ้าหน้าที่

โทร. ๒๔๑๔๑๒

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

๓๑ มีนาคม ๒๕๓๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ฉบับ

๒. แบบสอบถามครู จำนวน ๕ ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้า นางจันทร์ณี สงวนนาม ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำลังศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา" ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา และจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการเสริมสร้างความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป จึงจำเป็นต้องได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในเรื่องต่อไปนี้คือ

๑. ขอให้ผู้บริหารโรงเรียนโปรดตอบแบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน ตามคำชี้แจงในแบบสอบถาม คำตอบทุกข้อของท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก จึงขอความกรุณาตอบทุกข้อ

๒. โปรดมอบแบบสอบถามครู ให้กับครูในโรงเรียนของท่าน จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย ครูชั้น ป.๑ หรือ ป.๒ จำนวน ๑ คน และครูชั้น ป.๓-ป.๖ ชั้นละ ๑ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม คนละ ๑ ชุด คำตอบของครูทั้ง ๕ คน ในโรงเรียนของท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยนี้เช่นเดียวกัน จึงขอความกรุณาตอบให้ครบทุกฉบับและทุกข้อ

๓. ขอความกรุณารวบรวมแบบสอบถามทั้ง ๒ ฉบับ รวมทั้งหมด ๖ ชุด ที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ส่งคืนให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภายในวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๓๓

ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามจากท่านจะเป็นความลับ และไม่เกิดผลเสียหายต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง และหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน พร้อมทั้งขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นางจันทรี สงวนนาม)

หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ผู้วิจัย

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

26 มีนาคม 2533

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียนที่นับถือ

ด้วยข้าพเจ้า นางจันทราณี สงวนนาม ปัจจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำลังทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ หากปราศจากความอนุเคราะห์ของท่านแล้ว งานวิจัยนี้คงไม่สามารถสำเร็จลงได้ จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามที่แนบมาพร้อมนี้ กรุณาตอบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นความลับ และจะไม่เกิดผลเสียหายต่อท่าน หรือต่อหน่วยงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่าน โปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ

หวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นางจันทราณี สงวนนาม)
หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ผู้วิจัย

แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียนฉบับนี้ มี 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1	สอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของผู้บริหาร และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน	มี 7 ข้อ
ตอนที่ 2	สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	มี 18 ข้อ
ตอนที่ 3	สอบถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ	มี 6 ข้อ
ตอนที่ 4	สอบถามเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	มี 10 ข้อ
ตอนที่ 5	สอบถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหา	มี 8 ข้อ
ตอนที่ 6	สอบถามบรรยากาศของโรงเรียน	มี 10 ข้อ

ขอความกรุณาตอบทุกตอนและทุกข้อด้วยจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับชีวิตสังคมของผู้บริหาร
และข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

คำชี้แจง กรุณาเติมคำหรือเขียนเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย.....
หญิง.....
2. อายุปี
3. อายุราชการปี
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี.....
ปริญญาตรี.....
ปริญญาโท.....
สูงกว่าปริญญาโท.....
5. ขนาดของโรงเรียน ขนาดเล็กที่สุด.....
ขนาดเล็ก.....
ขนาดกลาง.....
ขนาดใหญ่.....
ขนาดใหญ่ที่สุด.....
6. จำนวนครูคน
7. จำนวนนักเรียนคน

(เฉพาะเจ้าหน้าที่กรอก)

--	--	--

1 2 3

--	--	--

4 5 6

--

7

--	--

8 9

--	--

10 11

--

12

--

13

--	--	--

14 15 16

--	--	--	--

17 18 19 20

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

แบบสอบถามตอนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็น ของผู้บริหาร
ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

คำชี้แจง

ขอให้ท่านพิจารณาลักษณะของบุคคลที่ท่าน ชอบน้อยที่สุด
และคิดว่าเมื่อร่วมงานกับท่านแล้ว จะทำให้งานนั้น ล้มเหลว
หรือด้อยประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากความหมายของคำคุณ
ในแต่ละข้อ แล้วเลือกตอบโดยเขียนเครื่องหมาย V ลงใน
ช่องใดช่องหนึ่ง ระหว่างคำคุณนั้น ๆ และตรงกับระดับความเห็น
ของท่าน มีทั้งหมด ๑๘ ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

๑. คบแล้วสบายใจ

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

คบแล้วไม่สบายใจ

☐

21

๒. มีความเป็นมิตร

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

ไม่มีความเป็นมิตร

☐

22

๓. เพื่อนรังเกียจ

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘

เพื่อนยอมรับ

☐

23

๔. เป็นคนเครียด

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘

เป็นคนตามสบาย

☐

24

๕. สัมพันธ์ทางเห็น

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘

สัมพันธ์ใกล้ชิด

☐

25

๖. ทำที่เย็นชา

๑	๒	๓	๔	๕	๖	๗	๘

อบอุ่นเป็นกันเอง

☐

26

๗. ให้ความร่วมมือ

๘	๗	๖	๕	๔	๓	๒	๑

ไม่ให้ความร่วมมือ

☐

27

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่

กรอก)

๘. เป็นคนน่าเบื่อหน่าย เป็นคนน่าสนใจ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

28

๙. ชอบทะเลาะวิวาท เข้ากันได้ดี

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

29

๑๐. เป็นคนเศร้าซึม เป็นคนร่าเริงแจ่มใส

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

30

๑๑. มีลักษณะเปิดเผย มีลักษณะปิดบัง

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

31

๑๒. คัดโง่ลอบกั้ว ขอสัตย์ภักดี

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

32

๑๓. ไร้ใจไม่ได้ ไร้ใจได้

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

33

๑๔. มีความเกรงใจ ไม่มีความเกรงใจ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

34

๑๕. เป็นคนเลวร้าย เป็นคนดี

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

35

๑๖. น่าคบหาสมาคม ไม่น่าคบหาสมาคม

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

36

๑๗. ไม่มีความจริงใจ มีความจริงใจ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

37

๑๘. เป็นคนใจดี เป็นคนใจร้าย

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

☐

38

ตอนที่ 3 สอบถาม วิธีการตัดสินใจ ของผู้บริหาร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้แล้วเลือกข้อที่ตรงกับความเป็นจริงในการปฏิบัติของท่านมากที่สุด โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องหน้าข้อความนั้น ๆ เพียงข้อเดียว

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

☐ ๑. ในการบริหารงานของท่าน ท่านสนใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องใดมากที่สุด...

☐ ☐ ๑. ความพึงพอใจของครูและความขัดแย้งในสายงาน

☐ ☐ ๒. บรรยากาศ ความต้องการ และความสัมพันธ์ในโรงเรียน

☐ ๒. การตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ท่านมักจะใช้วิธีการตัดสินใจแบบใดมากที่สุด

☐ ☐ ๑. มุ่งควบคุมทิศทางการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูลประกอบ

☐ ☐ ๒. มุ่งส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของครูและความพึงพอใจร่วมกัน

☐ ๓. ในการศึกษาหรือสรรหาทางเลือกต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ท่านเชื่อว่าทางเลือกนั้น ๆ จะต้องมึลักษณะใด

☐ ☐ ๑. ขึ้นอยู่กับเสียงส่วนใหญ่ของครูอาจารย์ในโรงเรียนโดยมีทรัพยากรและข้อมูลอยู่ก่อนแล้ว

☐ ☐ ๒. เป็นทางเลือกที่มีการอภิปรายร่วมกันถึงข้อเท็จจริงต่าง ๆ และยังช่วยให้มีการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนไปพร้อมกัน

39

40

41

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

๔. การคัดทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาหนี้ ทางเลือกดังกล่าวต้องมี
ลักษณะใด

- ☐ ๑. เป็นทางเลือกที่ได้รับความเห็นชอบจากครูส่วนใหญ่ซึ่งสอดคล้องกับ
นโยบายและแผนงานของโรงเรียน
- ☐ ๒. มีความเหมาะสม มีแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ และสามารถ
เปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติได้

☐

42

๕. ในการปฏิบัติตามทางเลือก ท่านมักจะปฏิบัติในลักษณะใด

- ☐ ๑. ปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานและวัตถุประสงค์ โดยมุ่งควบคุมทิศทาง
การดำเนินงานมากกว่าควบคุมวิธีการ
- ☐ ๒. พยายามสร้างความรู้สึกที่ดีต่อครู โดยปรับสภาพการทำงาน และ
อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี

☐

43

๖. ในการบริหารงานของท่าน เมืองต่าง ๆ สิ้นสุดลง ท่านมักจะตรวจสอบหรือ
ประเมินผลในลักษณะใด

- ☐ ๑. คำนึงถึงความสำเร็จของงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน
งาน และสอดคล้องกับทรัพยากรที่กำหนด
- ☐ ๒. เน้นความพึงพอใจในด้าน ของโรงเรียนและผู้ปฏิบัติโดยใช้ทรัพยากร
และข้อมูลต่าง ๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

☐

44

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย V ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นนั้น

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
๑.	บ่อยครั้งที่ข้อมูลหรือข่าวสารที่ข้าพเจ้าได้รับจากเพื่อนร่วมงานมักจะ <u>ไม่ถูกต้อง</u>					
๒.	ข้าพเจ้าได้รับข่าวสารหรือข้อมูลที่ <u>ไม่ถูกต้อง</u> จากบุคคลอื่นหลายครั้ง					
๓.	ข้าพเจ้าจำเป็นต้องตรวจสอบความถูกต้องของข่าวสารหรือข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับอยู่เสมอ					
๔.	ในบางครั้งข้าพเจ้ารู้สึกว่าการร่วมงานของข้าพเจ้าไม่เข้าใจข้อมูลหรือข่าวสารที่ได้รับจากข้าพเจ้า					
๕.	ความถูกต้องของข้อมูลหรือข่าวสารในการที่จะส่งผ่านไป-มา ระหว่างสมาชิกในโรงเรียนควรได้รับการพัฒนาเสียก่อน					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(เฉพาะ เจ้าหน้าที่ กรอก)
๖.	ข้าพเจ้าสามารถพูดคุยอย่างเปิดเผยและเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน						<input data-bbox="1142 541 1208 613" type="checkbox"/> 50
๗.	การติดต่อสื่อสารระหว่างข้าพเจ้ากับผู้ร่วมงาน ส่วนใหญ่ เน้นการให้ทราบโดยทั่วกัน						<input data-bbox="1142 735 1208 807" type="checkbox"/> 51
๘.	ข้าพเจ้ารู้สึกมีความสุขสนุกสนานเมื่อได้มีโอกาสพูดคุยกับ สมาชิกหรือผู้ร่วมงานของข้าพเจ้า						<input data-bbox="1142 930 1208 1001" type="checkbox"/> 52
๙.	เมื่อผู้ร่วมงานของข้าพเจ้าได้พูดคุยในกลุ่มด้วยกันแล้ว ทำให้เขามีความเข้าใจที่ติดต่อกันมากขึ้น						<input data-bbox="1142 1113 1208 1185" type="checkbox"/> 53
๑๐.	ข้าพเจ้าสามารถขอคำแนะนำจากผู้ร่วมงานของข้าพเจ้าได้ โดยไม่ยาก						<input data-bbox="1142 1318 1208 1389" type="checkbox"/> 54

ตอนที่ 5 สอบถาม วิธีการแก้ปัญหา ของผู้บริหาร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วตัดสินใจว่าท่านปฏิบัติ
สิ่งต่อไปนี้ มาก-น้อย ระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านปฏิบัติ

ข้อ	ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
๑.	วิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุและพิจารณาทางเลือกในการ แก้ปัญหา					
๒.	แก้ปัญหาโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต					
๓.	ระดมความคิดจากทีมงานเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา					
๔.	แก้ปัญหาโดยคำนึงถึงความถูกต้องตามขั้นตอนของกระบวนการ การแก้ปัญหา					
๕.	แก้ปัญหาโดยใช้ความสุ่มรอบคอบและมีหลักการในการ แก้ปัญหายังเป็นระบบ					
๖.	พยายามประนีประนอมและมีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหา					
๗.	แก้ปัญหาโดยพยายามคำนึงถึงความแตกต่างของความต้องการ การและความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน					
๘.	ประเมินผลการแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไปแล้ว					

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

☐

55

☐

56

☐

57

☐

58

☐

59

☐

60

☐

61

☐

62

ตอนที่ 6 สอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับ บรรยากาศของเพื่อนร่วมงาน ในโรงเรียน

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนของท่าน จากความ
หมายของคำคุณในแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องหนึ่งระหว่างคำคุณนั้น ๆ

- | | | | |
|---------------------|---|--------------------|--------------------------|
| ๑. มีความเป็นมิตร | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ไม่มีความเป็นมิตร | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 63 |
| ๒. เป็นที่ยอมรับ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ไม่เป็นที่ยอมรับ | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 64 |
| ๓. นำพึงพอใจ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | คับข้องใจ | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 65 |
| ๔. กระตือรือร้น | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | เฉื่อยชา | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 66 |
| ๕. มีผลงาน | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ไม่มีผลงาน | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 67 |
| ๖. ทำให้อ่อนใจ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ทำให้เย็นชา | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 68 |
| ๗. ให้ความร่วมมือ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ไม่ให้ความร่วมมือ | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 69 |
| ๘. ให้การสนับสนุน | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | มุ่งทำลายล้าง | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 70 |
| ๙. นำสนใจ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | น่าเบื่อหน่าย | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 71 |
| ๑๐. ประสบความสำเร็จ | ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ | ไม่ประสบความสำเร็จ | ☐ |
| | ๘ ๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑ | | 72 |

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

26 มีนาคม 2533

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน เพื่อนครูที่นับถือ

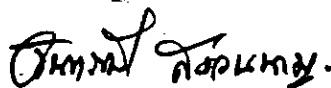
ด้วยข้าพเจ้า นางจันทร์ธานี สงวนนาม บัจุบันดำรงตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำลังทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร และเพื่อส่งเสริมความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ หากปราศจากความอนุเคราะห์ของท่านแล้วงานวิจัยนี้คงไม่สามารถสำเร็จลงได้ จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามที่แนบมาพร้อมนี้ กรุณาตอบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นความลับ และไม่เกิดผลเสียหายต่อท่าน หรือต่อหน่วยงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ

หวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ



(นางจันทร์ธานี สงวนนาม)

หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
ผู้วิจัย

แบบสอบถามครู

คำชี้แจง

แบบสอบถามครูฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

- | | | |
|----------|---|-----------|
| ตอนที่ 1 | สอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของครู | มี 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 | สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน | มี 17 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | สอบถามความพึงพอใจในงานของครู | มี 7 ข้อ |

ขอความกรุณาตอบทุกตอนและทุกข้อด้วยจะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับชีวสังคมของครู

(เฉพาะเจ้าหน้าที่กรอก)

คำชี้แจง กรุณาเติมคำหรือเครื่องหมาย ✓

ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1	2	3

4	5	6

1. เพศ ชาย.....
หญิง.....

7

2. อายุตัวปี

8	9

3. อายุราชการปี

10	11

4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี.....
ปริญญาตรี.....
ปริญญาโท.....
สูงกว่าปริญญาโท.....

12

5. ระดับชั้นที่สอน ป. 1

ป. 2

ป. 3

ป. 4

ป. 5

ป. 6

อื่นๆ (โปรดระบุ).....

.....

13

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ การเป็นผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร

☐ คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความแล้วพิจารณาว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่าน
ปฏิบัติในสิ่งต่อไปนี้มาก-น้อย ระดับใดแล้วเขียนเครื่องหมาย
✓ ลงในช่องท้ายข้อความให้ตรงกับระดับที่ปฏิบัติ

ข้อ	ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด
1	ร่วมกับคณะครูในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
2	ร่วมกับคณะครูในการปฏิบัติตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
3	ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียน					
4	ส่งเสริมให้โปรแกรมทางวิชาการของโรงเรียนเป็นไปตามหลักวิชาการ					
5	มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการ เพื่อสนองความต้องการทางการเรียนของนักเรียน					
6	ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติให้บังเกิดผล					

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

☐ 14

☐ 15

☐ 16

☐ 17

☐ 18

☐ 19

ข้อ	ข้อความ	ปฏิบัติ น้อยที่สุด	ปฏิบัติ น้อย	ปฏิบัติ ปานกลาง	ปฏิบัติ มาก	ปฏิบัติ มากที่สุด	(เฉพาะ เจ้าหน้าที่ กรอก)
7	ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการของโรงเรียน						☐ 20
8	ให้คณะครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน						☐ 21
9	สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมเข้าร่วมปัญหาของนักเรียน						☐ 22
10	สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน						☐ 23
11	กำกับดูแลให้ครูสอนตามตารางเวลาที่กำหนด						☐ 24
12	กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยของนักเรียน						☐ 25
13	ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อนักเรียนมีปัญหาด้านระเบียบวินัย						☐ 26
14	ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน การแก้ปัญหาระเบียบวินัยของนักเรียน						☐ 27

ข้อ	ข้อความ	ปฏิบัติน้อยที่สุด	ปฏิบัติน้อย	ปฏิบัติปานกลาง	ปฏิบัติมาก	ปฏิบัติมากที่สุด
15	มีการประเมินผลกระทบเกี่ยวกับโครงการทางวิชาการของโรงเรียน					
16	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยความเป็นธรรม					
17	ช่วยเหลือครูในการเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการและพัฒนาวิชาชีพ					

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

☐

28

☐

29

☐

30

ตอนที่ 3 สอบถามความพึงพอใจในงานของครู

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วตัดสินใจว่าท่านเห็นด้วยมาก-
น้อย ระดับใด โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ระดับความคิดเห็นนั้น ๆ

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	เฉยๆ ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1	ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นครูคนหนึ่ง ข้าพเจ้าประเมินว่าในอนาคตระดับความพึงพอใจในงานของข้าพเจ้าจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ					
2	บางครั้งข้าพเจ้ารู้ว่ามึบางสิ่งบางอย่างทำให้ข้าพเจ้าไม่พึงพอใจในงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
3	ถ้าข้าพเจ้ามีเงินและมีฐานะมั่นคงเพียงพอที่จะดำเนินชีวิตอยู่ได้อย่างสุขสบาย โดยไม่ต้องทำงาน ข้าพเจ้าจะลาออกจากงาน					
4	บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้าคิดถึงการเปลี่ยนงานที่ข้าพเจ้าทำอยู่					
5	ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นครูคนหนึ่ง ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจโดยส่วนตัวข้าพเจ้าเป็นอย่างมาก					
6	ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจในงานของข้าพเจ้า					
7	เพื่อนครูส่วนใหญ่ของข้าพเจ้าต่างก็มีความพึงพอใจในงานของเขามากกว่าตัวข้าพเจ้าเอง					

(เฉพาะ
เจ้าหน้าที่
กรอก)

☐ 31

☐ 32

☐ 33

☐ 34

☐ 35

☐ 36

☐ 37

ตอบเสร็จแล้ว กรุณาพับครึ่ง เย็บริม
มอบให้ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนำส่ง สปจ.

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ของท่าน

ภาคผนวก ก

ตาราง 15 เปรียบเทียบคุณลักษณะด้านแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ผู้บริหารชาย							.109	-
แบบมุ่งงาน	43	66.20	41	65.10	84	65.60		
แบบมุ่งสัมพันธ์	13	20.00	12	19.00	25	19.50		
ไม่แน่ใจ	9	13.80	10	15.90	19	14.80		
รวม	65	50.80	63	49.20	128	100.00		
ผู้บริหารหญิง							1.966	-
แบบมุ่งงาน	4	50.00	7	77.80	11	64.70		
แบบมุ่งสัมพันธ์	1	12.50	-	-	1	5.90		
ไม่แน่ใจ	3	37.50	2	22.20	5	29.40		
รวม	8	47.10	9	52.90	17	100.00		
อายุ 31 - 40							3.655	-
แบบมุ่งงาน	13	65.00	7	50.00	20	58.80		
แบบมุ่งสัมพันธ์	6	30.00	3	21.40	9	26.50		
ไม่แน่ใจ	1	5.00	4	28.60	5	14.70		
รวม	20	58.80	14	41.20	34	100.00		

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุ 41 - 50 ปี							1.421	-
แบบมุ่งงาน	24	72.7	23	69.70	47	71.20		
แบบมุ่งสัมพันธ์	3	9.10	6	18.20	9	13.60		
ไม่แน่ใจ	6	18.20	4	12.10	10	15.20		
รวม	33	50.00	33	50.00	66	100.00		
อายุ 51 - 60 ปี							2.370	-
แบบมุ่งงาน	10	50.00	18	72.00	28	62.20		
แบบมุ่งสัมพันธ์	5	25.00	3	12.00	8	17.80		
ไม่แน่ใจ	5	25.00	4	16.00	9	20.00		
รวม	20	44.40	25	55.60	45	100.00		
อายุราชการ 10 - 15 ปี							.673	-
แบบมุ่งงาน	7	63.6	5	55.60	12	60.00		
แบบมุ่งสัมพันธ์	3	27.30	2	22.20	5	25.00		
ไม่แน่ใจ	1	9.10	2	22.20	3	15.00		
รวม	11	55.00	9	45.00	20	100.00		

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่		โรงเรียนที่ยังไม่		รวม		χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	ประสบความสำเร็จ	ร้อยละ	ประสบความสำเร็จ	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุราชการ 16 - 25 ปี							.549	-
แบบมุ่งงาน	20	69.00	21	67.70	11	18.30		
แบบมุ่งสัมพันธ์	6	20.70	5	16.10	11	18.30		
ไม่แน่ใจ	3	10.30	5	16.10	8	13.30		
รวม	29	48.30	31	51.70	60	100.00		
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป							.836	-
แบบมุ่งงาน	20	60.60	22	71.10	42	65.60		
แบบมุ่งสัมพันธ์	5	15.20	4	12.90	9	14.10		
ไม่แน่ใจ	8	24.20	5	16.10	13	20.30		
รวม	33	51.60	31	48.40	64	100.00		
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด							-	-
แบบมุ่งงาน	1	100.00	-	-	1	50.00		
แบบมุ่งสัมพันธ์	-	-	1	100.00	1	50.00		
ไม่แน่ใจ	-	-	-	-	-	-		
รวม	1	50.00	1	50.00	2	100.00		

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ		รวม		χ^2	นัยสำคัญที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดเล็ก							1.766	—
แบบมุ่งงาน	12	85.70	13	76.50	25	80.60		
แบบมุ่งสัมพันธ์	2	14.30	2	11.80	4	12.90		
ไม่แน่ใจ	—	—	2	11.80	2	6.50		
รวม	14	45.20	17	54.80	31	100.00		
โรงเรียนขนาดกลาง							1.668	—
แบบมุ่งงาน	19	67.90	19	70.40	38	69.10		
แบบมุ่งสัมพันธ์	5	17.90	2	7.40	7	12.70		
ไม่แน่ใจ	4	14.30	6	22.20	10	18.20		
รวม	28	50.90	27	49.10	55	100.00		
โรงเรียนขนาดใหญ่							1.333	—
แบบมุ่งงาน	12	50.00	15	62.50	27	56.30		
แบบมุ่งสัมพันธ์	6	25.00	6	25.00	12	25.00		
ไม่แน่ใจ	6	25.00	3	12.50	9	18.80		
รวม	24	50.00	24	50.00	48	100.00		

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		x ²	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด							.375	—
แบบมุ่งงาน	3	50.00	1	33.30	4	44.40		
แบบมุ่งสัมพันธ์	1	16.70	1	33.30	2	22.20		
ไม่แน่ใจ	2	33.30	1	33.30	3	33.30		
รวม	6	666.70	3	33.30	9	100.00		
จำนวนครู 1 - 10 คน							1.768	—
แบบมุ่งงาน	9	90.00	10	91.40	19	72.20		
แบบมุ่งสัมพันธ์	1	10.00	2	14.30	3	12.50		
ไม่แน่ใจ	—	—	2	14.30	2	8.30		
รวม	10	41.70	14	58.30	24	100.00		
จำนวนครู 11 - 20 คน							1.484	—
แบบมุ่งงาน	25	65.80	29	69.00	54	67.50		
แบบมุ่งสัมพันธ์	8	21.10	5	11.90	13	16.30		
ไม่แน่ใจ	5	13.20	8	19.00	13	16.30		
รวม	38	47.50	42	52.50	80	100.00		

ตาราง 15 (ต่อ)

แบบผู้นำ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		x ²	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป							2.909	-
แบบมุ่งงาน	13	52.00	9	60.00	22	55.00		
แบบมุ่งสัมพันธ์	5	20.00	5	33.30	10	25.00		
ไม่แน่ใจ	7	28.00	1	6.70	8	20.00		
รวม	25	62.50	15	37.50	40	100.00		

ตาราง 16 เปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ผู้บริหารชาย							1.749	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	8	12.50	13	21.00	21	16.70		
แบบมุ่งกระบวนการ	45	70.30	38	61.30	83	65.90		
ไม่แน่ใจ	11	17.20	11	11.70	22	17.50		
รวม	64	50.80	62	49.20	126	100.00		
ผู้บริหารหญิง							.810	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	3	37.50	2	22.20	5	29.40		
แบบมุ่งกระบวนการ	2	25.00	4	44.40	6	35.30		
ไม่แน่ใจ	3	37.50	3	33.30	6	35.30		
รวม	8	41.10	9	52.90	17	100.00		
อายุ 31 - 40 ปี							.111	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	3	15.80	2	14.30	5	15.20		
แบบมุ่งกระบวนการ	14	73.70	10	71.40	24	72.70		
ไม่แน่ใจ	2	10.50	2	14.30	4	12.10		
รวม	19	57.60	14	42.40	33	100.00		

ตาราง 16 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุ 41 - 50 ปี							1.625	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	5	15.20	9	28.10	14	21.50		
แบบมุ่งกระบวนการ	21	63.60	17	53.10	38	58.50		
ไม่แน่ใจ	7	21.20	6	18.80	13	20.00		
รวม	33	50.80	32	49.20	65	100.00		
อายุ 51 - 60 ปี							.0116	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	3	15.00	4	16.00	7	15.60		
แบบมุ่งกระบวนการ	12	60.00	15	60.00	27	60.00		
ไม่แน่ใจ	5	25.00	6	24.00	11	24.40		
รวม	20	44.40	25	55.60	45	100.00		
อายุราชการ 10 - 15 ปี							1.962	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	1	9.10	3	33.30	4	20.00		
แบบมุ่งกระบวนการ	9	81.80	5	55.60	14	70.00		
ไม่แน่ใจ	1	9.10	1	11.10	2	10.00		
รวม	11	55.00	9	45.00	20	100.00		

ตาราง 16 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุราชการ 16 - 25 ปี							.069	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	6	21.40	6	20.00	12	20.70		
แบบมุ่งกระบวนการ	18	64.30	19	63.30	37	63.80		
ไม่แน่ใจ	4	14.30	5	16.70	9	15.50		
รวม	28	48.30	30	51.70	58	100.00		
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป							.640	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	4	12.10	6	19.40	10	15.60		
แบบมุ่งกระบวนการ	20	60.60	17	54.80	37	57.80		
ไม่แน่ใจ	9	27.30	8	25.80	17	26.60		
รวม	33	51.60	31	48.40	64	100.00		
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด							-	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	1	100.00	1	100.00	2	100.00		
แบบมุ่งกระบวนการ	-	-	-	-	-	-		
ไม่แน่ใจ	-	-	-	-	-	-		
รวม	1	50.00	1	50.00	2	100.00		

ตาราง 16 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดเล็ก							1.933	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	—	—	1	6.30	1	3.30		
แบบมุ่งกระบวนการ	10	71.40	13	81.30	23	76.70		
ไม่แน่ใจ	4	28.60	2	12.50	6	20.00		
รวม	14	46.70	16	53.30	30	100.00		
โรงเรียนขนาดกลาง							.210	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	6	21.40	6	22.20	12	21.80		
แบบมุ่งกระบวนการ	18	64.30	16	59.30	34	61.80		
ไม่แน่ใจ	4	14.30	5	18.50	9	16.40		
รวม	28	50.90	27	49.10	55	100.00		
โรงเรียนขนาดใหญ่							2.262	—
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	3	13.00	7	29.20	10	21.30		
แบบมุ่งกระบวนการ	16	69.60	12	50.00	28	59.60		
ไม่แน่ใจ	4	17.40	5	20.80	9	19.10		
รวม	23	48.90	24	51.10	47	100.00		

ตาราง 16 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด							1.125	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	1	16.70	-	-	1	11.11		
แบบมุ่งกระบวนการ	3	50.00	1	33.30	4	44.40		
ไม่แน่ใจ	2	33.30	2	66.70	4	44.40		
รวม	6	66.70	3	33.30	9	100.00		
จำนวนครู 1 - 10 คน							.968	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	3	30.00	2	15.40	5	21.70		
แบบมุ่งกระบวนการ	5	50.00	9	69.20	14	60.90		
ไม่แน่ใจ	2	20.00	2	15.40	4	17.40		
รวม	10	43.50	13	56.50	23	100.00		
จำนวนครู 11 - 20 คน							.763	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	6	16.20	10	23.80	16	20.30		
แบบมุ่งกระบวนการ	25	67.60	25	59.50	50	63.30		
ไม่แน่ใจ	6	16.20	7	16.70	13	16.50		
รวม	37	46.80	42	53.20	79	100.00		

ตาราง 16 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป							1.429	-
แบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน	2	8.00	3	20.00	5	12.50		
แบบมุ่งกระบวนการ	17	68.00	8	53.30	25	62.50		
ไม่แน่ใจ	6	24.00	4	26.70	10	25.00		
รวม	25	62.50	15	37.50	40	100.00		

ตาราง 17 เปรียบเทียบพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
ผู้บริหารชาย							1.366	—
แบบมุ่งความถูกต้อง	2	3.40	5	8.50	7	5.90		
แบบมุ่งการรับรู้	57	96.60	54	91.50	111	94.10		
รวม	59	50.00	59	50.00	118	100.00		
ผู้บริหารหญิง							—	—
แบบมุ่งความถูกต้อง	—	—	1	12.50	1	6.30		
แบบมุ่งการรับรู้	8	100.00	7	87.50	15	93.80		
รวม	8	50.00	8	50.00	16	100.00		
อายุ 31 - 40 ปี							—	—
แบบมุ่งความถูกต้อง	—	—	—	—	—	—		
แบบมุ่งการรับรู้	16	100.00	13	100.00	29	100.00		
รวม	16	55.20	13	44.80	29	100.00		

ตาราง 17 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุ 41 - 50 ปี								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	3	9.70	3	4.80	1.467	-
แบบมุ่งการรับรู้	32	100.00	28	90.30	60	95.20	3.251	-
รวม	32	50.80	31	49.20	63	100.00		
อายุ 51 - 60 ปี								
แบบมุ่งความถูกต้อง	2	10.50	3	13.00	5	11.90	.000	-
แบบมุ่งการรับรู้	17	89.50	20	87.00	37	88.10	.062	-
รวม	19	45.20	23	54.80	42	100.00		
อายุราชการ 10 - 15 ปี								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	9	100.00	9	100.00	18	100.00		
รวม	9	50.00	9	50.00	18	100.00		

ตาราง 17 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
อายุราชการ 16 - 25 ปี								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	2	7.10	2	3.60	.481	-
แบบมุ่งการรับรู้	27	100.00	26	92.90	53	96.40	2.001	-
รวม	27	49.10	28	50.90	55	100.00		
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป								
แบบมุ่งความถูกต้อง	2	6.50	4	13.80	6	10.00	.266	-
แบบมุ่งการรับรู้	29	93.50	25	86.20	54	90.00	.897	-
รวม	31	51.70	29	48.30	60	100.00		
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	1	100.00	1	100.00	2	100.00		
รวม	1	50.00	1	50.00	2	100.00		

ตาราง 17 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดเล็ก								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	13	100.00	13	100.00	26	100.00		
รวม	13	50.00	13	50.00	26	100.00		
โรงเรียนขนาดกลาง								
แบบมุ่งความถูกต้อง	2	7.70	5	18.50	7	13.20	.574	-
แบบมุ่งการรับรู้	24	92.30	22	81.50	46	86.80	.354	-
รวม	26	49.10	27	50.90	53	100.00		
โรงเรียนขนาดใหญ่								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	-	-	-	-	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	21	100.00	23	100.00	44	100.00		
รวม	21	47.70	23	52.30	44	100.00		

ตาราง 17 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	1	33.30	1	11.11	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	6	100.00	2	66.70	8	88.90		
รวม	6	66.70	3	33.30	9	100.00		
จำนวนครู 1 - 10 คน								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	2	18.20	2	10.00	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	9	100.00	9	81.80	18	90.00		
รวม	9	45.00	11	55.00	20	100.00		
จำนวนครู 11 - 20 คน								
แบบมุ่งความถูกต้อง	2	5.70	2	4.90	4	5.30	.000	-
แบบมุ่งการรับรู้	33	94.30	39	95.10	72	94.70	.026	-
รวม	35	46.10	41	53.90	76	100.00		

ตาราง 17 (ต่อ)

การตัดสินใจ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ		โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ		รวม		ค่า χ^2	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป								
แบบมุ่งความถูกต้อง	-	-	1	7.10	1	2.70	-	-
แบบมุ่งการรับรู้	23	100.00	13	92.90	36	97.30	-	-
รวม	23	62.20	14	37.80	37	100.00	-	-

ตาราง 18 เปรียบเทียบพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับ
โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร

การแก้ปัญหา	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารชาย								
วิธีระบบ	65	4.130	.556	61	4.020	.548	1.12	—
วิธีระดมสมอง	65	4.238	.438	60	4.025	.443	2.71	.01
ผู้บริหารหญิง								
วิธีระบบ	7	4.035	.809	9	4.083	.515	-.14	—
วิธีระดมสมอง	7	4.718	1.038	9	4.000	.354	.49	—
อายุ 31 - 40 ปี								
วิธีระบบ	20	4.237	.425	13	3.961	.699	1.41	—
วิธีระดมสมอง	20	4.262	.425	13	3.961	.488	1.88	—
อายุ 41 - 50 ปี								
วิธีระบบ	33	4.015	.606	32	3.921	.533	.66	—
วิธีระดมสมอง	33	4.189	.609	32	4.015	.453	1.30	—

ตาราง 18 (ต่อ)

การแก้ปัญหา	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
อายุ 51 - 60 ปี								
วิธีระบบ	19	4.184	.661	25	4.200	.427	-.10	—
วิธีระดมสมอง	19	4.276	.432	24	4.062	.378	1.73	—
อายุราชการ 10 - 15 ปี								
วิธีระบบ	11	4.409	.491	9	3.972	.824	1.47	—
วิธีระดมสมอง	11	4.340	.422	9	3.825	.464	2.70	.05
อายุราชการ 16 - 25 ปี								
วิธีระบบ	29	4.129	.466	29	3.931	.534	1.51	—
วิธีระดมสมอง	29	4.241	.404	28	3.991	.454	2.20	.05
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป								
วิธีระบบ	32	4.015	.672	31	4.129	.451	-.78	—
วิธีระดมสมอง	32	4.187	.629	31	4.096	.386	.69	—

ตาราง 18 (ต่อ)

การแก้ปัญหา	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด								
วิธีระบบ	1	4.000	.000	1	4.000	.000	-	-
วิธีระดมสมอง	1	4.500	.000	1	4.250	.000	-	-
โรงเรียนขนาดเล็ก								
วิธีระบบ	14	4.250	.555	15	3.966	.533	1.40	-
วิธีระดมสมอง	14	4.500	.354	14	4.285	.365	1.58	-
โรงเรียนขนาดกลาง								
วิธีระบบ	27	3.990	.626	27	4.046	.643	-.32	-
วิธีระดมสมอง	27	4.064	.544	27	3.898	.506	1.17	-
โรงเรียนขนาดใหญ่								
วิธีระบบ	24	4.166	.565	24	4.031	.444	.92	-
วิธีระดมสมอง	24	4.260	.469	24	4.000	.338	2.21	.05

ตาราง 18 (ต่อ)

การแก้ปัญหา	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด								
วิธีระบบ	6	4.250	.524	3	4.166	.629	.21	—
วิธีระดมสมอง	6	4.208	.714	3	4.000	.250	.48	—
จำนวนครู 1 - 10 คน								
วิธีระบบ	10	4.125	.648	13	4.096	.591	.11	—
วิธีระดมสมอง	10	4.300	.453	13	4.173	.504	.62	—
จำนวนครู 11 - 20 คน								
วิธีระบบ	10	4.125	.648	13	4.096	.591	.11	—
วิธีระดมสมอง	10	4.300	.453	13	4.173	.504	.62	—
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป								
วิธีระบบ	37	4.135	.567	41	4.000	.518	1.10	—
วิธีระดมสมอง	37	4.243	.545	40	3.993	.437	2.23	.05

ตาราง 18 (ต่อ)

การแก้ปัญหา	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป								
วิธีระบบ	25	4.100	.591	15	4.000	.575	.52	—
วิธีระดมสมอง	25	4.190	.507	15	3.966	.352	1.50	—

ตาราง 19 เปรียบเทียบพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวสังคมของผู้บริหาร

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารชาย	65	4.121	.468	63	3.800	.452	3.94	.001
ผู้บริหารหญิง	8	4.138	.379	9	3.926	.440	1.06	-
อายุ 31 - 40 ปี	20	4.088	.419	14	3.870	.520	1.35	-
อายุ 41 - 50 ปี	33	4.248	.324	33	3.864	.352	4.61	.001
อายุ 51 - 60 ปี	20	3.953	.616	25	3.723	.522	1.35	-
อายุราชการ 10 - 15 ปี	11	4.095	.330	9	3.988	.570	.52	-
อายุราชการ 16 - 25 ปี	29	4.297	.271	31	3.860	.388	5.02	.001
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป	33	3.980	.568	31	3.710	.463	2.08	.05
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด	1	4.040	.000	1	4.130	.000	-	-
โรงเรียนขนาดเล็ก	14	4.102	.409	17	3.852	.333	1.87	-
โรงเรียนขนาดกลาง	28	4.145	.481	27	3.848	.468	2.32	.05
โรงเรียนขนาดใหญ่	24	4.105	.508	24	3.686	.488	2.91	.001
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด	6	4.156	.358	3	4.256	.370	-.39	-
จำนวนครู 1 - 10 คน	10	4.223	.541	14	3.795	.477	2.05	-
จำนวนครู 11 - 20 คน	38	4.203	.367	42	3.813	.378	4.67	.001

ตาราง 19 (ต่อ)

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป	25	3.962	.518	15	3.815	.616	.81	—

ตาราง 20 เปรียบเทียบปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ตามชีวิตสังคมของผู้บริหาร

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารชาย	64	6.998	.702	59	6.308	1.282	3.74	.001
ผู้บริหารหญิง	8	6.500	1.322	9	6.211	1.723	.38	—
อายุ 31 - 40 ปี	20	6.815	.811	12	6.375	.969	1.38	—
อายุ 41 - 50 ปี	33	7.021	.704	31	6.538	.942	2.33	.05
อายุ 51 - 60 ปี	19	6.942	.948	25	5.956	1.797	2.17	.001
อายุราชการ 10 - 15 ปี	11	6.818	.732	8	6.537	.947	.73	—
อายุราชการ 16 - 25 ปี	29	7.034	.769	28	6.046	1.358	3.40	.001
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป	32	6.435	1.442	31	6.435	1.412	1.60	—
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด	1	5.300	.000	1	5.300	.000	—	—
โรงเรียนขนาดเล็ก	14	7.178	.589	15	6.413	1.716	1.58	—
โรงเรียนขนาดกลาง	27	6.974	.621	26	6.338	1.176	2.47	.05
โรงเรียนขนาดใหญ่	24	6.820	1.028	23	6.165	1.297	1.92	—
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด	6	7.016	.682	3	6.666	1.474	.51	—
จำนวนครู 1 - 10 คน	10	7.000	.929	13	6.492	1.115	1.16	—
จำนวนครู 11 - 20 คน	37	7.037	.663	39	6.092	1.513	3.50	.001

ตาราง 20 .(ต่อ)

การเป็นผู้นำทางวิชาการ	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป	25	6.780	.922	15	6.553	.923	.75	—

ตาราง 21 เปรียบเทียบปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ
กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จตามข้อสังเกตของผู้บริหารโรงเรียน

ความพึงพอใจในงาน	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
ผู้บริหารชาย	65	3.346	.258	63	3.363	.231	-.40	-
ผู้บริหารหญิง	8	3.427	.185	9	3.424	.149	.04	-
อายุ 31 - 40 ปี	20	3.279	.225	14	3.307	.143	-.42	-
อายุ 41 - 50 ปี	33	3.350	.266	33	3.444	.256	-1.47	-
อายุ 51 - 60 ปี	20	3.439	.237	25	3.310	.186	2.05	.05
อายุราชการ 10 - 15 ปี	11	3.204	.217	9	3.307	.144	-1.22	-
อายุราชการ 16 - 25 ปี	29	3.362	.281	31	3.400	.224	-.58	-
อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป	33	3.398	.220	31	3.371	.236	.48	-
โรงเรียนขนาดเล็กที่สุด	1	3.600	.000	1	3.080	.000	-	-
โรงเรียนขนาดเล็ก	14	3.321	.172	17	3.337	.246	-.21	-
โรงเรียนขนาดกลาง	28	3.389	.330	27	3.319	.203	.94	-
โรงเรียนขนาดใหญ่	24	3.317	.203	24	3.460	.216	-2.36	.05
โรงเรียนขนาดใหญ่ที่สุด	6	3.381	.159	3	3.410	.141	-.26	-
จำนวนครู 1 - 10 คน	10	3.326	.193	14	3.267	.174	.78	-
จำนวนครู 11 - 20 คน	38	3.371	.294	42	3.376	.234	-.08	-

ตาราง 21 (ต่อ)

ความพึงพอใจในงาน	โรงเรียนที่ ประสบความสำเร็จ			โรงเรียนที่ยังไม่ ประสบความสำเร็จ			t	นัยสำคัญ ที่ระดับ
	N	$\bar{X}$	S.D.	N	$\bar{X}$	S.D.		
จำนวนครู 21 คนขึ้นไป	25	3.341	.204	15	3.449	.213	-1.60	-

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 1

ตัวแปรที่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{re}	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	Δ	นัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	18.673	ความพึงพอใจในงาน	1.165	.8717	.001
		แบบผู้นำ	.585	.8754	
		การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	.111	.8792	
		การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	3.149	.8592	
		บรรยากาศของโรงเรียน	3.821	.8550	

ตาราง 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 2

ตัวแปรที่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{re}	$\wedge$	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	$\wedge$	นัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	11.193	.9259	ความพึงพอใจในงาน	1.340	.8466	.001
บรรยากาศของโรงเรียน	3.821	.8792	แบบผู้นำ	1.732	.8441	
			การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	.289	.8532	
			การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	1.846	.8434	

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 3

ตัวแปรที่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{re}	$\wedge$	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	$\wedge$	นัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	10.002	.9064	ความพึงพอใจในงาน	1.256	.8355	.001
บรรยากาศของโรงเรียน	2.507	.8559	แบบผู้นำ	1.979	.8310	
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	1.846	.8550	การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	.5884	.8077	

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 4

ตัวแปรที่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{re}	$\wedge$	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	$\wedge$	มีนัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	11.434	.8771	ความพึงพอใจในงาน	1.916	.7961	.001
บรรยากาศของโรงเรียน	3.023	.8260	แบบผู้นำ	1.881	.7963	
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	5.884	.8434				
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	7.494	.8532				

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 5

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ	F_{re}	$\wedge$	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	$\wedge$	นัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	12.429	.8711	แบบผู้นำ	1.871	.7849	.001
บรรยากาศของโรงเรียน	3.259	.8158				
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	7.932	.8440				
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	6.532	.8355				
ความพึงพอใจในงาน	1.916	.8077				

ตาราง 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม ภายหลัง Step 6

ตัวแปรที่ได้รับเลือกเข้าสมการ	F_{re}	$\wedge$	ตัวแปรที่ไม่ได้รับเลือก เข้าสมการ	F_{en}	$\wedge$	นัยสำคัญ ที่ระดับ
การเป็นผู้นำทางวิชาการ	11.328	.8528	-	-	-	.001
บรรยากาศของโรงเรียน	4.323	.8108				
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมสมอง	8.142	.8337				
การแก้ปัญหาด้วยวิธีระบบ	6.394	.8232				
ความพึงพอใจในงาน	1.905	.7963				
แบบผู้นำ	1.871	.7961				

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1.	ศ.ดร.ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์	รองประธานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
2.	ศ.ดร.บุญโญ สาร	ศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
3.	ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ	คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
4.	รศ.ดร.ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์	อธิบดีกรมการbetriebมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5.	รศ.ดร.ปรีชา กัมภิรปกรณ	ประธานกรรมการประจำสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
6.	ดร.โกวิทย์ วรพิพัฒน์	อธิบดีกรมสามัญศึกษา
7.	ดร.สงบ ลักษณะ	ผู้อำนวยการกองวิจัยและวางแผน กรมวิชาการ
8.	นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
9.	นายศักดิ์รินทร์ สุวรรณโรจน์	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านระบบบริหารงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู
10.	นายทวี กาญจนภา	เลขาธิการกรม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
11.	นายปรุง พวงนัคดา	ผู้อำนวยการกองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
12.	นางสาวราศรี ทองสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสามเสน สป.กทม.

ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
13.	นายชัยยุทธ์ บุญยสวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งมหาเมฆ สป.กทม.
14.	นางวัฒนา พิธีรัตน์.	ผู้อำนวยการโรงเรียนหมากแข้ง สปจ.อุดรธานี
15.	นาวาเอก(พิเศษ)สมัคร หนูโพโรจน์	อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสัคดิ์ทิพย์ ฐานทัพเรือสัคดิ์ทิพย์ จ.ชลบุรี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นาง จันทราณี สงวนนาม
วัน/เดือน/ปีเกิด	22 สิงหาคม 2482
บุตร	หลวงสาครคชเขต และนางอนงค์ สาคริกานนท์
สถานภาพการสมรส	แต่งงานกับ นายอนุ สงวนนาม อาชีพรับราชการ สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ตำแหน่ง ผู้ว่าราชการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
สถานที่เกิด	จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 42 ถนนลาดพร้าว ซอย 86 (สังคมสงเคราะห์ใต้ 2) หมู่ 9 แขวงวังทองหลาง เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10310
ประวัติการศึกษา	
2498	ม.6 โรงเรียนสตรีจันทบุรี "ศรียานุสรณ์"
2499	ป.กศ. โรงเรียนฝึกหัดครูอะเชิงเทรา
2505	กศ.บ. (ภาษาอังกฤษ, ประวัติศาสตร์) วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน
2516	ป.สูง (บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2518	ก.ม. (บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2533	กศ.ค. (บริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนา กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ

คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน
ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

บทคัดย่อ

ของ

นางจันทร์ณี สงวนนาม

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปดพิท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2533

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยศึกษาคุณลักษณะด้านแบบผู้นำ ทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ ศึกษาพฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ การตัดสินใจ ทั้งแบบมุ่งผลลัพธ์ของงาน และแบบมุ่งเน้นกระบวนการ การติดต่อสื่อสารแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกัน (การแก้ปัญหาแบบวิธีระบบและแบบระดมสมอง) การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินและคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ในปีการศึกษา 2532 จากทุกจังหวัดในประเทศไทย จังหวัดละ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน ซึ่งการวิจัยนี้ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปที่ไม่เคยได้รับการประเมินและไม่เคยได้รับการคัดเลือกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น เป็นโรงเรียนที่มีขนาดเดียวกัน และตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกันกับโรงเรียนในกลุ่มแรก จังหวัดละ 1 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 73 โรงเรียน กลุ่มนี้ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนทั้งสองกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนครูที่ตอบแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากโรงเรียนทั้ง 2 กลุ่ม ดังกล่าว รวม 730 คน รวมจำนวนผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 876 คน

การวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS/PC⁺ โดย ใช้สถิติ t-test, Chi-square และสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) ในการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีแบบผู้นำแบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน และมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร

เหมือน ๆ กัน ส่วนพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบวิธีระดมสมอง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมด้านการแก้ปัญหาแบบระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรม การเป็นผู้นำทางวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัย ยังพบว่าโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศของโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วนปัจจัย ด้านความพึงพอใจในงานของครู พบว่าครูในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน

การวิจัยพบว่า มีตัวแปร 6 ตัวแปร ที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียน ประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ พฤติกรรมการแก้ปัญหา^(๑) ด้วยวิธีระดมสมอง และ ด้วยวิธีระบบ^(๒) การเป็นผู้นำทางวิชาการ^(๓), บรรยากาศของโรงเรียน^(๔) แบบของผู้นำ^(๕) และความพึงพอใจ^(๖) ในงานของครู ตัวแปรทั้ง 6 นี้ รวมกันจะสามารถจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียน ที่ยังไม่ประสบความสำเร็จได้ถูกต้องร้อยละ 72.46 ผู้วิจัยได้เสนอวิธีพัฒนาตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรให้ เกิดแก่ผู้บริหารสถานศึกษาโดยเสนอทั้งเนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนา

SOME CHARACTERISTICS OF THE SCHOOL ADMINISTRATOR,
SCHOOL CLIMATE AND JOB SATISFACTION THAT RELATED
TO THE EFFECTIVENESS OF THE ELEMENTARY SCHOOL

AN ABSTRACT

BY

CHANTRANEE SANGUANNAM

A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements
for the Doctor of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

October 1990

The purpose of this study was conducted in order to find out some elementary school administrators' characteristics and relevant factors which related to the effectiveness of the elementary schools, the study was attempted to find out some elements, such as, Leadership Style, Decision Making; both of the Outcome-Oriented approach and the Process-Oriented approach, Communication; both of the Information Accuracy-Oriented style and the Communication Openness-Oriented style, Problem Solving; both of System Approach and Brain Storming Technique, Instructional Leadership Behavior, School Climate and Teachers' Job Satisfaction.

The sample in this study was the elementary schools under the Office of National Primary Education Commission (ONPEC) which was divided into two groups. The first group was the outstanding schools (school year of 1989) by selecting 1 school from each province, totally 73 schools. These schools were determined as a group of the effective schools. The second group was the elementary schools which was not identified as outstanding schools. By selecting the same area 1 school from each province, totally 73 schools. These schools were determined as ineffective schools. The school administrators in both groups answered the questionnaires. The teachers who answered the questionnaires were selected by using simple random sampling technique from the two groups of the schools, totally 730 teachers. The total number of the school administrators and teachers in the sample were 876 persons.

The questionnaire was developed for collecting data.

An analysis of the data was undertaken by using the computer program SPSS/PC⁺. The statistical techniques employed in the analysis of data were t-test, Chi-square and Discriminant Analysis.

The finding from this study showed that the two groups of the school administrators used more the same Task-Oriented style than Relationship-Oriented style and used the same Process-Oriented approach for Decision Making more than the Outcome-Oriented approach. The same as the Communication, the finding showed that the two groups of the school administrators also used more the same Communication Openness-Oriented style than the Information Accuracy-Oriented style. According to Problem Solving behavior, the finding showed that the school administrators from the two groups used the same System Approach for Problem Solving, but have significantly difference in using Brain Storming technique for Problem Solving. The school administrators in the effective schools use more Brain Storming technique for Problem Solving than the school administrators in the ineffective schools.

The two groups of the school administrators were significantly difference on Instructional Leadership Behavior. In the effective schools, the administrators have more Instructional Leadership Behavior than in the ineffective schools. The study also found that the two groups of the schools were significantly difference on School Climate. The effective schools have better climate than the ineffective schools.

According to Teachers' Job Satisfaction, the study showed that the teachers in the two groups of schools have the same satisfactory in the job.

The study found that there were 6 variables that can be used for prediction of the effectiveness of the elementary schools: The Problem Solving; both of Brain Storming Technique and System Approach, the Instructional Leadership Behavior, School Climate, Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction. All of those 6 variables can be used for classify the effective schools from the ineffective schools 72.46 percent correctly. The researcher had presented the process of how to develop those 6 variables for the school administrators in term of concept, content and the process of development.