

372.12012

๙519 ส

๘.๖

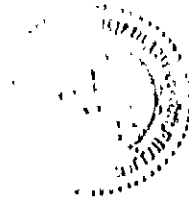
สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

ปริญญาโท

ของ

จิระพันธ์ สวัสดิ์

23 ส.ค. 2539



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

196070

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

จิระพันธ์ สวัสดิ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2538

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา และเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครู หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 552 คน เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ จำนวน 335 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ ซีซอร์ และคนอื่น ๆ ซึ่ง เจริญ ทั้งทอง แปลเป็นภาษาไทย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพ ในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหารโรงเรียนมีมาก 6 ด้าน คือ สมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย สมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหารโรงเรียนมีปานกลาง 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วม การควบคุมงาน การแก้ปัญหา และอคติ และเมื่อเปรียบเทียบ ความคิดเห็นจำแนกตามปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนแล้วพบว่า ตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกัน ส่วนทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ พบว่า ปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน เป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการนำของ ผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ไปบ้างในบางด้านเท่านั้น

LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE PRIMARY SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE JURISDICTION OF  
BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

JERAPHAN SAWASDEE

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

May 1995

The purposes of this research were to study and to compare the leadership competencies of the primary school administrators classified by sex, education qualification and working experience, as perceived by assistant principals and heads of experienced group under the jurisdiction of Bangkok Metropolis.

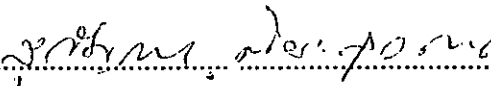
The population consisted of 552 samples : 217 assistant principals and 335 heads of experienced group of the primary schools working in Bangkok Metropolis under the Department of General Education. The major instrument used in this study was the questionnaire adapted from the questionnaire of Seashore and others that was translated to Thai by Chareon Tungtong. It contained 10 factors which were Production Orientation, Control of Work, Goal Setting, Problem Solving, Subordinate Relations, Bias, Consideration, Participation, Decision Centralization and Competence. The t-test, Means and Standard deviation were applied in order to analyze the data.

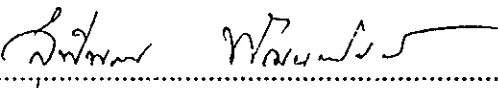
It was found that the principals accomplished 6 out of 10 factors in highly satisfaction or superior level. They were Production Orientation. Consideration, Decision Centralization, Competence, Goal Setting and Subordinate Relations, the other factors were accomplished in moderate level.

To compare the perception of the principals classified by sex, education qualification and working experience, it was found that for the assistant principals, attitude, Bio-socio factor of principals was not the important factors that differ the leadership competence of them. Whereas the attitude of heads of experienced group was found that these factors affected the perception of the principals in some aspects.

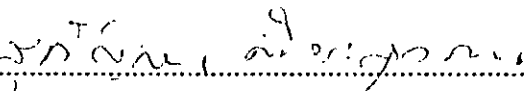
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญาโท  
ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

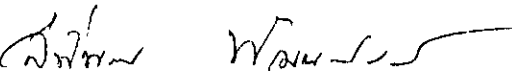
คณะกรรมการควบคุม

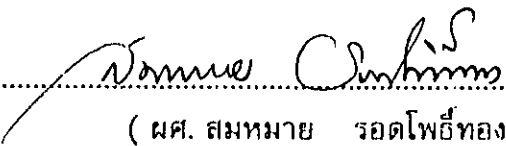
  
..... ประธาน  
( ผศ. สุกัญญา ดิยะสุวรรณ )

  
..... กรรมการ  
( อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ )

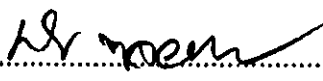
คณะกรรมการสอบ

  
..... ประธาน  
( ผศ. สุกัญญา ดิยะสุวรรณ )

  
..... กรรมการ  
( อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ )

  
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม  
( ผศ. สมหมาย รอดโพธิ์ทอง )

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาโทฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
( ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ )

12 พฤษภาคม 2538

## ประกาศขอบคุณการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภัทญา ตริยะสุวรรณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา และอาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ซึ่งแต่ละท่านได้พยายามให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไข ปรับปรุง ด้วยความเสียสละอย่างจริงจัง ตั้งแต่เริ่มต้นจัดทำ ปริญญาโทจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมหมาย รอดโพธิ์ทอง ภาควิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้เมตตารับเป็นกรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติม ในการสอบปากเปล่าและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้งานวิจัย ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผลให้ การจัดทำข้อมูลมีความสมบูรณ์อย่างมากและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ จากคุณสุรภรณ์ อันสวน ที่ได้ให้การวิเคราะห์ข้อมูล อาจารย์ประสาน หอมพูล ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนประชานิเวศน์ และอาจารย์เสาวณีย์ คันธาแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนประชานิเวศน์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ในทุกเรื่องตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้น

จึงขอประกาศขอบคุณบุคคลดังกล่าวไว้ ณ ที่นี้ ด้วยความขอบคุณและภาคภูมิใจ เป็นอย่างสูง

จิระพันธ์ สวัสดิ์

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ .....	1
	ภูมิหลัง .....	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า .....	3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า .....	3
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า .....	3
	นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
2	เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย .....	7
	คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน .....	8
	แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	10
	สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน .....	11
	ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า .....	38
3	วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า .....	39
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	39
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล .....	39
	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ .....	40
	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	41
	การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล .....	42
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ศึกษา .....	44
	ข้อตกลงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแปลผล .....	44
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	44

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ .....	61
ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า .....	61
วิธีดำเนินการวิจัย .....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
อภิปรายผล .....	64
ข้อเสนอแนะ .....	75
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป .....	77
 บรรณานุกรม .....	 78
 ภาคผนวก .....	 82
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	90
รายงานผู้เชี่ยวชาญ .....	96
 ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	 97

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนร้อยละของแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง .....	45
2	จำนวนร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยชีวสังคม .....	46
3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ช่วย ผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โดยรวมทุกด้าน .....	47
4	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน .....	49
5	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ .....	51
6	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา, สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน .....	53
7	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะ ของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ .....	55
8	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของ ผู้บริหารโรงเรียนทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน .....	57
9	เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ .....	59

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- |   |   |    |
|---|---|----|
| 1 | การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ ..... | 20 |
|---|---|----|

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่ทำหน้าที่จัดการศึกษา ให้แก่บุคลากรในชาติ ดังนั้น การดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย เป็นต้นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู - อาจารย์ ตลอดจนชุมชน และเมื่อพิจารณาถึงตัวบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพนั้น ต้องถือว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรที่สำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษามีใช้ทำหน้าที่เพียงแต่บริหารโรงเรียนเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วง ได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป

สภาพสังคมปัจจุบัน การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ถ้าการศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีคุณภาพย่อมแสดงว่าประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศมีคุณภาพด้วย แต่การพัฒนาคุณภาพของการประถมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลด้วยความเต็มใจ คุณภาพการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตาม มีการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น และยังสามารถแก้ไขความบกพร่องล้มเหลว ให้เกิดเป็นความสำเร็จ สร้างศรัทธาและความร่วมมือให้เกิดขึ้นในผู้ร่วมงาน ตลอดจนสามารถกระตุ้นให้ชุมชนและสังคมต้นตัวให้ความสนับสนุนงานของโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับคุณภาพ คุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

การบริหารการศึกษาในระดับประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมี โรงเรียน 427 โรงเรียน ปัจจุบันมีบุคลากรครูจำนวน 12,996 คน และนักเรียนจำนวน 243,043 คนนั้น (สำนักการศึกษา. 2536 : 32) การบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามีปัญหาด้านคุณภาพของการจัดการศึกษา จากการสรุปการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2533 - 2535 โดยผู้เรียนประสบผลสำเร็จในระดับปานกลาง (40 - 59%) (กองวิชาการ สำนักการศึกษา. 2536 : 315) กรุงเทพมหานคร เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก จึงได้พยายามปรับปรุงการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่จากสภาพปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจ และสังคมของคนกรุงเทพมหานคร และความหย่อนสมรรถภาพของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วงชื้อหลาย ๆ ด้าน เช่น ผู้ปกครองไม่ให้ความสำคัญต่อการศึกษา เด็กติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างเป็นเวลานาน ๆ และเด็กขาดเรียนโดยไม่ทราบสาเหตุ สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการเรียน ของเด็กอยู่ในระดับต่ำ และระดับปานกลาง เกิดปัญหาการสอบตกซ้ำชั้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร มูลเหตุของปัญหาด้านคุณภาพอาจเกิดจากผู้บริหาร ครูผู้สอน สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ แต่มูลเหตุสำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ ผู้บริหารขาดสมรรถภาพในการนำและการบริหารการจัดการศึกษา ในระดับประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านมายังขาดประสิทธิภาพและไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร และสนองตามนโยบายการศึกษาของ กรุงเทพมหานคร ปี 2536 - 2539 ซึ่งอาจส่งผลมาจากสมรรถภาพในการนำและการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะสำรวจ สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียน มีสมรรถภาพในการทำงานเพียงไรและตัวแปรบางตัวที่กำหนดมีความเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนหรือไม่ อีกทั้งเป็นข้อมูลให้กรุงเทพมหานครใช้เป็นแนวทางพิจารณากำหนดเป้าหมายในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่จะนำผลการวิจัยครั้งนี้มาเป็นข้อคิด และแนวทางพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพตนเองอีกด้วย อีกทั้งยังใช้เป็นแนวในการคัดเลือกบุคคล เพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานให้สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร นำไปใช้เพื่อพิจารณาหาแนวทางพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีสมรรถภาพในการนำสูงขึ้น และยังเป็นแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

#### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งจะศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร อาศัยกรอบความคิด และเครื่องมือของ ซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ซึ่งวัดสมรรถภาพในการนำ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วมการตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่ม  
 ประสพการณ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร รวมจำนวนประชากร 3,087 คน

2.1.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 525 คน

2.1.1 ครูหัวหน้ากลุ่มประสพการณ์ จำนวน 2,562 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มประชากรในข้อ 2.1  
 ตามตารางสัดส่วนของ เครซี และมอร์แกน (จรินทร์ สมประสงค์. 2527 : 163 ;  
 อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และทำการสุ่มอย่างง่าย  
 (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 552 คน ดังนี้

2.1.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 คน

2.1.1 ครูหัวหน้ากลุ่มประสพการณ์ในโรงเรียนที่ผู้ช่วยผู้บริหาร  
 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 คน

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรอิสระ

3.1.1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็น

3.1.1.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 ครูหัวหน้ากลุ่มประสพการณ์

3.1.2 สถานภาพของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากการศึกษาปัจจัย

ด้านชีวิตสังคมของผู้บริหารโรงเรียน คือ

3.1.2.1 เพศ จำแนกเป็น เพศหญิงและเพศชาย

3.1.1.2 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็นวุฒิปริญญาตรี และ

สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.1.3 ประสพการณ์ จำแนกเป็นประสพการณ์ต่ำกว่า

10 ปี และประสพการณ์ 10 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

10 องค์ประกอบ คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย

การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม

การตัดสินใจและสมรรถภาพในการทำงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถภาพในการนำ (Leadership Competencies) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลโน้มน้าว ความคุม ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการวิจัยนี้วัดโดยใช้แบบวัดชื่อ Supervision ของซีซอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) สอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 10 องค์กรประกอบ ได้แก่

1.1 การมุ่งผลงาน (Production Orientation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีโดยสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบายเหตุผลแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ สังเคราะห์ เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง

1.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of Work) หมายถึง ความสามารถในการกำกับ คุมดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน

1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและระยะเวลาการทำงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงาน

1.4 การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหาการบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการยึดหลักการวิเคราะห์ทางเลือกแก้ปัญหา

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations) หมายถึง ความสามารถในการคบหาสมาคม ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความนับถือ ความสนิทสนม และปฏิบัติต่อกันโดยให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน

1.6 อคติ (Bias) หมายถึง การคิด การปฏิบัติตนของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่ปราศจากความลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง ความเชื่อ ในเรื่องที่ไม่จริง ไม่ดี ไม่งาม ซึ่งอาจส่งผลต่อสัมพันธภาพและการบังคับบัญชา

1.7 ความเอื้ออาทร (Consideration) หมายถึง การแสดงท่าทีและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความเมตตารักใคร่ผู้ร่วมงาน มีความจริงใจห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน

1.8 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางแผนและกำหนดนโยบายในการกิจที่หน่วยงานและสมาชิกต้องรับผิดชอบ

1.9 การตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาตกลงใจแนวทางหรือทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.10 สมรรถภาพในการทำงาน (Competence) หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ความเข้าใจ ความพยายามและความตั้งใจ ไปใช้ในการปฏิบัติการหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดี ถูกต้องและมีประสิทธิภาพสูง

2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งได้รับแต่งตั้งจากกรุงเทพมหานคร

3. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หมายถึง ครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนและปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้ง โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครเป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. วุฒิการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิสูงสุดที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับจากสถานศึกษาในชั้นจำแนกออกเป็น

4.1 วุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

4.2 วุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในชั้นจำแนกออกเป็น

5.1 มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปี

5.2 มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

## บทที่ 2

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขอเป็นสังเขป ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ๖
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ๖
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ
3. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ๓๗
  - 3.1 การมุ่งผลงาน
  - 3.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน
  - 3.3 การกำหนดเป้าหมาย
  - 3.4 การแก้ปัญหา
  - 3.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 3.6 อคติ
  - 3.7 ความเอื้ออาทร
  - 3.8 การมีส่วนร่วม
  - 3.9 การตัดสินใจ
  - 3.10 สมรรถภาพในการทำงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภาพ โรจนพันธ์ บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตนตระกูล. 2530 : 97) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง การศึกษาผู้บริหารโดยคุณลักษณะ

(Trait Approach) ตามแนวความคิดนี้เชื่อว่า ผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะที่แตกต่างของผู้บริหารนี้ สามารถที่จะระบุชี้บ่งได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 5225 : 20) ซึ่งจะศึกษาโดย

1. ศึกษาจากผู้บริหารที่ได้รับความสำเร็จ
2. ชี้บ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ
3. ศึกษาวิธีการที่บุคคลได้รับเลือกหรือได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ คือ มีความรู้ดี มีวิธิตำเนินงานอย่างฉลาด ความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (ทินพันธ์ นาคะตะ. 2509 : 84 - 87) สำหรับในสังคมไทย มีหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นของผู้บริหาร (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 150 - 151 ; อรุณ รักธรรม. 2527 : 199 - 202 ; กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 273 ; กิติ ตย์คานนท์. 2530 : 18 - 24) ซึ่งสรุปได้ 4 ข้อ ดังนี้

1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงานมีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น ความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็วไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

วินัย พัฒนรัฐ (2523 : 1 - 7) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนี้คือ เป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นที่น่าเชื่อถือ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความเป็นประชาธิปไตย

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ตามความเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523 : 115) มี 10 ประการ คือ เป็นผู้ที่สามารถคบค้าสมาคมได้ด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความหนักแน่น มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความพร้อมและเข้าใจต่อสถานการณ์ ให้ความร่วมมือ เป็นคนกว้างขวาง สามารถปรับตัวได้ดี และมีความสามารถในการเจรจา

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 40 - 41) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ผู้นั้น ควรจะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ ทักษะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน และถูกต้องรู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักจ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

คุณสมบัติส่วนตัว ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและสาธิตด้านการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าจะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของครูและเด็ก เป็นผู้มีความสนใจในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 : 1 - 2) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่างแต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่องคือ จะต้องรู้อย่างในทฤษฎี (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image) ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจรรณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายความหมาย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ดังนี้คือ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นอิทธิพลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Glueck. 1977 : 138) นอกจากนี้เทอร์รี่ (Terry. 1977 : 410) อธิบายว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคคลในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานร่วมกันอย่างมีความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้นำ ต่อมาแมคฟาร์แลนด์ (Mc Farland. 1979 : 214) ได้อธิบายว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นทำงานให้ โดยบรรลุผลตามเป้าหมาย

จากความหมายต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำคือ กระบวนการในการจูงใจบุคคลทั้งหลายภายในองค์การ ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา ซึ่งเรียกศิลปะของการแสดงถึงการใช้อิทธิพลของผู้นำว่า "ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ"

### คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ

บุคคลที่จะเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ และองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น พฤติกรรมท่าทีของผู้ร่วมงานรวมทั้งสถานการณ์ หากผู้นำคนใดมีคุณสมบัติครบถ้วนย่อมจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้อธิบายคุณสมบัติของผู้นำไว้ต่างกันดังนี้

สตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 62 - 65) วิจัยพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (1) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) การเป็นผู้ที่รู้จักมีความเด่นดัง (3) ความสามารถในการเข้าสังคม (4) ความสามารถในการวิเคราะห์ตัดสินใจ (5) ความต้องการทำให้ดีกว่าคนอื่น ๆ (6) ความกล้าที่จะคิดจะทำ (7) อารมณ์ขันไม่หยาบไล่น (8) ความร่วมมืออันดี (9) แต่งกายดี (10) ความสามารถในการกีฬา

### สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ มีความเจนจัดในศิลปะแห่งความเป็นผู้นำให้บุคคลส่วนใหญ่ยอมรับนับถือเป็นตัวอย่างแก่ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจนบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ภาวะผู้นำมิได้มีมาแต่เกิด ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ หลายอย่าง ประกอบเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 31)

วิจิตร วรุตบางกูร (2520 : 74 - 80) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความสำคัญ กล่าวคือ ความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถเข้ากับบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้ มีความรู้กว้างเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันตลอดจนมีความสามารถจากสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะงานได้ดี ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เลื่อมใส มีคุณธรรมสูงและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้

นอกจากคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะพิเศษบางประการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสื่อสารดีเยี่ยม มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จูงใจคนเป็นและสร้างความร่วมมือ ไกรธไม่เป็น เห็นคุณค่าคนอื่น รู้จักดี - ชม รู้จักขจัดความขัดแย้ง มองคนในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน (มานิชญ์ บุญญาวัตร. 2527 : 18)

ส่วน บุณฑิน ดอกโธสง (2530 : 93) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. นิสัยส่วนตัว ซึ่งนักบริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุมอารมณ์ได้
2. สมรรถนะทางจิตใจ มีพหุปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้ส่วนวนการติดต่อ พุดจาจะฉาน และมีจินตนาการ
3. มีทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่น ความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความจับใจต่อสถานการณ์ทางสังคม กล้าเผชิญกับปัญหา และพินิจพิจารณาที่พัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้อุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน
4. คุณสมบัติทางกาย คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จและไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพ ที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่
5. ทักษะจิต มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานการณ์ของงานมีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ยอมรับใจต่อเพื่อนร่วมงานโดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

เมื่อปี ค.ศ. 1982 ซีซอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการนำของหัวหน้างาน พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 10 ประการ คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งได้สร้างเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารไว้จำนวน 30 ข้อ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบความคิดนั้นมาเป็นแนวทางในการวิจัย

## องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

### การมุ่งผลงาน (Production Orientation)

การมุ่งผลงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีโดยสร้างความเข้าใจ ในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมด เข้าใจความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบาย แสดงแนว ความคิดและเหตุผล ตลอดจนการวิเคราะห์สังเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทางการบริหารอย่างคล่องตัว ซึ่ง มาไฮเนย์ (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Mahoney. 1961 : 190 - 191) วิเคราะห์ว่า การมุ่งผลงานของบุคคลนั้นมาจากความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนามธรรม

ความมีจิตใจกว้างขวางสามารถตัดสินคุณค่าของงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และ การแก้ปัญหาได้ดีโดยแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารแตกต่างกันไป ดังนั้นความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรม จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเคราะห์ข่าวสารอ้างอิงแนวคิดหลักการ และการมองเห็นภาพรวม ของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้ดีความมีจิตใจกว้างขวางจะช่วยให้ผู้บริหารรับเอา แนวคิดและหลักการใหม่ ๆ อันเหมาะสมมาผสมผสานกับแนวความคิดของตน แล้วใช้ดำเนินการ ให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การตัดสินคุณค่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของสมรรถภาพทางการบริหาร เพราะเป็นการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพียงอย่างเดียวจากหลาย ๆ ทางที่มี อยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ และแก้ปัญหามีประโยชน์ต่อผู้บริหารมากเพราะผู้บริหารมีหน้าที่ แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน การที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาได้ดีจะต้องมีความ เฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งผลงานจะพยายาม จูงใจตนเอง และผู้ร่วมงาน ให้ทำความเข้าใจกับงาน และมุ่งมั่นหมายในการทำงานให้ใช้ ความพยายามในการทำงานมากขึ้น ปรับปรุงการจัดสายงานพัฒนาแผนการทำงานอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พัฒนาระบบการประเมินงานให้มี ประสิทธิภาพ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 49, 53) ซึ่ง มาไฮเนย์ ยืนยันโดยอ้างอิง ผลการวิจัยของคนอื่นประกอบว่า ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้เกิดผลดีจะต้องมีระดับการมุ่ง ผลงานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว ก็สอดคล้องกับการค้นคว้าของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) ที่พบว่า การมุ่งผลงานมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง ๆ มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งต่ำกว่า

## การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of Work)

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 420) อธิบายว่าเป็นการตรวจการปฏิบัติงาน ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ดีอย่างไรงานมีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐาน ที่กำหนดไว้เพียงใดเพื่อติดตามผลงาน และคำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง พินัส หันนาสินทร์ (2526 : 52) กล่าวว่า การควบคุมนี้เมื่อประกอบที่สำคัญขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัยและวินัยในการทำงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและไม่ผิดพลาด เจมส์ (เจริญ ทั้งทอง, 2536 : 18 ; อ้างอิงมาจาก James, 1984 : 97) กล่าวถึงหลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ำให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่แน่ชัดแก่ทุกคน
2. จัดระบบและคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน
3. ควบคุมดูแลอย่างเหมาะสม และใช้ช่วงระยะเวลาการควบคุมที่ถูกต้อง
4. กระจายความรับผิดชอบ
5. หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำเสียก่อน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2534 : 187) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานว่าเป็นการสร้างระบบที่มีการรักษามาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้เห็นเป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่กำหนดตามแผน เมื่อมีการยอมรับก็จะปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าปฏิเสธก็จะมีการแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา ปกติการควบคุมมักจะมองในด้านลบ (Negative) ซึ่งหมายถึงการบังคับให้ทุกอย่างเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการหรือเป็นการจ้องจับผิดเพื่อลงโทษผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอาจมีทั้งสิ่งที่ควบคุมได้ และสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ดังนั้นความยุ่งยากในการควบคุมงานอยู่ที่งานแต่ละชนิดแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า งานที่มีลักษณะเช่นไร ควรมีการควบคุมการควบคุมอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่ยากลำบากแต่หลักการทั่วไปที่ใช้กันอยู่สำหรับงานควบคุมนั้น แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการควบคุมจากกลยุทธ์ขององค์การ จะนำมาวางแผน โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งภายนอกและภายในองค์การว่า ควรจะวางแผนอะไรแค่ไหน งานขั้นที่หนึ่งถือว่าเป็นการกำหนดแผนงานนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานในการควบคุม เป็นขั้นการนำแผนงานที่ได้มา จัดตั้งมาตรฐานขั้น

ขั้นที่ 3 การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานใช้มาตรฐานที่ตั้งขึ้น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นจริงกับแผนที่กำหนด

ขั้นที่ 4 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ประเมินผลว่าพอใจหรือไม่ ถ้าพอใจก็จะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) กลับไปมีการปฏิบัติต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่พอใจก็จะกลับไปแก้วิธีการปฏิบัติงานหรือบางที่อาจแก้ที่แผนกำหนดมาผิดพลาดก็ได้

### การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารงานที่ดีจึงมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานความคิดบุคลากรทุกฝ่าย ในองค์การ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าขององค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 155) นอกจากนี้ (อนันต์ มาสวัสดิ์. 2518 : 45 ; อ้างอิงมาจาก Grager. 1964 : 68 - 74) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมายว่าจะต้อง เป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ดีในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่สามารถวัด และควบคุมประสิทธิภาพได้มีลักษณะท้าทาย ต่อการกระทำ และมีความเป็นจริง ระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน

การกำหนดเป้าหมายที่ดี สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็น

ไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กระตือรือร้นและกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกต ต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง
3. ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
4. การตรวจสอบลำดับจะช่วยทำให้เป้าหมายมีความเหมาะสมเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่างของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน
6. เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้นถูกกำหนดอย่างยุติธรรม
7. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุม

#### การแก้ปัญหา (Problem Solving)

ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การทำงานและในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ เรียกได้ว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่จะคงหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการหรือเป้าหมาย (วีรพล สุวรรณันต์. 2534 : 1 - 3) และปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับ ความเบี่ยงเบน ความไม่แน่นอน และผลกระทบต่ออนาคต

ผู้บริหารโรงเรียนมักจะประสบปัญหาหนักใจหลาย ๆ ประการ เป็นต้นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลในหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และมองเห็นแนวทางในการบริหารร่วมกันทำอย่างไรผู้ร่วมงานจึงจะเข้าใจการตัดสินใจของตนว่าตั้งอยู่บนค่านิยมที่ถูกต้องทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จโดยราบรื่น ทุกคนร่วมมือกันด้วยดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหามีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิดการจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหามีประสิทธิภาพจะต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และกระบวนการตัดสินใจรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ และส่งผลถึงการตัดสินใจซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหานั้น เดวิส และเฮอโรลด์ (วิจารณ์ วรุตบางกูร. 2525 : 195 ; อ้างอิงมาจาก Davies and Herrold. 1964 : 26) เสนอแนะว่า จะต้องตอบคำถามสำคัญ ๆ 15 คำถามด้วยกัน คือ

1. ปัญหามีจริงหรือไม่
2. ปัญหานี้ท่านควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือเปล่า
3. ปัญหานั้นเกี่ยวกับอะไร
4. ปัญหานั้นรบกวนเพียงใด
5. ท่านเข้าใจปัญหาดีเพียงใด
6. ท่านเต็มใจเผชิญปัญหาและยอมรับผลกระทบของมันหรือไม่
7. ท่านสามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่
8. ท่านสามารถรวบรวมและสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ได้หรือไม่
9. ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรีได้หรือไม่
10. ท่านทราบวิธีเริ่มต้นแก้ปัญหากับกลุ่มหรือไม่
11. ท่านทราบทางเลือกในการแก้ปัญหาและจะทดสอบทางเลือกได้หรือไม่
12. ท่านสามารถตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจครั้งสุดท้ายได้หรือไม่
13. วิธีแก้ปัญหานั้น เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่หรือไม่
14. คนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการแก้ปัญหานั้นหรือไม่
15. ท่านเตรียมการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงการแก้ปัญหหรือไม่

ดริกเกอร์ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2532 : 90 ; อ้างอิงมาจาก Drucker.

1981 : 119) เสนอวิธีการแก้ปัญหาวี 2 แนวด้วย โดยขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ถ้าเป็นการตัดสินใจงานประจำจะใช้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การเตรียมเพื่อตัดสินใจ
2. การรวบรวมข้อเท็จจริง
3. การตัดสินใจครั้งสุดท้าย

ถ้าเป็นการตัดสินใจปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ควรใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน

1. ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน
2. ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา

3. ทหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. เลือกวิธีการแก้ปัญหา
5. นำทางเลือกไปดำเนินการ

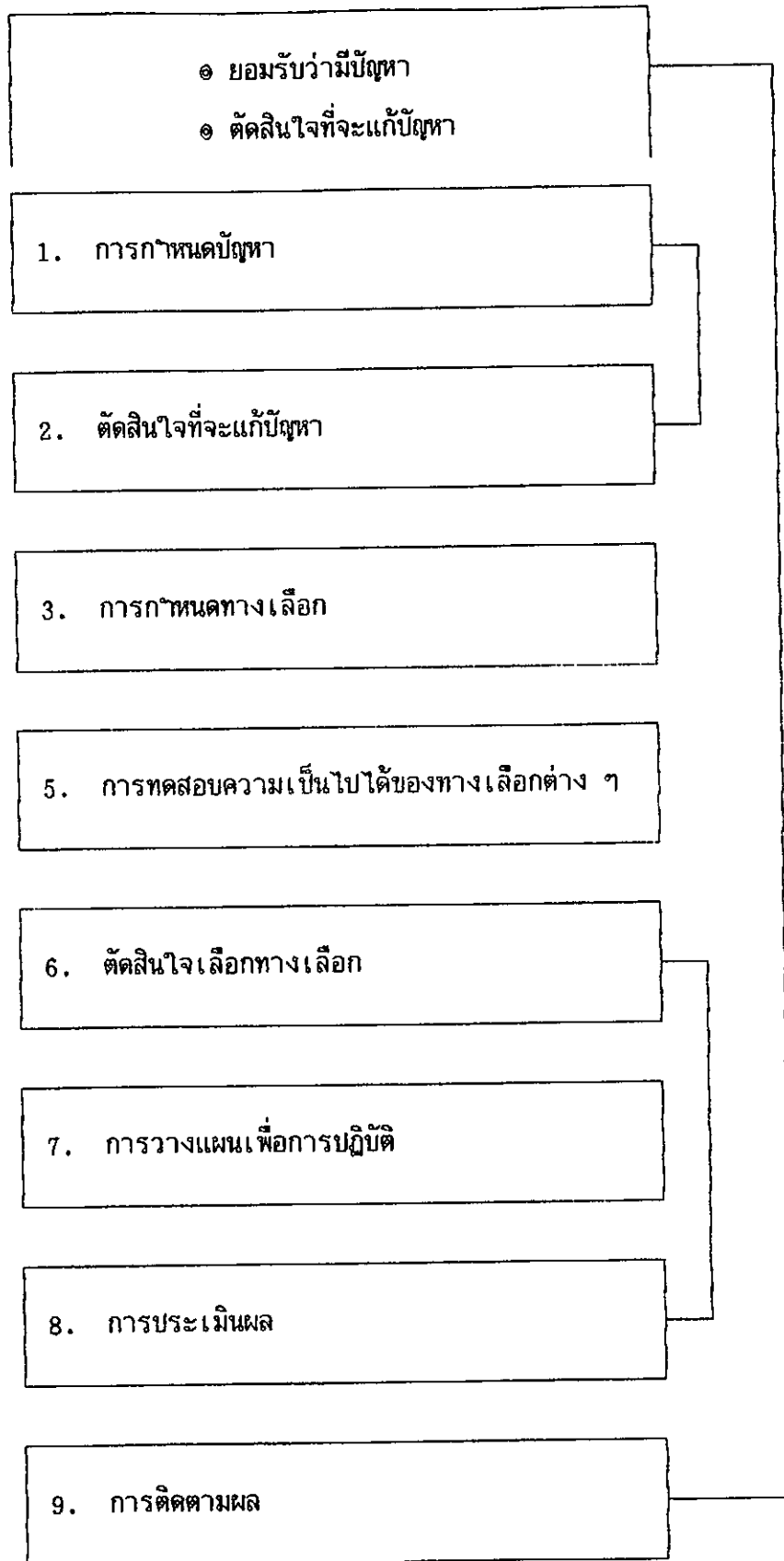
ผู้บริหารจะต้องพยายามลดปัญหา และระมัดระวังการทำงานมิให้เกิดปัญหาขึ้นถึงขั้นเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน เดวิส และเฮอโรลด์ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 96 ; อ้างอิงมาจาก Davies and Herrold. 1964 : 23 - 34) เสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาในการทำงานไว้ ดังนี้

1. พยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีในหมู่คณะ ให้ทุกคนรักใคร่สามัคคี สามารถจะพูดจา ปรีชาหาหรือ แสดงความคิดเห็นได้โดยปราศจากความความกลัวเกรงเมื่อขวัญของหมู่คณะดี ความกลัว ความตึงเครียดจากการแสดงความคิดเห็นจะไม่เกิดขึ้น
2. พยายามทำให้ความร่วมมือของหมู่คณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำความเห็นควรจะได้รับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติการบ้าง ให้ความเชื่อถือและขอบคุณในความร่วมมือความคิดเห็นผลงานที่ประสพผลสำเร็จทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าและที่สำคัญของกลุ่ม นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนไวต่อความรู้สึกและปฏิกิริยาของกันและกัน และมีความเกรงใจซึ่งกันและกันด้วย
3. ฝึกฝนตนเองและฝึกกลุ่มให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล มีจิตวิเคราะห์ มีเหตุผล มีความยุติธรรม รับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และไม่สนใจกับคำถามหรือคำพูดรวนของสมาชิก ทำให้กลุ่มเข้าใจว่าเราต้องการข้อมูล เหตุผล และความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และร่วมกันตัดสินใจโดยอาศัยสิ่งเหล่านั้น
4. ฝึกแก้ปัญหาโดยอาศัยกระบวนการสังเกตและการวิเคราะห์ให้เป็นกิจวัตร เริ่มวางแผนกับกลุ่มหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการสังเกต ประเมิน หรือรายงานความรู้สึก "สัญญาณของปัญหา" หรือ "ลางบอกเหตุ" ต่าง ๆ และดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหานี้ตั้งแต่ต้น ๆ มี
5. เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือจะได้รับผลกระทบเข้ามาช่วยแก้ปัญหา เพราะข้อมูลจากบุคคลเหล่านี้จะช่วยการตัดสินใจได้มาก
6. อภิปรายปัญหาและวางแผนวิธีแก้ปัญหากับกลุ่ม เริ่มตั้งแต่นิยามปัญหา ระบุประเภทปัญหา ปรับกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้สอดคล้องกัน
7. วางแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแก้ปัญหาจนกระทั่งถึงการตัดสินใจสั่งการขั้นสุดท้าย การวางแผนจะช่วยทำให้มองเห็นกระบวนการและข้อผิดพลาดโดยง่าย

8. ตั้งต้นการตัดสินใจโดยกลุ่มด้วยการกำหนดขอบเขต อำนาจและความรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้งหรือการแสดงบทบาทที่ผิดเพี้ยนไป จากความต้องการของกลุ่มและเป็นการชี้ให้เห็นบทบาทของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจขั้นสุดท้าย ได้ชัดเจน

ในกรณีที่เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เออเลย์ และรูทเลด (เจอร์ญู ทั้งทอง . 2536 ; อ้างอิงมาจาก Earley and Rutledge. 1980 : 146 - 148) ได้เสนอวิธี ปัญหาความขัดแย้ง แบบเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอน ดังนี้

การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ



การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการ มีข้อตกลงเบื้องต้น ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ จะต้องยอมรับว่า มีปัญหา หรือความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่การยอมรับว่ามีปัญหายังไม่เป็นการเพียงพอจำเป็นต้องตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับปัญหานั้นด้วย นั่นคือ การตัดสินใจที่จะแก้ปัญหาซึ่งมีรายละเอียดในการแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการตามลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหาทั้ง 9 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา จำเป็นต้องวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง เพื่อจะกำหนดปัญหาและหาคำตอบว่า ปัญหาความขัดแย้งคืออะไร อะไรเป็นสาเหตุแห่งความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งระดับใด การพยายามตอบคำถามให้สมบูรณ์และครอบคลุมจะสามารถช่วยในการวินิจฉัยความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะแก้ปัญหา จำเป็นจะต้องพิจารณา ขอบเขตของความขัดแย้ง ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง ความเร่งด่วนที่ต้องแก้ปัญหาคัดแย้ง และวิธีการในการแก้ปัญหาคัดแย้งอาจทำได้โดย ผู้บริหารแก้ปัญหาเอง มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาแทน ใช้คณะกรรมการที่มีอยู่แล้วแก้ปัญหา ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง หรือกับบุคคลที่สามซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในกรณีที่จะแก้ปัญหาโดยกลุ่ม การกำหนดปัญหาในขั้นที่ 1 ควรจะใช้ผู้แทนของกลุ่มขัดแย้งมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ทางเลือกอาจมีหลายทาง แต่ละทางก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้เสนอทางเลือกให้มากที่สุด ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ เป็นการทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ ในขั้นที่ 3 ซึ่งอาจจะใช้เกณฑ์ในการทดสอบความเป็นไปได้ เช่น ได้รับความร่วมมือและเห็นด้วยจากฝ่ายต่าง ๆ ไม่ขัดกับกฎระเบียบต่าง ๆ เหมาะกับสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ มีความเป็นไปได้ในระดับสูงที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ ไม่ยากต่อการนำไปปฏิบัติเมื่อประเมินทางเลือกแต่ละทางแล้ว ก็นำทางเลือกทั้งหลายมาจัดเรียงลำดับ

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นการเลือกทางเลือกเพียงอย่างเดียวยจากทางเลือกหลาย ๆ ทางในขั้นที่ 4 จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงผลที่จะตามมาของการใช้ทางเลือกนั้น ๆ ด้วยวิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจเลือกทางเลือกก็คือการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการอาศัยมติเอกฉันท์หรือการมีความเห็นสอดคล้องกัน

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ เป็นการนำทางที่เลือกได้ในขั้นที่ 5 มาจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติ ซึ่งควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน จัดแบ่งภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ มอบหมายบุคคลเพื่อปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่าง กำหนดเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 6 ไปปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล แบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับแรกเป็นการประเมินตัวแผนเอง โดยประเมินว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถปฏิบัติจริงได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้หรือมีข้อบกพร่องก็จะต้องนำกลับไปวางแผนในขั้นที่ 6 ใหม่ ระดับที่สองเป็นการประเมินผลของการปฏิบัติตามแผนว่าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตามผล เป็นการติดตามดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแก้ไขได้หรือไม่ ยังมีปัญหาบางส่วนที่ยังไม่ได้แก้ไขหรือไม่ หรือมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีก สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ควรจะแสดงความขอบคุณทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ถ้าหากมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีกก็ต้องกลับไปขั้นแรกสุด

#### ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations)

ความสำเร็จของผู้นำ มิใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชา หรือมีความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้นว่า ความศรัทธา เชื่อถือ ความนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดีการให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และจากสภาพความเป็นจริงแล้วผู้บริหารจะใช้เวลา 3 ใน 4 ของเวลาทำงานในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งแต่ละคนก็มีเอกลักษณ์ที่ต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นต้องทำให้คนเหล่านั้นร่วมมือการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามสูงสุดในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่คาดหวังไว้ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานนั้นจะต้องพึ่งพา ศาสตร์และศิลปะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสม และการสื่อความหมายด้วยอย่างมาก (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 130 - 131)

ผู้บริหารจะต้องศึกษาพื้นฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์และหลักการสื่อความหมายในองค์การให้เข้าใจ และทำความเข้าใจกับธรรมชาติ บุคลิกลักษณะ สมรรถภาพ การศึกษา และประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ละเอียด และปรับยุทธวิธีในการติดต่อสัมพันธ์ให้เหมาะสม

ในขณะที่เดียวกันก็ต้องช่วยพัฒนาสิ่งเหล่านี้ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันไปจากกลุ่มทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารจะต้องดูแลการทำงาน ปรับปรุงบุคลิกภาพและรูปแบบการบริหารของตนให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุน ของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะอึกสะอื้น และ ไม่เคร่งเครียด เมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจและพึ่งพิงสมาชิกในกลุ่มของตนได้ และผู้นำจะไม่มีความรู้สึกสะอึกสะอื้นใจ ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มและงานที่เขา เผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปได้ในที่สุด

สุพิชญา อีระกุล และอื่น ๆ (2524 : 55) ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในการสร้างสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. ต้องการให้ผู้ผู้น้อยปฏิบัติอย่างไร ต้องบอกให้เข้าใจแจ่มแจ้งและชัดเจน
2. ยกย่องชมเชยทันทีที่เขาสมควรจะได้รับ ถ้าจะติก็ติเพื่อก่อ
3. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและผลงาน แจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ผู้น้อย
4. การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกระเทือนผู้ผู้น้อย ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
5. ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
6. ชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสำคัญ
7. กำหนดเป้าหมายของงานในหน่วยที่รับผิดชอบ
8. สนใจความเป็นอยู่ส่วนตัว และสวัสดิภาพของผู้ผู้น้อย ให้โอกาสผู้ผู้น้อยได้

แสดงออกว่าเขาต้องการอะไร

9. ปฏิบัติต่อ ผู้ผู้น้อยด้วยความซื่อตรง วินิจฉัยสั่งการด้วยความเป็นธรรม
10. สุภาพ และให้เกียรติแก่ทุกคน ทาตนเสมอต้นเสมอปลาย
11. แสดงความสามารถให้ผู้ผู้น้อยเห็น ได้เชื่อมั่น และ ได้เห็นตัวอย่างที่ดี
12. ค้นหาสาเหตุ จัดการแก้ไขเมื่อผู้ผู้น้อยบางคน หรือหลายคน แสดงความไม่พอใจ

หากผิดพลาดต้องขอโทษ และยอมรับผิด

13. ส่งเสริมให้ผู้ผู้น้อยได้จัดสภาพการทำงานให้สะอึกสะอื้นใจไม่เดือดร้อนใจ
14. อย่าแสดงกิริยาเลศคัมหา ให้ผู้ผู้น้อยเห็น เช่น การเบียดเบียนทั้งสิ่งของและแรงงาน

การรับของกำนัล การประจบสอพลอ การนำพวกพ้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับทำงาน เป็นต้น

คณีย์ เทียนพสุ (2534 : 83) เสนอแนะว่า การจะสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. ให้ความรัก ความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. ให้ความร่วมมือ และความพร้อมใจระหว่างกัน
3. รู้จักประสานและแก้ไขปัญหา
4. ให้ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน
5. ให้มีโอกาสแสดงออก
6. ให้มีการติดต่อ พบปะ แนะนำ และให้รู้จักกันทั่วว่าจะทำอะไรกันต่อไป

นอกจากนี้ กิติ ตย์คานนท์ (2535 : 80) ยังให้ความสำคัญกับการที่ผู้บังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญเป็นธรรมอย่างเสมอหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และเขาจะมีความรู้สึกภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน แก้ปัญหาและจะเกิดความอบอุ่น ไม่โดดเดี่ยว เมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำลงมือร่วมกันแก้ปัญหาและข้อขัดข้องในการทำงาน งานวิจัยหลาย เรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งเป็นตัวแปรที่กำหนดระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้บริหาร อาทิ เนเบคเคอร์ (กิติ ตย์คานนท์. 2535 : 80 ; อ้างอิงมาจาก Nebecker. 1975 : 2281 - 294) พบว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นสูงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจต่อกลุ่มที่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้ มิทเชล (Mitchell. 1970 : 89 - 94) พบว่ามีติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการศึกษา เรื่องการตัดสินใจ

### อคติ (Bias)

อคติ เป็นความรู้สึกที่มีแนวโน้มเป็นทางลบไม่ตรงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกิดจากความไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ หรือขาดหลักฐานที่เชื่อถือได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความรู้สึกมีอคตินี้ ขยายตัวและลุกลามไปโดยรวดเร็ว จริง ๆ แล้ว อคติเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่สำหรับผู้บริหารนั้น อคติ เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง และควบคุมมิให้เกิดขึ้นในการบริหาร เพราะอคติจะทำให้ผู้บริหารยึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาแนวทางอื่นเป็นตัวจำกัด ความคิดของบุคคล ทำให้ดำเนินการ และแสดงพฤติกรรมที่ผิดพลาดไปจากที่ควรจะเป็น

ไม่ยอมรับแนวคิดหรือความรู้ในบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งอาจส่งผลเสียหายต่อความสำเร็จของงาน ต่อสัมพันธภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้ร่วมงานอื่น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมาหากจัดการไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 43)

อคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ง่ายโดยเฉพาะกับกลุ่มคนที่มีความรู้น้อย ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่สูงนัก และมีวุฒิภาวะที่ค่อนข้างน้อย การลบหลู่อคตินั้นจะหมายถึงการให้ความรู้ดี มีความคิดและโลกทัศน์กว้าง มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สำหรับนักบริหารนั้น วิธีจัดการอคติ วิธีที่ดีที่สุด ก็คือ การยอมรับว่าเรามีอคติ และพยายามเอาชนะอคติด้วยการเปิดใจกว้าง วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ รอบตัว รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นบ้าง และเมื่อมีปัญหาด่าง ๆ เกิดขึ้น สนใจกับประเด็นความผิด และการปฏิบัติมากกว่าจะเสาะหาว่าใครผิดใครถูก (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 43) ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องไม่นำเอาเรื่องชาติวุฒิ คุณวุฒิ วิทยวุฒิ เศรษฐวุฒิ และสถาบันนิยมเข้าเกี่ยวข้องกับทำให้ความเชื่อถือ หรือพฤติกรรมเชิงมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 102 - 103)

ผู้บริหารที่สามารถจัดการอคติและความลำเอียงออกได้จะได้รับความรักและนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปสู่การให้ความร่วมมือในการทำงาน และความศรัทธาที่มีในตัวผู้บริหารด้วย การกำจัดอคติออกได้ช่วยให้ผู้บริหารรับความรู้ แนวความคิด และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานได้ง่าย สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้รวดเร็วและมีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้มาก

ผู้บริหารยังจำเป็นต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้กว้าง มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มองมายหรือหลงเชื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดง่าย ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างอคติในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นตัวอย่างของคนที่ยอมรับการจัดการ และไม่มีอคติต่อผู้อื่น มีเหตุผลที่อธิบายได้อย่างน่าเชื่อถือ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมตามอย่างไปด้วย

### ความเอื้ออาทร (Consideration)

ความเอื้ออาทร เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งไปที่สัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ลักษณะพฤติกรรมจะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสนิทสนม ท่วงโย ไว้วางใจกัน ยกย่องนับถือกัน มีความกลมเกลียวกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทรสูง

จะเป็นผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบมากกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ในบทบาทนอกเหนือจากการแสดงออกถึง ความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ สอดถามปัญหา อุปสรรค ต่อผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เกิดความภาคภูมิใจ สบายใจแล้ว ผู้บริหารยังต้องเสียสละเวลามากกว่าปกติในการจัดตารางเวลาทำงาน ในการประสานงาน ในการให้คำปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ และในการเขียนรายงาน เป็นต้น

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีวุฒิ และกำลังใจในการทำงาน หากผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใย และยอมรับ ในสังคมไทยสมรรถภาพผู้นำในด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสังคมมีความผูกพันกันฉันท์ญาติพี่น้อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่แล้ว

ส่วน กิติ ตยัคคานนท์ (2534 : 22) ยืนยันว่า ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความเอื้ออาทรสร้างความอบอุ่น ให้ความเห็นอกเห็นใจ มีความจริงใจ เสียสละ จะผูกน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมาก ทั้งยังเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เป็นการกระตุ้นให้อยากทำงานไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของงานซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตรคุสัย (2525 : 40) ก็เน้นความสำคัญกับบุคลิกภาพทางจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา ความเสียสละ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และจริงใจ

นอกจากนี้ สมิต อาชวันนิกุล (2534 : 27) ยังกล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่ปลูกให้มีในจิตใจได้ โดยเริ่มต้นจากความเมตตา กรุณา ทั้งยังเป็นเคล็ดลับของมหาบุรุษ ที่ทำให้เขาสร้างชื่อเสียงแก่ตนเองและความเอื้ออาทรนี้จะทำให้เกิดความเบิกบาน สดชื่น แจ่มใสอยู่เสมอ ผลที่ได้คือ ความคิดในแง่ดี (Positive Thinking) และยังเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างดีและเปิดความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

### การมีส่วนร่วม (Participation)

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกันกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งที่เป็นฝ่ายวิชาการ และฝ่ายสนับสนุน บุคลากรเหล่านี้จะได้รับการอบรม ความรู้ ความถนัด ที่หลากหลาย และแตกต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมากหากผู้บริหารรู้จักใช้ และพยายามใช้ความรู้อันหลากหลายต่าง ๆ เหล่านั้น ลักษณะงานใน

สถานที่ศึกษา เป็นงานที่ต้องอาศัยกระบวนการหมู่พวกที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการรวมตัว เป็นกลุ่มก้อนของบุคลากรสมาชิกทุกคนมีความนับถือซึ่งกันและกัน และมีความกลมเกลียวร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบที่จะต้องร่วมกันบริหารงาน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงาน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่อาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจากผู้ร่วมงานประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งด้านการวางแผน การกำหนดแนวปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้เพราะนอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะและผลขององค์การด้วยการมีส่วนร่วมนั้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้นำยินยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในงานเบอร์กลีย์ (เจอร์รี่ ทั้งทอง. 2536 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Berkley. 1975 : 200) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมนั้นก็คือ การใช้ความรู้ของบุคลากรไปแก้ปัญหขององค์การเพื่อลดความทุกข์ทั้งของคนในองค์การและนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม บัวทอง (2530 : 63) ที่อธิบายว่าความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ มีสามัคคีจิต ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดผลงานภาพในการทำงาน และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ นอกจากนี้การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (ฮารี เพชรผด. 2530 : 42)

ส่วน มิตรภาพ ชลานุเคราะห์ (2535 : 96 - 101) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม นั้นเป็นการกระตุ้นให้การการทำงานร่วมกันอันก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนางานต่อไป เป็นการฝึกให้เพื่อนร่วมงานรู้จักใช้ไหวพริบ และกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาภายในขอบเขตความรับผิดชอบ ให้ความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศของความผูกพัน ความไว้วางใจในการทำงาน มีการรับรู้ นโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของงานอย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน เป็นการจัดให้มีระบบสื่อสารแบบเปิด เพื่อนร่วมงานรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึงกัน นอกจากนี้ยังได้กล่าวการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งหัวหน้าหน่วยงานควรทำและไม่ควรกระทำในสิ่งต่อไปนี้

หัวหน้าหน่วยงานควรกระทำ ดังนี้

1. ชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้เข้าใจทั่วถึงกัน มอบหมายงานให้ชัดเจน เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน
2. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และต้องให้การยอมรับความคิดเห็นของร่วมงานอื่น ๆ อย่างจริงจังด้วย
3. สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน ต่อไป
4. สร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและองค์การ

หัวหน้าหน่วยงานไม่ควรกระทำ ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในหน่วยงานควรคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่าย และต้องไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหรือองค์การได้
2. งดเว้นหรือหลีกเลี่ยงการแสดงอำนาจ มีอคติ หรือใช้อารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. อย่าละเลยในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญห และพัฒนางาน
4. อย่าให้ความอิจฉาริษยาเกิดขึ้นในจิตใจเมื่อต้องการการทำงานให้ดีและบรรลุผลสำเร็จ

สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เมื่อมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตน ดังนี้

1. มีความจริงใจ และซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาของตน
2. กล้าแสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ
3. มีความพยายามในการพัฒนางาน และแก้ไขการทำงานด้วยตนเอง
4. ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และให้ความร่วมมือในการรักษาวินัยในการทำงาน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาแล้ว ไม่ควรที่จะกระทำดังนี้

1. ละเลยในการศึกษาวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน วิธีที่ปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกัน
2. อย่าปล่อยให้ปัญหาที่ตนประสบอยู่กลายมาจนไม่สามารถแก้ไขได้ โดยไม่ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา
3. อย่าให้ความอิจฉาริษยาเกิดขึ้นในจิตใจ เมื่อต้องการทำงานให้ดีและบรรลุผลสำเร็จ

### การตัดสินใจ (Decision Centralization)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร คือ ผู้แก้ปัญหาเพื่อให้งานต่าง ๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่างขึ้น การตัดสินใจที่ดีต้องมีหลักการที่เหมาะสม เป็นข้อตกลงที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นด้วยมีข้อมูลประกอบมากที่สุด เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ ถ้าการตัดสินใจถูกต้องจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในเบื้องต้นของผู้บริหารที่เดียว แต่การตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาความเข้าใจและข้อตกลงยินยอมจากผู้ร่วมงานก่อน โดยให้บุคคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานมีส่วนร่วมพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียด แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นว่าดีและมีข้อมูลประกอบสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้นผู้ร่วมงานจึงยอมรับไปปฏิบัติตามด้วยดี ไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง (Blake and Mouton, 1986 : 13)

การตัดสินใจที่ดี วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 193 - 198) กล่าวว่า จะต้องใช้ความรู้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้การบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างถูกต้อง
2. ความรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสร้างให้เกิดความมั่นใจ ไหวพริบ หรือชั้นเชิงในการทำงาน

นอกจากนี้ยังประมวลการตัดสินใจเข้าเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจโดยพลการ (Spontaneous Decion) หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้พื้น ๆ ไม่ลึกซึ้งและความเคยชิน และการตัดสินใจประเภทนี้ไม่ค่อยให้ประสิทธิภาพนักในกรณีที่เป็นเรื่องสามัญ ก็ให้ผลพอสมควร แต่ถ้าเป็นเรื่องซับซ้อน อาจจะไม่ให้ผลดีเท่าที่ควร

## 2. การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Decision) หมายถึง

การตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงเหตุผล แต่เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ความพึงใจ อคติ ความโกรธเคือง หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตามความพอใจ การตัดสินใจประเภทนี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพน้อยมากแล้วยังก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกด้วย

## 3. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Rational Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) กล่าวคือ ใช้หลักฐานต่าง ๆ เช่น สถิติ ข้อมูล การศึกษาค้นคว้า การสืบพยาน การอ้างอิงด้วยทฤษฎีหมาย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมาประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้วิธีนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากกว่าการตัดสินใจอีกสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว แต่อาจใช้เวลาในการพิจารณาตัดสินใจมากกว่า

ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจที่ดี คือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม ทั้งนี้เพราะกลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลและให้ความเห็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว แม้ในการตัดสินใจที่ต้องอาศัยความรู้ เทคนิค ก็ยังต้องปรึกษาผู้รู้ซึ่งกันและกันด้วย การอภิปรายโดยกลุ่มช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ เพราะคนใดคนหนึ่งอาจจะเป็นผู้จุดฉนวนความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้ การระดมสมองภายในกลุ่มจึงเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ด้วย

การตัดสินใจโดยกลุ่ม ย่อมมีผลในเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมผูกพันอยู่กับผลงานของตนเองและมีแรงจูงใจที่จะกระทำการตัดสินใจ ไปปฏิบัติให้เกิดผลและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน

การตัดสินใจโดยกลุ่มให้ประโยชน์หลายอย่าง แต่ก็มีส่วนเสียอยู่บ้างเช่นเดียวกัน เป็นต้นว่าการใช้เวลาในการตัดสินใจจะนานกว่าการตัดสินใจโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียว (แต่เวลาที่กลุ่มใช้ในการติดต่อสื่อสารและการชักชวนสั้นกว่า) ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของการตัดสินใจโดยกลุ่มก็คือ "ความเกรงใจ" และ "ความคิดเห็นคล้อยตามกลุ่มเพื่อนไป" เมื่อบุคคลเข้าเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับกลุ่มที่สนิทสนมคุ้นเคยซึ่งกันและกันมาก โอกาสที่อิทธิพลของกลุ่มสัมพันธ์จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นของบุคคลย่อมเป็นไปได้มาก จึงทำให้การอภิปรายสั้นลงทางเลือกน้อย และไม่สนใจทางเลือกแปลก ๆ ที่คนอื่นได้ริเริ่มขึ้นอย่างรอบคอบ สนใจความช่วยเหลือจากภายนอกน้อยมาก แต่สนับสนุนพรรคพวกเดียวกัน ละเลยข้อเท็จจริงและความเห็นที่ควรขัดแย้ง จึงทำให้การตัดสินใจมีจุดอ่อนและมีประสิทธิภาพลดลง

สำหรับกระบวนการตัดสินใจที่คืบหน้า ไชมอน (Simon. 1977 : 40 - 41) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนค้นหาสภาพแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจ หรือขั้นตอนทากิจกรรมที่ต้องใช้ปัญหา ขั้นตอนค้นหา พัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือขั้นตอนออกแบบกิจกรรมขั้นเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม หรือขั้นเลือกกิจกรรมและขั้นตอนประเมินทางเลือกที่ผ่านมา หรือขั้นทบทวนกิจกรรม ซึ่งการแสดงบทบาทในการตัดสินใจขั้นตอนดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้จินตนาการ การแสดงความคิดอย่างเปิดเผย ความเต็มใจที่จะเสี่ยง ความกล้าเผชิญอันตราย ความสามารถในเชิงวิเคราะห์ ความมีเหตุผล ทักษะในการต่อรอง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้สามารถรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และอื่น ๆ อีกตามที่จำเป็น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการตัดสินใจสูงพร้อมที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสถานการณ์เพราะเป็นการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จในการบริหารทุกอย่าง และการตัดสินใจเพื่อจะให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมหมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาคน วิธีการสั่งการและจูงใจ ตลอดจนการควบคุมผลการทำงานต่าง ๆ

อองชัย สันติวงษ์ (2534 : 33) ผู้บริหารจะต้องเก่งมีไหวพริบ เชื้อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่จะดำรงสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายและรับผิดชอบการตัดสินใจของตน ซึ่งผลการวิจัย กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 64 - 65) พบว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเขา และผลการวิจัยของ แมนนิง (Manning. 1986 : 40-A) ก็พบว่าความสามารถในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในหลาย ๆ ประการของการบริหารงานของผู้บริหารด้วย

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของหัวหน้างาน การตัดสินใจอย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับการกระทำความเข้าใจกับปัญหา แสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทางพิจารณาคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

การตัดสินใจบางอย่างเป็นหน้าที่เฉพาะของหัวหน้างาน แต่การตัดสินใจในสถานการณ์บางอย่างอาศัยการตัดสินใจ โดยกลุ่มแม้ว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีข้อดีและข้อเสียอยู่บ้าง หากหัวหน้างานระมัดระวังและฝึกฝนกลุ่มให้คุ้นเคยกันร่วมตัดสินใจร่วมกันอยู่เสมอ รัฐบาลบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลและแต่ละบุคคลก็จะช่วยให้การตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### สมรรถภาพในการทำงาน (Competence)

ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคล เรียกว่า พรสวรรค์ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันไป สำหรับงานด้านบริหารที่มีขอบเขตกว้างและครอบคลุมไปทั้งองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 56) ผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน ยังมีความรู้ทั่วไปอย่างดี ให้มีส่วนสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกันแล้วยังต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่จะให้ความรู้ ความสามารถทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ สร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงานสถานการณ์และบุคคล (อรุณ รักธรรม. 2527 : 103)

จากงานวิจัยของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาและการประเมินผลและวิจัย สมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Rhi Delta Kapp, Center on Evaluation, Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้ และรักษาภาพลักษณ์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิจาร์ณญาในการตัดสินใจต่าง ๆ ด้วยตนเอง และรู้จักการใช้วิธีประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และให้มีการปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริงจัง

12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต
13. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณค่า และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

อาร์รี่ เพชรพุด (2530 : 117) กล่าวว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร ได้ดีต้องมีสมรรถภาพต่าง ๆ ดังนี้

1. ต้องเป็นบุคคลที่มีความทะเยอทะยาน
2. ต้องมีความเพียรที่ก้าว ไปข้างหน้า
3. ต้องมีความกล้าหาญ
4. ต้องมีความน่าเชื่อถือ เชื่อสัตย์ ยุติธรรม มั่นคง
5. ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. จะทำอะไรจะมีจุดหมาย
7. ต้องรู้จักตัดสินใจ
8. ต้องมีวินัยในตนเอง
9. มีทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่น
10. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ส่วน ลิเคอร์ท (Likert. 1984 : 398) ได้อธิบายว่าผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นต้องพยายามสร้างทีมงานจากกลุ่มบุคลากร ให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือเป็นอันดี ในการปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการแนะนำให้บุคลากรรู้จักปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และให้ความเป็นมิตรที่ดี นอกจากนี้ แคพลอว์ (Caplow. 1964 : 119 - 124) ได้เสนอแนะว่า สมรรถภาพในการทำงานนั้น วัดได้จากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ ความมั่นคงขององค์การ ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ความสมัครใจในการทำงาน และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป และผลรวมของกิจกรรมในองค์การจากการศึกษาของกิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) พบว่า สมรรถภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหาร จึงแสดงให้เห็นว่า สมรรถภาพในการทำงานมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร แต่ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ ไฮมัน สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Conon. 1985 : 442) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจาก

ผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด สมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความคร่ำคร่าเสื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามประสงค์ด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิจิตร อีระกุล (Dheerakul, 1972 : 63 - 64) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จะเห็นได้ว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำและครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีควมสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน มีความยุติธรรม ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างได้ มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์ การแต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อยและผลการวิจัยพบอีกว่า เพศ วุฒิ ประสบการณ์ วิทยุติ สังกัด และตำแหน่งของผู้บริหารและครูมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ทัศนะของครูใหญ่ที่มีต่อคุณลักษณะพึงปรารถนาแตกต่างกัน

เกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ (2526 : 22) ศึกษาคุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ในทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษาในด้านบุคลิกภาพที่สำคัญ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง สุขุมรอบคอบ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างยุติธรรมและมีความจริงใจกับผู้ร่วมงาน ส่วนคุณสมบัติในด้านความสามารถที่สำคัญคือ มอบหมายงานโดยพิจารณาความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ มีความรู้ในงานที่ต้องรับผิดชอบอย่างดี และสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว

โยธิน จารุภูมิ (2526 : 108 - 113) ท้าการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา ค้นคว้าปรากฏว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ มีความ ยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและมีความรับผิดชอบสูง และด้านคุณสมบัติในการปฏิบัติ งานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์มากมีอยู่ 4 ประการ คือ มีความตั้งใจ กระตือรือร้นใน การทำงานและมีแรงปรารถนาจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดีและหาทางปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ รู้จักแบ่งงานหรือมอบงาน และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่ฝึกให้นักเรียน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีระเบียบวินัย เป็นผู้สั่งและ ผู้อำนวยการที่ดี

อุดม เอี่ยมสะอาด (2527 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือ การบริหารงานบุคคล งานวิชาการ งานบริการต่าง ๆ งานอาคาร สถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชนและงานกิจการนักเรียน ผู้บริหารที่มีคุณวุฒิต่างกันปฏิบัติงาน ด้านอาคารสถานที่ต่างกัน ส่วนการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ ในตำแหน่งผู้บริหารต่างกัน ปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ อาคาร สถานที่ กิจการ นักเรียนและงานบริการอื่น ๆ ต่างกัน และผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน ปฏิบัติงานทั้ง 7 ด้านต่างกัน

ไฉริฎ ขวัญสารวณู (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถภาพด้านการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมี สมรรถภาพการบริหารทั้ง 3 ด้านคือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะพื้นฐานทางการบริหาร และด้านคุณธรรมอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป มีสมรรถภาพการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่วุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพการบริหารโรงเรียนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน ที่อายุต่ำกว่า 40 ปี ในทุก ๆ ด้านด้วย

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 90 - 91) ท้าการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านผู้นำความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน และยังได้ศึกษาตัวแปรที่เป็นเพศ วุฒิ ประสบการณ์ และอายุของผู้บริหารโรงเรียนไว้ด้วย ผลการวิจัย พบว่า วุฒิ และประสบการณ์ของผู้บริหารมีใช้ตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร แต่เพศ และอายุของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารหญิงจะมีคุณลักษณะด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารชาย และผู้บริหารที่มีอายุมาก (มากกว่า 50) จะมีคุณลักษณะด้านวิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า

ฉัฐสิทธิ์ เรื่องศิริ (2535 : 79) ท้าการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายระดับความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 21 คือ ปัจจัยด้านบุคลากร การจัดองค์การ การเงิน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ของผู้บริหารมีใช้ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้เกิดความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนแตกต่างกันไป แต่อายุเป็นตัวแปรสำคัญ คือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดองค์การแตกต่างไปจากผู้บริหารที่มีอายุปานกลางและมาก

เจริญ ทั้งทอง (2536 : 87) ศึกษาเรื่องสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานครมีสมรรถภาพในการนำที่สำคัญต่อการบริหารงานในตำแหน่งระดับมากถึง 5 ด้านด้วยกันคือ ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้านคือ การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและอคติ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานก็พบความแตกต่างบ้างในบางด้านเท่านั้น

ฮาร์โรลสัน (Harodson. 1975) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาสมรรถภาพและหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา" ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลมาจากสถานศึกษา 6 แห่ง ที่มีการเคลื่อนไหวทางด้านสมรรถภาพในการบริหารการศึกษา และศึกษารายกรณี โดยใช้รูปแบบกับอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 20 คน โดยนำข้อมูลทั้ง 2 มาเปรียบเทียบกันอยู่ตลอดเวลา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพทางการมีมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาอย่างมาก ทักษะอันนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถหรือสมรรถภาพที่จะเป็นผู้ทำให้การเรียนการสอนเกิดความคล่องตัว ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปรับปรุงตนเอง มีความสามารถในการบริหาร และเป็นแบบอย่างสำหรับการมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กในโรงเรียน รู้จักกระจายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องทำ

ซีซอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โดยสำรวจจากผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 400 คน จากแบบสอบถาม 10 ด้าน จำนวน 30 ข้อ พบว่า สมรรถภาพที่ผู้บริหารมีมาก คือ สมรรถภาพในด้านการมุ่งผลของงานและด้านการปราศจากอคติ

กาบัน (Gaban. 1982 : 1266 - A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยสำรวจจากศึกษาธิการ และผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ การใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน

เพรสเซล (Pressel. 1986 : 1561 - A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพโดยเครื่องมือแคพเทิลล์กับสิ่งที่เป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไป จะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความรู้สึกรอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาด และรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยนและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารทางด้านอื่น ๆ

เบลฟัสส์ (Beifuss, 1986 : 2683 - A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จแยกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

1. กิจกรรมเน้นความสำคัญของเป้าหมายของผลผลิต
2. กิจกรรมใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
3. กิจกรรมการจัดองค์การ และการให้ความร่วมมือ
4. กิจกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้น การศึกษางานวิจัยสมรรถภาพทางการบริหาร และคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่าย รวมทั้งเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

#### สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน
2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน
3. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน
4. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน
5. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน
6. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนคติต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนที่ต่างกันมีความแตกต่างกัน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาค้นคว้า ตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดการกระทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นกลุ่มผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2537 จำนวน 3,087 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่จะนำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้จากการสุ่มประชากร ตามตารางสัดส่วนของเครซี และมอร์แกน (จรินทร์ สมประสงค์. 2527 : 163 ; อ้างอิงมาจาก Krejcie and Morgan. 1970 : 607 - 610) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 552 คน จากนั้นได้คั้งนี้ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 คน ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียนที่ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งการบังคับบัญชา (Supervision) ของซีชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others) ซึ่ง เจริญ ทั้งทอง ได้แปลเป็นไทยและนำไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนโดยสอบถามจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน รวม 10 ด้านดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลงาน
2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน
3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย
4. ด้านการแก้ปัญหา
5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ด้านอคติ
7. ด้านความเอื้ออาทร
8. ด้านการมีส่วนร่วม
9. ด้านการตัดสินใจ
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากตำราวารสาร เอกสาร ปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเครื่องมือของ ชีฮอร์ และคนอื่น ๆ ซึ่ง เจริญ ทั้งทอง ได้แปลเป็นภาษาไทย และนำไปทดลองใช้ แล้วผู้วิจัยนำมาปรับและเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมสมรรถภาพในการนำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 10 ด้าน
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ดีและถูกต้องจากหนังสือหลักการวิจัยทางการศึกษาของ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2531 : 146 - 162) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเขียนแบบสอบถามแต่ละตอนพร้อมกับกำหนดรูปแบบของเครื่องมือ
3. สร้างข้อคำถามให้มีจำนวนมากพอ คือให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ควรศึกษา

4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือฉบับนี้ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรง และการหาค่าความเชื่อมั่น

4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถาม ไปตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโทและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความชัดเจนของคำถามในด้านภาษาและเนื้อหาแล้วนำมาปรับปรุงก่อนไปทดลองใช้

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าประสิทธิสัมประสิทธิ์ (CC-coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach, 1971 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.96

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปถึงผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือของผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร และหนังสือขอความร่วมมือของผู้วิจัยถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งจัดพิมพ์ชื่อ ที่อยู่ของผู้วิจัยและติดต่อไปรษณีย์กรเรียบร้อย เพื่อการนำส่งคืนทางไปรษณีย์ และแบบสอบถามบางส่วนผู้วิจัยได้นำส่งและเก็บรวบรวมด้วยตนเอง โดยกำหนดวันส่งคืนไว้ด้วย

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามยังไม่ครบจำนวนที่ต้องการ ผู้วิจัยออกติดตามเป็นราย ๆ ไป และปรากฏว่า แบบสอบถามที่ส่งไปได้กลับคืนมาดังนี้ แบบสอบถามของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 ฉบับ ได้กลับคืนทั้งสิ้น 216 ชุดอีก 1 ฉบับ ส่วนแบบสอบถามที่ส่งไปให้ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ จำนวน 335 ฉบับ ได้กลับคืนมาทั้งสิ้น 318 ฉบับ ชุดอีก

17 ฉบับ แต่เมื่อพิจารณาแล้วจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมานี้เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าแล้ว

## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด มาคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามที่ได้คัดเลือกไว้ มาตรวจให้คะแนน เฉพาะตอนที่ 2 ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

น้ำหนัก 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพมากที่สุด

น้ำหนัก 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพมาก

น้ำหนัก 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพปานกลาง

น้ำหนัก 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพน้อย

น้ำหนัก 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพน้อยที่สุด

1.2 การประเมิน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ใช้เกณฑ์การประมาณค่า ดังนี้

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 1.00 - 2.24 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำน้อย

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 2.25 - 3.75 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำปานกลาง

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 3.76 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำมาก

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) โดยการหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน ตามตัวแปรที่จะศึกษาตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โดยการใช้ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 ทดสอบสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้ โดยใช้ t-test ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม

สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าเฉลี่ย (Mean)
2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. t - test แบบ Independent Group

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เพื่อให้การนำเสนอเป็นไปตามลำดับขั้นตอน จึงได้กำหนดหัวข้อไว้ดังนี้คือ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความสะดวกและให้เกิดความเข้าใจในการวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน t-distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ โดยใช้ค่าร้อยละ ดังตาราง 1 และปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังแสดงในตาราง 2

ตอนที่ 2 สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ดังแสดงในตาราง 3

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน ดังแสดงในตาราง 4, 5, 6, 7, 8, และ 9

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน โดยสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 แสดงจำนวนร้อยละของแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนแบบสอบถาม		ร้อยละ
	ส่งไป	ตอบส่งคืน	
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน	217	216	39.13
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์	335	318	57.61
รวม	552	534	96.74

จากตาราง 1 แสดงว่า แบบสอบถามที่ส่งไปให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 217 ฉบับ และได้ตอบรับคืนพร้อมทั้งมีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 216 ฉบับ หรือร้อยละ 39.13 และแบบสอบถามที่ส่งไปให้หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์จำนวนทั้งสิ้น 335 ฉบับ และได้ตอบรับคืนพร้อมทั้งมีความสมบูรณ์จำนวนทั้งสิ้น 318 ฉบับ หรือร้อยละ 57.61

ข้อมูลในตอนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคม โดยสอบถามผู้ตอบแบบสอบถาม  
 ตาราง 2 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยด้าน  
 ชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียน	
	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
หญิง	314	58.8
ชาย	220	41.2
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	433	81.1
สูงกว่าปริญญาตรี	101	18.9
3. ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน		
ต่ำกว่า 10 ปี	142	26.6
10 ปีขึ้นไป	392	73.4

จากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร  
 จำแนกตามเพศ ปรากฏว่า เพศหญิงมีจำนวนทั้งสิ้น 314 คน หรือร้อยละ 58.8 ผู้บริหารที่เป็น  
 ชายมีจำนวนทั้งสิ้น 220 คน หรือร้อยละ 41.2 สำหรับวุฒิการศึกษามีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า  
 มีจำนวนทั้งสิ้น 433 คน หรือร้อยละ 81.1 และวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 101 คน หรือร้อยละ  
 18.9 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวน  
 142 คน หรือร้อยละ 26.6 และ ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน 10 ปี ขึ้นไป  
 มีจำนวน 392 คน หรือร้อยละ 73.4

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครู  
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครู  
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ โดยรวมทุกด้าน

พฤติกรรม การบริหาร	ผู้ช่วยบริหาร			ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์			บุคลากรรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการมุ่งผลงาน	4.01	.71	มาก	3.78	.82	มาก	3.90	.77	มาก
ด้านการควบคุมงาน	3.76	.80	มาก	3.56	.80	ปาน กลาง	3.66	.80	ปาน กลาง
ด้านการกำหนด เป้าหมาย	3.86	.73	มาก	3.68	.77	ปาน กลาง	3.77	.75	มาก
ด้านการแก้ปัญหา	3.68	.79	มาก	3.50	.79	ปาน กลาง	3.59	.79	ปาน กลาง
ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	.85	มาก	3.65	.83	ปาน กลาง	3.76	.84	มาก
ด้านอดีต	2.71	1.01	ปาน กลาง	2.72	.95	ปาน กลาง	2.72	.98	ปาน กลาง
ด้านความเอื้ออาทร	4.00	.77	มาก	3.72	.75	ปาน กลาง	3.86	.76	มาก
ด้านการมีส่วนร่วม	3.88	.78	มาก	3.61	.81	ปาน กลาง	3.75	.80	ปาน กลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

พฤติกรรมกร บริหาร	ผู้ช่วยบริหาร			ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์			บุคลากรรวม		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการตัดสินใจ	3.90	.75	มาก	3.72	.76	ปาน กลาง	3.81	.76	มาก
ด้านสมรรถภาพใน การทำงาน	4.02	.80	มาก	3.84	.88	มาก	3.93	.84	มาก
รวมเฉลี่ย	3.77	.55	มาก	3.58	.63	ปาน กลาง	3.68	.59	ปาน กลาง

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ มีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางยกเว้นด้านการมุ่งผลงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการตัดสินใจและด้านสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการแก้ปัญหาและด้านอคติอยู่ในระดับปานกลาง ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการมุ่งผลงานและด้านสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน  
โรงเรียนของผู้บริหารดังแสดงในตาราง 4, 5, 6, 7, 8 และ 9

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของ  
ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร  
โรงเรียน

พฤติกรรมการบริหาร	เพศของผู้บริหารโรงเรียน				t.
	หญิง		ชาย		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	4.08	.71	3.94	.72	1.38
ด้านการควบคุมงาน	3.78	.80	3.73	.81	.43
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.87	.73	3.88	.73	.10
ด้านการแก้ปัญหา	3.64	.84	3.78	.74	1.27
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.86	.85	3.92	.84	.54
ด้านอคติ	2.76	1.01	2.57	1.01	1.29
ด้านความเอื้ออาทร	4.00	.80	4.00	.74	.02
ด้านการมีส่วนร่วม	3.84	.82	3.93	.72	.83
ด้านการตัดสินใจ	3.88	.81	3.93	.66	.48
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.04	.82	3.99	.79	.41
รวมเฉลี่ย	3.77	.61	3.77	.57	.08

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและเพศชายมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู  
หัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่ม  
ประสบการณ์

2

พฤติกรรมการบริหาร	เพศของผู้บริหารโรงเรียน				t
	หญิง		ชาย		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.91	.75	3.56	.88	3.65
ด้านการควบคุมงาน	3.69	.74	3.34	.83	3.77
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.78	.75	3.51	.79	3.04
ด้านการแก้ปัญหา	3.61	.78	3.31	.82	3.26
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.80	.95	3.40	.85	4.12
ด้านอคติ	2.65	.70	2.79	.94	1.22
ด้านความเอื้ออาทร	3.82	.80	3.56	.79	2.95
ด้านการมีส่วนร่วม	3.68	.73	3.51	.83	1.80*
ด้านการตัดสินใจ	3.79	.85	3.58	.79	2.32*
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.95	.59	3.64	.91	0.03
รวมเฉลี่ย	3.67	.59	3.42	.66	3.39

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและเพศชายมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการมีส่วนร่วมและด้านการตัดสินใจ มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนคติ  
ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 2

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน				t
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	4.00	.69	4.10	.84	.68
ด้านการควบคุมงาน	3.72	.77	3.85	.93	.97
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.85	.71	3.93	.79	.61
ด้านการแก้ปัญหา	3.68	.78	3.81	.87	.84
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.85	.83	3.99	.92	.81
ด้านอคติ	2.63	.99	2.85	1.09	1.27
ด้านความเอื้ออาทร	4.02	.75	3.99	.77	.18
ด้านการมีส่วนร่วม	3.85	.79	3.98	.79	.88
ด้านการตัดสินใจ	3.85	.71	3.96	.94	.45
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.99	.81	4.14	.81	1.03
รวมเฉลี่ย	3.75	.57	3.87	.68	.98

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติ  
ของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครูหัวหน้า  
กลุ่มประสบการณ์

พฤติกรรมการบริหาร	วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน				t
	ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า		สูงกว่าปริญญาตรี		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.71	.82	4.13	.71	3.80
ด้านการควบคุมงาน	3.50	.79	3.89	.75	3.40
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.63	.78	3.75	.69	2.93
ด้านการแก้ปัญหา	3.46	.79	3.69	.78	1.94*
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.59	.84	3.92	.71	2.88
ด้านอคติ	2.70	.95	2.80	.96	.65
ด้านความเอื้ออาทร	3.68	.75	3.92	.72	2.18*
ด้านการมีส่วนร่วม	3.58	.83	3.77	.71	1.70*
ด้านการตัดสินใจ	3.65	.77	4.04	.65	3.79
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.76	.89	4.24	.71	4.24
รวมเฉลี่ย	3.53	.63	3.83	.54	3.62

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการแก้ปัญหา ด้านความเอื้ออาทร ด้าน การมีส่วนร่วม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน  
ตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามทัศนคติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรมการบริหาร	ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน				t
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	4.04	.72	4.01	.73	.26
ด้านการควบคุมงาน	3.67	.86	3.77	.79	.64
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.91	.75	3.84	.72	.51
ด้านการแก้ปัญหา	3.63	.95	3.71	.75	.75
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.81	.88	3.89	.85	.52
ด้านอคติ	2.55	1.07	2.70	.99	.81
ด้านความเอื้ออาทร	4.00	.81	4.01	.74	.05
ด้านการมีส่วนร่วม	3.83	.81	3.88	.78	.42
ด้านการตัดสินใจ	3.76	.83	3.93	.73	1.24
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.93	.83	4.03	.80	.70
รวมเฉลี่ย	3.71	.63	3.78	.58	.60

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ขึ้นไป มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน  
ตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
กรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน  
ตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

พฤติกรรมการบริหาร	ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน				t
	ต่ำกว่า 10 ปี		10 ขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.56	.80	3.87	.80	3.20
ด้านการควบคุมงาน	3.33	.72	3.66	.81	3.59
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.49	.76	3.75	.76	2.82
ด้านการแก้ปัญหา	3.30	.70	3.58	.81	3.21
ด้านความสัมพันธ์กับใต้บังคับบัญชา	3.37	.80	3.77	.81	4.03
ด้านอคติ	2.81	.87	2.68	.99	1.19
ด้านความเอื้ออาทร	3.49	.71	3.82	.74	3.75
ด้านการมีส่วนร่วม	3.39	.74	3.72	.82	3.52
ด้านการตัดสินใจ	3.48	.70	3.82	.76	3.88
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.57	.84	3.95	.87	3.61
รวมเฉลี่ย	3.38	.59	3.66	.62	3.85

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัย โดยสรุปทั้งหมดพร้อมการอภิปราย และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 217 คน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์จำนวน 335 คน รวมทั้งสิ้น 552 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งจำแนกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อดทน ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน โดยสอบถามจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์เกี่ยวกับ

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายการแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน รวมคำถามทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อ มีตัวเลือก 5 ระดับ แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.96

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตัวเอง โดยได้ส่งหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ไปถึงสำนักการศึกษา ขอความร่วมมือผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร และหนังสือของผู้วิจัยถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขออนุญาตขอความร่วมมือจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ในการตอบแบบสอบถาม โดยส่งทางไปรษณีย์ และนำส่งคืนทางไปรษณีย์ตามกำหนดที่แจ้งไว้ จำนวนแบบสอบถามที่เก็บได้ เป็นของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 216 ฉบับ และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์จำนวน 318 ฉบับ รวมทั้งสิ้น 534 ฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐาน โดยค่า t-test

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีด้านสมรรถภาพในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านการมุ่งผลงาน ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีส่วนร่วม ด้านการควบคุมงาน ด้านการแก้ปัญหา และด้านอคติเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีด้านสมรรถภาพในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านมุ่งผลงาน ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการแก้ปัญหา และด้านอคติเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ส่วนทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสมรรถภาพในการทำงานมากเป็นอันดับหนึ่งรองลงมาคือด้านการมุ่งผลงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความเอื้ออาทรด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านอคติเป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

2. เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ผลปรากฏดังนี้

2.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและเพศชายมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและเพศชายมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารเพศหญิงมีสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารเพศชาย ส่วนความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

2.3 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า กับผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.4 ครูหัวหน้าประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาสูงกว่าปริญญาตรี มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาสูงกว่า

ปริญญาตรีที่มีสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหา ด้านความเอื้ออาทร และด้านการมีส่วนร่วมมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ส่วนความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

2.5 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไปมีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.6 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

### อภิปรายผล

จากประเด็นสรุปผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากสมรรถภาพในการนำที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัยทั้ง 10 สมรรถภาพนั้น ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีสมรรถภาพในการนำที่สำคัญต่อการบริหารงานในตำแหน่งระดับมากถึง 6 ด้าน ด้วยกัน คือ สมรรถภาพในการทำงาน ด้านการมุ่งผลงาน ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายตามลำดับได้ดังนี้

1.1 สมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีมากเป็นอันดับหนึ่ง ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ งานด้านบริหารเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างและครอบคลุมทั้งองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาการในหน้าที่อย่างมากและปรับสมรรถภาพหลาย ๆ ด้าน ให้สามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารยังต้องมีความรู้ทั่วไปดีให้มีส่วนสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้ง ในองค์การสร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ และบุคคล ลีเคอร์ท (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 39 ; อ้างอิงมาจาก Likert. 1984 : 398) ได้อธิบาย

ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจะต้องพยายามสร้างทีมงานจากบุคลากร ให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือเป็นอันดี สมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การ ไปสู่เป้าหมายตามประสงค์ด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กว่าจะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารนั้นได้สะสมประสบการณ์ในตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมามากและเป็นเวลานาน ประกอบกับการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทำให้ผู้บริหารเหล่านั้นเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถสูงในการทำงานทางการศึกษา การจัดการ การสร้างทีมงาน เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เมื่อก้าวมาสู่ตำแหน่งความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับบทบาท และความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นและความสำเร็จในการทำงาน จัดว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) ซึ่งส่งผลทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เกิดความมุ่งมั่นและมีความสุขในการทำงาน ปัจจัยตัวนี้เป็นตัวแรงทำให้ผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น สร้างสรรค์และสามารถแข่งขันกับผู้บริหารระดับเดียวกันได้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 78)

การสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารในระดับเดียวกัน โดยเข้าร่วมสัมมนา และอบรมเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนางานบริหาร ทำให้เกิดการถ่ายโยงความรู้และประสบการณ์ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อการทำงานไม่น้อย ดังนั้นจากที่อภิปรายมาแล้วข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการทำงานในระดับมากเป็นอันดับหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ ทังทอง (2536 : 87) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการทำงานในระดับมาก

1.2 การมุ่งผลงาน หมายถึง การสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ บอกความคาดหวังในผลงานเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดี ผู้บริหารส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในสังคมไทยจะมุ่งเน้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน (วิจิตร ธีระกุล. 1972 : 64) เพราะรู้สึกว่าการมุ่งเน้นผลงานนั้น หากทำบ่อย ๆ หรือตลอดเวลาจะสร้างความคับข้องใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเชิงเผด็จการมาก ผู้บริหารมีหน้าที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงานการที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาได้ดีจะต้องมีความ

เฉลี่ยฉลาด สามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งเน้นผลงานจะพยายาม  
 จูงใจตนเองและผู้ร่วมงานให้ทำความเข้าใจกับงานและจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อให้การ  
 ทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นซึ่งมาไฮเนย์ (เจอร์ญู ทังทอง. 2536 : 17 ; อ้างอิงมาจาก  
 Mohoney. 1961 : 190 - 191) อ้างอิงถึงผลการวิจัยประกอบว่า ผู้บริหารที่สามารถ  
 บริหารงานให้เกิดผลดี จะต้องมึระดับของการมุ่งผลงานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับ  
 การค้นคว้าของ กีเซลลี (เจอร์ญู ทังทอง. 2536 : 17 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli.  
 1971 : 4) ที่พบว่า การมุ่งผลงานมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สำหรับ  
 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการมุ่งผลงานมากสอดคล้องกับงานวิจัย  
 ของ ซีซอร์ และคนอื่น ๆ (Selashore and others. 1982 : 368)

1.3 ความเอื้ออาทร เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารว่า เป็นมิติหนึ่งที่ผู้นำต้อง  
 ปฏิบัติในการทำงานร่วมกับคนอื่น นอกจากนี้สังคมไทยเรายังถือว่าความเอื้อเฟื้อ ห่วงใยต่อกัน  
 เป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการตัดสินความเป็นหม่พวัก ความจริงใจ ความดี ความงามภายในของ  
 คนไทย เฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งต้องทำงานกับคนหม่มมาก ต้องอาศัยความร่วมมือของ  
 ผู้ร่วมงานในการทำงาน ไปสู่ความสำเร็จผู้บริหารจึงต้องผูกพันกับผู้ร่วมงานด้วยการสร้าง  
 สัมพันธภาพอันดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือและเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี (สมิต  
 อาชานิกุล. 2534 : 27) ผู้บริหารต้องดูแลความทุกข์สุขของผู้ร่วมงานแสดงความเอื้ออาทร  
 ห่วงใยช่วยเหลือผู้ร่วมงานในเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ความห่วงใยให้ผลดีแก่ผู้บริหาร  
 มากกล่าวคือ ผู้ร่วมงานเกิดความประทับใจมีความรู้สึกเป็นคนสำคัญทั้งยังเกิดแรงจูงใจให้เกิด  
 พฤติกรรมเกิดพลังงานเป็นการกระตุ้นให้อยากทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของงาน  
 (กิติ ตัยัคคานนท์. 2534 : 22) นอกจากนี้ความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงานยังเป็นบทบาท  
 หนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้องทำหน้าที่นักปกครองที่ดีต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียน ทำงานด้วย  
 ความพอใจไร้ทุกข์กังวล ต้องบำบัดทุกข์บำรุงสุข ให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน  
 ซึ่งจะมีผลต่อการทำงานให้มีประสิทธิผล

ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด

กรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับสามนั้น คงเนื่อง  
 มาจากบทบาทผู้นำและวัฒนธรรมไทยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังอาจเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของ  
 ผู้บริหารซึ่งมีวิญูติ และคุณวุติสูง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ

งานวิจัยสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ใน กรุงเทพมหานครมีความเอื้ออาทรอยู่ในระดับมาก (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 87)

1.4 การตัดสินใจ เป็นงานหลักที่สำคัญผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยการตัดสินใจ เพื่อสั่งการให้มีการปฏิบัติ ให้มีการแก้ไขปัญหาหรือให้มีการกำหนดนโยบายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะส่งผลต่อการดำเนินงานในโรงเรียนอีกด้วย คุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ก็คือต้องสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้องและเกิดผลดี (นิพนธ์ กินาวงค์. 2523 : 87 ; วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 201) การตัดสินใจถูกต้องจึงเป็นตัวบ่งชี้และตัวกำหนดความสำเร็จในเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียน ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม เพราะกลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลและให้ความเห็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว และการตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมมีผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมแต่ผู้บริหารจะดำรงสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายและรับผิดชอบการตัดสินใจของตนซึ่งการวิจัยของ กิซลีย์ (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 88 ; อ้างอิงมาจาก Ghiselli. 1971 : 64 - 65) พบว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารงาน

ก่อนที่ผู้บริหารจะได้รับตำแหน่ง ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานที่เป็นผลจากการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจเมื่อได้รับคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารยังผ่านการฝึกอบรม เกี่ยวกับการกิจและทักษะในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนสมรรถภาพในการตัดสินใจ ตลอดเวลาและต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจของตนด้วย ผลการวิจัยที่ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 87) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญ มีสมรรถภาพในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.5 การกำหนดเป้าหมายเน้นความสามารถในการรวมหรือกำหนดทิศทาง ในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่ง ที่สำคัญเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร และผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอย่างดีในเรื่องนี้ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จะกำหนดเป้าหมายร่วมกับคณะครูในการ จัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในด้านวิชาการ ปกครอง

ธุรกิจ และบริการ และแจ้งให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ตามเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งรวมทั้งการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ การกำหนดเป้าหมายที่ดี สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผลเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กระตือรือร้นและกำหนดเป็นมาตรฐานได้ การอภิปรายทั้งนี้จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพด้านการกำหนดเป้าหมายอยู่ในระดับมาก

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จของผู้บริหารมิใช่อยู่ที่การใช้อำนาจในการบังคับบัญชาหรือการมีความรอบรู้ในงานที่ทำเพียงเท่านั้น การสร้างความสัมพันธ์กันกับผู้ใต้บังคับบัญชามีความสำคัญมาก และถือเป็นพฤติกรรมสมมุติหนึ่งซึ่งผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและมีความสำคัญมากในสังคมไทย ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้ร่วมงานเพื่อได้รับความร่วมมือในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อกันมีความรู้สึกผูกพันเป็นกันเอง ปัจจุบันผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบปะปรึกษาหารือได้ง่ายขึ้นทั้งนี้เนื่องจากผู้ร่วมงานในปัจจุบันมีวุฒิภาวะสูงขึ้นและมีคุณสมบัติสูงการปรึกษาหารือ ไม่มีช่องว่างสามารถร่วมงานกันได้อย่างดี

ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นมาก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหารความคุ้นเคยมีมาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง ความสัมพันธ์จึงแน่นแฟ้นขึ้น ผู้บริหารจึงถือว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำด้านนี้ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 91) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับมาก และงานวิจัยของ เนเบคเคอร์ (กิติ ตัมคานนท์. 2535 : 80 ; อ้างอิงมาจาก Nebecker. 1975 : 281 - 294) พบว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นสูงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจต่อกลุ่มที่ให้การสนับสนุนและงานวิจัยของ ฮาร์โรลสัน (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Harodson. 1975) พบว่าสมรรถภาพทางด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

2. ผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วม การควบคุมงาน การแก้ปัญหาและอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ในส่วนนี้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้นผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จได้โดยลำพัง งานบริหารโรงเรียน มีขอบข่ายกว้างขวางซึ่งต้องอาศัยความสามารถความถนัดและความร่วมมือของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการแสดงความคิดเห็นและแก้ปัญหาภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ทั้งยังมีผลดีในแง่ของการพัฒนาสมรรถภาพผู้ร่วมงาน การปลุกฝังทักษะในการทำงานกลุ่ม การพัฒนาคุณภาพะในการร่วมมือกัน ซึ่ง ประชุม บัณฑอง (2530 : 63) เชื่อว่าทำให้เกิดผลานคุณภาพในการทำงานเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ

รูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีส่วนเอื้ออำนวยอย่างยิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องมอบอำนาจจากการบริหารไปสู่ผู้ร่วมงาน นับตั้งแต่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ฝ่ายปกครอง วิชาการ สุรการ และบริการ ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ จนกระทั่งถึงอาจารย์ประจำวิชาการกำหนดนโยบาย การกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทางปฏิบัติทุกขั้นตอน จะมาจากกลุ่มมากกว่าจะมาจากคนใดคนหนึ่ง บางคนผู้บริหารต้องลงมาให้ความช่วยเหลือกลุ่ม บางครั้งผู้ร่วมงานจะขึ้นไปหาหน้าที่ผู้นำในบางกิจกรรม ซึ่งเป็นผลดีในแง่การสร้างเสริมขวัญกำลังใจ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ผลการวิจัยครั้งนี้ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจมอบหมายสั่งงานผ่านไปยังผู้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายดำเนินการ ไม่ได้ประสานงานโดยตรงจึงดูเหมือนว่าผู้บริหารโรงเรียน มีส่วนร่วมในการบริหารงานไม่มากนัก

2.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 420) อธิบายว่าเป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อติดตามผลงานและให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค เพื่อเป็นการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน พันส์ หันนาคินท์ (2526 : 52) กล่าวว่า การควบคุมนี้หนักมือเกินไปขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหารความสามารถ และการได้รับการฝึกอบรม ประสบการณ์ ของผู้ร่วมงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัด

การบริหารงานในโรงเรียน ภาระการควบคุมงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารเป็นงานของผู้ช่วยผู้บริหาร หรือครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ คงเหลือแต่งงานเกี่ยวกับการบริหารนโยบายหรือโครงการพิเศษต่าง ๆ ที่ต้องประสานกับหน่วยเหนือ การติดตามผล การปฏิบัติงานจะผ่านทางผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้างานจึงดูเหมือนว่าผู้บริหารมิได้ใช้สมรรถภาพในด้านการควบคุมการปฏิบัติงานมากนัก ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 92) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีสมรรถภาพด้านนี้ในระดับปานกลาง

2.3 การแก้ปัญหา การบริหารโรงเรียนแม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลาแต่ปัญหาส่วนหนึ่งที่เกิดในองค์การ คือ ปัญหาความขัดแย้งผู้บริหารจะต้องมีการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหามีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิด การจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และกระบวนการตัดสินใจรวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ และส่งผลถึงการตัดสินใจอื่นนำไปสู่การแก้ปัญหาผู้บริหารจะต้องพยายามลดปัญหา และระมัดระวังการทำงานมิให้เกิดปัญหาลงจนถึงขั้นเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน การแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการตามลำดับขั้นตอนจะทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหาของผู้บริหารมีความยุติธรรมมากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

การแก้ปัญหาในโรงเรียนส่วนใหญ่จะได้รับการแก้ไขจากผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปตามงานที่รับผิดชอบ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนต้องรับผิดชอบจริง ๆ คือปัญหาที่เกิดจากนโยบาย หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนกำลังครู การปรับปรุงอาคารสถานที่ ให้ได้รับการขยายตัว การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีทางการสอน ฯลฯ ซึ่งในการแก้ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้เอง หรือปัญหาผู้ช่วยผู้บริหารไม่ถึงกับต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักวิชาการ ตามขั้นตอนสำคัญทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมิได้ใช้สมรรถภาพในการแก้ปัญหามากนักสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ ทั้งทอง (2526 : 92) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีสมรรถภาพในการแก้ปัญหา ในระดับปานกลาง

2.4 อคติ เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเหล่านี้มีระดับปานกลางและอยู่ในระดับท้ายสุด ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องที่น่ายินดีอย่างยิ่ง เพราะอคติในผู้บริหาร มิใช่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร สัมพันธภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูญเสียไป อาจทำให้เกิดความขัดแย้งและ

แตกแยกกัน เหตุผลที่ผู้บริหารมีอคติต่อผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างน้อย และเป็นอันดับท้ายสุดก็เนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะสูง มีการศึกษา และมีโลกทัศน์กว้างจึงมีเหตุผลและจิตเคราะห์ (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 82 ; อ้างอิงมาจาก ไมฮัมดุลกาเดร์. 2526 : 60) และยังมีประสบการณ์ในการบริหารมามาก ตระหนักถึงข้อบกพร่องของการมีอคติแล้วยังต้องทำตนเป็นตัวอย่าง ของผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรมและวุฒิภาวะอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีหน้าที่ในการช่วยเหลือคณาจารย์ผู้ร่วมงานในโรงเรียน มิให้น่าเรื่องคุณวุฒิ วิทยุติ เศรษฐวุติ และสถาบันนิยม เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 102 - 103) ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญ ขวัญสำราญ (2531 : บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีสมรรถภาพการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทักษะพื้นฐานทางการบริหาร และด้านคุณธรรมอยู่ในระดับสูง และโยธิน จารุกุมิ (2526 : 108 - 113) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา คุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและมีความรับผิดชอบสูง จากผลการวิจัยดังกล่าวนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซีซอร์ และคนอื่น ๆ (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 19 ; อ้างอิงมาจาก Seashore and others. 1982 : 368) พบว่าสมรรถภาพที่ผู้บริหารมีมากคือ สมรรถภาพในด้านการมุ่งผลงานและด้านการปราศจากอคติ

3. เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ พบความแตกต่างกันบ้างในบางประเด็นเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเพศหญิงและเพศชายมีสมรรถภาพในการนำไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) ที่พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลกพบว่า เพศของผู้บริหารมิใช่ตัวแปรสำคัญที่ทำให้ทัศนะของครูใหญ่ที่ดีต่อคุณลักษณะที่พึงปรารถนาแตกต่างกัน และฉัฐชูลี เรื่องศิริ (2535 : 79) ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลางพบว่า เพศของผู้บริหารมิใช่ตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนแตกต่างกัน การที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีความเห็นว่า สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารเพศหญิง และเพศชายไม่แตกต่างกันนั้น คงสืบเนื่องมาจากผู้บริหาร ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนักบริหารจากการเข้าประชุมสัมมนาและศึกษาดูงานร่วมกันทั้ง เพศหญิงและเพศชายจนกระทั่งมี ภาวะผู้นำที่ไม่แตกต่างกันในการบริหารงานโรงเรียน

3.2 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพศหญิงมีสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วมและด้านการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารเพศชาย ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากเพศหญิง มักจะมีความพิถีพิถัน และมีความจริงจังใจในการทำงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972 : 63 - 64) และ บุณมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 90 - 91) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงจะมี คุณลักษณะทางการมุ่งงาน และการบริหารสูงกว่าเพศชาย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 93) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วกลาง เพศหญิง มีความ เอื้ออาทร ห่วงใย และมีความสามารถในการทำงานมากกว่าเพศชาย

3.3 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่ากับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำ โดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ ทักษะของครูใหญ่ ที่มีต่อคุณลักษณะพึงปรารถนาแตกต่างกันและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุณมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 90 - 91) และจรัสสุลี เรืองศิริ (2535 : 79) พบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลคุณลักษณะของผู้บริหารและการพัฒนา โรงเรียนมัธยมศึกษา

3.4 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่วุฒิการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหา ด้านความเอื้ออาทร และด้านการมี ส่วนร่วมมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ที่ผลปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีพื้นฐานทางการศึกษาด้านบริหารการศึกษามากกว่า ซึ่งพฤติกรรมการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องมุ่งสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการมุ่งงาน (Stogdill. 1974 : 20) เมื่อผู้บริหารให้ความห่วงใยมีเมตตาต่อผู้ร่วมงานจึงเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน ยอมรับฟัง

ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการบริหารงาน ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972 : 63 - 64) พบว่าครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญใน กรุงเทพมหานครที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าครูใหญ่ ที่มีวุฒิต่ำ ซึ่งตรงกับ เจริญ ขวัญสารานู (2531 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสมรรถภาพด้านการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิพบว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปมีสมรรถภาพการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและผลการวิจัยของเพรสเซล (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 43 ; อ้างอิงมาจาก Pressel. 1986 : 156) พบว่าผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 94) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญในส่วนกลาง ที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีความเอื้ออาทรมากกว่าและมีอคติน้อยกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษานานกลาง

3.5 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) พบว่า ประสบการณ์ของครูใหญ่ประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก มิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ทัศนคติของครูใหญ่ที่มีต่อคุณลักษณะพึงปรารถนาแตกต่างกันซึ่งตรงกับ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 90 - 91) และฉัฐชูลี เรื่องศิริ (2535 : 79) ทำการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร จากผลที่ปรากฏผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะพื้นฐานด้านการบริหารงานจากการที่ได้ศึกษาหาความรู้ การเข้าอบรมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนการศึกษาดูงานการบริหารโรงเรียนจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการทำงานได้ดีไม่จำเป็นต้องอาศัยเวลาและประสบการณ์

3.6 ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีความเห็นว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลปรากฏเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะสูง มีการศึกษาสูงและมีโลกทัศน์กว้าง จึงมีเหตุผล มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจประกอบกับการที่ผู้บริหารโรงเรียน ได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน จึงทำให้มีสมรรถภาพในการนำไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน พบว่า เพศ วุฒิกการศึกษาและ ประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ พบว่าผู้บริหารเพศหญิง มีสมรรถภาพในการนำ ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตัดสินใจ มากกว่าเพศชาย ผู้บริหารที่มี วุฒิสองกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำ ด้านการแก้ปัญหา ด้านความเอื้ออาทร และด้านการมีส่วนร่วมมากกว่าวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 10 ปี ขึ้นไปกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน ด้านอคติที่ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์มีทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพ ด้านนี้ ไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงาน โรงเรียนของผู้บริหารซึ่งตรงกับทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนอคติ อยู่ในระดับปานกลาง และเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องที่น่ายินดีอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะสูง มีการศึกษาและมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก จึงตระหนักถึงข้อบกพร่องของการมีอคติแล้วก็ต้องทำตนเป็นตัวอย่างของผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรม จึงจะเกิดความศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจริญ ทั้งทอง (2536 : 92) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนกลางมีอคติอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างน้อย และเป็นอันดับสุดท้าย

สาเหตุที่ทำให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันกับทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ อาจเนื่องมาจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกับผู้บริหารมาเป็นเวลานาน ประกอบกับมีคุณวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์ในการบริหารงานมานานจึงทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ว่าบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องมีทักษะพื้นฐานในการบริหาร มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจสั่งการมีภารกิจหลักที่ต้องปฏิบัติมากมายจึงตระหนักถึงสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี

ส่วนครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์นั้นก็มีลักษณะความรับผิดชอบงานที่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียน ส่วนใหญ่จะเน้นงานด้านวิชาการ ประกอบกับมีคุณวุฒิ วิทยุติ และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกับผู้บริหารโรงเรียนและมีสายการบังคับบัญชาที่ต้องทำงานร่วมกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าที่จะประสานงานโดยตรงกับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจจะทำให้ปัญหาในด้านการมอบหมายงานไม่ตรงตามความสามารถ ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ผู้บริหารมีภารกิจมากทำให้มีสัมพันธภาพกับครูน้อยลง ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บริหารจึงทำให้เกิดการเปรียบเทียบลักษณะของผู้บริหารที่มีเพศ และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อสมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไฮมัน สก็อต และคอนเนอร์ (เจริญ ทั้งทอง. 2536 : 18 ; อ้างอิงมาจาก Haiman, Scott Conner. 1985 : 422) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างร่วมกันตามที่หน่วยงานต้องการ จึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. สำหรับสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

การวิจัยสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร มีประเด็นที่ควรให้ความสนใจ ดังนี้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำหลายด้านอยู่ในระดับมาก เช่น สมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีบางด้านที่ควรพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น การมีส่วนร่วม การควบคุมงาน การแก้ปัญหา และการทำงานโดยไม่มีอคติ

1.2 การพัฒนาทางสมรรถภาพในการนำจะต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติประยุกต์หลักวิชาการกิจกรรมการพัฒนาจึงควรมุ่งไปที่สถานการณ์จำลอง กรณีตัวอย่างการระดมพลังสมองในการฝึกปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจจึงควรให้ความสนใจในการจัดสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น มากกว่าการอบรมโดยมุ่งเน้น

เนื้อหาวิชา สำนักการศึกษาสามารถนำผลกรวิจัยไปประกอบการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน โดยจัดการพัฒนาสมรรถภาพในการนำคือ การมีส่วนร่วม การควบคุมงาน การแก้ปัญหา และการทำงานโดยไม่มีอคติ

1.3 สมรรถภาพในการนำเป็นสมรรถภาพที่จำเป็นยิ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะบริหารกิจการของโรงเรียนที่มีภารกิจซับซ้อนมากขึ้นทุกวันจำเป็นที่ผู้บริหารระดับกรุงเทพมหานครจะต้องนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ในการพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และในระหว่างดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

## 2. สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ควรศึกษาผลการวิจัยนี้เพื่อสำรวจตนเองว่ามีสมรรถภาพในการนำด้านใดที่ยังต้องอยู่ แล้วหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถภาพในการนำด้านนั้นให้สูงขึ้นถึงระดับมาก โดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนาทางการบริหารในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาในงานในประเทศและต่างประเทศและการลาศึกษาต่อเพื่อให้มีโลกทัศน์กว้างไกล จะได้นำความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพเกิดผลดีต่อการทำงานในโรงเรียน

2.2 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนยังมีอคติต่อผู้ร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง แม้จะไม่มากนักแต่เป็นสิ่งที่บั่นทอนความศรัทธาเชื่อถือของผู้ร่วมงานจึงควรใช้ความเมตตาและความยุติธรรมให้มากขึ้น ผู้บริหารควรมีเหตุผลและจิตวิเคราะห์ในการบริหารงาน นอกจากนี้ยังต้องมีหน้าที่ในการช่วยลดอคติในหมู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียนอีกด้วย

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการควบคุมงาน การมีส่วนร่วมการแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง จึงควรฝึกการวิเคราะห์และเผชิญปัญหาแปลก ๆ ให้มากขึ้น การศึกษาจากหนังสือตำราใหญ่ ๆ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะช่วยได้มาก ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานร่วมรับรู้และร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้มากขึ้น ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งในการนิเทศเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักเสมอว่า ตามทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารที่จำแนกตาม เพศและวุฒิการศึกษานั้นเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารแตกต่างกัน อาทิ ผู้บริหารเพศหญิง

มีสมรรถภาพในการนำมากกว่าเพศชาย ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีสมรรถภาพในการนำมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญาตรีและต่ำกว่า ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารจะต้องศึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการอยู่ตลอดเวลาเพราะยุคนี้เป็นยุคแห่งข่าวสารข้อมูลและจะต้องพัฒนาสมรรถภาพในการนำทุกด้านให้เข้มแข็งขึ้น แม้ว่าในหลายด้านจะอยู่ในระดับมากแล้วก็ตาม เพราะกาลเวลาที่ผ่านไปจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้สมรรถภาพและเทคนิคแบบเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารด้านอื่น ๆ นอกเหนือไปจากเพศ วุฒិการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียน

3.2 ควรศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครกับสังกัดอื่น ๆ เช่นสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในกรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ฯลฯ เพื่อให้สามารถสรุปสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้อย่างชัดเจนและกว้างขวางยิ่งขึ้น

3.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนกับสมรรถภาพในการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อตรวจสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอน ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงที่เกี่ยวข้องให้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- วิชาการ, กอง สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 - 6 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2535. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2536.
- กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซษฐ์การพิมพ์, 2529.
- เจริญ ขวัญสำราญ. สมรรถภาพด้านการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดชัยภูมิ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- เจริญ ทั้งทอง. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- จรัลชูลี เรื่องศิริ. ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.
- ทินพันธ์ นาคะตะ. คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ. วิทยานิพนธ์ รบ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2529. อัดสำเนา.
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์. "การเตรียมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา," วารสารการศึกษา. 6 กันยายน - ตุลาคม 2523.
- บุษุตัน ดอกไธสง. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์ จำกัด, 2530.
- บุษุมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- มานิชญ์ บุญญาวัชร. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสินทวี, 2527.

- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2531.
- วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์นำรู้ สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- วินัย พัฒนรัฐ. รายงานการสัมมนาเรื่องบริหารการศึกษาของไทย. เอกสารประกอบ  
การเรียนวิชาสัมมนาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523. อัดสำเนา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารสำนักงานแบบใหม่.  
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2534.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา  
พานิช, 2521.
- สมภพ ไวจนพันธ์ บุณยามก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตนตระกูล. นักบริหาร  
ระดับโลก "หัวหน้ามือหนึ่งและองค์การมือเหนือ". กรุงเทพฯ :  
ราชดำริพลับลิเคชั่น, 2530.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,  
2525.
- อนันต์ มาสวัสดิ์. คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของโรงเรียนประถม  
จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.
- อุดม เอี่ยมสะอาด. บทบาทการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
จังหวัดพิจิตร. กรุงเทพฯ : สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิจิตร,  
2527.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- Berkley, G.E. The Craft of Public Administration. Boston :  
Allyn and Inc., 1975.
- Caplow, Theodore. Principles of Organizations. New York :  
Harcourt Brace and Work, 1964.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychology Testing. 3rd ed.  
New York : Harper, 1971.

- Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.
- Glueck, William F. Management. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1977.
- Haiman, Theo, William G. Scott and Patrick E. Connor. Management. 4th ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1985.
- James, K. Van Fleet. Power With People. American : Prentice - Hall International, 1984.
- Likert, Rensis. "Pattern in Management," in Models for Management : The Structure of Competence. edited by John A. Shtogren. P. 398. Texas : Teleometrics International, 1984.
- Mahoney, Thomas A. Building the Executive Team : A Guide to Management Development. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentics - Hall, 1964.
- Manning, Patricia Anne. "An Instrument Measuring Administrative Style and Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 47(1) : 40-A ; July, 1986.
- Nebecker, D.M. "Situational Favorability and Environment Uncertainty : An Integrative Study," Administrative Science Quarterly. 20 : 2281 - 194 ; 1975.
- Pressel, Diane Anderson. "A Study of the Relationship between Personality Traits as Measured by Cattell's 16 Personality Factors and Aspirations for Leadership," Dissertation Abstracts International. 47(05) : 156-A ; November, 1986.
- Simon, Herbert A. The New Science of Management Decision. Englewood. Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, 1977.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership. New York : Mc Millan, 1974.
- Terry, George R. Principles of Management. 7th ed. Homewood, Illinois : Richard O. Irwin Inc., 1977.

ภาคผนวก

ที่ ทม 1007/3094

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน อาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดหนองใหญ่

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ. สุกัญญา ตียะสุวรรณ ประธาน

อ. สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ  
ขอบุคคลในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3093

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนประชาณีเวศน์

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแลของ

ผศ. สุกัญญา ดิยะสุวรรณ ประธาน

อ. สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี และขอ  
ขอบคุนในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร. ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทม 1007/3087

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

23 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิชูทิศ

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อยู่ในความควบคุมดูแลของ

ผศ.สุภัทญา ดิยะสุวรรณ ประธาน

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ  
ขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่บัณฑิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริยุภา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

ที่ ทบร 1007/3418

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

6 กันยายน 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร

บัณฑิตวิทยาลัย ขอรับรองว่า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ เป็นนิสิตระดับปริญญาโท  
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

นิสิตผู้นี้มีความประสงค์จะมาติดต่อขอความสะดวกในการศึกษาค้นคว้า เพื่อทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด  
กรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแลของ

ผศ.สุภัฏญา ดิยะสุวรรณ ประธาน

อ.สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ กรรมการ

สิ่งที่นิสิตใคร่ขอความอนุเคราะห์ คือ ขอบหนังสือราชการเพื่ออำนวยความสะดวกในการขอความ  
ร่วมมือจากโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้า  
กลุ่มประสานการติดต่อแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกันยายน 2537 เพื่อเป็นข้อมูลในการทำ  
วิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาให้ความร่วมมือในครั้งนี้ และขอ  
ขอบคุณในความช่วยเหลืออนุเคราะห์ใด ๆ ที่ท่านจะโปรดให้แก่นิสิตผู้นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศิริญา พูลสุวรรณ

(ดร.ศิริญา พูลสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 2584119

## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ..... สำนักการศึกษา (กองวิชาการ โทร.4372047) .....  
 ที่ กท 3004/7157 ..... วันที่ 27 กันยายน 2537 .....  
 เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล .....

เรียน ผู้อำนวยการเขตป้อมปราบฯ

ด้วย นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ นิลิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 ประสานมิตร กำลังดำเนินการวิจัยเรื่อง "สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร" ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูลจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
 และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ของทุกโรงเรียนในสำนักเขตของท่าน

สำนักการศึกษาใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการอนุญาตให้ นางจิระพันธ์ สวัสดิ์  
 ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประโยชน์ในการวิจัยต่อไปด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และกรุณาแจ้งผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าว  
 ทราบ และให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้ด้วย จักขอขอบคุณยิ่ง

วิบูลย์ ทิพย์ไสตติ

(นายวิบูลย์ ทิพย์ไสตติ)

รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

รักษาราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

โรงเรียนประชาณีเวศน์

สำนักงานเขตจตุจักร กท. 10900

3 ตุลาคม 2537

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหัวหมาก

ด้วยข้าพเจ้า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7 โรงเรียน  
ประชาณีเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร สังกัดกรุงเทพมหานคร ขณะนี้กำลังศึกษาในระดับ  
ปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร  
กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง "สมรรถภาพในการนำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร"

ในการวิจัยครั้งนี้ จะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลทางการวิจัยในโรงเรียนของท่าน  
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ที่ท่านได้ประสานงานกับ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้า  
กลุ่มประสบการณ์ในโรงเรียนให้ช่วยตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยดังกล่าว เมื่อตอบ  
แบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ กลับไปยังโรงเรียน  
ประชาณีเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ตามที่อยู่ซึ่งแนบมาด้านหลังของ  
แบบสอบถาม ภายในวันที่ 20 ตุลาคม 2537

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ และ  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จิระพันธ์ สวัสดิ์

(นางจิระพันธ์ สวัสดิ์)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7

โรงเรียนประชาณีเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร

กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

โรงเรียนพระชนานิเวศน์  
สำนักงานเขตจตุจักร กท. 10900

3 ตุลาคม 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

ด้วยข้าพเจ้า นางจิระพันธ์ สวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7 โรงเรียนพระชนานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร สังกัดกรุงเทพมหานคร ขณะนี้กำลังศึกษาในระดับปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง "สมรรถภาพในการนำ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร"

ในการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าขอความร่วมมือจากท่านผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ ในโรงเรียนให้ช่วยตอบแบบสอบถาม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับเกียรติเป็นผู้แทนในการให้ข้อมูลต่อการวิจัย จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถาม และส่งคืนทางไปรษณีย์ ภายในวันที่ 20 ตุลาคม 2537

ข้าพเจ้าหวังว่าคงได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จิระพันธ์ สวัสดิ์

(นางจิระพันธ์ สวัสดิ์)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7

โรงเรียนพระชนานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร

กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาวิจัย  
เรื่อง

"สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร"

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

ก. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข. ข้อมูลปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านโดยเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( )

หน้าข้อความข้างล่างนี้ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

( ) ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

( ) ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความข้างล่างนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเพศ
  - ( ) หญิง
  - ( ) ชาย
2. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีระดับการศึกษา
  - ( ) ระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า
  - ( ) สูงกว่าระดับปริญญาตรี
3. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน
  - ( ) ต่ำกว่า 10 ปี
  - ( ) ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามต่อไปนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านประเมินสมรรถภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนของท่านขอให้ท่านโปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้องเหมาะสมที่สุด โดยทาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่เหมาะสมที่สุด โดยใช้เกณฑ์การประเมินดังนี้

- |   |                |         |         |  |
|---|----------------|---------|---------|--|
| 5 | แทน มากที่สุด  | หมายถึง | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพมากที่สุด  |
| 4 | แทน มาก        | หมายถึง | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพมาก        |
| 3 | แทน ปานกลาง    | หมายถึง | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพปานกลาง    |
| 2 | แทน น้อย       | หมายถึง | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพน้อย       |
| 1 | แทน น้อยที่สุด | หมายถึง | หมายถึง | ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพน้อยที่สุด |

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
	<u>ด้านการมุ่งผลงาน</u>					
1	การแสดงทัศนคติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....
2	กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ .....	.....	.....	.....	.....	.....
3	เน้นคุณภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านการควบคุมงาน</u>					
4	ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
5	วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า .....	.....	.....	.....	.....	.....
6	การนิเทศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจเทคนิคการปฏิบัติงานให้ได้ผล .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</u>					
7	การกำหนดเป้าหมายสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การ .....	.....	.....	.....	.....	.....
8	การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย .....	.....	.....	.....	.....	.....
9	การแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายของการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน .....	.....	.....	.....	.....	.....

## ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียน				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
	<u>ด้านการแก้ปัญหา</u>					
10	การค้นหาลู่ทางแตกต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....
11	การรวบรวมและวางแผนในการแก้ปัญหา ..	.....	.....	.....	.....	.....
12	วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหา .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>					
13	ให้การพัฒนาความรู้และประสบการณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี .....	.....	.....	.....	.....	.....
14	การยอมรับนับถือและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสม .....	.....	.....	.....	.....	.....
15	เป็นที่ศรัทธาและไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านอคติ</u>					
16	การให้ความสำคัญต่อเพศเดียวกันกับตน .....	.....	.....	.....	.....	.....
17	การให้ความสำคัญต่อผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดี .....	.....	.....	.....	.....	.....
18	ยึดถือหลักความถูกต้องใจของตนเองมากกว่าความถูกต้องและเหมาะสม .....	.....	.....	.....	.....	.....

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียน				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
	<u>ด้านความเอื้ออาทร</u>					
19	ยอมรับในความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา .....	.....	.....	.....	.....	.....
20	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ .....	.....	.....	.....	.....	.....
21	มีความรับผิดชอบงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านการมีส่วนร่วม</u>					
22	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นรูปคณะกรรมการ และยอมรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ .....	.....	.....	.....	.....	.....
23	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางาน ..	.....	.....	.....	.....	.....
24	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรีเมื่อไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของตน .....	.....	.....	.....	.....	.....
	<u>ด้านการตัดสินใจ</u>					
25	ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและประสบการณ์โดยมุ่งประสิทธิผลของงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	พฤติกรรมการบริหาร	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหาร โรงเรียน				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
26	ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อภิปรายกลุ่ม แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ .....	.....	.....	.....	.....	.....
27	มีความกล้าและมีความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ .....	.....	.....	.....	.....	.....
<u>ด้านสมรรถภาพในการทำงาน</u>						
28	ทำงานได้ผลคุ้มค่าสมกับเป็นผู้บริหาร .....	.....	.....	.....	.....	.....
29	การริเริ่มและพัฒนาเพื่อผลงาน .....	.....	.....	.....	.....	.....
30	ความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ..	.....	.....	.....	.....	.....

### รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. นายอำนาจ ช่างเรียน                      ศึกษาธิการเขตจตุจักร สำนักงานเขตจตุจักร  
กรุงเทพมหานคร
2. นางสาวนีย์ คันธาแก้ว                      ผู้อำนวยการโรงเรียนพระชนานิเวศน์  
สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
3. นางจงจิตต์ นิตยส์สุทธิ                      ผู้อำนวยการโรงเรียนวิชาติศ สำนักงาน  
เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร
4. นางสุนทรี ภูบุญธรรม                      ผู้อำนวยการโรงเรียนบางชั้น สำนักงาน  
เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร
5. นางไนรี ศรีรัตน์                              ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองใหญ่ สำนักงาน  
เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อและชื่อสกุล	นางจิระพันธ์ สวัสดิ์
เกิดเมื่อ	วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2499
สถานที่เกิด	บ้านเลขที่ 085/19 ถนนไชยพันธ์ อำเภอมือง จังหวัดนครนายก
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 234/85 หมู่ 3 ถนนสรนคมณ์ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งหน้าที่	
พ.ศ. 2520	ครู 2 โรงเรียนบ้านคลองทกวา จังหวัดนครนายก
พ.ศ. 2523	ครูโรงเรียนวัดสะพาน เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2526	อาจารย์ 1 โรงเรียนประชานิเวศน์ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530	ผู้ช่วยผู้อำนวยการระดับ 5 โรงเรียนประชานิเวศน์
พ.ศ. 2537	ผู้ช่วยผู้อำนวยการระดับ 7 โรงเรียนประชานิเวศน์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2519	ป.กศ.สูง (ภาษาอังกฤษ) จากวิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2525	กศ.บ. (ภาษาไทย) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน
พ.ศ. 2538	กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร