

373.10017

๗๗๒๓๓

๖.๓

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในกรุงเทพมหานคร

ปริญญาโท

ของ

เจริญ ทั้งทอง

- 7 เม.ย. 2537.

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทางหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

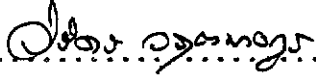
พฤศจิกายน 2536


ลิขสิทธิ์ เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

188193

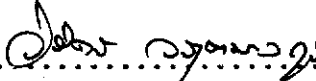
คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้นิยามาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้วเห็น
สมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหาร
การศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


คณะกรรมการควบคุม


..........ประธาน
(รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร)

..........กรรมการ
(รศ.ดร. โชติ เพชรชัน)


คณะกรรมการสอบ

..........ประธาน
(รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร)

..........กรรมการ
(รศ.ดร. โชติ เพชรชัน)

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

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..........คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา บุลสุวรรณ)

วันที่ ๒๑ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๓๖

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาจาก
รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร วรุตมางกูร ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์
ดร. โชติ เพชรสั้น กรรมการที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร. สมสรร วงษ์อยู่โดย
ซึ่งแต่ละท่านได้พยายามให้ความช่วยเหลือ แนะนำ แก้ไข ปรับปรุง ด้วยความเสียสละ
อย่างจริงใจ ตั้งแต่เริ่มต้นจัดทำปริญญานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอทูลพระคุณเป็นอย่างสูง
ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง

ขอทูลพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมทรง รัตโนธาทอง หัวหน้าภาควิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้เมตตารับเป็น
กรรมการแต่งตั้งเพิ่มเติมในการสอบภาค ปลาย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อให้วิจัยฉบับนี้
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหาร โรงเรียนเมธีวิทยา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
ทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผลให้การจัดเก็บข้อมูลมีความสมบูรณ์อย่างมาก
และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากคุณสุรยุทธ เศรษฐจรุฑ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์
ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเบี่ยงร่วมงานเล็กน้อยที่ท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ
ในทุกเรื่องตลอดมาตั้งแต่เริ่มต้น

จึงขอประกาศคุณูปการบุคคลดังกล่าวไว้ ณ ที่นี้ ด้วยความขอบคุณและภาคภูมิใจ เป็น
อย่างสูง

เจริญ ทั้งทอง

พฤศจิกายน 2536

สารบัญ

บทก	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า.....	3
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
2 เลกส์ารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย	
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	12
สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน.....	14
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า.....	44
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	45
วิธีดำเนินการรวบรวมข้อมูล.....	47
วิธีจัดกระทำข้อมูล.....	48
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษา	
ข้อตกลงเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแปลผล.....	50
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....	51

บทที่	หน้า
ผลการศึกษาค้นคว้า.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	65
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	
ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า.....	80
วิธีดำเนินการวิจัย.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	81
สรุปผลการวิจัย.....	85
อภิปรายผล.....	86
ข้อเสนอแนะ.....	95
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป.....	96
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	107
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	108
ข ตารางแสดงการแบ่งกลุ่มทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะ ของกลุ่มผู้ร่วมงาน.....	118
ค รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง จำแนกตามกลุ่มโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	119
ง รายงานผู้เชี่ยวชาญ.....	123
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	124

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม.....	51
2	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของผู้บริหารโรงเรียน.....	53
3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน.....	55
4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน.....	57
5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน.....	59
6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพ ในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการ บริหารโรงเรียนต่างกัน.....	61
7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการ นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วม งานต่างกัน.....	63
8	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน.....	66
9	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน.....	68
10	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน.....	70
11	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน.....	72
12	เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน.....	74

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงคุณลักษณะที่ส่งผลต่อการบริหาร.....	11
2 แสดงกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน.....	20
3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ.....	25

บทที่ 1

บทนำ

บทนำ

โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาให้แก่บุคลากรในชาติ ดังนั้นการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย เป็นต้นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครู-อาจารย์ ตลอดจนชุมชน ในบรรดาบุคคลดังกล่าวนี้ ผู้บริหารโรงเรียน เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ (กรมสามัญศึกษา. 2531 : ๒) ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษา มิใช่ทำหน้าที่เพียงแต่บริหารโรงเรียนไปตามระเบียบของราชการเท่านั้น แต่จำเป็นต้องแสดงบทบาทของผู้หน้าที่แท้จริงในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพความเป็นผู้นำสูง ย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถจึงต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำควบคู่กันไป (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534 : 175)

สภาพสังคมปัจจุบันผู้ปฏิบัติงานต้องการอิสระและสิทธิในการเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตาม ต้องโน้มน้าวให้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และบรรยากาศให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น และยังสามารถแก้ไขความบกพร่องล้มเหลว ให้เกิดเป็นความสำเร็จได้โดยบารมีส่วนตน สร้างศรัทธาและความร่วมมือให้เกิดขึ้นในหมู่ ครู-อาจารย์ และนักเรียน สามารถทำให้โรงเรียนดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม ตลอดจนสามารถกระตุ้นให้ชุมชนและสังคมตื่นตัว ให้ความสนับสนุนงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนผู้กำหนดทิศทางของสถาบัน และควบคุมดูแล ครู - อาจารย์ ในโรงเรียนให้ปฏิบัติงานทุกอย่างให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และภารกิจทั้งปวงตลอดจนเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุน ติดตาม และประเมินผลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยถูกต้อง และเหมาะสม (วันทนา เมืองจันทร์. 2535 : 2) นอกจากนี้ผู้บริหาร

โรงเรียนยังต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ร่วมงานและพัฒนางานให้ก้าวหน้าตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

แม้ว่าการคัดเลือกผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา จะใช้กระบวนการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนจากการประเมินประสบการณ์เดิม และฝึกอบรมตามหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ก็พบว่าการบริหาร และการจัดการในโรงเรียนมัธยมศึกษายังมีปัญหาและอุปสรรคอีกมาก (สมาน ชำติยานนท์ และมณฑิภา หุตินุตร. 2532 : 83) กล่าวคือ มีเสียงตำหนิว่าผู้บริหารโรงเรียนบางคนยังขาดความรู้ และความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะงานหลัก ซึ่งได้แก่ งานวิชาการในโรงเรียน ครูส่วนใหญ่ ไม่ศรัทธา ไม่ยอมรับบทบาทความสามารถในการนี้เทศของผู้บริหารโรงเรียน (กรมวิชาการ. 2532 : 34 - 35) ในการบริหารหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร ขาดความเอาใจใส่งานวิชาการ และการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของโรงเรียนก็ยังไม่ชัดเจน (จินตนา ดิษฐ์แย้ม. 2533 : 37) ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนก็เช่นเดียวกัน ผู้ปกครองยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง และมีเจตคติไม่ดีต่อกลุ่มการเรียนรู้บางรายวิชา (กรมวิชาการ. 2532 : 35) นอกจากนี้ยังมีปัญหาทางด้านสัมพันธภาพของครู คือ มีการฟ้องร้อง ร้องเรียนเรื่องความไม่เสมอภาค ความไม่เป็นธรรม และความไม่ร่วมมือของครูอาจารย์อยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจแก้ปัญหาไม่ได้เด็ดขาด ปล่อยให้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ กลายเป็นปัญหา รื้อรังที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จนถึงกับมีการร้องเรียนหรือเข้าชื่อให้ย้ายผู้บริหารโรงเรียนก็มี ในขณะที่เดียวกันก็มีผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทั้งในตำแหน่งงานและการเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดีก็มีไม่น้อย สิ่งเหล่านี้จะเกิดจากสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน และตัวแปรเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานทั้งสิ้น ซึ่งควรจะได้รับพัฒนาแก้ไข เพื่อให้การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีบรรยากาศในการทำงานที่แน่นอนใจและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสนใจที่จะสำรวจสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมุ่งศึกษาว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพในการนำเพียงไร และตัวแปรบางตัวที่กำหนดมีความเกี่ยวข้องกับสมรรถภาพในการนำ

ของผู้บริหารโรงเรียนหรือไม่ อีกทั้งเป็นข้อมูลให้กรมสามัญศึกษาใช้เป็นแนวทางการพิจารณากำหนดเป้าหมาย ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สามารถนำผลการวิจัยไปพิจารณา ปรับปรุงหลักสูตร และกิจกรรมการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาลมรรคนิยมในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
- 1.2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิสถาบัน ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน และทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปใช้พิจารณาหาแนวทาง พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีสมรรถภาพในการนำสูงขึ้น/กรมสามัญศึกษาอาจใช้เป็นข้อมูลสำหรับพิจารณา กำหนดเป้าหมายและจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรับปรุงเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน นอกจากนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู สามารถนำผลการวิจัยไปพิจารณา ปรับปรุงหลักสูตร และกิจกรรมในการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงให้สมบูรณ์และเหมาะสมยิ่งขึ้น

ขอบข่ายของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งจะศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร รวม 10 ด้าน คือ -การมุ่งผลงาน การควบคุมการ

ปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา อคติ ความ
เลือกอาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

2. ประชากร

ในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ประชากรซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด
กรมสามัญศึกษา เฉพาะในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนทั้งหมด 110 คน และการวิจัยครั้งนี้
ศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

3. ตัวแปรที่จะศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- 3.1.1 เพศ จำแนกเป็น เพศหญิง เพศชาย
- 3.1.2 อายุ จำแนกเป็น อายุมาก อายุน้อย
- 3.1.3 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น วุฒิการศึกษาสูง วุฒิการศึกษาปานกลาง
- 3.1.4 ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน จำแนกเป็น ประสบการณ์

มาก ประสบการณ์น้อย

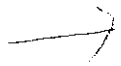
3.1.5 ทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน จำแนกเป็น ทักษะดีมีมาก

ต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน และทักษะดีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

๑.๑. สมรรถภาพในการนำ (Leadership Competencies) หมายถึง ความ
สามารถในการโน้มน้าวชักจูง ความคุ้นเคย ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ ทำ
ให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการวิจัยนี้วัดโดยใช้แบบสอบถามทักษะ ของ



ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานและแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวนเป็น 10 ด้าน ได้แก่

1.1 การมุ่งผลงาน (Production Orientation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี โดยสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมด เข้าใจความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบายความ แสดงแนวคิด และเหตุผล ตลอดจนการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับลารปฏิบัติงานทางการบริหารได้อย่างคล่องตัว

1.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of Work) หมายถึง ความสามารถในการกำกับ ดูแล วางแผนล่วงหน้า และบริหารงาน ติดตามการปฏิบัติงาน และนิเทศงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหาย และเพื่อการพัฒนาปรับปรุง และแก้ไข

1.3 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง ความสามารถในการระบุทิศทางการทำงาน และความสำเร็จ ของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน

1.4 การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยมีกรวิเคราะห์ การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหาและการประเมินผลแนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดผลดี

1.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations) หมายถึง ความสามารถในการแสดงท่าทีของนฤติกรรม ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 อคติ (Bias) หมายถึง การคิด การปฏิบัติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่มีความลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชัง และความเชื่อในเรื่องที่ไม่จริง ไม่ดีไม่งาม

1.7 ความเอื้ออาทร (Consideration) หมายถึง การแสดงท่าทีของผู้บริหารที่มีความโอบอ้อมอารี ความเสียสละ พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ส่วนรวม มีความสามัคคี ความเห็นอกเห็นใจ มีใจกว้าง มีเมตตากรุณาและห่วงความรักผู้ร่วมงาน

1.8 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสผู้ร่วมงาน มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเหลือ หรือร่วมรับผิดชอบ ในภารกิจที่ทุกคนจะต้องกระทำ เกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน

1.9 การตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณากำหนดตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้ร่วมงานและวิธีการที่จะใช้ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อนำไปสู่นโยบายการปฏิบัติงานหรือเพื่อนักปัญหาของโรงเรียน

1.10 สมรรถภาพในการทำงาน (Competence) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความพยายาม และความตั้งใจ ปฏิบัติภารกิจหรือความรับผิดชอบในโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ผู้ได้รับแต่งตั้งจากกรมสามัญศึกษาให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่ง ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน

3. อายุ หมายถึง อายุปฏิทินของผู้บริหารโรงเรียน นับตั้งแต่ปีเกิดถึงปีปัจจุบัน ในที่นี้จำแนกออกเป็น

3.1 อายุน้อย หมายถึง อายุระหว่าง 40 ปี ถึง 50 ปี

3.2 อายุมาก หมายถึง อายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิสองสุดท้ายที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับจากสถาบันการศึกษา ในที่นี้จำแนกออกเป็น

4.1 วุฒิกศศึกษาปานกลาง หมายถึง วุฒิกศศึกษาปริญญาตรี

4.2 วุฒิกศศึกษาสูง หมายถึง วุฒิกศศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

5. ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน หมายถึง ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ในที่นี้จำแนกออกเป็น

5.1 ประสบการณ์น้อย หมายถึง มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่า 10 ปี

5.2 ประสบการณ์มาก หมายถึง มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

จ.๒๖. ทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะและสมรรถภาพของกลุ่มผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง ได้แก่ ทักษะสภาพส่วนตนและความสามารถในการทำงาน ในที่นี้จำแนกเป็น

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติดีมากต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งคะแนนความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะและสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน
ตั้งแต่เปอร์เซ็นต์ที่ 75 ขึ้นไป

6.2 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง
ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งคะแนนความเห็นที่มีต่อคุณลักษณะและสมรรถภาพของผู้ร่วมงาน
ต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ที่ 75

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาดังกล่าวและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอเป็น
สังเขป ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ
3. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
 - 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

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนอันเป็นผลจากบุคลิกภาพที่มีมาแต่กำเนิด และที่เกิดจากการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่ตนเองแสดง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผล โดยบังเอิญหรือโดยไม่ตั้งใจ (สมภม โรจนพันธ์ บุญมาก พรหมน้อย และมาพร (วีวี) ตรีตระกูล. 2530 : 97) ดังนั้น คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ (อรุณ วิกธรรม. 2527 : 199 - 202 ; กิติมา ปริติสถิต. 2529 : 273 ; กิติ ตยัลดาบงก์. 2534 : 18 - 24) นักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้อย่างกว้างขวางเมื่อสังเคราะห์แนวคิดแล้วสรุปคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นแก่ผู้บริหารโรงเรียนสรุปได้ 4 ประการ ดังนี้

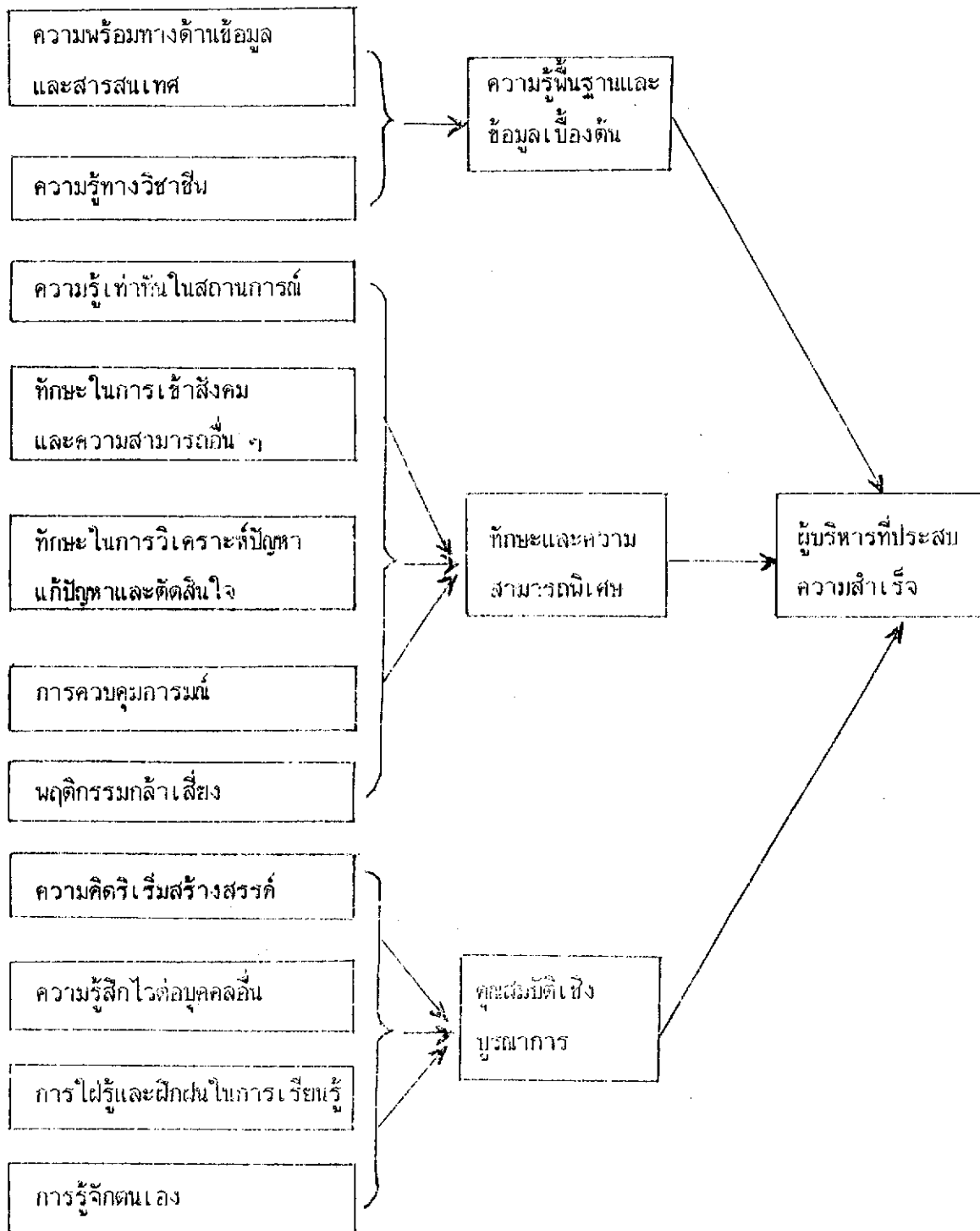
1. มีความรู้ในงานบริหาร รู้ประโยชน์ รู้จักใช้คนได้ เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและมีมนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ง่าย ๆ ง่าย ๆ มีความเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

เมื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลต่อความสำเร็จ ปรากฏว่ามีงานวิจัยของ เพดเลอร์ (Pedler. 1978 : 80) ซึ่งได้เสนอผลการวิจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารว่ามีทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. ความพร้อมทางด้านข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐาน (Command of Basic Facts)
2. ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge)
3. ความรู้เท่าทันโลกและเหตุการณ์ (Continuing Sensitivity to Events)
4. ทักษะทางสังคมและความสามารถในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities)

5. ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical, Problem-Solving, Decision/Judgement-Making Skills)
6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience)
7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity-Inclination to Respond Purpose Fully to Events)
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
9. สมรรถภาพทางสติปัญญาและความรู้สึกไวต่อผู้อื่น (Mental Ability)
10. การใฝ่รู้ และฝึกฝนในการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills)
11. การรู้จักตนเอง (Self-Knowledge)

นอกจากนี้ยังได้แบ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะประการที่ 1 และ ที่ 2 เพราะเป็นความรู้ และข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจสั่งการ และบริหารงาน กลุ่มที่ 2 ทักษะและความสามารถพิเศษ ประกอบด้วย คุณลักษณะประการที่ 3 ถึง 7 เป็นคุณลักษณะเฉพาะ และมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหาร ส่วนกลุ่มที่ 3 คุณสมบัติเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย คุณลักษณะประการที่ 8 ถึง 11 จะเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะหลายประการนี้ ก็ไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง



ภาพประกอบ 3 แสดงถึงลักษณะที่ส่งผลต่อการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้คำอธิบายความหมายของ คำว่า "ภาวะผู้นำ" หรือ "ความเป็นผู้นำ" (Leadership) ไว้หลายลักษณะ ดังนี้ ออร์ดเวย์ (Ordway, 1972 : 20) แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979 : 214) และเอกซีย์ กีสัมพันธ์ (2527 : 83) เห็นว่า เป็นการใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ส่วนโบลส์และดาเวนพอร์ต (Boles and Davanfort, 1975 : 154-155) และเทรารี (Terry, 1977 : 410) อธิบายว่าเป็นกระบวนการกระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยมีความคิดริเริ่ม ที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์จนเป็นที่ยอมรับและที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการจูงใจให้คนเล่นทำในสิ่งที่เขาไม่อยากทำ แล้วเกิดความพอใจจากการทำงานนั้น ด้วยความเต็มใจก็มี ลมกษ โรจนัทธ์ (2532 : 79) และอนุกุล เขียงนฤชาวิสัย (2534 : 39)

สรุปภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจบุคคลทั้งหลายให้มีความตั้งใจ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ปรารถนา

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ

ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่บุคคลที่จะเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวและปัจจัยหลายประการ เช่น นวัตกรรม ขำขี้ของผู้ร่วมงานตลอดจนสถานการณ์ หากบุคคลใดมีคุณสมบัติเหล่านี้ก็ย่อมจะเป็นผู้ที่ทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ง่าย มีผู้ให้คำอธิบายคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายลักษณะ ดังนี้

(สตีลคิลล์) (Stogdill, 1974 : 62-65) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิก ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำว่าควรเป็นผู้มีไหวพริบดี มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่หวังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรมและงานสังคม และต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจดีเยี่ยม เขาได้สรุป

ผลการวิจัยบุคลิกลักษณะของผู้เฝ้าว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดกับผู้นำ คือ (1) ความสามารถในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (2) การเป็นที่รู้จัก มีความเด่นดัง (3) ความสามารถในการเข้าสังคม (4) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ (5) ความกล้าที่จะคิดที่จะทำ (6) ความต้องการทำให้ดีกว่าคนอื่น ๆ (7) อารมณ์ขันที่ไม่หยาบโหล่น (8) ความร่วมมืออันดี (9) มีชีวิตชีวา สดชื่น แต่งกายดี (10) ความสามารถในการกีฬา

สฺพล ทองคลองไทร (2532 : 38) ได้อธิบายว่าคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีมีอยู่ในตัว คือ ความต้องการในการทำอะไรให้ได้ดีที่สุดเสมอ มีความรับผิดชอบ มีสมรรถภาพในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์สูง ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 176-177) ให้ความสำคัญกับความมีน้ำใจ เป็นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสามารถในการสื่อความหมาย และเข้ากับสังคมได้ ความมีเมตตากรุณา และใจกว้างที่จะพยายามเข้าใจลูกน้อง ความรู้จักตนเอง ความสามารถในการสอนงาน และพัฒนาลูกน้อง เพราะสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ผูกพัน และความร่วมมือในการทำงาน

กิติ ตยัคคานนท์ (2534 : 18-22) ให้ความสำคัญกับบุคลิกภาพและอุปนิสัย ใจคอ ของผู้นำหลายประการ เป็นต้นว่า ต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ท้าทาย และบุคลิกดี การสังคมดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกระตือรือร้น ตัดสินใจ และใช้ดุลยพินิจที่ดี และถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด มีความแนบเนียน อุดหนุน สามารถสื่อความหมายที่ดี มีความเมตตา และมีอุปนิสัยเสียสละ ไม่ใช้อิทธิพล หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมส่งเสริม จงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความตื่นตัว มีการวางแผน และดำเนินงานตามแผน

คณีย เทียนพูน (2534 : 193-195) มองผู้นำในองค์การสมัยใหม่ว่าจะต้องมีลักษณะสำคัญ ๆ หลายอย่าง เช่น ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีลักษณะของผู้มองการณ์ไกล มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น กล้าตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องมีคุณธรรม

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำ กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดความเป็นผู้นำ ย่อมมีความแตกต่างกันหลายประการ (Terry, 1977 : 412) เช่น ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะจงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พัฒนา

ผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และร่วมมือทำงาน แสดงวิธีการปฏิบัติงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้เห็นและเข้าใจ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ และทำงานโดยอาศัยหลักการ แก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด โดยถือว่าเป็นสิ่งที่ตนเองต้องร่วมรับผิดชอบด้วย ส่วนผู้บริหารที่ปราศจากความเป็นผู้นำจะบังคับผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานแต่เพียงฝ่ายเดียว ไม่รวมมือทำงานด้วย มักทำงานไม่เป็นและเกรงว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะทราบ จึงใช้อำนาจบังคับและสั่งการเป็นส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจเงินเป็นใหญ่ ชื่อความสะอาดต่าง ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการขัดต่อระเบียบกฎหมายหรือไม่ รับแต่ชอบแต่ไม่ยอมรับผิดชอบ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะได้รับการตำหนิและถือว่าผู้สั่งทำให้เกิดขึ้น

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถเข้ากันบุคคลอื่นและผู้ร่วมงานได้ มีความรู้กว้างเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันตลอดจนมีความสามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงาน และลักษณะงานได้ดี ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เลื่อมใส มีคุณธรรมสูงและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2520 : 74-80)

นอกจากคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะและทักษะพิเศษบางประการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสื่อสารดีเยี่ยม มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จูงใจคนเห็นและสร้างคราญร่วมมือ โกรธไม่เป็น เห็นคุณค่าคนอื่น รู้จักดี-ข่ม รู้จักจัดความขัดแย้ง มองคนในแง่ดีและมีอารมณ์ขัน (มาโนชญ์ บุญญาวัตร. 2527 : 18)

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถ มีความเจตต์ในศิลปะแห่งความเป็นผู้นำให้บุคคลส่วใหญ่ยอมรับ นับถือ เป็นตัวอย่างแก่ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจนบรรลุวัตถุประสงค์แต่ภาวะผู้นำมิได้มีมาแต่เกิด ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ หลายอย่าง

ประกอบเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน (วิจิตร วรุตมางกูร. 2535 : 31)

จากงานวิจัยของสำนักงานบริหารบุคคลของสหรัฐอเมริกา (Office of Personnel Management) ผลการวิจัยสรุปไว้ว่าพฤติกรรม บุคลิกภาพ และสมรรถภาพในการนำ ส่งผล กระทบต่อการทำงาน และการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ทั้งสิ้น และได้สรุปบุคลิก ลักษณะที่แสดงถึง ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานไว้ 10 ประการ คือ

1. มีทัศนคติที่กว้างไกล หมายความว่า มีความรู้ที่กว้างและมองการณ์ไกล มีดุลยพินิจ ที่เหมาะสม ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. มีทักษะในการวางแผน คือ สามารถรวบรวม ประเมิน วิเคราะห์ข้อมูล คาดการณ์ ตัดสินใจ กำหนดขอบข่ายของงาน
3. มีความรู้สึกไวต่อสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความสำคัญของหน่วยงานและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีใช้วิธีการทำงาน
4. ความเป็นผู้นำ มีความเต็มใจที่จะทำงานทั้งกับบุคคลและกลุ่ม
5. ความยืดหยุ่น คือ การยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ มีพฤติกรรมที่ยืดหยุ่น มีความอดทนต่อ ความกดดันต่าง ๆ ความคลุมเครือ ความเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่ม
6. ความเป็นนักปฏิบัติ มีความเห็นตัวของตัวเอง กระตือรือร้น และริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ กล้าเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีการตัดสินใจที่ดี
7. มุ่งที่ความสนใจในการทำงาน หมายถึง ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งเป้าหมายไว้ ติดตามผลของงานโดยสม่ำเสมอ
8. ความสามารถด้านการสื่อสารความหมาย หมายถึง นูตแก่ง เสริมแก่ง เป็นนักฟังที่ดี
9. ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น คือการรู้ความต้องการของบุคคล รู้จุดอ่อนหรือจุดแข็ง ผลกระทบที่จะมีต่อผู้อื่น เป็นผู้เจรจาตกลงที่ดี แก้ปัญหาความขัดแย้ง มีความสามารถในการชักจูง เสนอแนวความคิด
10. มีความสามารถในเชิงเทคนิค มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เช่น เป็นวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ ฎกฎหมาย นักบัญชี สังคมศาสตร์

ส่วน บุญทัน ดอกไธสง (2530 : 93) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. นิสัยส่วนตัว ซึ่งนักบริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และความคุมอารมณ์ได้
2. สมรรถนะทางจิตใจ มีบุทธิปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจาฉะฉานและมีจินตนาการ
3. มีทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่น มีความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความใกล้ชิดต่อสถานการณ์ทางสังคม ถ้าเผชิญกับปัญหา และวินิจฉัยวิเคราะห์พัฒนาบุคคลที่อยู่ได้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเข้าเป็นหนึ่ง เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน
4. คุณสมบัติทางกายภาพ คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ และไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพ ที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือ ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่
5. ทักษะคติ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานการณ์ของงาน มีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

เมื่อปี ค.ศ. 1982 ซีเชอร์ และคนอื่น ๆ (Seashore and others) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการนำของหัวหน้างาน พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 10 ประการ คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อนาคต ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งได้สร้างเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารไว้จำนวน 30 ข้อ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้กรอบความคิดนั้นมา เป็นแนวทางในการวิจัย

✓ องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

การมุ่งผลงาน (Production Orientation)

การมุ่งผลงาน หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีโดยสร้างความเข้าใจ ในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมด เข้าใจความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบาย แสดงแนวคิด และเหตุผล ตลอดจนการวิเคราะห์สิ่งวิเคราะห์ เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานทางการ บริหารอย่างคล่องตัว ซึ่ง มาโฮเนย์ (Maloney. 1961 : 190-191) วิเคราะห์ว่า การมุ่ง ผลงานของบุคคลนั้นมาจากความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนามธรรม ความมี จิตใจกว้างขวางสามารถตัดสินคุณค่าของงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และการแก้ปัญหาได้ดี โดย แต่ละองค์ประกอบดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารแตกต่างกันไป ดังนั้น ความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นามธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเคราะห์ ข่าวสารการอ้างอิงแนวคิด หลักการ และการมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ได้ดี ความมีจิตใจกว้างขวางจะช่วยให้ผู้บริหารรับเอาแนวคิดและหลักการใหม่ ๆ อันเหมาะสม มาผสมผสานกับแนวคิดของตน แล้วใช้ดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การตัดสินคุณค่าเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญยิ่งของสมรรถภาพทางการบริหาร เพราะเป็นการพิจารณาทาง เลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพียงอย่างเดียวจากหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ และแก้ปัญหาที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก เพราะผู้บริหารมีหน้าที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การที่ผู้บริหารจะแก้ ปัญหาได้ดีจะต้องมีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการมุ่ง ผลงานจะพยายามตั้งใจตนเอง และผู้ร่วมงาน ให้ทำความเข้าใจกับงาน และจุดมุ่งหมายในการ ทำงานให้ใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น ปรับปรุงการจัดสายงานพัฒนาแผนการทำงาน อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พัฒนาระบบการประเมินงานให้ มีประสิทธิภาพ (วิจิตร วรุตนากร. 2525 : 49,53) ซึ่งมาโฮเนย์ยืนยันโดยอ้างอิงผลการ วิจัยของคนอื่นประกอบว่า ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้เกิดผลดีจะต้องมีระดับของการมุ่งผล งานสูงกว่าปกติ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าว ก็สอดคล้องกับการค้นคว้าของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) ที่พบว่า การมุ่งผลงานมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานสำหรับ

ผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง ๆ มากกว่าผู้บริหารในตำแหน่งระดับต่ำ ไชมัน, สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott and Connor. 1985 : 422) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการมุ่งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ประกอบด้วย จึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี บุคคลที่มุ่งผลงานสูงสุดในกลุ่มอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำเสมอไป คนที่มีคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการเท่านั้นจึงจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of work)

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532 : 420) อธิบายว่าเป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่า ดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่ดีอย่างไร งานมีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง

กันส์ หันเนาคินท์ (2526 : 52) กล่าวว่า การควบคุมนี้เมื่อประกอบสำคัญขึ้นอยู่กับ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัยและวินัยการทำงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ผิดพลาดและไม่ผิดพลาด เจมส์ (James. 1984 : 97) กล่าวถึงหลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่แน่ชัดแก่ทุกคน
2. จัดระบบและจัดคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน
3. ควบคุมดูแลคนอย่างเหมาะสม และใช้ช่วงระยะเวลาการควบคุมที่ถูกต้อง
4. กระจายความรับผิดชอบ
5. หัวหน้างานต้องเป็นผู้เฝ้าเสียก่อน

นอกจากนี้ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2534 : 187) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานว่าเป็นการสร้างระบบที่มีการรักษามาตรฐานของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ให้

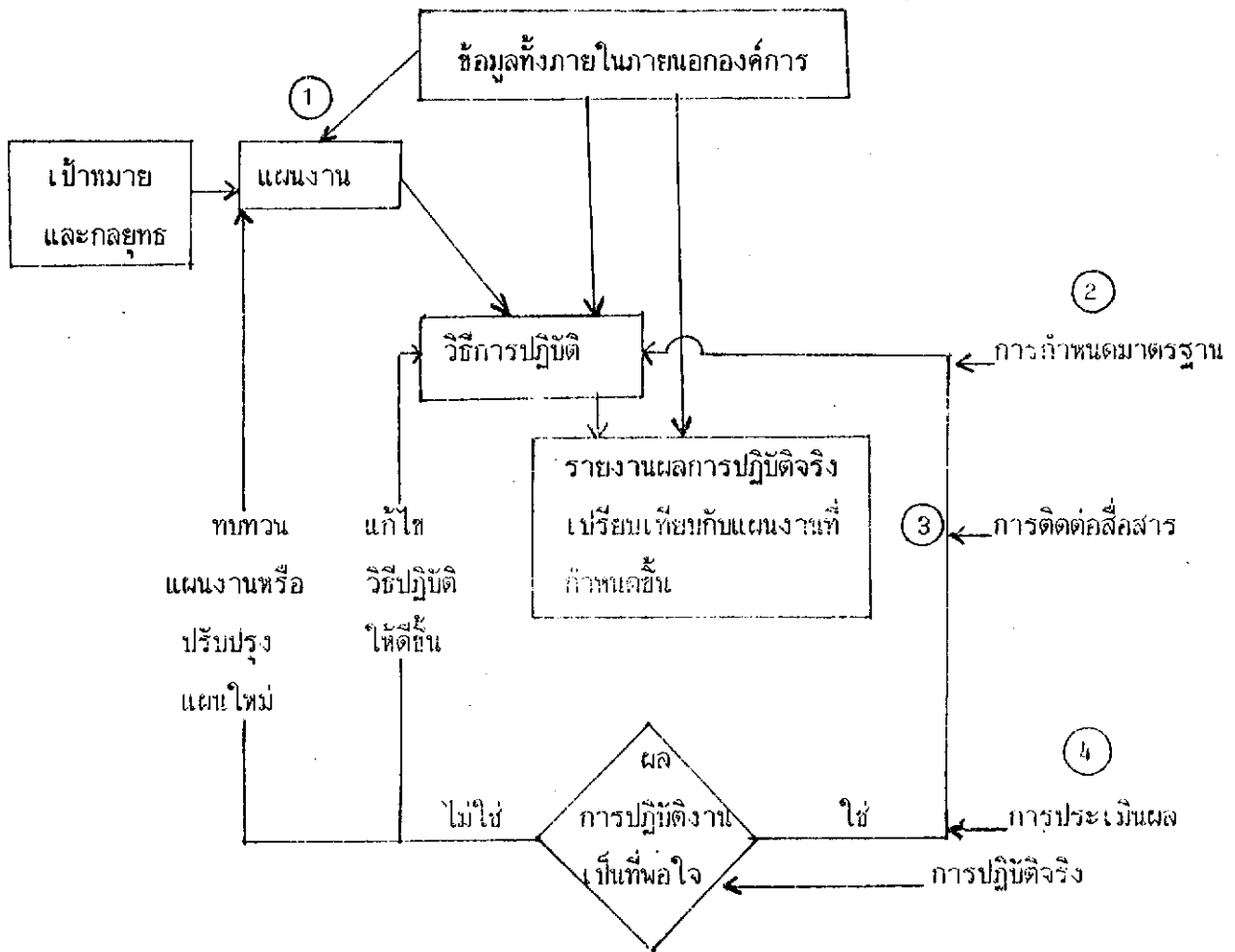
เป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่กำหนดแล้วตามแผน เมื่อมีการยอมรับก็จะปฏิบัติต่อไป แต่ถ้าปฏิเสธก็จะมีการแก้ไขในจุดที่เป็นปัญหา ปกติการควบคุม มักถูกมองในด้านลบ (Negative) ซึ่งหมายถึงการบังคับให้ทุกอย่างเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ หรือเป็นการจ้องจับผิดเพื่อลงโทษผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอาจมีทั้งสิ่งที่ควบคุมได้ และสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ ดังนั้น ความยุ่งยากในการควบคุมงานอยู่ทั้งงานแต่ละชนิดแต่ละประเภทไม่เหมือนกัน การที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่นอนตายตัวลงไปว่า งานที่มีลักษณะเช่นไร ควรมีกระบวนการควบคุมอย่างไร จึงเป็นสิ่งที่ยากลำบาก แต่หลักการทั่วไปที่ใช้กันอยู่สำหรับงานควบคุมนั้น แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการควบคุมจากกลยุทธ์ขององค์การ จะนำมาวางแผน โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การว่า ควรจะวางแผนอะไรแค่ไหน งานในขั้นที่หนึ่งนี้ถือว่าเป็นการกำหนดแผนงานนั้น ๆ

ขั้นที่ 2 กำหนดมาตรฐานในการควบคุม เป็นขั้นการนำแผนงานที่ได้มา จัดตั้งมาตรฐานขึ้น

ขั้นที่ 3 การวัดผลงานและการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน ใช้มาตรฐานที่ตั้งขึ้น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนที่กำหนด

ขั้นที่ 4 ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง ประเมินผลว่าพอใจหรือไม่ ถ้าพอใจก็จะมีข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) กลับไปให้มีการปฏิบัติต่อเนื่อง แต่ถ้าไม่พอใจก็จะกลับไปแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานหรือบางครั้งอาจแก้ที่แผน ซึ่งอาจกำหนดมาผิดพลาดก็ได้



ภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน

การกำหนดเป้าหมาย (Goal setting)

เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย ในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533 : 155) นอกจากนี้ เกรเกอร์ (Graeger, 1964 : 68-74) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของเป้าหมายว่า จะต้องเป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ดีในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่สามารถวัด และควบคุมประสิทธิภาพได้ มีลักษณะที่ท้าทาย ต่อการกระทำ และมีความเป็นจริง ระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน

การกำหนดเป้าหมายที่ดี สมพงษ์ เกมฉวี (2532 : 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและบุคคลในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กระตือรือร้นและกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อบ่งชี้สังเกต ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม
2. ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง
3. ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
4. การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เป็นมาตรฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม
5. คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน

6. เป้าหมายจะกระตุ้นให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้น ถูกกำหนดอย่างยุติธรรม

7. ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขึ้นเองความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุม

การแก้ปัญหา (Problem Solving)

ผู้บริหารโรงเรียนทุกระดับย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การทำงานและในการดำรงชีวิตอยู่เสมอ เรียกได้ว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการหรือเป้าหมาย (วีระพล สุวรรณรัตน์, 2534 : 1-3) และปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับ ความเบี่ยงเบน ความไม่แน่นอน และผลกระทบต่อก่อนาคต

ผู้บริหารโรงเรียนมักจะประสบปัญหาหัวใจหลาย ๆ ประการ เป็นต้นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลในหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และมองเห็นแนวทางในการบริหารร่วมกัน ทำอย่างไรผู้ร่วมงานจึงจะเข้าใจการตัดสินใจของตนว่าตั้งอยู่บนค่านิยมที่ถูกต้อง ทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จโดยราบรื่น ทุกคนร่วมมือกันด้วยดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิด การจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบ และส่งผลถึงการตัดสินใจซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหานั้น เดวิส และ แฮโรลด์ (วีจิตร์ วรุตบางกูร, 2525 : 196 ; อ้างอิงมาจาก Davies and Herrold, 1964 : 26) เสนอแนะว่าจะต้องตอบคำถามสำคัญ ๆ 15 คำถามด้วยกัน คือ

1. ปัญหานี้จริงหรือไม่
2. ปัญหานี้ท่านควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือเปล่า
3. ปัญหานั้นเกี่ยวกับอะไร
4. ปัญหานั้นรีบด่วนเพียงใด
5. ท่านเข้าใจปัญหาดีเพียงใด
6. ท่านเต็มใจเผชิญปัญหาและยอมรับผลกระทบของมันหรือไม่

7. ท่านสามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการแก้ปัญหา นั้น ได้หรือไม่
8. ท่านสามารถรวบรวมและสอบถามผู้เกี่ยวข้อง ได้หรือไม่
9. ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความเห็นอย่างเสรี ได้หรือไม่
10. ท่านทราบวิธีเริ่มต้นแก้ปัญหา กับกลุ่มหรือไม่
11. ท่านทราบทางเลือกในการแก้ปัญหา และจะทดสอบทางเลือก ได้หรือไม่
12. ท่านสามารถตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจครั้งสุดท้าย ได้หรือไม่
13. วิธีแก้ปัญหานั้น เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่หรือไม่
14. คนส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติตามเงื่อนไขของการแก้ปัญหา นี้หรือไม่
15. ท่านเตรียมการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงการแก้ปัญหาหรือไม่

ดรักเกอร์ (Drucker. 1981 : 119) เสนอวิธีการแก้ปัญหาไว้ 2 แนวด้วยกัน

โดยขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ถ้าเป็นการตัดสินใจงานประจำจะให้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การเตรียมการเพื่อตัดสินใจ
2. การรวบรวมข้อเท็จจริง
3. การตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ถ้าเป็นการตัดสินใจปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ควรใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน

1. ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน
2. ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา
3. ทหาทางเลือกในการแก้ปัญหา
4. เลือกวิธีการแก้ปัญหา
5. นำทางเลือกไปดำเนินการ

ผู้บริหารจะต้องพยายามลดปัญหา และระมัดระวังการทำงานมิให้เกิดปัญหาขึ้นจนถึงขั้นเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน เดวิส และ แฮโรลด์ (Davies and Herrold. 1964 : 23-34) เสนอแนวทางในการป้องกันปัญหาในการทำงานไว้ ดังนี้

1. พยายามสร้างสัมพันธภาพอันดีในหมู่คณะ ให้ทุกคนรักใคร่สามัคคีกัน สามารถจะพูดจา ปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นได้โดยปราศจากความกลัวเกรง เมื่อขวัญของหมู่คณะดี ความกลัว ความตึงเครียดจากการแสดงความคิดเห็นจะไม่เกิดขึ้น

2. พยายามทำให้ความร่วมมือของหมู่คณะมีความหมาย เมื่อมีการเสนอคำแนะนำ ความเห็นควรจะได้รับเอาไปพิจารณาและปฏิบัติการบ้าง ให้ความเชื่อถือและขอบคุณในความร่วมมือ ความคิดเห็น ผลงานที่ประสบความสำเร็จ ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกที่มีค่าและที่สำคัญ ของกลุ่ม นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนไวต่อความรู้สึกและปฏิกริยาของกันและกัน มีความเกรงใจซึ่งกันและกันด้วย

3. ฝึกตนเองและฝึกกลุ่มให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล มีจิต วิเคราะห์ มีเหตุผล มีความยุติธรรม รับฟังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และจะไม่สนใจกับคำถามหรือ คำพูดรวนของสมาชิก ทำให้กลุ่มเข้าใจว่าเราต้องการข้อมูล เหตุผล และความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ และร่วมกันตัดสินใจโดยอาศัยสิ่งเหล่านี้

4. ฝึกแก้ปัญหาโดยอาศัยกระบวนการสังเกตและการวิเคราะห์ให้เป็นกิจวัตร เริ่ม วางแผนกับกลุ่มหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการสังเกต ประเมิน หรือรายงานความรู้สึก "สัญญาณของ ปัญหา" หรือ "ลางบอกเหตุ" ต่าง ๆ และดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหาที่นั้นตั้งแต่นั้น ๆ มี

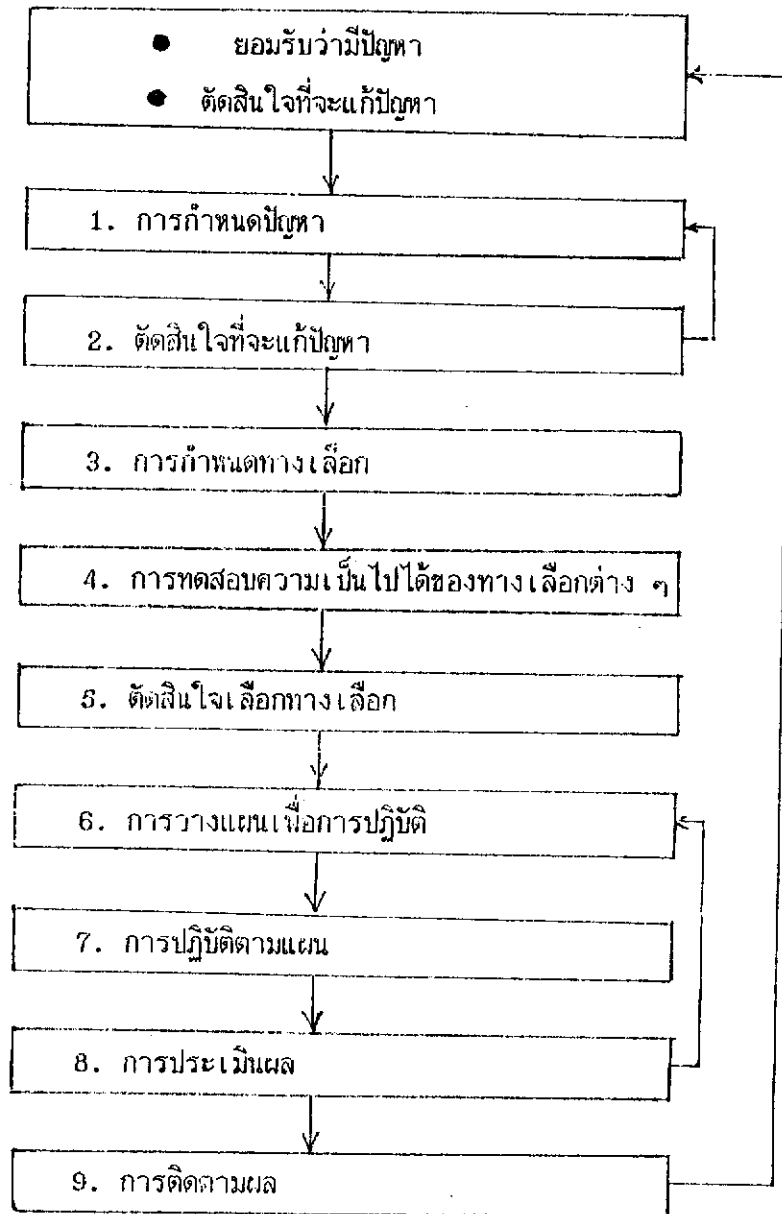
5. เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือที่จะ ได้รับผลกระทบ เข้ามาช่วยแก้ปัญหา เพราะข้อมูลจากบุคคลเหล่านี้จะช่วยการตัดสินใจได้มาก

6. อภิปรายปัญหาและวางแผนวิธีแก้ปัญหาให้กับกลุ่ม เริ่มตั้งแต่นิยามปัญหา ระบุประเภท ปัญหา ปรับกระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจให้สอดคล้องกัน

7. วางแผนทุกขั้นตอนตั้งแต่เริ่มแก้ปัญหาจนกระทั่งถึงการตัดสินใจสั่งการขั้นสุดท้าย การวางแผนจะช่วยทำให้มองเห็นกระบวนการและข้อผิดพลาดได้ง่าย

8. ตั้งต้นการตัดสินใจโดยกลุ่มด้วยการกำหนดขอบเขต อำนาจและความรับผิดชอบ ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อลดความขัดแย้งหรือการแสดงบทบาทที่ผิดเพี้ยน ไปจาก ความต้องการของกลุ่มและเป็นการชี้ให้เห็นบทบาทของผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้ ชัดเจน

ในกรณีที่เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล เออเลย์ และรูทเลด (Earley and Rutledge. 1980 : 146-148) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้ง แบบเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 9 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพประกอบ 3 การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบเป็นกระบวนการ

การแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการ มีข้อตกลงเบื้องต้น ก่อนที่จะดำเนินการแก้ปัญหาใด ๆ จะต้องยอมรับว่า มีปัญหา หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่การยอมรับว่ามีปัญหายังไม่เป็นการเพียงพอ จำเป็นต้องตัดสินใจทำอย่างใดอย่างหนึ่งกับปัญหานั้นด้วย นั่นคือ การตัดสินใจที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดในการแก้ปัญหาแบบเป็นกระบวนการตามลำดับขั้นตอนในการแก้ปัญหาทั้ง 9 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหา จำเป็นต้องวินิจฉัยปัญหาความขัดแย้ง เพื่อจะกำหนดปัญหา และหาคำตอบว่า ปัญหาความขัดแย้งคืออะไร อะไรเป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างใครกับใคร เป็นความขัดแย้งระดับใด การพยายามตอบคำถามให้สมบูรณ์และครอบคลุมจะสามารถช่วยในการวินิจฉัยความขัดแย้งได้ เป็นอย่างดี

ขั้นที่ 2 การตัดสินใจเลือกวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา จำเป็นจะต้องพิจารณา ขอบเขตของความขัดแย้ง ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง ความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ปัญหาขัดแย้ง และวิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจทำได้โดย ผู้บริหารแก้ปัญหาเอง มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาแทน ใช้คณะกรรมการที่มีอยู่แล้วแก้ปัญหา ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา ประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ท้าหรือกับบุคคลที่สามซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีที่จะแก้ปัญหาโดยกลุ่ม การกำหนดปัญหาในขั้นที่ 1 ควรจะให้ผู้แทนของคู่ขัดแย้งมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหาด้วย

ขั้นที่ 3 การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ทางเลือกอาจมีหลายทาง แต่ละทางก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้เสนอทางเลือกให้มากที่สุด ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ เป็นการทดสอบความเป็นไปได้ของทางเลือกต่าง ๆ ในขั้นที่ 3 ซึ่งอาจจะใช้เกณฑ์ในการทดสอบความเป็นไปได้ เช่น ได้รับความร่วมมือและเห็นด้วยจากฝ่ายต่าง ๆ ไม่ขัดกับกฎ ระเบียบต่าง ๆ เหมาะกับสถานการณ์ขัดแย้งนั้น ๆ มีความเป็นไปได้ในระดับสูงที่จะปฏิบัติได้สำเร็จ ไม่ยากต่อการนำไปปฏิบัติ เมื่อประเมินทางเลือกแต่ละทางแล้ว ก็นำทางเลือกทั้งหลายมาจัดเรียงลำดับ

ขั้นที่ 5 ตัดสินใจเลือกทางเลือก เป็นการเลือกทางเลือกเพียงอย่างเดียวจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ในขั้นที่ 4 จึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงผลที่จะตามมาของการใช้ทางเลือกนั้น ๆ ด้วย วิธีที่เหมาะสมในการตัดสินใจเลือกทางเลือกก็คือการให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการอาศัยมติเอกฉันท์หรือการมีความเห็นสอดคล้องกัน

ขั้นที่ 6 การวางแผนเพื่อการปฏิบัติ เป็นการนำทางที่เลือกได้ในขั้นที่ 5 มาจัดทำแผนเพื่อการปฏิบัติ ซึ่งควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจน จัดแบ่งภารกิจที่ต้องปฏิบัติ มอบหมายบุคคลเพื่อปฏิบัติภารกิจแต่ละอย่าง กำหนดเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ

ขั้นที่ 7 การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 6 ไปปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง

ขั้นที่ 8 การประเมินผล แบ่งเป็น 2 ระดับ ระดับแรกเป็นการประเมินตัวเอง โดยประเมินว่าแผนที่วางไว้นั้นสามารถปฏิบัติจริงได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้หรือมีข้อบกพร่องก็ต้องนำกลับไปวางแผนในขั้นที่ 6 ใหม่ ระดับที่สองเป็นการประเมินผลของการปฏิบัติตามแผนว่าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้หรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตามผล เป็นการติดตามดูว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแก้ไขได้หรือไม่ ยังมีปัญหาบางส่วนที่ยังไม่ได้แก้ไขหรือไม่ หรือมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีก ถ้าสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ก็ควรแสดงความขอบคุณทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ถ้าหากมีความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นอีกก็ต้องกลับไปขั้นแรกสุด

ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations)

ความสำเร็จของผู้นำ มีขึ้นอยู่กับการณ์อำนาจบังคับบัญชา หรือมีความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยิ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้นว่า ความศรัทธาเชื่อถือ ความนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และจากสภาพความเป็นจริง แล้วผู้บริหารจะใช้เวลา 3 ใน 4 ของเวลาทำงานในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำให้คนเหล่านี้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามสูงสุดในการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพที่คาดหวังไว้ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานนั้นจะต้องพึ่งพาศาสตร์และศิลปะทางดำเนินมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสม และการสื่อความหมายด้วยอย่างมาก (วีจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 130-131)

ผู้บริหารจะต้องศึกษาพื้นฐานของการสร้างมนุษยสัมพันธ์และหลักการสื่อความหมายในองค์การให้เข้าใจ และทำความเข้าใจกับธรรมชาติ บุคลิกลักษณะ สมรรถภาพ การศึกษา และประสบการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ละเอียด และปรับยุทธวิธีในการติดต่อสัมพันธ์ให้เหมาะสม ในขณะเดียวกันก็ต้องช่วยพัฒนาสิ่งเหล่านี้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันไปจากกลุ่มทำงาน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องดูแลการทำงาน ปรับปรุงบุคลิกภาพและรูปแบบการบริหารของตนให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุน ของสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความรู้สึกสะอึกสะอายน้อยและไม่เคร่งเครียด เมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจและพึ่งพิงสมาชิกในกลุ่มของตนได้และผู้นำจะไม่มีความรู้สึกสะอึกสะอายน้อย ถ้าสมาชิกในกลุ่มไม่ให้ความศรัทธาเชื่อถือ ทำให้ผู้นำเกิดความวิตกกังวลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มและงานที่เขาเผชิญอยู่อาจถูกล้มเลิกไปได้ในที่สุด (Fiedler and Garcia. 1987 : 52)

สัทธยา ธีระกุล และคนอื่น ๆ (2524 : 55) ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้

1. ต้องการให้ผู้ผู้น้อยปฏิบัติตามอย่างไร ต้องบอกให้เข้าใจแจ่มแจ้งและชัดเจน
2. ยกย่องชมเชยทันทีที่เขาสมควรจะได้รับ ถ้าจะดีก็ดีเพื่อก่อน

3. เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและผลงาน แจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้อง
4. การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกระเทือนผู้เกี่ยวข้อง ต้องแจ้ง ให้ทราบล่วงหน้า
5. ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
6. ชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสำคัญ
7. กำหนดเป้าหมายของงานในหน่วยที่รับผิดชอบ
8. สนใจความเป็นอยู่ส่วนตัว และสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้อง ให้โอกาสผู้เกี่ยวข้องได้แสดงออกว่าเขาต้องการอะไร

9. ปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องด้วยความซื่อตรง วินิจฉัยสั่งการด้วยความเป็นธรรม
 10. สุขภาพ และให้เกียรติแก่ทุกคน ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย
 11. แสดงความสามารถให้ผู้เกี่ยวข้องเห็น ได้ มีอรรถ และให้เห็นตัวอย่างที่ดี
 12. ค้นหาสาเหตุ และจัดการแก้ไข เมื่อผู้เกี่ยวข้องบางคน หรือ หลายคน แสดงความไม่พอใจ หากตีผลขาดต้องโทษ และยอมรับผิด
 13. ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้จัดแผนการทำงานให้สะดวกสบายไม่เครียดร้อนใจ
 14. ย้ำแสดงกิตติเลศสดาให้ผู้เกี่ยวข้องเห็น เช่น การเบียดเบียนทั้งสิ่งของและแรงงาน การรับของกำนัล การประจบสอพลอ การนำพวกพ้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น
- ดเนีย เทียนพูน (2534 : 83) เสนอแนะว่า การจะสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาที่ดี ผู้บริหารจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ให้ความรัก ความเข้าใจซึ่งกันและกัน
 2. ให้ความร่วมมือ และความพร้อมใจระหว่างกัน
 3. รู้จักประสานและแก้ไขปัญหา
 4. ให้ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน
 5. ให้มีโอกาสแสดงออก
 6. ให้มีการติดต่อ พบปะ แวะเฝ้า และให้รู้จักกันทั่วว่าจะทำอะไรกันต่อไป
- นอกจากนี้ กิติ ตัญถาคานนท์ (2535 : 80) ยังให้ความสำคัญกับการที่ยังบังคับบัญชา ต้องให้ความเป็นธรรมอย่าง เสมอหน้ากับผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และเขาจะมีความ

รู้สึกภูมิใจที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้เขามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผน แก้ปัญหา และจะเกิดความอบอุ่น ไม่โดดเดี่ยว เมื่อผู้บังคับบัญชาเข้าช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา ให้คำแนะนำ ลงมือร่วมแก้ปัญหา และข้อขัดข้องในการทำงาน งานวิจัยหลายเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งเป็นตัวแปรที่กำหนดระดับของสภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้บริหาร อาทิ เนแบคเคอร์ (Nebecker, 1975 : 281-294) พบว่าผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นสูงในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจต่อกลุ่มที่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้ มิทเชล (Mitchell, 1970 : 89-94) พบว่า มิติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการศึกษาเรื่องการตัดสินใจ

อคติ (Bias)

อคติ เป็นความรู้สึกที่มีแนวโน้มเป็นทางลบไม่ตรงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกิดจากความไม่เข้าใจอย่างดั่งแท้ หรือขาดหลักฐานที่เชื่อถือได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความรู้สึกมีอคตินี้ขยายตัวและลุกลามไปโดยรวดเร็ว จริง ๆ แล้ว อคติเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่สำหรับผู้บริหารนั้น อคติเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง และความรู้สึกมีอคติในการบริหาร เพราะอคติจะทำให้ผู้บริหารยึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาแนวทางอื่นเป็นตัวจำกัดความคิดของบุคคล ทำให้ดำเนินการ และแสดงพฤติกรรมที่ผิดเพี้ยนไปจากที่ควรจะเป็น ไม่ยอมรับแนวคิดหรือความรู้ในบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งอาจส่งผลเสียหายต่อความสำเร็จของงาน ต่อสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้ร่วมงานอื่น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมาหากจัดการไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ (วิจัยรวบทางบูร. 2535 : 43)

อคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ง่ายโดยเจมาะกับกลุ่มคนที่มีความรู้น้อย ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่สูงนัก และมีวุฒิภาวะที่ค่อนข้างน้อย การลงมือ อคตินั้นจะหมายถึงการให้มีความรู้ดี มีความคิดและโลกทัศน์กว้าง มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ (ไมซ์มัมมัด อับดุลกาเดร์. 2526 : 60) สำหรับนักบริหารนั้น วิธีขจัดอคติ วิธีที่ดีที่สุด ก็คือการยอมรับว่าเรามีอคติ และพยายามเอาชนะอคติด้วยการเปิดใจกว้าง วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ

รอบตัว รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นบ้าง และเมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น สนใจกับประเด็นความผิด และการปฏิบัติมากกว่าจะเสาะหาว่าใครผิดใครถูก (วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 43) ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องไม่นำเอาเรื่อง ชาดิวุฒิ คุณวุฒิ วิทยวุฒิ เศรษฐวุฒิ และสถานนิยมเข้ามาเกี่ยวข้องกับทำให้ความเชื่อถือ หรือพฤติกรรมเชิงมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 102-103)

ผู้บริหารที่สามารถจัดอคติและความลำเอียงออกได้จะได้รับความรักและนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปสู่การให้ความร่วมมือในการทำงาน และความศรัทธาที่มีในตัวผู้บริหารด้วย การขจัดอคติออกได้ช่วยให้ผู้บริหารรับความรู้ แนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานได้ง่าย สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้รวดเร็วและมีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้มาก

ผู้บริหารยังจำเป็นต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้กว้าง มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มองายหรือหลงเชื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดง่าย ๆ ยังจะนำไปสู่การสร้างอคติในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นตัวอย่างของคนที่ยอมรับขจัดอคติ และไม่มีอคติต่อผู้อื่น มีเหตุผลที่อธิบายได้อย่างน่าเชื่อถือ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมตามอย่างไปด้วย

ความเอื้ออาทร (Consideration)

ความเอื้ออาทร เป็นพฤติกรรมของผู้บังคับขึ้นไปสัมพันธ์กับกับผู้ร่วมงาน ลักษณะพฤติกรรมจะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสนิทสนม ท่วงโย ไว้วางใจกัน ยกย่องนับถือกัน มีความกลมเกลียวกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทรสูง จะเป็นผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบมากกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ ในบทบาทนอกเหนือจากการแสดงออกถึง ความท่วงโย เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ สอบถามปัญหา อุปสรรค ต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาด้วยความเต็มใจ เกิดความภาคภูมิใจ สบายใจ แล้ว ผู้บริหารยังต้องเสียสละเวลามากกว่าปกติในการจัดตาราง เวลาทำงาน ในการประสานงาน ในการให้คำปรึกษาในเรื่องอื่น ๆ และในการเขียนรายงาน เป็นต้น (Stogdill. 1972 : 137)

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีชีวิตดี และกำลังใจในการทำงาน หากผู้บังคับบัญชาแสดงความท่วงโย และยอมรับ ในสังคมไทยสมรรถภาพผู้นำในด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสังคมมีความผูกพันกันลึกแก่ญาติพี่น้อง และผู้บังคับบัญชาจะต้องปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาล้วนแล้ว

ส่วน กิติ ตยัคคาเนท์ (2534 : 22) ยืนยันว่า ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความเอื้ออาทร สร้างความอบอุ่น ให้ความเห็นอกเห็นใจ มีความจริงใจ เสียสละ จะผูกน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมาก ทั้งยังเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรม เกิดผลงาน เป็นการกระตุ้นให้อยากทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของงานซึ่งสอดคล้องกับ นนงษ์ บุญจิตรตุลย์ (2525 : 40) ก็เน้นความสำคัญกับบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความมีเมตตา ความเสียสละ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และจริงใจ

นอกจากนี้ สมิต อาชวโนกุล (2534 : 27) ยังกล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที ปลุกให้มีในจิตใจได้ โดยเริ่มต้นจากความเมตตา กรุณา ทั้งยังเป็นเคล็ดลับของมหาบุรุษ ที่ทำให้ เขาสร้างชื่อเสียงแก่ตนเอง และความเอื้ออาทรนี้จะทำให้เกิดความเบิกบาน สดชื่น แจ่มใส อยู่เสมอ ผลที่ได้คือ ความคิดในแง่ดี (Positive Thinking) และยังเป็นคุณลักษณะที่หนึ่งของ ผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในการทำงานได้เป็นเอกฉันทและเป็นความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

การมีส่วนร่วม (Participation)

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะตั้งทำงานร่วมกับกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งที่เป็นฝ่ายวิชาการ และฝ่ายสนับสนุน บุคลากรเหล่านี้จะได้รับการอบรม ความรู้ ความถนัด ที่หลากหลาย และแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งเป็ประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมาก หากผู้บริหารรู้จักใช้ และพยายามใช้ความรู้กับหลากหลายต่าง ๆ เหล่านี้ ลักษณะงานในสถานศึกษาเป็นงานที่ต้องอาศัยกระบวนการหมู่หรือที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นกลุ่มก้อนของบุคลากร สมาชิกทุกคนมีความนับถือซึ่งกันและกัน และมีความกลมเกลียว ร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่งทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วน ได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบที่จะต้องร่วมกันบริหารงาน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงาน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่อาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจากผู้อยู่ร่วมงานประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งด้านการวางแผน การกำหนดแนวปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญ (Gordon, 1977 : 5) ทั้งนี้เพราะนอกจากจะ

สอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยิ่งก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ และผลขององค์การด้วย (Zammit and Portelli. 193 : 75) การมีส่วนร่วมนั้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้นายินยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในงาน เบอร์กเลย์ (Berkley. 1975 : 200) อธิบายว่า การมีส่วนร่วมนั้นก็คือการใช้ความรู้ของบุคลากรไปแก้ปัญหาขององค์การ เพื่อลดความทุกข์ทั้งของคนในองค์การและนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม บัวทอง (2530 : 63) ที่อภิปรายว่าความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ มีสามัคคีจิต ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดผลงานภาพในการทำงาน และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ นอกจากนั้นการให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญ และกำลังใจ ในการทำงาน (อารี เพชรผด. 2530 : 42)

ส่วน มิตรภาพ ชลานุเคราะห์ (2535 : 96-101) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วม นั้น เป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันอันก่อให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนางานต่อไป เป็นการฝึกให้เพื่อนร่วมงานรู้จักใช้ไหวพริบ และกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาภายในขอบเขตความรับผิดชอบ ให้ความเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศของความผูกพัน ความไว้วางใจในการทำงาน มีการรับรู้นโยบาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของงานอย่างทั่วถึง และเข้าใจตรงกัน เป็นการจัดให้มีระบบสื่อสารแบบเปิด เพื่อนร่วมงานรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างทั่วถึงกัน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งหัวหน้าหน่วยงานควรทำและไม่ควรกระทำในสิ่งต่อไปนี้

หัวหน้าหน่วยงานควรกระทำ ดังนี้

1. ชี้แจงนโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้เข้าใจทั่วถึงกัน มอบหมายงานให้ชัดเจน เหมาะสมตามความรู้ ความสามารถของแต่ละคน
2. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และต้องให้การยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอื่น ๆ อย่างจริงใจด้วย
3. สร้างบรรยากาศของการไว้วางใจซึ่งกันและกันในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการทำงานร่วมกัน ต่อไป

4. สร้างสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อหน่วยงานและองค์กร

หัวหน้าหน่วยงานไม่ควรกระทำ ดังนี้

1. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานควรคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่าย และต้องไม่ให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้
2. งดเว้นหรือหลีกเลี่ยงการแสดงอำนาจ มีอคติ หรือใช้อารมณ์กับผู้บังคับบัญชา
3. อย่าละเลยในการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน
4. อย่าให้ความอิจฉาริษยาเกิดขึ้นในจิตใจ เมื่อต้องการทำงานให้ดีและบรรลุผลสำเร็จ

สำหรับผู้บังคับบัญชานั้น เมื่อต้องมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตน ดังนี้

1. มีความจริงใจ และซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาของตน
2. กล้าแสดงความคิดเห็นและพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเต็มใจ
3. มีความพยายามในการพัฒนา และแก้ไข้ปัญหาการทำงานด้วยตนเอง
4. ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และให้ความร่วมมือในการรักษาวินัยในการทำงาน

นอกจากนี้ยังได้กล่าวว่า เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมทำงานกับผู้บังคับบัญชาแล้วไม่ควรที่จะกระทำ ดังนี้

1. ละเลยในการศึกษาวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน วิธีปฏิบัติงาน ให้มีความเข้าใจตรงกันในการทำงานร่วมกัน
2. อย่าปล่อยให้ปัญหาที่ตนรับผิดชอบอยู่ลุกลามจนไม่สามารถแก้ไขได้ โดยไม่ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา
3. อย่าให้ความอิจฉาริษยาเกิดขึ้นในจิตใจเมื่อต้องการทำงานให้ดีและบรรลุผลสำเร็จ

การตัดสินใจ (Decision Centralization)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหาร เพราะผู้บริหาร คือ ผู้แก้ปัญหา เพื่อให้งานต่าง ๆ ขององค์การบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่างขึ้น การตัดสินใจที่ดีต้องมีหลักการที่เหมาะสม เป็นข้อตกลงที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นด้วย มีข้อมูลประกอบมากที่สุด เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ ถ้าการตัดสินใจถูกต้องจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในเบื้องต้นของผู้บริหารทีเดียว (Luthans and Martinko. 1979 : 35) แต่การตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาความเข้าใจและข้อตกลงยินยอมจากผู้ร่วมงานก่อน โดยให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานมีส่วนร่วมพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียด แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นว่าดีและมีข้อมูลประกอบสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้นผู้ร่วมงานจึงยอมรับไปปฏิบัติตามด้วยดีไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง (Blake and Moulton. 1986 : 13)

การตัดสินใจที่ดี วิจิตร วรุตบางกูร (2525 : 193, 198) กล่าวว่าจะต้องใช้ความรู้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้การบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชา
2. ความรู้จากประสบการณ์ ที่สร้างขึ้นให้เกิดความมั่นใจ ไหวพริบ หรือ ชี้แจงในการทำงาน

นอกจากนี้ยังประมวลการตัดสินใจเข้าเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจโดยพลการ (Spontaneous Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้ขั้น ๆ ไม่ลึกซึ้งและความเคยชิน การตัดสินใจประเภทนี้ไม่ค่อยให้ประสิทธิภาพนักในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญ ก็ให้ผลพอสมควร แต่ถ้าเป็นเรื่องซับซ้อน อาจจะไม่ให้ผลดีเท่าที่ควร

2. การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงเหตุผล แต่เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ความใส่ใจ อคติ ความโกรธเคือง หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตามความพอใจ การตัดสินใจประเภทนี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพน้อยมากแล้วยังก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกด้วย

3. การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Rational Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) กล่าวคือ ใช้หลักฐานต่าง ๆ เช่น สถิติ ข้อมูล การศึกษาค้นคว้า การสืบพยาน การอ้างอิงตัวบทกฎหมาย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมาประกอบการวิเคราะห์และตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจโดยใช้วิธีนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากกว่าการตัดสินใจอีกสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว แต่อาจจะใช้เวลาในการพิจารณาตัดสินใจมากกว่า

ยุทธศาสตร์ในการตัดสินใจที่ดี คือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม ทั้งนี้เพราะกลุ่มสามารถรวบรวมข้อมูลและให้ความเห็นเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้มากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว แม้ในการตัดสินใจที่ต้องอาศัยความรู้ เทคนิค ก็ยังต้องปรึกษาผู้รู้ซึ่งกันและกันด้วย การอภิปรายโดยกลุ่มช่วยสร้างความคิดสร้างสรรค์ เพราะคนใดคนหนึ่งอาจจะเป็นผู้จุดชนวนความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้ การระดมสมองภายในกลุ่มจึงเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ด้วย

การตัดสินใจโดยกลุ่ม ย่อมมีผลในเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมผูกพันอยู่กับผลงานของตนเองและมีแรงจูงใจที่จะทำการตัดสินใจไปปฏิบัติให้เกิดผลและเกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน

การตัดสินใจโดยกลุ่มให้ประโยชน์หลายอย่าง แต่ก็มีส่วนเสียอยู่บ้างเช่นเดียวกัน เป็นต้นว่า การใช้เวลาในการตัดสินใจจะนานกว่าการตัดสินใจโดยหัวหน้างานเพียงคนเดียว (แต่เวลาที่กลุ่มใช้ในการติดต่อสื่อสารและการชักชวนสั้นกว่า) ปัญหาอีกอย่างหนึ่งของการตัดสินใจโดยกลุ่มก็คือ "ความเกรงใจ" และ "ความคิดเห็นคล้อยตามกลุ่มเนือมนไป" เมื่อบุคคลเข้าเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับกลุ่มที่สนิทสนมคุ้นเคยซึ่งกันและกันมาก โอกาสที่อิทธิพลของกลุ่มสัมพันธจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความเห็นของบุคคลย่อมเป็นไปได้มาก จึงทำให้การอภิปรายสั้นลงทางเลือกน้อย และไม่สนใจทางเลือกแปลก ๆ ที่มีคนอื่นได้ริเริ่มขึ้นอย่างรวดเร็วรอบคอบ สนใจความช่วยเหลือจากภายนอกน้อยมาก แต่สนับสนุนบรรดาคณะเดียวกัน ละเลยข้อเท็จจริงและความเห็นที่ควรขัดแย้ง จึงทำให้การตัดสินใจมีจุดอ่อนและมีประสิทธิภาพลดน้อยลง

สำหรับกระบวนการตัดสินใจที่ดีนั้น ซีมอน (Simon, 1977 : 40-41) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการค้นหาสถานการณ์แวดล้อมสำหรับการตัดสินใจ หรือค้นหากิจกรรมที่ต้องใช้ปัญหา ขั้นตอนการค้นหา อนาคต และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือขั้นตอนออกแบบกิจกรรม ขั้นตอนเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม หรือขั้นเลือกกิจกรรมและขั้นตอนการประเมินทางเลือกที่

ผ่านมา หรือขั้นทบทวนกิจกรรม ซึ่งการแสดงบทบาทในการตัดสินใจตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้จินตนาการ การแสดงความคิดอย่างเปิดเผย ความเต็มใจที่จะเสี่ยง ความกล้าเผชิญอันตราย ความสามารถในการเชิงวิเคราะห์ ความมีเหตุผล ทักษะในการต่อรอง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้สำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และอื่น ๆ อีกตามที่จำเป็น (Cohen and others. 1980 : 11) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการตัดสินใจสูงพร้อมที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสถานการณ์ เพราะการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบอันสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงานทุกอย่าง และการตัดสินใจเพื่อจะให้ได้อะไรที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมหมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาคน วิธีการสั่งการและจุดใจตลอดจนการควบคุมผลการทำงานต่าง ๆ (ธงชัย สันติวงษ์. 2534 : 33) ส่วน ฟิชเชอร์ (Fisher. 1984 : 52) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเก่ง มีไหวพริบ เชื้อมั่นในตนเองรวมทั้งจะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่จะดำรงสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายและรับผิดชอบการตัดสินใจของตน ซึ่งผลการวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 64-65) พบว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเขา และผลการวิจัยของ แมนนิง (Manning. 1986 :40-A) ก็พบว่าความสามารถในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในหลาย ๆ ประการของการบริหารงานของผู้บริหารด้วย

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของหัวหน้างาน การตัดสินใจอย่างถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับปัญหา แสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง พิจารณาคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

การตัดสินใจบางอย่างเป็นหน้าที่เฉพาะของหัวหน้างาน แต่การตัดสินใจในสถานการณ์บางอย่างอาศัยการตัดสินใจโดยกลุ่ม แม้ว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีข้อดีและข้อเสียอยู่บ้าง หากหัวหน้างานระมัดระวังและฝึกฝนกลุ่มให้คุ้นเคยกันร่วมตัดสินใจร่วมกันอยู่เสมอ รัฐบาลบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลและแต่ละบุคคลก็จะช่วยให้การตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมรรถภาพในการทำงาน (Competence)

ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคล เรียกว่า นรสวรรค์ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันไป สำหรับงานด้านบริหารเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างและครอบคลุมไปถึงองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2533 : 56) ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน ยังต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี ให้มีส่วนสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกันแล้วยังต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถทำงานในองค์การอย่างเต็มที่ ลงปัญหาความขัดแย้งในองค์การ สร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงานสถานการณ์และบุคคล (อรุณ วัชรธรรม. 2527 : 103)

จากงานวิจัยของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัย สมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa, Center on Evaluation, Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสมรรถภาพต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมใน โครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมสองตนเองและผู้อื่นได้ และรักษาภาพลักษณ์ของตนเอง อยู่เสมอ
3. มีวิจารณญาณในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม
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. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจ และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

อารี เพชรผุด (2530 : 117) กล่าวว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารได้ดีต้องมีสมรรถภาพต่าง ๆ ดังนี้

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

ส่วน ลิเคอร์ท (Likert. 1984 : 398) ได้ศึกษาว่าผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจะต้องพยายามสร้างทีมงานจากกลุ่มบุคลากร ให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือเป็นอันดี ในการปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการแนะนำให้นักลากรรู้จักปัญหา วิธี การแก้ปัญหา และให้ความเป็นมิตรที่ดี นอกจากนี้ แคปโลว์ (Caplow. 1964 : 119-124) ได้เสนอแนะว่า สมรรถภาพในการทำงานนั้น วัดได้จากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ ความมั่นคงขององค์การ ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งเดียวกันของสมาชิก ความสมัครใจในการทำงาน และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป และผลรวมของกิจกรรมในองค์การจากการศึกษาของ กิเซลลี (Ghiselli. 1971 : 49) พบว่า สมรรถภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหาร จึงแสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพในการทำงานมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน แต่ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ ไฮมัน สก็อต และ คอานเนอร์ (Haiman,

Scott and Connor. 1985 : 422) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างร่วมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด สมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามประสงค์ด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul. 1972 : 63-64) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่จะเห็นได้ว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำและครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษ อักษรศาสตร์และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษามีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่า ผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2513 : 43-44) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่สําคัญส่วนใหญ่เห็นว่ามีค่าความสำคัญอยู่ใน 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 วิทยวุฒิ สิ่งกีดและตำแหน่งของผู้บริหารและครูมิใช่ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ทัศนะของครูใหญ่ที่มีต่อคุณลักษณะพึงปรารถนาแตกต่างกัน

ธีรชัย บุณนโชติ (2521 : 14-15) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมทางการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลปรากฏว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของไทยเรายังมีพฤติกรรมการบริหารไม่ถึงระดับที่พึงประสงค์ ผู้บริหารและครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศต่างมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีพฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นอยู่จริงนั้น มีพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพสูงกว่าด้านกิจสัมพันธ์

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้ มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ดี มีความประมาทดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ และควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

โยธิน จารุกมิ (2523 : 108-113) ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษา ค้นคว้าปรากฏว่า คุณสมบัตินั้นฐานของผู้บริหาร ที่อยู่ในเกณฑ์ที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลและมีความรับผิดชอบสูง และด้านคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์มากมีอยู่ 4 ประการ คือ มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานและมีแรงปรารถนาจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จสูง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดีและหาทางปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ รู้จักแบ่งงานหรือมอบงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรภายในโรงเรียนอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเป็นผู้ที่ฝึกให้นักเรียน ตลอดจนเพื่อนร่วมงานมีระเบียบวินัย เป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวก

วิชัย ดวงสงค์ (2527 : 126) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผลการวิจัยได้พบอีกว่าคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่เกี่ยวกับความสามารถที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้นจะต้องมีความรู้เรื่องระเบียบ

กฎหมาย ข้อบังคับเกี่ยวกับงานในหน้าที่ มีวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธี และปรับปรุงให้โรงเรียนก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน มีความรู้เรื่องการบริหาร เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาสงเคราะห์เป็นอย่างดี และสามารถสร้างความสามัคคีในหน่วยงานด้วย

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

จิตติ์สิริ เรืองศิริ (2535 : 70) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายระดับความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 21 คือ ปัจจัยด้านบุคลากร การจัดการด้านการเงิน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ของผู้บริหารมีใช้ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนแตกต่างกันไป แต่อายุเป็นตัวแปรสำคัญ คือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดการแตกต่างไปจากผู้บริหารที่มีอายุปานกลาง และมาก

① แมกนสัน (Magnuson, 1971 : 78-91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Characteristics) ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดคือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและ เข้ากับผู้อื่น ได้ดี มีความรู้ใน

สาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงานให้ความสนใจบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจรรณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีความไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีความเมตตา ปราณีและเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น

๑) ซีฮอร์และคนอื่น ๆ (Seashore and others, 1952 : 368) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โดยสำรวจจากผู้บังคับบัญชา จำนวน 400 คน จากแบบสอบถาม 10 ด้าน จำนวน 30 ข้อ พบว่า สมรรถภาพที่ผู้บริหารมีมาก คือ สมรรถภาพในด้านการมุ่งผลของงานและด้านการปราศจากอคติ

๒) กานัน (Gaban, 1982 : 1266-A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยสำรวจจากนักวิชาการ และผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ การใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน

๓) เปรสเซล (Pressel, 1988 : 1561-A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเชิงวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมัลแคนเทสส์กับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะจัดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่วไป จะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดีฉลาด และรู้จักใช้อำนาจมีจิตใจอ่อนโยน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารภาควิชาที่มีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ได้มากกว่าผู้บริหารทางด้านอื่น ๆ

๔) เบลูสส์ (Beluss, 1988 : 2683-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จแยกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

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

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมเหล่านี้

การศึกษางานวิจัยสมรรถนะทางการบริหาร และคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารและเหตุการณ์การเป็นผู้นำของผู้บริหาร ในลักษณะต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่าย รวมทั้งเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียน เพศหญิง กับเพศชาย มีสมรรถภาพในการนำในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อยกว่ากับผู้ที่มีอายุมาก มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางกับผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อยกว่ากับผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมากมีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน แตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดีกับผู้ที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดีมากกว่า มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน แตกต่างกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้ประชากรซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เฉพาะในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 110 คน และในการวิจัยครั้งนี้ ศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยอาศัยกรอบความคิดของ ซีชอร์และคนอื่น ๆ (Seashore and others) และศึกษาจากตำรา วารสาร เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจากปัญหาการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าโดยให้ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยให้ประมาณค่า 5 ระดับ มีจำนวนทั้งสิ้น 30 ข้อ (ดูภาคผนวก ก)

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดของทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของผู้ร่วมงาน และสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากตำรา วารสาร เอกสาร ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเครื่องมือของ ชีฮอร์และคณะ เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมคุณลักษณะของผู้ร่วมงานและสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 10 ด้าน

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ดีและถูกต้องจากหนังสือหลักการวิจัยทางการศึกษาของ ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2531 : 146 - 162) เพื่อใช้เป็นแนวทางการเขียนแบบสอบถามแต่ละตอน พร้อมกับกำหนดรูปแบบของเครื่องมือ

3. สร้างข้อคำถามให้มีจำนวนแยกพอ คือ ให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระที่ควรศึกษา ทั้ง 2 ตอน

4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ ในการหาคุณภาพของเครื่องมือฉบับนี้ประกอบด้วย การหาความเที่ยงตรง และการหาค่าความเชื่อมั่น

4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) นำแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท และผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาและประเมินผลตรวจสอบความถูกต้อง ความชัดเจนของคำถามในตำราและเนื้อหา ได้แก่ รศ.ดร. วิจิตร วรุฒบางกูร รศ.ดร. โชติ เนชรสั้น

รศ.ดร.สมสรร วงษ์น้อย ดร.วัลลภ กันทรวิชัย และอาจารย์สรายุทธ เศรษฐจักร
แล้วนำมาปรับปรุงก่อนไปทดลองใช้

4.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุง
แล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารที่มีใช้กลุ่มประชากร ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา
(α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบัค (Cronbach, 1971 : 161) พบค่าความ
เชื่อมั่นของเครื่องมือ = 0.971

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำหนังสือราชการจากคณบดี
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถึงอธิบดีกรมสามัญศึกษา เพื่อขอ
ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ออกแบบกระดาษคำตอบให้เบ็ดเสร็จ 1
แผ่น เพื่อสะดวกในการส่ง ไปรษณีย์และ โทรสารแนบไปกับแบบสอบถามทุกชุด แบ่งแบบสอบถาม
เป็น 9 กลุ่ม ตามรายชื่อกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง
แล้วผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามไปแจกในการประชุมคณะกรรมการบริหาร
กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 1, 2, 3, 4, และ 5
จำนวน 66 โรงเรียน ได้รับกระดาษคำตอบคืนมาสมบูรณ์ทุกฉบับ ทั้งทางไปรษณีย์และทาง โทรสาร
จำนวน 66 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามและเก็บ
กระดาษคำตอบคืนเอง จากผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร
กลุ่มที่ 6, 7 และ 8 จำนวน 36 โรงเรียน ได้กระดาษคำตอบคืนสมบูรณ์ทั้ง 36 ฉบับ คิดเป็น
ร้อยละ 100
3. ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญ
ศึกษา ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ 9 จำนวน 8 โรงเรียน ได้รับกระดาษคำตอบคืนมาทางไปรษณีย์
จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 87.50

รวมเป็นผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 110 ฉบับ ได้รับคืนมา 109 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99.09 ของแบบสอบถามที่ได้แจกไป

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดกระทำข้อมูล

1.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมด มาคัดเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามที่ได้คัดเลือกไว้ มาตรวจให้คะแนนเฉพาะตอนที่ 2 และตอนที่ 3

ตอนที่ 2 มีเกณฑ์ดังนี้

น้ำหนัก 5 คะแนน หมายถึง	ผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะ เหล่านี้ระดับมากที่สุด
น้ำหนัก 4 คะแนน หมายถึง	ผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะ เหล่านี้ระดับมาก
น้ำหนัก 3 คะแนน หมายถึง	ผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะ เหล่านี้ระดับปานกลาง
น้ำหนัก 2 คะแนน หมายถึง	ผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะ เหล่านี้ระดับน้อย
น้ำหนัก 1 คะแนน หมายถึง	ผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะ เหล่านี้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 มีเกณฑ์ดังนี้

น้ำหนัก 5 คะแนน หมายถึง	ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพมากที่สุด
น้ำหนัก 4 คะแนน หมายถึง	ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพมาก
น้ำหนัก 3 คะแนน หมายถึง	ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพปานกลาง
น้ำหนัก 2 คะแนน หมายถึง	ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพน้อย
น้ำหนัก 1 คะแนน หมายถึง	ผู้บริหาร โรงเรียนมีสมรรถภาพน้อยที่สุด

1.2 การประเมินความคิดเห็นของกลุ่มประชากร ใช้เกณฑ์การประเมินค่าดังนี้
ตอนที่ 2

การแบ่งกลุ่มสำหรับวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ "ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน"
จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยให้คะแนนปอร์เซนไทล์เป็นหลักในการแบ่งคือ

ตำแหน่งคะแนนตั้งแต่ ปอร์เซนไทล์ 75 ขึ้นไป เป็นกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดี

ตำแหน่งคะแนนต่ำกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ 75 ลงมา เป็นกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคะแนน
ต่ำคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดี (ดูรายละเอียดการแบ่งกลุ่มในภาคผนวก ข)

ตอนที่ 3

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 1.00 - 2.24 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพ
ในการนำน้อยและน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 2.25 - 3.75 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพ
ในการนำปานกลาง

ค่าเฉลี่ยน้ำหนักคะแนน 3.76 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพ
ในการนำมากและมากที่สุด

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้านี้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการ
วิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS (Statistical Package for Social Sciences) โดยการ
หาค่าสถิติ และทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ตามตัวแปรที่จะศึกษา โดยการใช้
ค่าความถี่ เปอร์เซ็นต์ไทล์ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 ทดสอบสมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า โดยใช้ Independent t - test
ในการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile)
2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
4. t - test แบบ Independent Group

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาทดสอบสมมติฐาน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดคำย่อและสัญลักษณ์ต่างๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

μ	แทน	คะแนนเฉลี่ย
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
σ	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t.	แทน	อัตราส่วนวิกฤตใน t-distribution
ผู้บริหารโรงเรียน	แทน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่ว ๆ ไป

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อมูลในตอนนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านชีวสังคม ผลการวิเคราะห์ปรากฏ

ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม

ปัจจัยด้านชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียน	ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	
	จำนวน (N = 109)	ร้อยละ (%)
เพศ		
หญิง	19	17.4
ชาย	90	82.6
อายุ		
อายุน้อย (ต่ำกว่า 50 ปี)	14	12.8
อายุมาก (50 ปีขึ้นไป)	95	87.2
วุฒิการศึกษา		
วุฒิการศึกษาปานกลาง (ปริญญาตรี)	58	53.2
วุฒิการศึกษาสูง (สูงกว่าปริญญาตรี)	51	46.8
ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน		
ประสบการณ์น้อย (ต่ำกว่า 10 ปี)	20	18.3
ประสบการณ์มาก (10 ปีขึ้นไป)	89	81.7
ทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน [*]		
ทัศนคติดี	84	77.1
ทัศนคติไม่ดี	25	22.9

* ดูภาคผนวก ข

ข้อมูลจากตาราง 1 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารชายซึ่งมีจำนวนถึง 90 คน หรือร้อยละ 82.60 ส่วนผู้บริหารหญิงมีเพียง ร้อยละ 17.4 เท่านั้น ผู้บริหารเหล่านี้เป็นผู้บริหารที่มีอายุมากถึงร้อยละ 87.2 ที่มีอายุน้อยมีเพียงร้อยละ 12.8 เมื่อพิจารณาวุฒิการศึกษาของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิปริญญากลาง (ปริญญาตรี) ร้อยละ 53.2 ส่วนร้อยละ 46.8 เป็นผู้ที่มีวุฒិการศึกษาสสูงกว่าปริญญาตรี ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 10 ปีขึ้นไป ถึงร้อยละ 81.7 ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีเพียงร้อยละ 18.3 เท่านั้น

ส่วนทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานนั้น ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานในระดับดี ร้อยละ 77.1 และมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานในระดับดีมากเพียงร้อยละ 22.9

การวิเคราะห์คะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน		
	\bar{X}	S	ระดับ
ด้านการมุ่งผลงาน	3.74	0.55	ปานกลาง
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.59	0.59	ปานกลาง
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.67	0.70	ปานกลาง
ด้านการแก้ปัญหา	3.58	0.59	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.80	0.51	มาก
ด้านอคติ	3.03	0.59	ปานกลาง
ด้านความเอื้ออาทร	3.91	0.48	มาก
ด้านการมีส่วนร่วม	3.81	0.52	มาก
ด้านการตัดสินใจ	3.83	0.58	มาก
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.82	0.69	มาก

ข้อมูลจากตาราง 2 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสมรรถภาพในการนำ ด้านความเอื้ออาทรมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่ อยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติ งาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนน เฉลี่ยด้านอคติ ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน			
	เพศหญิง		เพศชาย	
	<i>M</i>	<i>S</i>	<i>M</i>	<i>S</i>
ด้านการมุ่งผลงาน	3.87	0.447	3.70	0.563
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.63	0.785	3.58	0.542
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.76	0.637	3.65	0.712
ด้านการแก้ปัญหา	3.64	0.503	3.56	0.605
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.633	3.76	0.476
ด้านอนาคต	2.56	0.588	3.12	0.537
ด้านความเอื้ออาทร	4.22	0.485	3.85	0.458
ด้านการมีส่วนร่วม	3.65	0.515	3.84	0.515
ด้านการตัดสินใจ	3.80	0.501	3.82	0.602
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.10	0.629	3.75	0.687

ข้อมูลจากตาราง 3 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่เป็นชายมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการ
นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน			
	อายุน้อย		อายุมาก	
	\bar{X}	S	\bar{X}	S
ด้านการมุ่งผลงาน	3.90	0.514	3.71	0.549
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.85	0.701	3.55	0.562
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.07	0.829	3.61	0.661
ด้านการแก้ปัญหา	3.85	1.002	3.53	0.494
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.699	3.76	0.463
ด้านอคติ	3.45	0.579	2.96	0.563
ด้านความเอื้ออาทร	4.21	0.533	3.87	0.462
ด้านการมีส่วนร่วม	4.07	0.694	3.77	0.480
ด้านการตัดสินใจ	4.19	0.535	3.77	0.574
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.45	0.426	3.72	0.670

ข้อมูลจากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุน้อย มีความเห็นว่าคุณสมบัติในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นความเอื้ออาทร การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอคติอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับต่ำสุด

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีความเห็นว่าคุณสมบัติในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติอยู่ในระดับต่ำสุด

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน			
	วุฒิการศึกษาปานกลาง		วุฒิการศึกษาสูง	
	μ	σ	μ	σ
ด้านการมุ่งผลงาน	3.72	0.545	3.75	0.553
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.63	0.531	3.53	0.647
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.60	0.676	3.73	0.722
ด้านการแก้ปัญหา	3.50	0.622	3.66	0.540
ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้พึงประโยชน์	3.79	0.522	3.79	0.503
ด้านอคติ	3.14	0.541	2.90	0.612
ด้านความเอื้ออาทร	3.77	0.485	4.07	0.434
ด้านการมีส่วนร่วม	3.81	0.555	3.81	0.477
ด้านการตัดสินใจ	3.89	0.612	3.74	0.544
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.79	0.703	3.83	0.675

ข้อมูลจากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา สมรรถภาพในการทำงาน และความเอื้ออาทร เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาสูง มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความเห็นของผู้บริหารโรงเรียน			
	ประสบการณ์น้อย		ประสบการณ์มาก	
	μ	σ	μ	σ
ด้านการมุ่งผลงาน	3.83	0.761	3.71	0.489
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.45	0.575	3.62	0.589
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.95	0.782	3.60	0.666
ด้านการแก้ปัญหา	3.80	0.721	3.52	0.545
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	0.536	3.80	0.507
ด้านฮอสดี	3.11	0.436	3.01	0.614
ด้านความเอื้ออาทร	3.90	0.447	3.91	0.493
ด้านการมีส่วนร่วม	3.65	0.616	3.84	0.490
ด้านการตัดสินใจ	3.98	0.616	3.79	0.574
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.01	0.524	3.77	0.713

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์น้อย มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ความเอื้ออาทร การมุ่งผลงาน การแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์มาก มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ทัศนคติ		ทัศนคติมาก	
	♂	♀	♂	♀
ด้านการมุ่งผลงาน	3.68	0.552	3.92	0.493
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.52	0.558	3.88	0.645
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.57	0.628	3.98	0.830
ด้านการแก้ปัญหา	3.60	0.628	3.48	0.420
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.469	3.86	0.638
ด้านอคติ	3.10	0.530	2.78	0.700
ด้านความเอื้ออาทร	3.93	0.425	3.84	0.646
ด้านการมีส่วนร่วม	3.76	0.494	3.94	0.583
ด้านการตัดสินใจ	3.80	0.502	3.90	0.808
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.69	0.607	4.24	0.779

ข้อมูลจากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดีมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดีมาก มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการนำด้านการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหาและอคติอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้มีดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน เพศหญิง กับ เพศชาย มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุน้อย กับ อายุมาก มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้าน แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง กับ วุฒิกการศึกษาสูง มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
4. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อย กับ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมาก มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน
5. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดี กับผู้ที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดีมาก มีสมรรถภาพในการนำแต่ละด้านแตกต่างกัน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้การทดสอบ t - test เพื่อเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ผลปรากฏดัง ตาราง 8, 9, 10 11 และ 12

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 8

ตาราง 8 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	เพศหญิง (N=19)		เพศชาย (N=90)		t
	\bar{M}	S	\bar{M}	S	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.87	0.447	3.70	0.563	1.23
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.63	0.705	3.58	0.542	0.27
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.76	0.637	3.65	0.712	0.58
ด้านการแก้ปัญหา	3.64	0.593	3.56	0.605	0.58
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.98	0.633	3.76	0.476	1.78
ด้านอคติ	2.56	0.589	3.12	0.537	-4.12 ^{**}
ด้านความเอื้ออาทร	4.22	0.485	3.85	0.458	3.25 ^{**}
ด้านการมีส่วนร่วม	3.65	0.515	3.84	0.515	-1.50
ด้านการตัดสินใจ	3.80	0.501	3.82	0.602	-0.15
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.10	0.629	3.75	0.687	2.05 [*]

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนด้านอคติและด้านความเอื้ออาทรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับสมรรถภาพในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 9

ตาราง 9 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	อายุน้อย (N=14)		อายุมาก (N=98)		t
	M	S	M	S	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.90	0.514	3.71	0.549	1.23
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.58	0.701	3.55	0.562	1.84
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	4.07	0.829	3.61	0.661	2.36*
ด้านการแก้ปัญหา	3.85	1.002	3.53	0.494	1.93*
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.699	3.74	0.463	1.93
ด้านอคติ	3.45	0.579	2.96	0.563	2.99*
ด้านความเอื้ออาทร	4.21	0.533	3.87	0.463	2.55**
ด้านการมีส่วนร่วม	4.07	0.694	3.77	0.480	1.56
ด้านการตัดสินใจ	4.19	0.535	3.77	0.574	2.57*
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.45	0.4296	3.72	0.670	5.49**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร และด้านสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา อนาคต และการตัดสินใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

ผลการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง 10

ตาราง 10 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	วุฒิการศึกษา				t
	ปานกลาง		สูง		
	M	σ	M	σ	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.72	0.545	3.75	0.553	-0.26
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.63	0.531	3.53	0.647	0.90
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.30	0.676	3.73	0.722	-0.97
ด้านการแก้ปัญหา	3.50	0.622	3.66	0.540	-1.37
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.522	3.79	0.503	0.08
ด้านอคติ	3.14	0.541	2.90	0.612	2.19*
ด้านความเอื้ออาทร	3.77	0.485	4.07	0.434	-3.34**
ด้านการมีส่วนร่วม	3.81	0.555	3.81	0.477	-0.00
ด้านการตัดสินใจ	3.89	0.612	3.74	0.544	1.36
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.79	0.703	3.83	0.675	-0.28

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านอคติแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดัง

ตาราง 11

ตาราง 11 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน				t
	ประสบการณ์น้อย		ประสบการณ์มาก		
	μ	σ	μ	σ	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.83	0.761	3.71	0.489	0.66
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.45	0.575	3.62	0.589	-1.18
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.95	0.782	3.60	0.666	2.02*
ด้านการแก้ปัญหา	3.80	0.721	3.52	0.545	1.89*
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	0.536	3.80	0.507	-0.60
ด้านเอคตติ	3.11	0.436	3.01	0.614	0.73
ด้านความเอื้ออาทร	3.90	0.447	3.91	0.493	-0.15
ด้านการมีส่วนร่วม	3.65	0.616	3.84	0.490	-1.54
ด้านการตัดสินใจ	3.98	0.616	3.79	0.574	1.34
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	4.01	0.524	3.77	0.713	1.45

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 11 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดัง
ตาราง 12

ตาราง 12 เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน

สมรรถภาพในการนำ	ทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน				t
	ดี		ดีมาก		
	M	σ	M	σ	
ด้านการมุ่งผลงาน	3.65	0.552	3.92	0.493	-1.93*
ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน	3.52	0.558	3.80	0.645	-2.07*
ด้านการกำหนดเป้าหมาย	3.57	0.628	3.98	0.830	-2.66**
ด้านการแก้ปัญหา	3.60	0.628	3.48	0.420	1.17
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.77	0.469	3.86	0.638	-0.68
ด้านอดีต	3.10	0.530	3.78	0.640	2.43*
ด้านความเชื่ออาหาร	3.93	0.425	3.84	0.646	0.70
ด้านการมีส่วนร่วม	3.76	0.494	3.94	0.835	-1.51
ด้านการตัดสินใจ	3.80	0.502	3.90	0.808	-0.62
ด้านสมรรถภาพในการทำงาน	3.69	0.607	4.24	0.779	-3.71**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อมูลจากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและอคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน

สรุปการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารชายซึ่งมีจำนวนถึง 90 คน หรือ ร้อยละ 82.6 ส่วนผู้บริหารหญิงมีเพียงจำนวน 19 คน หรือร้อยละ 17.4 เท่านั้น และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากถึงร้อยละ 87.2 ที่มีอายุน้อยมีเพียงร้อยละ 12.8 เมื่อพิจารณา วุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิปานกลาง (ปริญญาตรี) ร้อยละ 63.2 ส่วนร้อยละ 46.6 เป็นบริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ถึงร้อยละ 81.7 และที่มี ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีเพียงร้อยละ 18.3 เท่านั้น

สำหรับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะ ของกลุ่มผู้ร่วมงานในระดับดี มีร้อยละ 77.1 และผู้บริหารโรงเรียนที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่ม ผู้ร่วมงานในระดับดีมาก มีเพียงร้อยละ 22.9

ในด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 10 ด้านนั้น ผลการวิเคราะห์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีสมรรถภาพในการนำ ด้านความเอื้ออาทร มากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา เป็นสมรรถภาพในการตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนน เฉลี่ยด้านอคติ ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม เป็นดังนี้

เพศ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามี สมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา เป็นสมรรถภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ส่วนด้านการ มีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นชาย มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติอยู่ในระดับปานกลาง

อายุ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุน้อย มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นความเอื้ออาทร การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมาย การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ส่วนด้านอคติอยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำ ที่อยู่ในระดับปานกลาง

วุฒิการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปานกลาง มีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา สมรรถภาพในการทำงาน ความเอื้ออาทร ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูง มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนน้อย มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำ ด้านสมรรถภาพในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา เป็นสมรรถภาพในการนำ ด้านการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ความเอื้ออาทร

การมุ่งผลงาน และการแก้ปัญหา ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การควบคุม การปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมาก มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำ ด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดี มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำ ด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วม ส่วนด้านสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดีมาก มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำ ด้านสมรรถภาพในการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการนำ ด้านการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และความเอื้ออาทร ส่วนสมรรถภาพในการนำ ด้านการแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงทดสอบสมมติฐาน ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคมดังนี้

เพศ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านอคติ และด้านความเอื้ออาทร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านสมรรถภาพในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อายุ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร และด้านสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา อดทน และการตัดสินใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วุฒิการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านอดทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทักษะต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและอดทนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐาน จำแนกตามปัจจัยด้านชีวสังคม เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้เพียงบางส่วน

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการกล่าวถึงสาระสำคัญ ของการวิจัย โดยสรุปทั้งหมดพร้อมทั้งการอภิปราย และข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย เพื่อเป็นแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เฉพาะในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิกการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร โรงเรียน และทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้กระทำกับกลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เฉพาะในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 110 คน และการวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานและสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจำแนกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อสอบถามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร 10 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน รวมคำถามทั้งหมด 30 ข้อ แต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ระดับ แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.971

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยได้ส่งหนังสือขอความร่วมมือพร้อมส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด จำนวน 110 คน พร้อมชี้แจงการรวบรวมข้อมูล และเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ตามกำหนดที่แจ้งไว้ในแบบสอบถาม จำนวนแบบสอบถามที่เก็บได้ทั้งสิ้น 109 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น เปอร์เซ็นไทล์ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประมวลมาศึกษาทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อดิ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน
2. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีทักษะต่อคุณลักษณะของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับดี แต่มีเพียงร้อยละ 22.9 เท่านั้น ที่มีทักษะต่อคุณลักษณะของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับดีมาก
3. ผู้บริหารโรงเรียน มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับมาก ส่วนการมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอดิ เป็นสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อจำแนกตามตัวแปรปรากฏผลดังนี้

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากทั้งสิ้น ส่วนด้านการมีส่วนร่วม การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอดิอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอดิต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นชายมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำระดับมากทั้งสิ้น ส่วนด้านสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอดิอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอดิต่ำกว่าอื่น ๆ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุน้อย มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นความ

เอื้ออาทร การตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การกำหนดเป้าหมาย การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอคติอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับท้ายสุด

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมากมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติอยู่ในระดับท้ายสุด

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา สมรรถภาพในการทำงาน และความเอื้ออาทร เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรสูงมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นสมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยด้านอคติต่ำกว่าด้านอื่น ๆ

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านการตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ความเอื้ออาทร การมุ่งผลงาน การแก้ปัญหา ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการ

มีส่วนร่วม ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับมาก ส่วนการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง

3.5 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทักษะต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดีมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาเป็นการตัดสินใจ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นสมรรถภาพ ในการนำที่อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านสมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การแก้ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และอคติ อยู่ในระดับปานกลาง

ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทักษะต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานระดับดีมาก มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการนำด้านสมรรถภาพในการทำงานอยู่ในระดับมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา เป็นสมรรถภาพในการนำด้านการกำหนดเป้าหมาย การมีส่วนร่วม การมุ่งผลงาน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความเอื้ออาทร ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหาและอคติอยู่ในระดับปานกลาง

4. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ ภูมิภาคการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน และทักษะที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน ที่เกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน ปรากฏดังนี้

4.1 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ อคติ ความเอื้ออาทร และสมรรถภาพในการทำงานแตกต่างกัน โดยค่าคะแนนความเห็นของผู้บริหารหญิงสูงกว่าผู้บริหารชายในด้านความเอื้ออาทร และสมรรถภาพในการทำงาน แต่ด้านอคติมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าผู้บริหารชาย ส่วนความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำด้านอื่น ไม่แตกต่างกัน

4.2 ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร สมรรถภาพในการทำงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา อคติ และการตัดสินใจ แตกต่างกัน โดยค่าคะแนนความเห็นของผู้บริหารที่มีอายุน้อย สูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุมากทุกด้าน ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.3 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร และอคติแตกต่างกัน โดยค่าคะแนนความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางอยู่ในระดับสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาสูง ในด้านอคติ แต่ด้านความเอื้ออาทร ค่าคะแนนความเห็นของผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูง อยู่ในระดับสูงกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.4 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย เห็นว่าผู้บริหารมีสมรรถภาพสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์เ้มากทั้งสองด้าน ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

4.5 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดเป้าหมาย สมรรถภาพในการทำงาน การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงานและอคติแตกต่างกัน โดยคะแนนความเห็นของผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดีมาก สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดีทุกด้าน ส่วนสมรรถภาพในการนำด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

4.1. จากสมรรถภาพในการนำซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำด้านความเอื้ออาทร การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับมากและเรียงตามลำดับ ส่วนสมรรถภาพที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติตามลำดับ

4.2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน ปรากฏว่า

ตัวแปรทุกตัว มีความสำคัญที่ทำให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน แม้จะไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แต่ก็พบความแตกต่างในบางด้าน และแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น

- 2.1 ผู้บริหารเพศหญิง เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อคิดน้อยกว่าผู้บริหารเพศชาย และมีความเห็นว่าคุณสมบัติผู้บริหารโรงเรียน มีความเอื้ออาทร และสมรรถภาพในการทำงานมากกว่าผู้บริหารชาย
- 2.2 ผู้บริหารที่มีอายุน้อย เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มีสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา อดทน ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงานมากกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีอายุมาก
- 2.3 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปานกลาง เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเมื่อคิดมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูง แต่เห็นว่ามีควมเอื้ออาทรน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูง
- 2.4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหา มากกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์มาก
- 2.5 ผู้บริหารที่มีทัศนคติดีมากที่สุดต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีสมรรถภาพทางด้านมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย และสมรรถภาพในการทำงาน มากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน แต่ในด้านอดทนเห็นผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเมื่อคิดมากกว่ากลุ่มที่มีทัศนคติดีมากที่สุดต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

การเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำนวนแถวตัวแปรต่าง ๆ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานเพียงบางส่วนเท่านั้น

อภิปรายผล

จากประเด็นสรุปผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากสมรรถภาพในการนำที่ใช้เป็นกรอบในการวิจัยทั้ง 10 สมรรถภาพนั้น เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางมีสมรรถภาพในการนำที่สำคัญต่อการบริหารงานในตำแหน่งระดับมากถึง 5 ด้านด้วยกัน คือ ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยสามารถอภิปรายตามลำดับได้ดังนี้

1.1 ความเอื้ออาทร ซึ่งเป็นสมรรถภาพในการนำที่ผู้บริหารมีมากเป็นอันดับหนึ่งนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยภาวะผู้นำของ ฮาลปิน กับ ไวน์เนอร์ (Halpin and Winer. 1957 : 137) แคทซ์ และ คาคัน (Katz and Kahn. 1966 : 523) สตีอกคิลล์ (Stogdill. 1972 : 137) วิจิตร ธีระกุล (Dheerakul. 1972 : 63-64) ซีซอร์และคนอื่น ๆ (Seashore and others. 1982 : 368) ซึ่งต่างก็พบว่า ความห่วงใยเอื้ออาทร พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน มีความเห็นอกเห็นใจ เป็นองค์ประกอบและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำจนถือได้ว่าเป็นมิติหนึ่งที่น่าต้องปฏิบัติในการทำงานร่วมกับคนอื่น นอกจากนั้นสังคมไทยเรายังถือว่าความเอื้อเอื้อ ห่วงใยต่อกันเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการตัดสินใจความเป็นหมู่พวก ความจริงใจ ความดีความงาม ภายในของบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งต้องทำงานกับคนหมู่มาก ต้องพึ่งพาสมรรถภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงานในการทำงานไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องผูกสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และเกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี (สมิต อาชาวโจกุล. 2534 : 27) ผู้บริหารยังต้องดำรงรักษาสถานการณ์การทำงานให้ราบรื่น ต่อเนื่องไปไม่ติดขัด โดยต้องรับฟัง และดูแลความทุกข์สุขของผู้ร่วมงานให้อยู่ในสมดุลง่ายๆ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใย ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในเรื่องส่วนตัวก็ดี หรือในเรื่องที่เกี่ยวกับงานก็ดี เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทำได้ไม่ยาก การไต่ถามทุกข์สุข ความก้าวหน้าหรือปัญหาในงานก็เป็นสิ่งที่แสดงถึงความห่วงใยความเมตตาแล้ว ความห่วงใยให้ผลดีแก่ผู้บริหารมาก กล่าวคือ ผู้ร่วมงานเกิดความประทับใจ มีความรู้สึกเป็นคนสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้เกิดแรงจูงใจในเชิงผูกพันกับงานและองค์การ ความช่วยเหลือที่ผู้บริหารให้แก่ผู้ร่วมงานช่วยให้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ได้รับการแก้ไขขึ้นหนึ่งแล้ว นอกจากนี้ ความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ยังเป็นบทบาทหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งต้องทำหน้าที่นักปกครองที่ดี กล่าวคือ ต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียน

ทำงานด้วยความพอใจ ไร้ทุกข์กังวล ต้องบำบัดทุกข์บำรุงสุข แก่บุคคลากรในโรงเรียนอย่างทั่วถึง (นิพนธ์ กิनावงศ์. 2523 : 89)

ผลการวิจัยที่ปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพในการนำด้านการเอื้ออาทรมากเป็นอันดับหนึ่ง ก็คงเนื่องมาจากบทบาท และวัฒนธรรมของไทยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังอาจเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งมีวิสัยทัศน์ และคุณวุฒิสูง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และการฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร นอกจากนี้ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาอันยาวนานก็คงมีผลต่อสมรรถภาพด้านนี้อยู่ไม่น้อย

1.2 การตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะงานบริหารโรงเรียนเป็นงานที่ต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ประการ นับตั้งแต่งานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานปกครอง งานบริการ และงานสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องอาศัยการตัดสินใจ เพื่อสั่งการให้มีการปฏิบัติ ให้มีการแก้ไขหรือแก้ปัญหา หรือให้มีการกำหนดนโยบายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเพราะนอกจากจะส่งผลกระทบต่อส่วนตัวแล้วยังส่งผลต่อการดำเนินงานในโรงเรียนอีกด้วย คุณสมบัติด้านการเป็นผู้นำที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนก็คือ ต้องสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเกิดผลดี (นิพนธ์ กิनावงศ์. 2523 : 87 ; วิจิตร วรุตบางกูร. 2535 : 201) การตัดสินใจถูกต้องจึงเป็นตัวบ่งชี้ และตัวกำหนดความสำเร็จในเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนทีเดียว (Luthans and Martinko. 1979 : 335)

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งบริหารนั้น ส่วนใหญ่จะพิจารณาที่ผลงานซึ่งเป็นผลมาจากการใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจของบุคคลนั้น ๆ นั้นเอง ก่อนที่ผู้บริหารจะได้รับตำแหน่ง ย่อมมีประสบการณ์ในการทำงานและได้รับการประเมินมาบ้างแล้ว เมื่อได้รับคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งยังผ่านการฝึกอบรมด้วย เกี่ยวกับภารกิจ และทักษะในการตัดสินใจ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานก่อนเข้าสู่ตำแหน่งจะควบคู่กับการฝึกอบรม การลงมือลงมือ และการเผชิญปัญหาอยู่ทุกขณะจึงทำให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนสมรรถภาพในการตัดสินใจตลอดเวลา และต้องรับผิดชอบกับการตัดสินใจของตนเองด้วย (Fisher. 1984 : 52) ผู้บริหารโรงเรียนตระหนักดีว่าการตัดสินใจของตนเองมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Ghiselli. 1971 : 64-65) และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการบริหารงาน (Manning.

1986 : 40-A) ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาให้ภารกิจต่าง ๆ ดำเนินไปได้ ด้วยดี และปัญหาต่าง ๆ คลี่คลายไปสู่ภาวะปกติ สมรรถภาพในด้านการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงอยู่ในระดับมากและมีการปฏิบัติมากเป็นลำดับที่ 2

1.3 สมรรถภาพในการทำงาน งานบริหารเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างมาก ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้อย่างมาก และปรับสมรรถภาพหลาย ๆ ด้าน ให้สามารถบริหารโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำความเจริญรุ่งเรืองมาสู่โรงเรียน นักเรียน และชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในส่วนกลาง กว่าจะก้าวขึ้นมาเป็นอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ ได้สั่งสมประสบการณ์ในโรงเรียนมากมาย และเป็นเวลานาน ไม่ว่าจะเป็นการสอน การดูแลกิจการนักเรียน การประสานสัมพันธ์กับชุมชน ผลงานในอดีตประกอบกับบุคลิกภาพ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง ทำให้ผู้บริหารเหล่านี้ เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถสูงในการทำงานทางการศึกษา การจัดการ การสร้างทีมงาน เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพและโรงเรียนมีความเจริญเติบโต ก้าวหน้ามากกว่ากลุ่มใด ๆ ในโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเมื่อก้าวมาสู่ตำแหน่งนี้ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบ ที่เพิ่มขึ้นควบคู่ไปกับบทบาทและความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และความสำเร็จในการทำงาน จัดว่าเป็นปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) ที่ส่งผล ทำให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เกิดความมุ่งมั่น และมีความสุขในการทำงาน (Herzberg. 1959 : 63) ปัจจัยตัวนี้จะเป็นตัวเร่งทำให้ผู้บริหารต้องพยายามพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น สร้างสรรค์ขึ้นและสามารถแข่งขันกับผู้บริหารระดับเดียวกันได้ (วิจิตร วรุดชากร. 2525 : 78)

การสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารในระดับเดียวกัน โดยเข้าร่วม ประชุม สัมมนา กันบ่อย ๆ ทำให้เกิดการถ่ายโยงความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อ การทำงานไม่น้อย ดังนั้น จากที่อภิปรายมาแล้วข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพในการทำงานในระดับมาก ตรงกับผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้ว

1.4 การมีส่วนร่วม การบริหารองค์การสมัยใหม่นั้น ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จได้โดยลำพัง งานบริหารโรงเรียนมีขอบข่ายกว้างขวางซึ่งต้องอาศัย ความสามารถ ความถนัด และความร่วมมือของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ (Gordon. 1977 : 5) การเปิดโอกาส

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการแสดงความเห็นและแก้ปัญหาภายในขอบเขตความรับผิดชอบที่เหมาะสมยังเป็นคตินิยมทางการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยอีกด้วย ทั้งยังเป็นผลดีในแง่การพัฒนาสมรรถภาพผู้ร่วมงาน การปลูกฝังทักษะการทำงานกลุ่ม การพัฒนาวิถีภาวะในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง ประชุม บัณฑอง (2530 : 63) เชื่อว่าทำให้เกิดลานานภาพในการทำงาน เป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ

รูปแบบการจัดองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีส่วนเอื้ออำนวยอย่างยิ่งที่ทำให้ผู้บริหารต้องมอบอำนาจการบริหารไปสู่ผู้ร่วมงานฝ่ายต่าง ๆ นับตั้งแต่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานต่าง ๆ จนกระทั่งถึงอาจารย์ประจำวิชา การกำหนดนโยบาย การกำหนดจุดมุ่งหมาย แนวปฏิบัติทุกชั้นตอนจะมาจากกลุ่มมากกว่าจะมาจากคนใดคนหนึ่ง หรือผู้บริหารโรงเรียน กิจกรรมที่ต้องการทักษะอันหลากหลายจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำในหมู่ผู้ร่วมงาน บางครั้งผู้บริหารต้องลงมาให้ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มบางครั้งผู้ร่วมงานจะขึ้นไปทำหน้าที่ผู้นำในบางกิจกรรม ซึ่งเป็นผลดีในแง่การสร้างเสริมขวัญ กำลังใจ และการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องใช้สมรรถภาพในการนำ ด้านการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนมากขึ้น

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ความสำเร็จของผู้บริหารมิใช่อาศัยการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา หรือมีความรอบรู้ในงานที่ทำเพียงเท่านั้น การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชามีความสำคัญยิ่ง และถือเป็นเนติกรรมผู้นำมิติหนึ่งที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรม และมีความสำคัญมากในสังคมไทย ผู้บริหารโรงเรียนจะถือเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้อง ทำความรู้จักคุ้นเคย สร้างสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน เกิดทัศนคติที่ดีต่อกัน มีความรู้สึกผูกพันเป็นกันเอง ผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบปะ ปรึกษาหารือได้ง่ายขึ้น ไม่มีพิธีการมากนัก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ร่วมงานในปัจจุบันมีวุฒิภาวะสูงขึ้น และมีคุณวุฒิสูง การพบปะพูดคุย ปรึกษาหารือจึงไม่มีช่องว่างอย่างสมัยก่อน ๆ

ผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ๆ มาก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ความคุ้นเคยในฐานะผู้ร่วมงานเดิมมาก่อน เมื่อขึ้นดำรงตำแหน่งความสัมพันธ์แม้จะแตกต่างกันบ้าง แต่ก็ไม่ถึงกับห่างเหิน ในบางกรณีอาจมีความสัมพันธ์ทางด้านภาระหน้าที่ผูกพัน

แน่นอนขั้น ประกอบกับศาสตร์ทางการบริหารใหม่ ๆ ให้ความสำคัญกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น ผู้บริหารจึงถือเป็นความจำเป็นที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผลการวิจัยจึงปรากฏว่า ผู้บริหารมีสมรรถภาพในการนำด้านนี้ในระดับมาก

2. ผลการวิจัยพบว่า การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ในส่วนนี้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้

2.1 การมุ่งผลงาน ซึ่งหมายถึง การสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ นอกความคาดหวังในผลงานเพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่ดี ผู้บริหารส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในสังคมไทยจะมุ่งเน้นพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน (วิจิตร ธีระกุล. 1972 : 63-64) เพราะรู้สึกว่าการมุ่งผลงานนั้น หากทำอยู่บ่อย ๆ หรือตลอดเวลาจะสร้างความขุ่นเคือง รำคาญใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะเชิงเผด็จการมาก (Likert. 1976 : 184) ประกอบกับภารกิจหลักในโรงเรียนมัธยมศึกษาจะเกี่ยวข้องกับงานสอนซึ่งเป็นงานที่ต้องมอบอำนาจทั้งหมดในส่วนนี้ให้คณะครู โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายต่าง ๆ ช่วยดูแลร่วมกับหัวหน้าหมวดวิชา การสร้างความเข้าใจในงานจะกระทำเป็นแบบแผนเป็นครั้งคราว เช่น การชักชวนความเข้าใจ การกำหนดนโยบาย เมื่อเปิดภาคเรียน เมื่อมีการประชุมประจำเดือน เป็นต้น เมื่อเทียบกับสมรรถภาพด้านอื่นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สมรรถภาพการมุ่งผลงานจึงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

2.2 การกำหนดเป้าหมาย เน้นความสามารถในการระบุหรือกำหนดทิศทางในการทำงานและผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ นักพฤติกรรมศาสตร์กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมและนักวิจัย ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร และผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอย่างดียิ่งในเรื่องนี้ (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 31 ; จุฬพล สวัสดิยากร. 2522 : 49) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมส่วนใหญ่ จะกำหนดเป้าหมายร่วมกับคณะครูเป็นครั้งคราว ส่วนใหญ่เป็นงานใหม่หรืองานจรที่ผ่านเข้ามาเป็นครั้งคราว งานหลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน หรืองานบุคลากร จะเป็นแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ทั้งระยะยาวและระยะสั้น ๆ งานในส่วนนี้จึงไม่ค่อยมีปัญหาที่ต้องนำมากำหนดเป็นเป้าหมายใหม่ หรือ กำหนดเป็นนโยบายการจัดการศึกษาใหม่ เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจึง

มิได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายมากนัก จึงทำให้ดูเหมือนว่าผู้บริหารได้ใช้สมรรถภาพทางด้านนี้ปานกลาง

2.3 การควบคุมการปฏิบัติงาน แม้ว่างานส่วนนี้ถือว่าเป็นภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง (Stogdill, 1972 : 137 ; วิจิตร วรุตบางกูร และ สุนิษฐา อธิระกุล, 2520 : 13, อุทัย ทิรัญโต, 2520 : 10) แต่ธรรมชาติของงานบริหารโรงเรียนนั้น ภาระการควบคุมการปฏิบัติงานจะถูกมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรอง เช่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและติดตาม คงเหลือแต่งานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารนโยบาย หรือโครงการพิเศษต่าง ๆ ที่ต้องประสานงานกับหน่วยเหนือ การติดตามการปฏิบัติงานจะผ่านทางหัวหน้าหมวดวิชาหรือผู้บริหารระดับรอง จึงดูเหมือนว่าผู้บริหารมิได้ใช้สมรรถภาพด้านนี้ในการควบคุมดูแลและนิเทศงานมากนัก

2.4 การแก้ปัญหา การบริหารโรงเรียนแม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่ปัญหาส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในระดับล่าง ๆ จะได้รับการจัดการแก้ไข ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบจริง ๆ มักจะเกิดจากนโยบายใหม่ ๆ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนที่ได้คาดคิดมาก่อน การแก้ปัญหาลักษณะนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการขาดแคลนกำลังคน การปรับปรุงอาคารสถานที่ให้รับกับการขยายตัว การยุบรวมชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ฯลฯ ซึ่งในหลายเรื่อง การแก้ปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้เอง หรือปรึกษากับหัวหน้าหมวดวิชา ไม่ถึงกับต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลตามหลักวิชาตามขั้นตอนสำคัญ ๆ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมิได้ใช้สมรรถภาพในการแก้ปัญหามากนัก

2.5 อคติ เป็นลักษณะที่ผู้บริหารเหล่านี้มีปานกลาง และอยู่ในระดับท้ายสุด ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องที่น่ายึดถืออย่างยิ่ง เพราะอคติในผู้บริหาร มิใช่สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ทั้งยังทำให้ผู้ร่วมงานเสื่อมศรัทธาในตัวผู้บริหาร สัมพันธภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสูญเสียไป อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งและแตกแยกกัน เหตุผลที่ผู้บริหารกลุ่มนี้มีอคติต่อผู้ร่วมงานในระดับค่อนข้างน้อย และเป็นอันดับท้ายสุด ก็เนื่องมาจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะสูง มีการศึกษาและมีโลกทัศน์กว้างจึงมีเหตุผลและจิตวิเคราะห์ (ไมฮัมหมัด อับดุลกาเดร์, 2526 : 60) และยังมีประสบการณ์ในการบริหารมามาก ตระหนักถึงข้อบกพร่องของการมีอคติแล้วยังต้องทำตนเป็นตัวอย่างของผู้ใหญ่ที่มีคุณธรรมและวุฒิภาวะอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องมีหน้าที่

ในการช่วยลดอคติในหมู่ผู้ร่วมงานในโรงเรียนมีให้นำเรื่อง คุณวุฒิ วิทยุฒิ เศรษฐวุฒิ และสถาบัน นิยม เข้ามาเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533 : 102-103)

3. เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบทักษะของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามเพศ อายุ วิทยุฒิ ประสบการณ์และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ก็พบความแตกต่างกันบ้างในบางประเด็นเป็นไปตามสมมติฐานเพียงบางส่วน ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารเพศหญิงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ส่วนกลางมีความ อื้ออาทร ห่วงใย และมีความสามารถในการทำงานมากกว่าผู้บริหารชาย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่อง มาจากเพศหญิงมักจะมีธรรมชาติที่ค่อนข้างอ่อนโยน การแสดงออกในเรื่องความรักใคร่ ห่วงใย นอกจากนี้ยังเป็นเพศที่มีความมีศีลธรรมและมีความจริงจังในการทำงานมากกว่า ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิจิตร อีระกุล (1972) และ บุญมา กัมปนาทพงษ์ ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นหญิงจะมีคุณลักษณะทางการมุ่งงาน และการบริหารสูงกว่า เพศชายแนวโน้มนลักษณะนี้จึงทำให้ผู้บริหารเพศหญิงมองภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั่ว ๆ ไปในแง่ดีมาก

ส่วนเรื่องอคติ ซึ่งเป็นลักษณะผู้นำที่ผู้บริหารหญิงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาไม่น้อยกว่าผู้บริหารชายก็อาจเป็นผลมาจากลักษณะหรือเหตุการณ์ที่มุ่งงานที่สูงกว่ามาก จึงทำให้การตัดสินใจและความเชื่อต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลจะมุ่งไปที่ผลงานมากกว่าภูมิหลังหรือเหตุการณ์ ของบุคคล ความสัมพันธ์จึงมีพื้นฐานในเรื่องงาน เรื่องเหตุผลมากกว่า

3.2 ผู้บริหารที่มีอายุน้อย เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีสมรรถภาพใน ด้านการกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความอื้ออาทร การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการ ทำงาน รวมทั้งอคติ ในระดับมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจอธิบายได้ว่า ผู้บริหาร ที่มีอายุน้อยมักจะเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อยและเป็นผู้บริหารใหม่ ๆ จะมองว่าผู้บริหาร ส่วนใหญ่ต้องทุ่มเทสมรรถภาพในการเฝ้าอย่างมากเพื่อให้ภารกิจการบริหารโรงเรียนบรรลุผล อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ จัรัฐดี เรืองศิริ (2535 : 79) ที่พบว่าผู้บริหารอายุน้อยจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนแตกต่างจากผู้บริหารที่มีอายุ มากกว่า นอกจากนั้นก็เห็นว่าผู้บริหารยังมีอคติอยู่บ้างและในระดับมากกว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก ก็ อาจเป็นเพราะการต้องวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการบริหารงานนั่นเอง

3.3 ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางและสูง มีความเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำในหลายด้านไม่แตกต่างกัน แต่ก็มีความเห็นแตกต่างกันบ้างในประเด็นอคติ และความเอื้ออาทร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความเอื้ออาทรมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาปานกลางและเห็นว่าผู้บริหารมีอคติน้อยกว่าด้วย ที่ผลปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงอาจจะมีพื้นฐานทางการศึกษาด้านบริหาร การศึกษามากกว่า การมองสมรรถภาพด้านนี้จะอาศัยค่านิยมและพฤติกรรมของตนร่วมด้วย ซึ่งพฤติกรรมการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องมุ่งสัมพันธ์ควบคู่ไปกับการมุ่งงาน (Stogdill, 1972 : 20) เมื่อผู้บริหารให้ความห่วงใยมีเมตตาต่อผู้ร่วมงานเท่าที่ปฏิบัติอยู่ก็ถือว่าทำได้มากแล้ว จึงมีแนวโน้มที่จะมีความแตกต่างไปจากอีกกลุ่มหนึ่ง ส่วนเรื่องอคติก็เช่นเดียวกับผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงมีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีอคติน้อยกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิปานกลางก็คงด้วยเหตุผลเดียวกัน กล่าวคือ การศึกษาทำให้ทัศนคติและความเชื่อของคนแตกต่างกันไป

3.4 ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารน้อยและประสบการณ์ในการบริหารมากมีความเห็นโดยรวมไม่สู้จะแตกต่างกันในเรื่องสมรรถภาพในการนำ แต่ก็พบความแตกต่างในเรื่อง การกำหนดเป้าหมายและการแก้ปัญหา ดังได้อภิปรายมาแล้วในข้อ 3.2 ว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยและที่มีอายุมากจะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องวิธีการทำงานคือ การกำหนดเป้าหมาย และการแก้ปัญหา ประสบการณ์ก็เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันอายุ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยก็จะมีประสบการณ์น้อย และผู้ที่มีอายุมากก็จะมีประสบการณ์มากตามไปด้วย เหตุผลที่ใช้อภิปรายในข้อนี้จึงสอดคล้องกับที่ได้อภิปรายไว้แล้วในข้อ 3.2

3.5 ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานดูเหมือนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการตัดสินว่าผู้บริหารมีสมรรถภาพในการนำแตกต่างกันหรือไม่ จากผลการวิจัยนี้พบว่า ผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้ร่วมงานดีมาก จะมองสมรรถภาพในการนำด้านการมุ่งงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย สมรรถภาพในการทำงาน และแม้แต่ด้านอคติของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับดีกว่า และสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารที่มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานในระดับดี จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า ทัศนคติของบุคคลที่มองผู้ร่วมงานในแง่ดีมาก จะตัดสินสมรรถภาพของบุคคลอยู่ในระดับที่ดีกว่า ในทำนองเดียวกันก็อาจจะมองได้ว่าผู้บริหารที่ใช้สมรรถภาพในการนำในด้านดังกล่าวมากกว่า จะทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะและสมรรถภาพสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ผู้บริหารพอใจมากที่สุดก็เป็นได้

ข้อเสนอแนะ

1. สำหรับกรมสามัญศึกษา

การวิจัยสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีประเด็นที่ควรให้ความสนใจดังนี้

~~1.1~~^{5.1} ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง มีสมรรถภาพในการนำหลายด้านอยู่ในระดับสูงมาก เช่น ความถี่ลอการ การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้บังคับบัญชา แต่ก็มีบางด้านที่ควรพัฒนาให้สูงขึ้น เช่น การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และการทำงานโดยไม่มีอคติ

~~1.2~~^{3.2} การพัฒนาสมรรถภาพในการนำจะต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติ ประยุกต์หลักเกณฑ์และหลักวิชา กิจกรรมการพัฒนาจึงควรมุ่งไปที่สถานการณ์จำลอง กรณีตัวอย่าง การฝึกปฏิบัติกับพี่เลี้ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจจึงควรให้ความสนใจมากกว่าการอบรมโดยเน้นเนื้อหาวิชา นอกจากนี้การจัดเยี่ยมเยือนโรงเรียนดีเด่น การสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเทคนิควิธีการก็เป็นวิธีพัฒนาที่ดี

~~1.3~~^{3.3} สมรรถภาพในการนำ เป็นสมรรถภาพที่จำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการที่จะบริหารกิจการของโรงเรียนที่มีการกิจซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน จำเป็นที่ผู้บริหารระดับกรมจะต้องนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง ในการพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง และในระหว่างดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง

2. สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

~~2.1~~^{3.1} ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลาง ควรศึกษาผลการวิจัยนี้เพื่อสำรวจตนเอง เนื้อหาไปสู่การพัฒนาสมรรถภาพในด้านที่ยังมีระดับสมรรถภาพปานกลางให้สูงขึ้นถึงระดับมาก เพื่อให้สามารถแสดงสมรรถภาพในการนำให้มีประสิทธิภาพ เกิดผลดีต่อการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น

~~2.2~~^{3.2} ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารยังมีอคติต่อผู้ร่วมงานอยู่บ้างแม้จะไม่มากนัก แต่เป็นสิ่งที่บั่นทอนความศรัทธาเชื่อถือของผู้ร่วมงาน จึงควรใช้เหตุผล ใช้ความเมตตา และความยุติธรรมให้มากขึ้น

✓ 5.6
✓ 2.3 ผู้บริหารยังแสดงสมรรถภาพในการแก้ปัญหาไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจมาก ควรศึกษาหลักการแก้ปัญหา ผักการวิเคราะห์และเผชิญปัญหาแปลก ๆ ให้มากขึ้น การศึกษาจากหนังสือตำราใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนความเห็นกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ และประสบความสำเร็จจะช่วยได้มาก

✓ 5.7
✓ 2.4 ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยอาศัยปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมาร่วมรับรู้และร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้มากขึ้น

✓ 5.8
✓ 2.5 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีสมรรถภาพในการควบคุมงาน และการมุ่งผลงาน อยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ฉะนั้นจึงควรพัฒนาสมรรถภาพในการมุ่งผลงาน โดยพยายามให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน และสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจและมุ่งคุณภาพที่คาดหวังให้ชัดเจน และในขณะเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องวางแผนการปฏิบัติงานและติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งให้การนิเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผล สมรรถภาพในสองด้านนี้มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอยู่จึงไม่ควรละเลยด้านใดด้านหนึ่งไปเสีย

✓ 5.9
✓ 2.6 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักเสมอว่า ศาสตร์ทางการบริหารจะปรับเปลี่ยนไปเร็วมากตามการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ฉะนั้นจะต้องศึกษาและติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการอยู่ตลอดเวลาและจะต้องพัฒนาสมรรถภาพในการนำทุกด้านให้เข้มแข็งขึ้น แม้ว่าในหลายด้านจะอยู่ไม่ระดับมากแล้วก็ตาม เพราะกาลเวลาที่ผ่านไปจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถใช้สมรรถภาพและเทคนิคแบบเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ✕

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

✓ 6.1 3.1 ควรมีการศึกษาวิเคราะห์สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในแต่ละเขตการศึกษา เพื่อหาข้อมูลพื้นฐาน และเพื่อจัดหลักสูตรอบรมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ

✓ 6.2 3.2 ควรศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษากับสังกัดอื่น เช่น ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ฯลฯ เพื่อให้สามารถสรุปสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้อย่างชัดเจนและกว้างขวางยิ่งขึ้น

~~3/3~~ ^{6.5} ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร
 โรงเรียนกับสมรรถภาพในการสอนของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
 เพื่อตรวจสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอน ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง
 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น

~~3/4~~ ^{6.4} ควรศึกษาสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ตามทัศนะของครู อาจารย์ โดยเปรียบเทียบตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ทัศนคติที่มีต่อ
 คุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน และตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเป็นการตรวจสอบสมรรถภาพใน
 การนำของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยครั้งนี้

- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลปการพิมพ์, 2525.
- นิพนธ์ กิณาวงค์. หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, 2523.
- บรรจง ชูสกุลชาติ. "ยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา," บทความทางวิชาการ พ.ศ. 2530 - 2533. กรุงเทพฯ : องค์การส่งเสริมกิจการศึกษามหาคิง, 2533.
- บุญทัน ดอกไธสง. จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพฯ : บริษัทการพิมพ์จำกัด, 2530.
- บุญมา กัมปนาทพงษ์. การศึกษาคณะลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ. ปรินทิพานินธ์ กศ.ต. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา. ✓
- ประชุม บัวทอง. แนวทางไปสู่ความสำเร็จของนักบริหาร. ม.ป.ท. 2530.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2533.
- พัลล์ ทัศนาคินทร์. การศึกษาของไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วัฒนาพาณิช, 2526.
- พระเทพปริยัติโมลี. ข้อเขียน ข้อคิด. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต, 2531.
- มิตรภาพ ชลาณุเคราะห์. การบริหาร : สิ่งที่ต้องทำและไม่ควรทำ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทศรีเอทีพีบลิสซิ่ง จำกัด, 2535.
- โมหัมหมัด อับดุลกาเดร์. ข้อคิดสำหรับผู้บริหารทั่วไป. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดอักษรบัณฑิต, 2526.
- โยธิน จารุมณี. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช. ปรินทิพานินธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (2526) อัดสำเนา.
- ลี้ฉวน ผ่ายยศ และกิ่งคนา สาขยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทศึกษาพร จำกัด, 2531.
- วิจิตร วรุตมางกูร. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.

วิจิตร วรุตบางกูร. "ความคิดสร้างสรรค์," สารานุกรมศึกษาศาสตร์. ฉบับเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิสิทธิ์พัฒนาจำกัด, 2535.

— . "ของฝากผู้บริหาร : บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมผู้นำที่ดี," ประชาบาล. 10 (11) : 4 ; กุมภาพันธ์ 2521.

วิชัย เวียงสงค์. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, (2527) อัดสำเนา. ✓

วิรัตน์ ศิริบุรณ. การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11. ปรินิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา.

วีระพล สุวรรณันต์. กระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : ไทยฟรีเมียร์มาเก็ตติ้ง, 2534.

วันทนา เมืองจันทร์. บทบาทและการวิเคราะห์บทบาทผู้บริหารโรงเรียน. นครปฐม : ภาควิชาพัฒนศึกษาศาสตร์ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2535. อัดสำเนา.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย พิธีเกิดดี. การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2534.

สามัญศึกษา กรม. กองการมัธยมศึกษา. ทลนถ่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531.

สมวงน ชาตียานนท์ และมณีนีภา ชุติบุตร. "การพัฒนาศึกษาวิจัยอาชีพในระบบและนอกระบบโรงเรียน," วารสารวิจัยการศึกษา. 19(2) : เมษายน - มิถุนายน 2532.

สมิต อาชวณิชกุล. การพัฒนาตนเอง. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2534.

สุนิษา ธีระกุล. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2524.

สุนทร ทองคลองไทร และชาญชัย อาจิมสมภาร. ศิลปะการเป็นหัวหน้างาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : รุ่งแสงการพิมพ์, 2530.

สมภณ โรจนพันธ์. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาสถาปัตย์, 2532.

สมภพ วิจารณ์ธ์ บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตน์ตระกูล. "หัวหน้ามือหนึ่งและ
องค์การมือเหนือ," นิตยสารระดับโลก. กรุงเทพฯ : ราชดำริห์ฉบับพิเศษ, 2530.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. ไทยวัฒนาพานิช, 2532.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. การศึกษากาเวณ้ำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.

_____. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ตะเกียง,
2534.

_____. "การบริหารเพื่อการพัฒนา," เจ้าฟ้านักพัฒนา. ม.ป.ท., 2534.

อนันต์ มาสวัสดิ์. คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของโรงเรียนประถมจังหวัด
พิษณุโลก. ปรินญาพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2518. อัดสำเนา. ✓

อารี เพชรบุตร. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2530.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักบริหารการศึกษาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : องค์กรศิลปการพิมพ์,
2527.

อนุกุล เชียงพุกษาวัลย์. ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน. กรุงเทพฯ : การุณยการพิมพ์,
2534.

อรุณ วัชรธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

Berkley, G.E. The Craft of Public Administration. Boston : Allyn and
Bacon, Inc., 1976.

Beilfuss, Pual R. "The Activities of Elementary School Principals in
Effective Schools," Dissertation Abstracts International.

46(10) : 2863-A ; 1986.

- Blake, Robert R. and Mouton James. Executive Achievement : Make It at the Top. Singapore : McGraw-Hill Book Company, 1986.
- Boles, H.W. and Davanport. Introduction to Educational Leadership. New York : Harper and Row, 1975.
- Caplow, Theodore. Principles of Organizations. New York : Harcourt Brace and Worlk, 1964.
- . How to Run the Organizations. Hinsdale, Illinois : The Dryden Press, 1976.
- Cohen, Allen R. and others. Effective Behavior in Organizations : Learning from the Interplay of Cases, Concept, and Student Experiences. Revised Edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1980.
- Cook, John D. and others. The Experience of Work. Academic Press, Inc. 1981.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychology Testing. 3 rd ed. New York : Harper, 1971.
- Drucker, Peter F. The Effective Executive. Pan Business, Management Series, 1981.

Earley, Leigh C. and Pearl B. Rutledge. A Nine - Step Problem - Solving Model. California : Annual Handbook of Group Facilitators, 1980.

Fiedler and J.E. Garcia. New Approaches to Effective Leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : John Wiley and Sons, 1987.

Filley, Alan C. Interpersonal Conflict Resolution. New York : Modern Business Reports, 1983.

Fisher, James L. Power of the Presidency. American Council on Education : Macmillan Publishing Company, 1984.

Follett, Mary Parker. Educational Administration. 2 nd ed. New Jersey : Prentice - Hall, 1967.

Gaban, Charles Saimin. "The Necessary Job Competencies of Secondary School Principals as Perceived by School Administrators in Sabah, Malaysia," Dissertation Abstracts International. 44(05) : 1266-A ; 1982.

Ghiselli, Edwin E. Exploration in Managerial Talent. Pacific Palisades, California : Goodyear Publishing Company, 1971.

Gordon, T. Dr. Leader Effectiveness Training Camberwell. London : Future Publications Ltd., 1977.

- Haiman, Theo., William G. Scott and Patrick E. Connor. Management. 4 th 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.
- Luthans, Fred. and Mark J. Martinko, The Practices of Supervision and Management. International Edition, New York : McGraw - Hill Book Company, 1979.
- ✓ Magnuson, Watter G. "The Characteristic of Succesful School Business Managers," (Unpublishged) Doctoral Disssertation. University of Southern California. Los Angeles Inc., 1971.
- Maher, Larry Eugene. "Management Competencies of Educational Administrators and Industrial Managers as Perceived by Professors of Educational Administration and Professors of Business Administration," Dissertation Abstracts International. 43(7) : 177-A ; January, 1983.
- Mahoney, Thomas A. Building the Executive Team : A Guide to Management Development. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, 1961.

Manning, Patricia Anne. "An Instrument Measuring Administrative Style and Effectiveness," Dissertation Abstracts International, 47(1) : 40-A ; July, 1986.

McFarland, Detlon E. Management Foundations and Practices. 5 th ed. New York, Mcmillan, 1979.

Mitchell, Torence R. People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, 2 nd ed. International Student ed. Tokyo, McGraw - Hill International Book, 1982.

Mosca, Gaetano. The Ruling Class. Hannah D. Kahn (tran), Arthur Livingston (ed.). New York : McGraw - Hill, 1989.

Nebecker, D.M. "Situational Favorability and Environment Uncertainty: An Integrative Study," Administrative Science Quarterly. 20 : 281 - 194; 1975.

Ordway, Tead. The Art of the Leadership. New York : McGraw -- Hill Book, 1970.

Pedler, Mike., John Burgoyne and Tom Boydell. A Manager's Guide to Self - Development. Second Edition, McGraw - Hill book Company (U.K.) Limited, 1978.

- 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 : McMillan, 1974.
- Terry, George R. Principles of Management. 7 th ed. Homewood, Illinois : Richard O. Irwin. Inc., 1977.
- Vichit, Dheerakul. "Leadership Behavior of the Secondary School Principals in Bangkok, Thailand, as Related to Sex, Age, Experience and Qualification" Doctorate Dissertation, 1972.
- Zammit, L.L. and J.Portelli. "Workers Participation at Malta Drydocks," Public Enterprise 4(2) : 1983.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0806.002/158

โรงเรียนวัดนวลนรดิศ

ถนนเพชรเกษม 19 แขวงปากคลอง

เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

1 เมษายน 2536

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์คัดลอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัยและแบบกรอกแบบสอบถาม 1 ชุด

ด้วยกระผม นายเจริญ หังทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนวลนรดิศ ซึ่งปัจจุบันกำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และขณะนี้กำลังจัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งได้จัดทำคำชี้แจงการตอบแบบสอบถามพร้อมกับได้แนบแบบกรอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัยมาพร้อมกับหนังสือนี้ด้วยแล้ว โดยขอให้ท่านได้ตอบแบบสอบถามลงในแบบกรอกแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป และขอเรียนว่าข้อมูลนี้จะไม่มีการเผยแพร่แต่ต่อท่านแต่ประการใด เพราะผู้วิจัยมุ่งศึกษาเป็นส่วนรวมเท่านั้น และกรุณาส่งเฉพาะแบบกรอกแบบสอบถามไปยัง โรงเรียนวัดนวลนรดิศ ทางโทรสาร หมายเลข 467-0528 หรือนำไปใส่ตู้รับหนังสือของ โรงเรียนวัดนวลนรดิศ หมายเลข 53 ที่ชั้น 6 กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา ภายในวันที่ 26 เมษายน 2536 ด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ดำเนินการดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

เจริญ หังทอง

(นายเจริญ หังทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนวลนรดิศ

โทร. 4672817, 4672609

โทรสาร 4670528

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา
ในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบทัศนคติและความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โปรดมองที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในลักษณะทั่ว ๆ ไปเป็นภาพรวม (ไม่เจาะจงผู้บริหารโรงเรียนคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ) คำตอบของท่านจะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์แก่วงการศึกษามากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน โปรดตอบทุกตอน และทุกข้อ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของท่าน

ตอนที่ 2 สอบถามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร

โรงเรียน รวม 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลงาน

2. ด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน

3. ด้านการกำหนดเป้าหมาย

4. ด้านการแก้ปัญหา

5. ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ด้านอนาคต

7. ด้านความเชื่ออาพร

8. ด้านการมีส่วนร่วม

9. ด้านการตัดสินใจ
10. ด้านสมรรถภาพในการทำงาน

ขอได้รับความขอบคุณ
เจริญ ทั้งทอง

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนตัวของท่าน โปรดขีดเครื่องหมาย / ลงใน () ที่กำหนดไว้ให้
ตรงความเป็นจริง

ข้อ 1. เพศ

() หญิง

() ชาย

ข้อ 2. อายุ

() ระหว่าง 40 ปี ถึง 50 ปี

() ตั้งแต่ 50 ปี ขึ้นไป

ข้อ 3. วุฒิกการศึกษา

() ปริญญาตรี

() สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อ 4. ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

() 10 ปี ลงมา

() ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

คำชี้แจง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหาร โรงเรียนท่านเห็นว่าผู้ร่วมงานมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้
อย่างไร และประมาณค่าระดับใดระดับหนึ่งจาก 5 ระดับ ในตารางข้างล่างนี้
แล้วขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ข้อ ที่	ข้อความ	ระดับที่กลุ่มผู้ร่วมงานมี				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
1	สมรรถภาพในการสอน.....
2	ความสามารถในการทำงานนอกเหนือจากการสอน.....
3	สัมพันธภาพภายในหมู่คณะหรือความสามัคคี.....
4	ความรับผิดชอบในการทำงาน.....
5	ความมีระเบียบวินัย.....
6	ความซื่อสัตย์.....
7	ความเสียสละเพื่อส่วนรวม.....

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้ โดยให้ท่านมองผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ในลักษณะทั่ว ๆ ไปเป็นภาพรวมไม่เจาะจงผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะว่า มีสมรรถภาพในการนำของแต่ละข้อในแต่ละด้านมากน้อยเพียงไร และประมาณค่าระดับใดระดับหนึ่งจาก 5 ระดับ ในตารางข้างล่างนี้ แล้วขีดเครื่องหมาย / ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหาร				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
	ด้านการวางแผนงาน					
1	การแสดงทัศนะให้ผู้ร่วมงานทราบถึงสัมฤทธิ์ผลของงาน.....					
2	การให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน.....					
3	กำหนดมาตรฐานของงานให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับได้ชัดเจน.....					
	ด้านการควบคุมงาน					
4	ติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ.....					
5	วางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหาร				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
6	การโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจเทคนิคการปฏิบัติงานให้ได้ผล.....					
	<u>ด้านการกำหนดเป้าหมาย</u>					
7	การนำปัญหาขององค์การมากำหนดเป้าหมาย.....					
8	การแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงนโยบายของการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน.....					
9	การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย.....					
	<u>ด้านการแก้ปัญหา</u>					
10	การค้นหาสาเหตุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน.....					
11	การรวบรวมและวางแผนในการแก้ปัญหา.....					
12	วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงความถูกต้องตามขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหา.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหาร				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
		1	2	3	4	5
	<u>ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา</u>					
13	ให้การพัฒนาความรู้และทักษะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างดี.....					
14	ให้การยอมรับนับถือ และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เหมาะสม.....					
15	เป็นที่พึ่งได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					
	<u>ด้านอคติ</u>					
16	การให้ความสำคัญต่อเพศเดียวกันกับตนเอง.....					
17	การให้ความสำคัญต่อผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดี.....					
18	ยึดถือหลักความถูกต้องแทนความถูกต้อง.....					
	<u>ด้านความเอื้ออาทร</u>					
19	ยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าแต่ละคนมีความ สามารถไม่เหมือนกัน.....					
20	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ.....					
21	สอบถามและยินดีรับฟังปัญหาอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา.....					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับสมรรถภาพของผู้บริหาร				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
		1	2	3	4	5
	<u>ด้านการมีส่วนร่วม</u>					
22	ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นรูปคณะกรรมการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการ.....
23	ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ครั้งสำคัญ ๆ.....
24	ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเชิงโต้แย้ง เมื่อไม่เห็นด้วยต่อการตัดสินใจของตน.....
	<u>ด้านการตัดสินใจ</u>					
25	ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลและมุ่งสัมฤทธิ์ผลของงาน.....
26	ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....
27	มีความกล้า และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ.....
	<u>ด้านสมรรถภาพในการทำงาน</u>					
28	ทำงานให้ผลคุ้มค่ากับการลงทุน.....
29	การริเริ่มและพัฒนาเพื่อผลงาน.....
30	ความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ.....

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงการแบ่งกลุ่มทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงาน

คะแนน	ค่าเฉลี่ย	ความถี่	ตำแหน่ง เปอร์เซ็นต์	ความหมาย
35	5.00	5	99	ทัศนคติดีมาก
34	4.86	3	95	
33	4.72	8	92	
31	4.43	3	85	
30	4.29	2	82	
29	4.15	4	80	
			75	
28	4.00	23	73	ทัศนคติดี
27	3.86	12	56	
26	3.72	9	45	
25	3.58	14	36	
24	3.43	8	24	
23	3.29	6	16	
22	3.15	3	11	
21	3.00	3	8	
20	2.86	3	5	
19	2.71	3	3	

ภาคผนวก ค

รายชื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ส่วนกลาง จำแนกตามกลุ่มโรงเรียน
ที่ตอนแบบสลับตามเพื่อการวิจัย

กลุ่ม โรงเรียน ที่	ลำดับที่	โรงเรียน	ลำดับที่	โรงเรียน
1	1	มัธยมวัดเบญจมบพิตร	2	วัดราชาธิวาส
	3	โยธินบูรณะ	4	วัดน้อยนพคุณ
	5	ราชวินิตมัธยม	6	ศิลาจารนิพนธ์
	7	สุวรรณสุทธารามวิทยา	8	เบญจมาชਾਲัย
	9	มัธยมวัดมกุฎกษัตริย์	10	วัดบวรนิเวศ
	11	วัดราชบพิธ	12	วัดสังเวช
	13	สตรีวิทยา	14	สวนกุหลาบวิทยาลัย
2	15	เทพศิรินทร์	16	วัดสระเกษ
	17	สายปัญญา	18	เจ้าพระยาวิทยาคม
	19	นนทรีวิทยา	20	ยานนาวาเวชวิทยาคม
	21	วัดสุทธิวราราม	22	สตรีศรีสุริโยทัย
	23	พุทธจักรวิทยา	24	สตรีมหาพฤฒาราม
	25	ไตรมิตรวิทยาลัย	26	เตรียมอุดมศึกษา
3	27	ศรีอยุธยา	28	สามเสนวิทยาลัย
	29	สันติราษฎร์วิทยาลัย	30	มักกะสันศึกษา
	31	ดอนเมืองทหารอากาศบำรุง	32	สีกัน (วัดนันทน์อุทิศ)

กลุ่ม โรงเรียน ที่	ลำดับที่ ที่	โรงเรียน	ลำดับ ที่	โรงเรียน
	33	ดอนเมืองจตุรจินดา	34	ราชวินิตบางเขน
	35	สารวิทยา	36	ทอวัง
	37	ฤทธิยะวรรณาลัย	38	รัตนโกสินทร์สมโภชบางเขน
4	39	พระโขนงวิทยาลัย	40	วชิรธรรมสาธิต
	41	ยาสูบวิทยานุเคราะห์	42	ปทุมคงคา
	43	มัธยมวัดธาตุทอง	44	สายน้ำผึ้ง
	45	ราชดำริ	46	เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
	47	ศรีวิฑูฒา	48	กุนนัทรุทธารามวิทยาคม
	49	ประชาราษฎร์อุปถัมภ์	50	สุรศักดิ์มนตรี
	51	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	52	นิบูลประชาสรรค์
5	53	วัดหนองจอก	54	เศรษฐบุตรบำเพ็ญ
	55	สตรีเศรษฐบุตรบำเพ็ญ	56	เทพลีลา
	57	บดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)	58	บางกะปิ
	59	มัธยมวัดบึงทองหลาง	60	สตรีวิทยา 2
	61	เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	62	พรตพิทยพยัต
	63	เทพศิรินทร์ร่วมเกล้า	64	รัตนโกสินทร์สมโภชลาดกระบัง
	65	นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา	66	บดินทรเดชา(สิงห์ สิงหเสนี) 2

กลุ่ม โรงเรียน ที่	ลำดับที่	โรงเรียน	ลำดับที่	โรงเรียน
6	67	ซีโนรสวิทยาลัย	68	วัดนายโรง
	69	สตรีวัดระฆัง	70	สุวรรณารามวิทยาคม
	71	สวนอนันต์	72	มัธยมวัดดุสิตาราม
	73	วัดบวรมงคล	74	วิมุตยารามพิทยากร
	75	ทวิวัฒนา	76	โพธิ์สารนิทยากร
	77	มทรธนพาราม	78	วัดน้อยใน
	79	สุวรรณพลับพลาวิทยาคม	80	ปากน้ำวิทยาคม
	7	81	วัดอินทาราม	82
83		มัธยมวัดดาวคณง	84	ธนบุรีวรเทพินลาภักษ์
85		รัตนโกสินทร์สมโภชบางขุนเทียน	86	ศึกษานารีวิทยา
87		วัดราชโอรส	88	สิงหราชพิทยาคม
89		อิสลามวิทยาลัยแห่งประเทศไทย	90	แจรงร้อนวิทยา
91		บางปะกอกวิทยาคม	92	วัดพุทธบูชา
8		93	ทวีธาภิเศก	94
	95	ปัญญาวรคุณ	96	นवलนครคีตวิทยาคม
	97	จันทร์ประดิษฐารามวิทยาคม	98	รัชมิ่งคลาภิเศก
	99	วัดรางบัว	100	มัธยมวัดหนองแขม
	101	ราชวินิตบางแคปานเช้า	102	ไชยฉิมพลีวิทยาคม
				สตรีวัดอัมรินทร์

กลุ่ม โรงเรียน ที่	ลำดับที่	โรงเรียน	ลำดับที่	โรงเรียน
9	103	เบญจมราชานุสรณ์	104	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี
	105	ราชวโฑบงแก้ว	106	นูลเจริญวิทยา
	107	ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย	108	สุนารวีวิทยา
	109	ราชประชาสมาลัย ฝ่ายมัธยม รัชดาภิเษก		

ภาคผนวก ง
รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รศ.ดร. วิจิตร วรุตบางกูร อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สอนและควบคุมปริญาานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา
2. รศ.ดร. โชติ เพชรขึ้น รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร รักษาการอธิการบดี มศว. บางเขน อดีตผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา สอนและควบคุมปริญาานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา หัวหน้าโครงการให้ความร่วมมือในการสร้างข้อทดสอบมาตรฐาน
3. รศ.ดร. สมสรร วงษ์อยู่น้อย อาจารย์ประจำสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
4. ดร. วิลลก กัทธพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ
5. อาจารย์สรายุทธ เศรษฐจักร ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนอุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อและชื่อสกุล นายเจริญ ทั้งทอง
เกิดเมื่อ วันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2480
สถานที่เกิด บ้านเลขที่ 19 หมู่ที่ 7 ตำบลบ้านลาด อำเภอบ้านลาด จังหวัดเพชรบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 75/1 ถนนเพชรเกษม ซอย 19 แขวงปากคลอง เขตภาษีเจริญ
กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 4580776, 4672511
ตำแหน่งหน้าที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน (ระดับ 9)
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดนवलเรติศ ถนนเพชรเกษม 19 แขวงปากคลอง
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160 โทรศัพท์ 4670528, 4672817

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2496 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6
จากโรงเรียนเพชรบุรี "วัดคงคาราม" จังหวัดเพชรบุรี
พ.ศ. 2499 สำเร็จการศึกษาประโยคครูประถมสามัญ (ป.ป.)
จากโรงเรียนบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2501 สอบได้ประกาศียบัตรประโยคครูพิเศษมัธยม (พ.ม.)
จากการสมัครสอบวิชาชุด
พ.ศ. 2505 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา (กศ.บ.)
จากวิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2536 สำเร็จการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหาร
การศึกษา จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2500 ครูจัดวาโรงเรียนวัดนवलเรติศ
พ.ศ. 2502 ครูตรีโรงเรียนวัดนवलเรติศ

- พ.ศ. 2508 ครูโทโรงเรียนวัดนवलนครดิศ
- พ.ศ. 2511 ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่โรงเรียนวัดนवलนครดิศ
- พ.ศ. 2518 อาจารย์ (ชั้นเอก) โรงเรียนวัดนवलนครดิศ
- พ.ศ. 2521 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 6
- พ.ศ. 2524 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 7
- พ.ศ. 2526 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 7
ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์
- พ.ศ. 2527 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 7
รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์
- พ.ศ. 2528 ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 7
รักษาการในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์
- พ.ศ. 2530 ผู้อำนวยการโรงเรียนธนบุรีวรเทพีพลารักษ์ ระดับ 7
- พ.ศ. 2531 ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษานารีวิทยา ระดับ 8
- พ.ศ. 2533 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 8
- พ.ศ. 2538 ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนवलนครดิศ ระดับ 9

สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

ในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

เจริญ ทั้งทอง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

พฤศจิกายน 2536

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา และเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร จำแนกตามทัศนคติของผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนและทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะของกลุ่มผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษา กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เฉพาะในกรุงเทพมหานคร จำนวน 110 โรงเรียน เป็นกลุ่มประชากรทั้งหมด 110 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 10 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจ และสมรรถภาพในการทำงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ t-test

ผลการวิจัยพบว่าสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนดีมาก คือ ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนด้านการมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา และอคติ เป็นสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนแล้วพบว่าตัวแปรทางปัจจัยชีวสังคมมีความสำคัญที่ทำให้ความเห็นในเรื่องสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมีความแตกต่างไปบ้างในบางด้านเท่านั้น

LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE PUBLIC SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATORS, UNDER THE DEPARTMENT OF
GENERAL EDUCATION IN BANGKOK METROPOLIS

AN ABSTRACT

BY

CHAROEN THONGTHONG

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

November 1993

The purposes of this research were to study and to compare the leadership competencies of the public secondary school administrators as perceived by the administrators classified by sex, age, education qualification, working experience and attitude toward group working.

The population consisted of 110 principals of the secondary schools working in Bangkok Metropolis under the Department of General Education. The major instrument used in this study was the questionnaire entitled "the Leadership Competencies of the Secondary School Administrators." 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 was applied in order to analyze the data.

It was found that the principals accomplished 5 out of 10 factors in highly satisfaction or superior level. They were Consideration, Decision Centralization, Competence, Participation and Subordinate Relations, the other factors were accomplished in moderate level.

To compare the perception of the principals classified by sex, age, education qualification, working experience and attitude toward group. It was found that these factors affected the perception of the principals in some aspects.