

๑๗๑.๒๐๑
๒๑๗๓๓
๐.๓

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
กับบรรยากาศของโรงเรียนประชาบาล
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถนนวิภาวดี ๑๑ แขวงจตุจักร กรุงเทพมหานคร ๑๐๑ ๑๐๑

ปริญญาโท

ของ

ปรีดา พุ่มเที่ยง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

มีนาคม ๒๕๒๐

- 8 ส.ย. 2521

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิต ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

..... ประธาน

..... กรรมการ

ประกาศคุณประการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูรและรองศาสตราจารย์ ดร.สุภรณ์ ศรีพิพล
ซึ่งนอกจากท่านทั้งสองจะได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาการให้แก่ผู้วิจัยแล้ว ยังช่วยแนะแนวทาง
ให้กำลังใจจนปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยความเรียบร้อยผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณหัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าหมวดการศึกษา ครูใหญ่ และครู
โรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นทุกท่านที่กรุณาอำนวยความสะดวก
และช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ขอขอบคุณอาจารย์ฉวน สายยศ ผู้แนะนำการใช้สถิติในการวิจัยครั้งนี้
ขอขอบคุณคุณสมหวัง วังหนองลอก ที่มีส่วนสำคัญในความสำเร็จของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้
ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้หากจะมีคุณค่าและประโยชน์อยู่บ้าง ผู้วิจัยขอมอบเป็น
เครื่องบูชาแก่พระคุณของคุณพ่อและคุณแม่ และครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ช่วยวางรากฐาน
การศึกษาให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา

ปรีดา หุ่มเพียง

มีนาคม ๒๕๒๑

สารบัญ

บทที่		หน้า
๑	บทนำ	๑
๒	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	๕
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	๕
๓	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	๕
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	๖
๔	เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
	เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ	๑๐
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้นำในต่างประเทศ... ..	๒๐
	การวิจัยภายในประเทศไทย	๒๓
	เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของโรงเรียน	๒๔
	ลักษณะบรรยากาศแบบต่าง ๆ	๒๖
	งานวิจัยในต่างประเทศ	๓๐
	ผลการวิจัยภายในประเทศไทย	๓๒
	สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	๓๓
๕	วิธีดำเนินการ	๓๔
	กลุ่มตัวอย่าง	๓๔
	วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง	๓๔
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๓๕
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๘
	ลำดับขั้นในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๙

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๒
	ค่าคะแนนที่เพื่อเป็นเกณฑ์จำแนกแบบการตัดสินใจของครูใหญ่...	๕๒
	ค่าคะแนนที่ขององค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน	
	แต่ละมิติ	๕๔
	ค่าความแตกต่างของบรรยากาศแบบต่าง ๆ ระหว่าง	
	แบบการตัดสินใจ	๕๐
	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับ	
	บรรยากาศของโรงเรียน	๕๔
๕	สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	๕๘
	ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	๕๘
	กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	๕๘
	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	๕๘
	การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๕๘
	การอภิปรายผล	๖๐
	ข้อเสนอแนะ	๖๓
	บรรณานุกรม	๖๖
	ภาคผนวก	

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

๑. แสดงลักษณะบรรยากาศของโรงเรียนจากองค์ประกอบ ทั้ง ๔ มิติ	๒๙
๒. ค่าคะแนนที่ (T - Score) ของการตัดสินใจสามแบบ	๔๑
๓. ค่าคะแนนที่ (T - Score) ขององค์ประกอบของบรรยากาศ ของโรงเรียน ๔ มิติ	๔๕
๔. ความแตกต่างของบรรยากาศแบบอิสระระหว่างแบบการตัดสินใจ ของครูใหญ่ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และแบบตาม สบาย	๕๐
๕. ความแตกต่างของบรรยากาศ แบบควบคุมตรวจสอบระหว่างแบบ การตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และแบบตามสบาย	๕๑
๖. ความแตกต่างของบรรยากาศแบบสนทนาคู่กันระหว่างแบบการ ตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และแบบตามสบาย	๕๒
๗. ความแตกต่างของบรรยากาศแบบพหุปกครองดูแลระหว่างแบบการ ตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และตามสบาย	๕๓
๘. ความแตกต่างของบรรยากาศแบบปิดระหว่างแบบการตัดสินใจ แบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และแบบตามสบาย	๕๔
๙. (ก., ข.) ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครู ใหญ่ กับบรรยากาศของโรงเรียน	๕๕

บัญชีกราฟ

กราฟ

หน้า

- | | |
|--|----|
| ๑. เปรียบเทียบการตัดสินใจของครูใหญ่ ๓ แบบ | ๔๔ |
| ๒. เปรียบเทียบแบบบรรยากาศของโรงเรียน ตามแบบการตัดสินใจ
ของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ | ๔๕ |

บทที่

บทนำ

ความเจริญก้าวหน้าแห่งมนุษยชาตินั้น นอกจากจะเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีความคิด
สติปัญญาเฉลียวฉลาด สามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งปวงโดยลำพังตนเองได้แล้ว มนุษย์ยังรู้จัก
ประสานสัมพันธ์ซึ่งความสามารถที่มีอยู่จำกัดในแต่ละคนเข้ามาร่วมกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจทั้งมวล
ให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ชงชัย สัตติวงษ์, ๒๕๑๔ : ๘)
ร่องรอยแห่งความเจริญก้าวหน้าของมนุษยชาติจากบรรพกาลจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นปริมิต
แห่งอียิปต์ สวนลอยแห่งบาบิโลน ปราสาทนครวัด กำแพงยักษ์แห่งเมืองจีน ตลอดจนความสำเร็จ
ที่มนุษย์สามารถลงมือประคับประคองพาตนพ้นผิวของดวงจันทร์ได้ ช่วยส่งเสริมเพิ่มพูนเกียรติภูมิ
ของมนุษย์ให้สูงขึ้นอย่างเหลือคณานับ ความสำเร็จทั้งมวลนั้น เราปฏิเสธไม่ได้ว่าส่วนสำคัญ
ยิ่งนั้น เกิดจากการที่มนุษย์มีความฉลาดที่จะเอาชนะข้อจำกัดของตัวเองด้วยการประสานศักยภาพ
ที่มีอยู่ในแต่ละคนเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นองค์การต่าง ๆ ขึ้นมา และมนุษย์ก็ได้นำองค์การ
ทั้งหลายเป็นเครื่องมือเพื่อกำเนินการตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
กล่าวได้ว่าองค์การทั้งหลายนั้นเกิดขึ้นมา คงอยู่ และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ด้วยความต้องการ
ของมนุษย์เองโดยแท้ (บุญ วรคันาริ, ๒๕๑๔ : ๑๓)

✓ องค์การทั้งหลายจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ
ปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่ตัวมนุษย์นั่นเอง เพราะกิจการใดก็ตามมีคนเป็นศูนย์กลาง
เกิดขึ้น และสำเร็จไปได้ก็เพราะคน หากไม่มีคนเสียแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะไม่เกิดขึ้น (อะนะ
รมยานนท์, ๒๕๑๔ : ๔) เมื่อมนุษย์มีความสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ
ปานฉะนี้แล้ว การศึกษา ทำความเข้าใจ แบบแผน พฤติกรรมของมนุษย์ ทุกแง่ทุกมุม
จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะถ้าสามารถจะเข้าใจมนุษย์ได้อย่างดีแล้วก็จะสามารถ
อำนวยความสะดวกให้มนุษย์ปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าตรงกันข้าม
แล้วอาจจะเกิดความล้มเหลวขึ้นได้ มนุษย์เป็นสิ่งที่มีความชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด พฤติกรรม

ของบุคคลจึงเป็นปัจจัยสำคัญในระบบงานขององค์การ (เสนาะ คีเยว้, ๒๕๐๖ : ๒)

ศาสตร์ทางด้านการบริหารงานสมัยใหม่จึงได้สนใจศึกษา ค้นคว้า พฤติกรรมของมนุษย์อย่างกว้างขวาง (ธงชัย สันติวงษ์, ล.ก. : ๔๗) โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมของผู้นำในองค์การจะเป็นตัวแบบที่กำหนดแบบแผนพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนลักษณะพฤติกรรมปทัสถานในองค์การ (Organizational norm) (สมปราชญ์ จอมเทศ, ๒๕๐๖ : ๔)

พฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อบรรยากาศภายในกลุ่ม ต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงานของกลุ่ม และต่อประสิทธิภาพในการทำงานแบบกลุ่มนั้น (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, ๒๕๐๕ : ๗) และในขณะเดียวกัน บรรยากาศขององค์การโดยส่วนรวม จะมีอิทธิพลและสามารถ "ครอบงำตัวบุคคล" ในองค์การด้วยเช่นเดียวกัน (บุญ วังสนารี, ล.ก. : ๒๕)

พฤติกรรมของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายนั้นจะต้องมีแบบแผนหรือกระสวน คือหมายความว่า จะมีลักษณะเฉพาะที่สามารถจะรู้ได้ว่าถ้ามีพฤติกรรมอย่างนั้น ๆ แล้วจะทราบได้ทันทีว่าเป็นลักษณะของสิ่งมีชีวิตนั้น ๆ (สมบูรณ์ พรหมภาพ, ๒๕๐๔ : ๒๔๓) ผู้ที่เป็นผู้นำแต่ละคนนั้นย่อมจะมีแบบแผนพฤติกรรมเป็นลักษณะเฉพาะของตัวเองและแบบพฤติกรรมนั้นจะเป็นไปในกรอบแห่งขนบธรรมเนียมประเพณี สภาพทางสังคม วัฒนธรรมนั้น ๆ เนื่องจากว่า ค่านิยม ทัศนคติ แบบอย่างการใช้ชีวิต และนิสัยในการทำงานที่เป็นประเพณีในสังคมนั้นจะมีอิทธิพลเหนือการใช้ชีวิต และการทำงานของบุคคลในองค์การ (ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง, ๒๕๐๕ : ๔๔) จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้ สังคมไทยของเรากำลังพยายามที่จะสร้างสรรค์ระบบการเมือง การปกครอง การบริหาร ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิตให้บรรลุถึงอุดมการณ์ประชาธิปไตย แต่การที่จะให้บรรลุถึงอุดมการณ์ได้อย่างสมบูรณ์นั้น ต้องประสบกับปัญหานานาประการ เพราะประชาธิปไตยเป็นปรัชญาที่มีรากเหง้ามาจากสังคมตะวันตก ซึ่งมีพื้นฐานทางสังคม วัฒนธรรม แตกต่างไปจากของไทย วิรุทธ วิเชียรโชติ(๒๕๐๒ : ๒-๓) ได้เปรียบเทียบให้เห็นลักษณะที่แตกต่างกันอย่างเด่นชัด สังคมตะวันตกเป็นสังคมแบบสัมฤทธิ์สัมพันธ (Achievement Society)

ซึ่งมีลักษณะเป็นสังคมอุตสาหกรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิสระในการดำเนินชีวิต
 เน้นเสรีภาพ ความเสมอภาค ภราดรภาพ รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ค่อยมีความเกรงใจ
 ได้รับการฝึกมาให้รู้จักคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ ส่วนสังคมไทยเป็นสังคมแบบไมตรีสัมพันธ์
 (Affiliative Society) มีลักษณะเป็นสังคมเกษตรกรรม ยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณี
 เชื่อเรื่องโศกนาฏกรรม นิยมระบบเจ้าขุนมูลนาย เคารพผู้อาวุโส ไม่มีอิสระในการดำเนินชีวิต
 มีความเกรงใจสูงฝึกมาให้จำและทำตามแบบอย่าง

ในเมื่อสังคมไทยของเรายังคงยึดมั่นในแบบแผนทางสังคม วัฒนธรรมดั้งเดิม อยู่อย่าง
 ค่อนข้างมั่นคงอย่างนี้ การที่จะนำเอารูปแบบการบริหารงานแบบประชาธิปไตยซึ่งนิยมว่าเป็นแบบที่
 อำนวยผลดีที่สุดแก่การบริหารงาน (พจน์ เพชรบุรณิน, ๒๕๐๔ : ๑๔) เข้ามาใช้ จึงมี
 อุปสรรคพอสมควร ลักษณะดั้งเดิมบางอย่างอาจกีดขวางข้อดีที่พึงเห็นของพฤติกรรมการบริหาร
 อยู่เป็นอันมาก (อุทัย หิรัญโต, ๒๕๑๕ : ๑๒๕) ค่านิยมในสังคมไทยที่ยึดมั่นในฐานะรูปแบบ
 มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ยึดผลประโยชน์ส่วนตัว และหมู่คณะ ญาติมิตรเหนือสิ่งอื่นใด
 นิยมในอำนาจ มีความเชื่องช้าในการทำงาน (ชัยอนันต์ สมุทรวณิช, ๒๕๑๕ : ๑๕๓)
 สิ่งเหล่านี้ให้สอดคล้องลักษณะไม่พึงประสงค์ในวงการบริหารงานอย่างลึกซึ้ง ข้าราชการทั้งหลาย
 ยังมีความรู้สึกว่ายับยั้งคัมภีร์ชาตินิยมสมบูรณ์ (Absolutism) เหนือคน เป็นเหตุให้
 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวกิ่งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง
 ทำให้ข้าราชการไม่กล้าจะมีความคิดริเริ่ม การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นไปอย่างเชื่องช้า หรือเพียง
 เปลี่ยนแปลงไปโดยปกติวิสัย (Self Perpetuated) หรือโดยการริเริ่มของผู้บังคับบัญชา
 เป็นส่วนใหญ่ (สมปราชญ์ จอมเทศ, ส.ก. : ๔๔) การที่ผู้บังคับบัญชาก็เป็นฝ่ายที่ถืออำนาจ
 ออกความคิดเห็นและสั่งการ โดยที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องทำตามเสมอ ลักษณะเช่นนี้ถูกกำหนดขึ้น
 ในสังคมไทย จนกลายเป็นวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาจนกระทั่งบัดนี้ (ไพฑูรย์ เครือแก้ว,
 ๒๕๐๖ : ๕)

โรงเรียนเป็นระบบสังคมหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วยส่วนย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน
 อย่างมีระเบียบ มีกระบวนการ และปัญหาต่าง ๆ เช่นเดียวกับที่เราพบในสังคมใหญ่
 (ประเสริฐ แยมกลีนฟุง, ล.ก. : ๒๓) ดังนั้นโรงเรียนย่อมจะตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของ
 สังคม วัฒนธรรมทั้งกล่าวมาแล้วอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ
 บริหารโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของครูใหญ่เป็นสำคัญ เพราะครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่
 สำคัญที่สุดของโรงเรียน (W.M. Ryburn, 1964 : 5) นอกจากงานด้านอื่น ๆ แล้ว
 ครูใหญ่ยังจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการเอง (วิจิตร ศรีสอาน, ๒๕๑๔ : ๑๖)
 พฤติกรรมของครูใหญ่ที่แสดงออกมานั้นจะส่งผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างในโรงเรียน
 เพราะการกระทำทั้งหมดนั้นเป็นผลตามหลังการตัดสินใจ (บุญโญ สาร, ๒๕๑๖ : ๗๗) /
 สิ่งที่ครูใหญ่จะต้องตระหนักก็คือ การสร้างความรู้สึกของครู หรือผู้ร่วมงาน ให้มีความรักใคร่
 สามัคคี เพื่อร่วมมือกันทำงานส่วนรวม (Pfiffner & Sherwood, 1965 : 146) /
 การสร้างบรรยากาศที่ดีที่จะเป็นผลต่อการสนับสนุน การสนใจในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้
 เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น (จางง สมประสงค์, ๒๕๑๔ : ๓๓๖) คุณภาพของ
 การศึกษา ตลอดจนการพัฒนาการเรียนการสอน จะมีประสิทธิภาพเพียงใดต้องอาศัยบรรยากาศ
 ของโรงเรียนเป็นสื่อสำคัญในเรื่องนี้ (Miklos, 1970 : 331)

เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น กัทธ กิจภูมิชัย (๒๕๑๖ : ๑๖ - ๓๐) ได้ทำการศึกษา
 พบข้อจำกัดในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการในระบบราชการไทยอยู่หลายประการในข้อจำกัดเหล่านั้น
 ระบบค่านิยม และโครงสร้างของสังคมไทยเป็นเรื่องสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจให้เป็น
 ไปตามหลักเกณฑ์และเหตุผลที่ดีถ้วน (Rational Comprehensive decision - making)
 การตัดสินใจในระบบราชการไทยเป็นระบบสั่งมาจากเบื้องบนขาดกระบวนการประชาธิปไตย
 เมื่อการบริหารราชการหรือองค์การต่าง ๆ เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพล
 จากวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ (Mosel, 1957 : 278) / โรงเรียนประชาบาลซึ่งเป็น
 องค์การหนึ่งในระบบสังคมแบบไทย ๆ ของเรา จะมีพฤติกรรมการบริหารในรูปแบบการตัดสินใจ

ของครูใหญ่เป็นอย่างไร จะใช้อ่านายตอบรรยายในโรงเรียนมากนักน้อยเพียงใด เป็นเรื่อง
ที่น่านะได้ศึกษาค้นคว้าอย่างยิ่ง

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

๑. เพื่อศึกษาแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ และบรรยายของโรงเรียนประชาบาล
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นว่าจะเป็นแบบใด

๒. เพื่อศึกษาว่าแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ที่แตกต่างกันจะทำให้บรรยายของ
โรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่ เพียงใด

๓. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยายของ
โรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาค้นคว้าจะช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับที่สังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดขอนแก่น ได้ทราบพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนในรูปแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
และบรรยายของโรงเรียนที่เป็นจริง จะเป็นข้อมูลที่ถูกต้องให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทาง
ในการกำหนดนโยบาย วางแผน ปรับปรุง พัฒนา ผู้บริหารโรงเรียน ตลอดจนบรรยาย
ของโรงเรียนที่เหมาะสม อันจะเป็นผลต่อคุณภาพการศึกษาต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะทำการศึกษาจากโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดขอนแก่น จากโรงเรียนที่มีครูตั้งแต่ ๑๐ คนขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น
๑๖๕ โรงเรียน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Random Sampling) มาอัตราร้อยละ ๓๐

ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๐ โรงเรียน ครูใหญ่ จำนวน ๕๐ คน
ซึ่งเป็นครูใหญ่จากโรงเรียนที่สุ่มตัวอย่างมาแล้วนั้น ครูสุ่มมาอีกร้อยละ ๓๐ ของจำนวน
ครูแต่ละโรงเรียนซึ่งมีทั้งสิ้น ๔๔๔ คน ได้ครูเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๔๔ คน
รวมกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่และครูทั้งสิ้น จำนวน ๓๓๔ คน

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

๑. การตัดสินใจของครูใหญ่ เนื่องจากการแบ่งลักษณะผู้นำที่เป็นพื้นฐานโดยทั่วไป
และนิยมกันอย่างกว้างขวางนั้นได้แก่ การแบ่งผู้นำเป็น ๓ ลักษณะคือ ผู้นำแบบอิตาเลียนโดย
(Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Free - rein)
(Uris, 1973 : 14 - 15) การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่แอบแฝงอยู่ในลักษณะทั้งสามนั้น
ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
ออกเป็น ๓ แบบ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละแบบดังนี้

๑.๑ การตัดสินใจแบบอิตาเลียนโดย (Autocratic Decision - making)
เป็นการตัดสินใจแบบถือเอาตัวเองเป็นใหญ่ ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ข้อมูลที่ใช้ประกอบ
การตัดสินใจจึงไม่กว้างขวาง เชื่อว่าตัวเองเท่านั้นที่ตัดสินใจถูกต้อง ของคนอื่นไม่มีความสำคัญ

๑.๒ การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย (Democratic Decision - making)
เป็นการตัดสินใจที่ถือเอาความคิดเห็นจากกลุ่มเป็นสำคัญ คณะครูมีส่วนร่วมที่จะตัดสินใจในปัญหา
ต่าง ๆ ของโรงเรียน จึงได้ข้อมูลกว้างขวางเพราะอาศัยการปรึกษาหารือจากคณะครูเป็นสำคัญ

๑.๓ การตัดสินใจแบบตามสบาย (Laissez - faire Decision - making)
เป็นการตัดสินใจแบบโลเล ไม่แน่นอน มักปล่อยให้ปัญหาลอยไปตามยถากรรม ครูใหญ่ไม่กล้า
ตัดสินใจใด ๆ หากจำเป็นจริง ๆ แล้วจะตัดสินใจแบบหันเหไปตามที่ครูแต่ละคนชักจูง

๒. บรรยากาศของโรงเรียน (School Organizational Climate)

หมายถึงพฤติกรรมของคณะครูและครูใหญ่ในโรงเรียนที่ศึกษา เป็นผลที่ได้จากแบบสอบถาม
ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน ซึ่งอาศัยตามแนวที่ฮาลปิน (Halpin,
1966 : 150 - 151) ได้ศึกษาค้นคว้าซึ่งมีมิติต่าง ๆ อยู่ ๔ มิติด้วยกันคือ

ก. พฤติกรรมของคณะครู มีอยู่ ๔ มิติคือ

1. รับผิดชอบ
เห็นด้วยแล้ว

๒.๑ ประสานงาน (Disengagement) หมายถึงพฤติกรรมที่คณะครู

มีความรู้สึกลำบากใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดการประสานงานและความร่วมมือ
ซึ่งกันและกัน

๒.๒ กีดกัน (Hindrane) หมายถึงพฤติกรรมที่คณะครูรู้สึกว่าไม่ได้รับ

ความสะดวกและความคล่องตัวในการทำงาน มีงานประจำและงานอื่น ๆ มากเกินไปพร้อมทั้ง
มีกฎเกณฑ์และกรรมการซึ่งคณะครูรู้สึกว่าไม่จำเป็น จึงรู้สึกว่าครูใหญ่กีดกันตนมากกว่า

๒.๓ ขวัญ (Esprit) หมายถึงพฤติกรรมที่คณะครูรู้สึกว่า ความต้องการ

ทางสังคมของคนได้รับการตอบสนองอย่างเป็นที่พอใจ จึงปฏิบัติงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ
เต็มใจทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียน

๒.๔ สนิทสนม (Intimacy) หมายถึงพฤติกรรมที่คณะครูรู้สึกว่า

ความสัมพันธ์อันดีมีค่าเป็นไปอย่างราบรื่นและสนิทสนมกันยิ่ง ปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน
ครื้นเครง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานก็ได้

ข. พฤติกรรมของครูใหญ่ มีอยู่ ๔ มิติคือ

๒.๕ เหินห่าง (Aloofness) หมายถึงความรู้สึกของคณะครูที่มีต่อพฤติกรรม

ของครูใหญ่ว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับตามนโยบาย ตำแหน่งหน้าที่
มากกว่าจะคำนึงถึงจิตใจของคณะครู ไม่ชอบพบปะอย่างเป็นกันเองกับครู จึงไม่ค่อยมีความสัมพันธ์กัน
ทำให้ครูใหญ่เหินห่างไปจากคณะครู

๒.๖ มุ่งเฉพาะงาน (Production Emphasis) หมายถึงพฤติกรรมของครูใหญ่ที่คณะกรรมการรู้สึกว่าการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่มุ่งเฉพาะผลงานเป็นสำคัญ จะคอยควบคุมตรวจตรา สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นแบบทางเดียว ครูปฏิบัติตามคำสั่งเป็นสำคัญขอให้งานสำเร็จเท่านั้นเอง

๒.๗ กระตุ้นเตือน (Thrust) หมายถึงพฤติกรรมที่ครูใหญ่พยายามทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจครู ไม่ควบคุมตรวจตราหรือนิเทศอย่างใกล้ชิด คิดว่าการกระทำของตัวเองจะเป็นการกระตุ้นเตือนการปฏิบัติงานของครูได้เอง

๒.๘ กลุ่ยพินิจ (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมที่ครูใหญ่ปฏิบัติต่อคณะครูอย่างใจกว้างพินิจพิจารณา มีมนุษยธรรมและคุณธรรม ให้ความอบอุ่นแก่คณะครู

๓. แบบบรรยากาศของโรงเรียน เมื่อพิจารณามิติต่าง ๆ แล้วจะแปรผลจากมิติต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วให้เป็นบรรยากาศของโรงเรียน ๖ แบบ ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะในแต่ละแบบดังนี้

๓.๑ บรรยากาศเปิด (The Open Climate) หมายถึงบรรยากาศที่คณะครูมีขวัญดีมาก ร่วมมือประสานงานกันดี มีความพึงพอใจในงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง รู้สึกภูมิใจในโรงเรียนของตน ทำให้โรงเรียนก้าวหน้าอยู่เสมอ

๓.๒ บรรยากาศอิสระ (The Autonomous Climate) หมายถึงบรรยากาศที่คณะครูมีอิสระในการปฏิบัติงานตามความสามารถของตน ครูใหญ่เปิดโอกาสให้คณะครูแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจบางอย่าง ครูมีขวัญและกำลังใจดี ผลการปฏิบัติงานก็ดีขึ้นไปด้วย

๓.๓ บรรยากาศควบคุมตรวจตรา (The Controlled Climate) หมายถึงบรรยากาศที่ครูใหญ่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล คณะครูทำงานหนักตามความอำนวยการและความคุมของครูใหญ่ตลอดเวลา แต่เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ของงานก็จึงทำให้คณะครูภาคภูมิใจ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจอยู่ในเกณฑ์สูงพอสมควร

๓.๔ บรรยากาศสนิทสนมคุ้นเคย (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่สัมพันธ์ภาพของครูใหญ่และคณะครูเป็นไปอย่างฉันท์มิตร มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมาก พฤติกรรมของครูใหญ่เป็นไปในทางที่ทำให้ทุกคนมีความสุข เอาใจใส่ต่อสวัสดิการของครูมาก ครูใหญ่จะ

ไม่ออกคำสั่งหรือควบคุมตรวจตรา และนิเทศการทำงานของครู ขวัญและความพึงพอใจในงานของครูมีปานกลาง

๓.๕ บรรยากาศแบบพ่อปกครองลูก (The Paternal Climate)

เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่ควบคุมตรวจตราการทำงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด ครูใหญ่ทำตนเป็น ผู้ตีไปเสียทุกอย่างจริงไม่เชื่อและไว้วางใจครู คณะครูรู้สึกเบื่อหน่ายต่อคำสั่ง ครูในโรงเรียน แบ่งเป็นก๊กเป็นเหล่า ไม่สนิทสนมกัน ขวัญและกำลังใจต่ำ ผลงานประสพความล้มเหลว

๓.๖ บรรยากาศปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่

บริหารโรงเรียนโดยขาดความรู้ ไม่มีสมรรถภาพในการบริหาร ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่คณะครู มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่พร่ำเพรื่อ ความต้องการทางสังคมของครู ไม่ได้รับการตอบสนอง ขาดการสนใจ และเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของครู ผลงานล้มเหลว ขวัญและกำลังใจของครูต่ำมาก

๔. ครูใหญ่ หมายถึงครูใหญ่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนประชาบาล สังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา ๒๕๑๕ และดำรงตำแหน่งครูใหญ่ใน โรงเรียนนั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี

๕. โรงเรียนประชาบาล หมายถึงโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดขอนแก่น ซึ่งเปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๔ หรือชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ - ๗.

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนจะแยกพิจารณา เสนอรายงานเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
เกี่ยวกับการตัดสินใจและบรรยากาศของโรงเรียนแต่ละตอนเป็นลำดับไป

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

✍ ในการที่จะดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางขององค์การต่าง ๆ ใดย่อมมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลนั้น ย่อมจะต้องประสบกับปัญหามาาประการ และปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีแนวทาง
ที่จะเลือกดำเนินการให้หลายทางด้วยกันแน่นอนทีเดียวผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องเลือกแนวทางแก้ปัญหา
อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้นนั่นก็คือผู้นำในแต่ละองค์การนั่นเอง เพราะผู้นำนั้นจะต้องตัดสินใจที่จะแก้ปัญหา
ต่าง ๆ เพื่อที่จะนำกลุ่มของเขาไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล (Halpin, 1966 : 34) ทุกคนในองค์การ
จึงต่างก็เพ่งมองทางเลือกที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้นำ อันเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะชี้แนวทาง
ให้องค์การดำเนินไปในทิศทางที่เห็นว่าจะเกิดผลดีมากที่สุด / การตัดสินใจจึงเป็นหัวใจของการ
บริหารงาน บรรดากระบวนการบริหารอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไปเพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจสั่งการ
ทั้งสิ้น (ปิญญู สาธร, ๒๕๑๖ : ๗๙) การตัดสินใจของผู้นำนั้นย่อมจะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวม
ในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การนั้นเกิดขึ้นจากจุดสำคัญ
คือ การตัดสินใจนั่นเอง เชื้อ สาริมาณ (๒๕๐๔ : ๕) กล่าวว่า "นักบริหารคือผู้ตัดสินใจ
ประวัติศาสตร์ได้บอกให้เราทราบว่า ผู้นำที่ดีตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและถูกต้อง ย่อมทำให้บ้านเมือง
เจริญรุ่งเรือง ครองข้ามถ้ำตัดสินใจไม่ดีย่อมมีแต่ความเสื่อม"

✍ องค์การทั้งหลายนี้มิได้มีความมุ่งหวังเฉพาะที่จะอยู่รอดเท่านั้น แต่ยังมุ่งหวังที่จะมี
ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้าต่อไปอีกด้วย (บุญญ วงศ์นารี, ๒๕๑๔ : ๑) การที่จะเป็น
ไปได้ตามความมุ่งหวังเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำว่าจะทำหน้าที่ที่สำคัญที่สุดนี้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด...

"หน้าที่ที่สำคัญที่สุด และยากยิ่งของนักบริหารก็คือหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการ หรือ หน้าที่ทำการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะหน้าที่วินิจฉัยสั่งการตัดสินใจนี้ นอกจากจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำให้ถูกต้องทีเดียว ยังมีผลสะท้อนไปสู่การปฏิบัติงานของคนทุกคนในองค์กรนั่นเอง และองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ถ้านักบริหารทำการวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งดำเนินการลงไปในทางที่ถูกต้องแล้ว กิจกรรมงานขององค์กรนั้นย่อมจะเจริญก้าวหน้าไปด้วยก็ ตรงกันข้าม หากนักบริหารวินิจฉัยตัดสินใจและสั่งการผิดพลาดแล้ว ผลร้ายย่อมจะตกอยู่ไม่เฉพาะตัวนักบริหารเท่านั้น แต่จะมีผลไปสู่ทุกคนในองค์กรนั่นเองและองค์การอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะมีผลต่อการคงอยู่หรือสูญสลายขององค์กรนั้น ๆ ใดด้วยเหตุนี้อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรใด ๆ ก็ตามส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของผู้ที่เป็นนักบริหารทั้งหลายนั่นเอง" (เฉลิมรัฐ ชัมพานนท์, ๒๕๐๔ : ๕) *

เมื่อการตัดสินใจมีความสำคัญปานฉะนี้แล้ว นักวิชาการจึงได้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการตัดสินใจในประเด็นที่ว่า องค์กรใดตัดสินใจไปอย่างไร และองค์การควรจะตัดสินใจอย่างไรจึงจะเรียกว่าเป็นการตัดสินใจที่มีเหตุผล (สมปราชญ์ จอมเทศ, ๒๕๑๖ : ๔๔) ทฤษฎีทางการบริหารที่น่าสนใจอีกทฤษฎีหนึ่งได้แก่ ทฤษฎีการตัดสินใจ (Administration as a Decision - making) ซึ่ง ซีมอน ผู้ได้รับการยกย่องว่า "เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ" (สมปราชญ์ จอมเทศ, ล.ค. : ๒๒) ได้กล่าวไว้ว่า "การตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการมีความหมายเช่นเดียวกันกับการบริหารหรือการจัดการ งานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือการตัดสินใจขององค์กร หรือเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์กรนั่นเอง"

(Simon, 1960 : 1)

* คำว่าการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision - making) นี้ให้ความหมายไม่มากมาย แต่ส่วนใหญ่ก็มีความหมายไปในแนวเดียวกัน ชุลล์ และคณะ (Shull and others, 1970 : 30 - 31) ได้ให้ความหมายในรูปนิยามศัพท์ว่า Decision (N) เป็นคำนามของกริยา decide (V) ซึ่งมาจากภาษาละตินว่า de + caedo de = ออก (off) และ Caedo = ตัด (to cut) เมื่อรวมกันหมายถึง การใช้สติปัญญาคิดไตร่ตรอง และเลือกกระทำแต่สิ่งที่เป็นไปได้จากหลาย ๆ ทาง โดยการตัดออก ตัดออก หรือเลือกเอาเฉพาะที่ดีกว่าหรือชอบมากกว่าเท่านั้น

ตามความหมายทางด้านการบริหารนั้น กอร์ (Gore, 1964 : 30) กล่าวว่า การตัดสินใจ คือแบบของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดและรักษากระบวนการทางสังคมให้ดำรงอยู่ เพื่อทำให้กิจกรรมของกลุ่มบังเกิดขึ้น และยังเสริมอีกว่า การวินิจฉัยสั่งการก็คือ การตัดสินใจ เลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทาง เป็นแนวในการไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มอร์ริส (Morris, 1964 : 9) อธิบายว่า การตัดสินใจหมายถึงความนึกคิดในการเลือกวิถีทางต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นรูปของจินตนาการหรือการใช้ตัวแบบที่แน่นอน นอกจากความหมายที่ทั้งสองท่านให้ไว้แล้ว นักวิชาการของไทยก็ได้ให้ความหมายไว้หลายท่านเช่นกัน ซึ่งพอจะยกมาให้เห็นเพียงบางท่าน เช่น จีรวัดน์ กาญจนกุลย์ (๒๕๑๓ : ๒๓๓ - ๒๔๒) กล่าวว่า การตัดสินใจมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือองค์การ ข่าวสาร การใช้เหตุผลวิจารณ์ญาณ และจริยธรรมอย่างมีระบบ วิชัย ตันศิริ (๒๕๑๕ : ๒๕) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึงการเลือกเป้าหมายอื่น ๆ อีก โดยตัดสินใจจากการพิจารณาคุณค่าหรือข้อเท็จจริง การตัดสินใจที่มีเหตุผลหรือประสิทธิภาพ คือการเลือกวิถีการที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้เร็วที่สุด สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๗ : ๓๖ - ๓๘) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการ คือการชี้แจง ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อีกท่านหนึ่งคือ อรุณ วัชรธรรม (๒๕๑๗ : ๒๑๘) ให้ความหมายไว้ว่า การวินิจฉัยสั่งการ คือการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ตามที่ท่านผู้รู้ทั้งหลายได้ให้ความหมายไว้ดังที่ยกมาให้เห็นบางท่านนี้ ก็พอจะทำให้มองเห็น ความหมายได้อย่างกระจ่างชัดพอสมควร ปัญหาต่อไปก็คือว่าการที่ผู้บริหารตัดสินใจอะไรลงไปนั้นมีพื้นฐานในการที่จะตัดสินใจอย่างไรบ้าง เพราะการตัดสินใจนั้นมีได้กระทำกันในสภาพว่างเปล่า หากสืบเนื่องมาจากสมรรถภาพทางความคิดของผู้ตัดสินใจ (สมบุญ ณ ศรีสุพรรณเกษม, ๒๕๑๓ : ๒๐) ท่านคงจะเคยจินตนาการว่าบางครั้งผู้บริหารไม่น่าจะตัดสินใจไปอย่างนั้น แต่ผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเป็นผลก็คือองค์การไปก็มี บางครั้งเราเห็นว่าผู้บริหารตัดสินใจได้ดี

แต่กลับเป็นตรงกันข้าม พื้นฐานของการตัดสินใจนี้ เถาวัลย์ นันทากิจวัฒน์ (๒๕๑๓ : ๑๓) ได้เขียนไว้ดังนี้

๑. ลางสังหรณ์ (Intuition) หมายถึง ความรู้สึกหรือการหยั่งรู้ภายในของบุคคล
ผู้นั้นที่ถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของเขา ลางสังหรณ์อาจเกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะ
ความลำเอียงหรืออิทธิพลอื่น ๆ ทั้งหมดนี้ล้วนแต่เป็นการพิจารณาในแง่ของบุคคลผู้ทำการตัดสินใจ
ในบางกรณีการตัดสินใจด้วยลางสังหรณ์ เกิดขึ้นโดยอิทธิพลหรือความรู้ในอภิปิเศษ การฝึกฝน
และสภาพเบื้องหลังเหตุการณ์ การตัดสินใจด้วยลางสังหรณ์ช่วยให้การตัดสินใจได้เร็ว
โดยเฉพาะในเรื่องที่ไม่มีความสำคัญมาก แต่มีข้อเสียคือเป็นการชักต่อเหตุผล และอาจเป็นผลเสีย
ถ้าปรากฏว่าลางสังหรณ์นั้นใช้ไม่ได้กับกรณีสถานการณ์จริง จากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
นอกจากนี้อาจทำให้ขาดความรอบคอบ คือไม่พิจารณาพื้นฐาน หรือเทคนิคอื่น ๆ ที่อาจใช้ช่วย
ในการตัดสินใจได้

๒. ข้อเท็จจริง (Facts) เป็นพื้นฐานที่มั่นคงเท่าลางสังหรณ์ แต่มีอุปสรรค
ที่จะหาข้อเท็จจริงให้ได้เพียงพอในบางกรณี ข้อที่ควรคำนึงอีกอย่างก็คือว่า ข้อเท็จจริงที่ได้มานั้น
จะต้องนำมาวิเคราะห์ และตีความหมายให้ถูกต้อง

๓. ประสบการณ์ (Experience) เป็นแนวทางช่วยในการตัดสินใจ แต่จะต้อง
ระมัดระวังว่า เหตุการณ์ในอดีตกับปัจจุบัน หรือในอนาคตจะคล้ายคลึงหรือเหมือนกันหรือไม่
เมื่อนำประสบการณ์มาช่วยการตัดสินใจในปัจจุบันหรืออนาคต อีกประการหนึ่งต้องพิจารณาว่า
ประสบการณ์ของผู้ที่จะทำการตัดสินใจนั้น ๆ มีมากน้อยเพียงใดด้วย ประสบการณ์ที่แคบจะไม่ช่วย
ในการตัดสินใจให้โดยละเอียด หรือไม่ก่อให้เกิดความก้าวหน้า

๔. อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งของการตัดสินใจ คือ
มีการตัดสินใจเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของสถาบัน หรือตามขอบเขตของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
จากผู้บังคับบัญชา การใช้พื้นฐานชนิดนี้เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจในข้อที่ว่า ผู้ที่เกี่ยวข้อง
กับการตัดสินใจนั้นจะยอมรับหลักการของการตัดสินใจโดยอัตโนมัติ แต่ในขณะเดียวกันอาจก่อให้เกิด
ปฏิกิริยา จากผู้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นเผด็จการ โดยการที่ตัดสินใจไม่คำนึงถึงการพิจารณา
ข้อเท็จจริงอื่น ๆ ของปัญหา โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล

ในการตัดสินใจเพื่อที่จะให้เกิดผลดีของการนั้นควรจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญคือ ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (Quality) และต้องเป็นที่ยอมรับของฝ่ายอื่น (Acceptance) (ชิงชัย สันติวงษ์, ๒๕๑๔ : ๑๔๔) และวิธีการที่จะช่วยให้การตัดสินใจมีคุณภาพสูงนั้น นอร์แมน (Norman, 1964 : 14 - 18) ได้ให้หลักสำหรับยึดถือปฏิบัติ ดังนี้

๑. การแยกกระบวนการคิดต่าง ๆ (Idea - getting process) ออกจากการประเมินเพื่อตัดสินใจ (Idea - evaluation process) ในกระบวนการคิดเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะกระบวนการประเมินที่อยู่ในช่วงหลังของขั้นตอนการตัดสินใจนั้นจะทำได้เพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของกระบวนการคิดเรื่องราวที่อยู่ในขั้นแรก ๆ
๒. การที่จะให้การตัดสินใจ แก่ปัญหาต่าง ๆ สำเร็จผลด้วยดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำการตัดสินใจ จะต้องทุ่มเทความพยายาม และมีกำลังใจแน่วแน่ที่จะเอาชนะต่ออุปสรรคต่าง ๆ ทั้งนี้เพราะอุปสรรคต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นมากแค่ไหนหรือยากอย่างไร ถ้าหากได้มีการพยายามวิเคราะห์โดยแท้จริง และไม่ท้อถอยแล้ว ย่อมจะมีหนทางแก้ไข ให้ดีได้ตามสมควร ไม่น่ามากนัก
๓. ตลอดจนกระบวนการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจควรทุ่มเทความสนใจอยู่ที่ตัวปัญหาเสมอ (Problem mindedness) และไม่ควรถนงหรือใจร้อน ที่จะหาคำตอบมากเกินไป ทั้งนี้เพราะการเร่งร้อนเพื่อให้ได้คำตอบเร็ว ๆ นั้น มักปรากฏว่าการพิจารณาปัญหามักจะไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้นจึงควรใช้เวลาสนใจที่ตัวปัญหาไว้มาก เพื่อให้เห็นปัญหาอย่างชัดเจนเสียก่อน
๔. ในขณะที่อยู่ในช่วงของการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง (Choice Situations) ในขั้นสุดท้ายนั้น สมควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศของปัญหา (Problem - Situation) ที่ตนกำลังเผชิญอยู่และต้องแก้ไข เพราะการทำตัวให้อยู่ในบรรยากาศหรือสภาพของตัวปัญหาทั้งหมดแล้ว ขอบเขตดังกล่าวจะไม่ถูกจำกัดไว้เท่าที่มีอยู่ ความคิดริเริ่ม และการมองเห็นทางเลือกใหม่ อาจจะเกิดขึ้นได้อีก และบางครั้งทางเลือกที่เพิ่มเข้ามานี้ อาจจะดีกว่าซึ่งอาจถูกมองข้ามได้ง่าย ๆ การทำตัวในลักษณะนี้จะช่วยให้สามารถเห็นถึงสิ่งที่ไม่เคยนึกถึงมาก่อนก็ได้

๕. เมื่อหันมามองอยู่ในบรรยากาศของปัญหาแล้ว จะต้องกลับไปอยู่ในบรรยากาศของการตัดสินใจเลือกพร้อมกันไปด้วย ทั้งนี้จะช่วยให้มีการเลือกเพื่อบรรลุเป้าหมายของทางเลือกต่าง ๆ ได้มากขึ้น สรุปแล้วก็คือให้พฤติกรรมของการพยายามตัดสินใจเลือก (Choice behavior) ควบคู่กับพฤติกรรมของการแก้ปัญหา (Problem - Solving behavior) เสมอ

๖. ผู้ตัดสินใจต้องมีความมั่นคง และไม่อ่อนไหวจากการคัดค้านจากฝ่ายอื่น ๆ เมื่อมีผู้ไม่เห็นด้วยจากการตัดสินใจนั้น ผู้ตัดสินใจเองอาจเกิดความรู้สึกลำบากใจ อาจจะกลัวและยอมโอนอ่อนผ่อนตามคนอื่น จนทำให้การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแล้วต้องเสียไป ถ้าหากทำตัวให้มั่นคง ไม่ตกอยู่ในความกลัวต่อผู้บังคับบัญชา หรือคัดค้านอิทธิพลของกลุ่มแล้ว หนทางที่จะได้คำตอบจากการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้นก็อาจเกิดขึ้นได้อีกในตอนนี้ โอกาสที่จะเป็นไปก็ทางใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวของผู้ตัดสินใจเองว่าจะทำตัวเป็นอย่างไร หรือสามารถควบคุมตนเองได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามก็เป็นคนมีเหตุผลจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ที่จะไม่ทำให้ผู้ตัดสินใจกลับกลายเป็นคนท้อ และกลายเป็นคนความคิดแคบที่จะหาโอกาสนำเอาทางเลือก หรือข้อคัดค้านของฝ่ายอื่น ๆ เข้ามาประกอบการพิจารณาด้วย

ความพยายามของนักวิชาการที่จะค้นหาวิธีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดนั้น ได้พิจารณาสร้างตัวแบบที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจมากมาย เช่นตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ หรือตัวแบบเหตุผล (Economic Rational Model) ตัวแบบพิจารณาส่วนเพิ่ม (Incremental Model) ตัวแบบ Mixed - Scanning ตัวแบบ Optimal และตัวแบบทางคณิตศาสตร์ (สมปราชญ์ จอมเทศ, ล.ก. : ๑๐๔ - ๑๐๘) ซึ่งแต่ละตัวแบบมีรายละเอียดมากมายไม่สามารถจะนำมาแสดงทั้งหมดได้ แต่ตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ หรือตัวแบบเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจโดยคัดเลือกจากข้อมูล ความจริงที่ปราศจากอารมณ์ หรือความลำเอียงส่วนตัว และตัดสินใจเลือกวิถีทางเลือกที่ให้ผลสูงสุด ในปี ค.ศ. ๑๙๕๐ ไชมอนได้ใช้หลักการทฤษฎีวิเคราะห์พฤติกรรมในการตัดสินใจ เขาอธิบายว่า พฤติกรรมทั้งหลาย

ของมนุษย์นั้น เป็นผลเนื่องมาจากการตัดสินใจของคน การที่คนจะเลื่อนไหวอย่างไร
ย่อมเกิดจากการเลือกวิถีทางต่าง ๆ (Alternative) ที่มีอยู่ในสิ่งที่ดีที่สุด และมีเหตุผล
(Rational) แต่ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๕๗ เขาก็ได้เปลี่ยนแนวความคิดใหม่ในเรื่อง
การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลว่า พฤติกรรมในการตัดสินใจของมนุษย์ย่อมจะต้องประกอบไปด้วย
ข่าวสาร ข้อมูล ความจริง (Fact) กับคุณค่านิยม (Value) ของคน การหาข่าวสาร
เพื่อตัดสินใจนั้นย่อมมีขึ้นจากสิ่งที่มนุษย์จะได้อะไร และทางเลือกที่คนคิดนั้นย่อมไม่มีที่สิ้นสุด ฉะนั้น
การตัดสินใจของมนุษย์ จึงเป็นเพียงตัดสินใจจากความพอใจ (Satisfying) เท่านั้น การตัดสินใจ
อย่างมีเหตุผลที่เขียนไว้ในปี ค.ศ. ๑๙๕๐ นั้นจึงเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ (สมปราชญ์ จอมเทศ, ล.ก. ๑๐๕)

นอกจากตัวแบบต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้พยายามคิดค้นขึ้นมาเพื่อให้การตัดสินใจ
มีประสิทธิภาพสูงสุดแล้ว ยังต้องอาศัยกระบวนการในการตัดสินใจที่ดีประกอบอีกด้วย เรื่องนี้
นาย ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Peter Drucker) ได้จำแนกกระบวนการของการตัดสินใจแบบ
วิทยาศาสตร์ไว้ดังนี้ (จำนงค์ สมประสงค์, ๒๕๑๔ : ๒๒๑)

- ขั้นที่ ๑ ต้องจำกัดขอบเขตปัญหาให้ชัดก่อน (defining the problem)
- ขั้นที่ ๒ ต้องดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา (analyzing the problem)
- ขั้นที่ ๓ ต้องจัดหาวิธีการที่จะใช้แก้ปัญหาไว้ให้มีโอกาสเลือกใช้ได้หลาย ๆ วิธี

(developing alternate Solutions)

ขั้นที่ ๔ ทำการตัดสินใจเลือกใช้วิธีแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุดมาวิธีหนึ่ง (deciding
upon the best solution)

ขั้นที่ ๕ นำเอาวิธีแก้ปัญหาที่เลือกแล้วไปใช้ดำเนินการให้บังเกิดประสิทธิภาพต่อไป
(converting the decision into effective action)

วิธีนี้ คันศิริ (๒๕๑๕ : ๓๔) เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้ ๓ ขั้นตอนด้วยกัน
ได้แก่

๑. มีเป้าหมายแล้วต้องคิดหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

๒. คำนวณผลลัพธ์ของแต่ละวิธี

๓. พิจารณาเปรียบเทียบผลลัพธ์เหล่านั้นว่า กลุ่มผลลัพธ์ไหนจะทำให้เราถึงเป้าหมายได้เร็วที่สุด และสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

☞ แม้ว่าจะกำหนดขั้นตอน ตัวแบบ หรือวิธีการในการตัดสินใจไว้อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดต่าง ๆ มากมายที่เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Downs, 1967 : 57) ให้ข้อคิดเห็นถึงข้อจำกัดในกระบวนการตัดสินใจไว้ดังนี้

๑. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา เพราะนักบริหารจะต้องแบ่งความสนใจในปัญหาอื่น ๆ และจำกัดตัดสินใจภายในกำหนดระยะเวลา

๒. ลักษณะปัญหา การตัดสินใจส่วนมากนั้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในอนาคต การตัดสินใจจึงเป็นลักษณะที่กระทำไปโดยไม่อาจหวังได้แน่นอน (uncertainty)

๓. ข้อจำกัดเกี่ยวกับข่าวสาร เพราะข่าวสารที่ได้รับมาอาจไม่สมบูรณ์ ไม่ถูกต้อง เพราะการหาข่าวสารต้องลงทุนเสียค่าใช้จ่ายมาก

นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดอื่น ๆ อีก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของหน่วยงาน บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลประโยชน์ของบุคคลและอิทธิพลทางการเมือง กำลังขวัญและระเบียบวินัย เสี่ยงมหาชนและทัศนคติของสื่อสารมวลชนและกำลังเงิน (จำนงค์ สมประสงค์, ธ.ก. : ๒๒๒)

✕ โดยเฉพาะในสังคมไทยมีข้อจำกัดมากมายโดยเฉพาะในการบริหารราชการ นักบริหารชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) อะไรที่ไม่เคยทำมาก่อน จะไม่กล้าทำเมื่อจะวินิจฉัยสั่งการอะไรลงไป มักจะต้องมีความรู้สึกเกรงใจว่าจะกระทบกระเทือนถึงผลประโยชน์ของผู้ใหญ่หรือไม่ และต้องระมัดระวังไม่ทำให้ผู้ใหญ่เสียหน้า ผลประโยชน์โดยรวมถึงของตนเอง เพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท ญาติมิตร ซึ่งจะเป็นความลำเอียงหรืออคติ โดยเฉพาะในระบบราชการจะมีแนวโน้มมากกว่าทางธุรกิจดังต่อไปนี้ (สมปราชญ์ จอมเทศ, ธ.ก. : ๑๐๐)

๑. ข้าราชการมักจะบิดเบือนข่าวสารบางส่วนไป ในการเสนอผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็นผลเสียต่อเขา แต่จะเพิ่มหรือเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับส่วนดีของเขาไป
๒. ข้าราชการมักจะมีท่าทีต่อการเลือกนโยบาย และเลือกปฏิบัติที่เขามิชอบเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์

๓. ข้าราชการจะต้องปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย
๔. ข้าราชการจะแสดงบทบาทไปตามความรับผิดชอบที่เขาได้รับเพิ่มขึ้นและยอมเสี่ยงต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเขา ก็ต่อเมื่อการกระทำนั้นคล่องจองกับเป้าหมายของตน

นอกจากนี้ ชัยอนันต์ สมุทรวนิช (๒๕๑๔ : ๕๖) ยังแสดงให้เห็นข้อจำกัดอีกว่าการไม่รู้แนวปัญหาที่แท้จริงคืออะไร หรืออะไรเป็นมูลเหตุที่แท้จริงของปัญหา เราใช้เวลาเพียงพอมาน้อยเพียงใด และประการต่อมาคือ ความรู้สึกต่อต้านการวิเคราะห์ หรือไม่มีศรัทธาในวิธีการทางวิทยาศาสตร์

เมื่อผู้บริหารทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจ และจะต้องทำการตัดสินใจอย่างดีที่สุด ถูกต้องที่สุด ดังนั้นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่ปัญหาจากงานประจำ (Routine) จึงจำเป็นจะต้องอาศัยความมีเหตุผล ใจกว้าง หาข่าวสารข้อมูลให้ได้มากที่สุด ทั้งเหตุผลที่เกี่ยวกับคุณค่า (Value) และเหตุผลจากข้อเท็จจริง ซึ่งควรจะได้อาจมาจากหลาย ๆ แห่ง กว้างขวาง และเชื่อถือได้ (ภิญโญ สาร, ล.ก. : ๖๖) มีเช่นนั้นการตัดสินใจจะผิดพลาดได้ง่าย ซึ่งความผิดพลาดนั้นอาจเกิดจากการวินิจฉัยสั่งการ ด้วยอารมณ์ ถือเอาความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ (สมพงษ์ เกษมสิน, ๒๕๑๓ : ๓๖๓) ซึ่งการที่จะได้ข้อมูล ข่าวสาร หรือความคิดเห็นจากหลาย ๆ ทางนั้น วิธีการอย่างหนึ่งที่เป็นที่สนใจอย่างแพร่หลาย คือ "การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร" (employee participation) (ชงชัย สันติวงษ์, ๒๕๑๕ : ๔๑๑) โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริงนั้น ผู้ที่จะได้รับผลกระทบกระเทือนจากการตัดสินใจควรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยเสมอ คือผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจสิ่งใดโดยลำพัง อย่างน้อยจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งต้องได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ๆ มีส่วนออกความคิดเห็น หรือเสนอข้อมูลมาให้พิจารณาในการตัดสินใจ

การตัดสินใจจะต้องไม่เป็นการตัดสินใจของผู้ใดผู้หนึ่งเพียงผู้เดียว แต่จะต้องตัดสินใจด้วยความเห็นชอบของบุคคลหลายคนและหลายฝ่าย (วิญญู สาทร, ล.ก. : ๖๗)

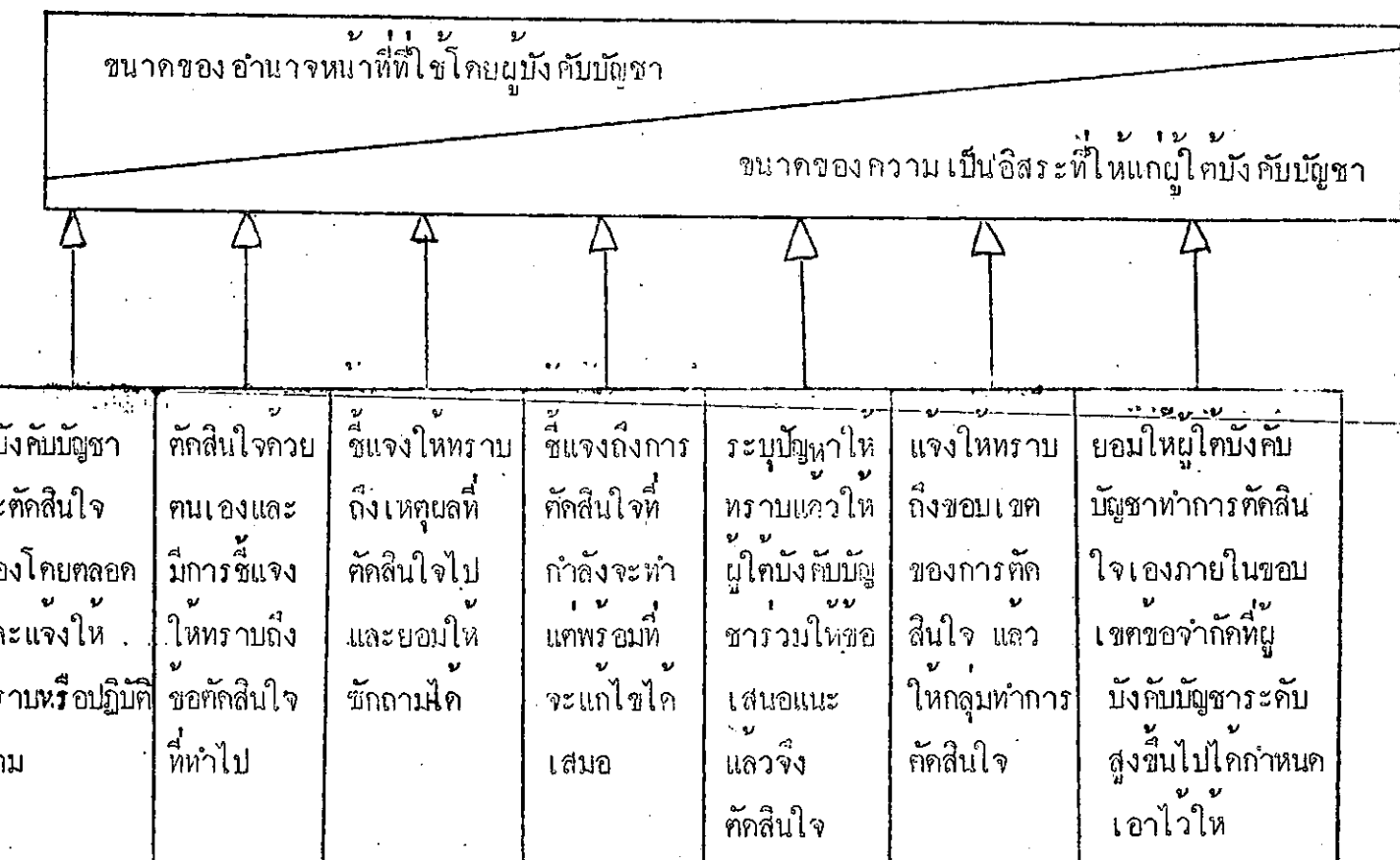
สุภรณ์ ศรีพหล (อ้างจาก สุนทร สารวัน และคณะ, ๒๕๑๔ : ๒) กล่าวว่า การตัดสินใจที่ดี ผู้ตัดสินใจต้องมีความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ ผู้บริหารที่ดีมักไม่ตัดสินใจคนเดียว เพราะจะผิดพลาดเสียหายได้ง่าย จึงควรมีคณะกรรมการช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ

บาร์ทกี (Bartky, 1956 : 300) ได้กล่าวถึงผู้นำทางการศึกษาแบบประชาธิปไตยว่า "ผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจของหน่วยงาน ควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ๆ ผู้นำที่ไม่ขอคำแนะนำจากบุคคลากรที่ร่วมงานนั้นนับว่าเป็นผู้นำไม่ฉลาดอย่างมาก ผู้นำแบบอัตตาธิปไตยจะเป็นผู้นำที่สร้างความไม่พอใจ และเกิดการก้าวร้าว รุกราน แก่บุคคลในหน่วยงาน นอกจากนั้นยังสร้างให้เกิดความไม่มีอิสระในการทำงาน และก่อให้เกิดความท้อใจให้แก่บุคคลในหน่วยงานด้วย"

✎ ในการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไปด้วย ถ้าใช้อำนาจมากคือเป็นแบบอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ ผู้ร่วมงานก็ไม่มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจ แต่ถ้าใช้อำนาจน้อยโอกาสที่ผู้ร่วมงานจะร่วมในการตัดสินใจก็มีมากขึ้น เรื่องนี้ เทนเนนเบิร์ก (Tannenbaum, 1958 : 95) ได้เปรียบเทียบให้เห็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเริ่มจากผู้นำแบบเผด็จการมากไปสู่การเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยมาก ดังนี้ :-

ผู้นำแบบเผด็จการที่ให้อำนาจ
 ความสำคัญต่องาน เป็นหลัก

ผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ให้อำนาจ
 ความสำคัญต่องาน เป็นหลัก



งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้นำในต่างประเทศ

การที่จะเข้าใจถึงแบบการตัดสินใจและผลจากการตัดสินใจจะเป็นอย่างไรนั้น ผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำจะทำให้เรามองเห็นแนวทางที่ผู้นำจะตัดสินใจได้ เพราะทั้งนี้กล่าวมาแล้วว่า การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำนั้นเกี่ยวพันกับการที่จะให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำนั้น ลูวิน, ลิปปิต และไวท์ (Lewin, Lippitt and White, 1939 : 271 - 299) ได้ทำการทดลอง โดยให้เด็กอายุประมาณ 10 ขวบ แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน มีหัวหน้ากลุ่มเป็นผู้ที่ได้รับการฝึกให้เป็นผู้นำแตกต่างกัน 3 แบบคือ แบบอัครนิยม แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตยในหัวหน้าทั้ง 3 แบบนั้น หมุนเวียนกันเป็นผู้นำภายในกลุ่มทั้งสี่ ผู้นำแบบอัครนิยมก็ทำการวางนโยบาย

แบ่งงานให้ทำตามคำสั่ง ตามขั้นตอน กำหนดงานแก่ลูกน้อง และทีมงานของกลุ่มตามใจชอบ
ของตนด้วย หัวหน้าแบบเสรีนิยมก็ปล่อยให้ลูกน้องวางแผนงาน กำหนดหน้าที่การทำงานกันเอง
โดยหัวหน้าไม่เข้าไปรวมงานกับกลุ่ม จะคอยช่วยเหลือเป็นบางครั้ง เมื่อกลุ่มร้องขอ และมีการติชม
บ้างนาน ๆ ครั้ง สำหรับหัวหน้าแบบประชาธิปไตย จะให้โอกาสแก่สมาชิกทุกคนได้ร่วมประชุม
วางแผนงาน มีการอธิบายขั้นตอนของการทำงานให้ทราบล่วงหน้า ลูกน้องออกความเห็นเสนอแนะ
การทำงาน และได้เลือกงานได้ การทีมงานของกลุ่มเป็นไปด้วยความเพียงพอม จากผล
การทดลองพบว่า เด็กส่วนมากถึง ๑๕ ใน ๒๐ คน ชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบเสรีนิยม
และแบบอัตตาธิปไตย ตามลำดับ ส่วนปริมาณงานของกลุ่มจะไม่แตกต่างกันอย่างเด่นชัดนัก แต่กลุ่ม
ที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย คุณภาพของงานจะสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ สมาชิกมีขวัญดีมาก แม้หัวหน้างาน
ไม่อยู่ สมาชิกก็ทำงานอย่างสม่ำเสมอ การทะเลาะวิวาทก็น้อย ส่วนแบบอัตตาธิปไตยขวัญของ
สมาชิกไม่ดี มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อหัวหน้า มีการทะเลาะวิวาท และก้าวร้าวภายในกลุ่ม สมาชิกที่
อ่อนแอจะออกไปจากกลุ่ม และพบว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัตตาธิปไตยมาก่อนแล้ว เมื่อเปลี่ยนหัวหน้า
แบบเสรีนิยม จะเพิ่มความก้าวร้าวในกลุ่มยิ่งขึ้น ขวัญของสมาชิกไม่ดี แต่ก็ยังรักหัวหน้าแบบ
เสรีนิยมมากกว่าอัตตาธิปไตย ชอว์ (Shaw, 1955 : 127 - 134) ได้ศึกษาอิทธิพลของผู้นำ
เปรียบเทียบกันระหว่างแบบอัตตาธิปไตยและประชาธิปไตย โดยใช้สัตว์ในกลุ่มละ ๔ คน
รวมกันหาคำตอบปัญหาเลขคณิต ๓ ข้อ โดยให้เขียนสารติดต่อกันภายในกลุ่ม ผลปรากฏว่ากลุ่ม
ที่มีหัวหน้าแบบอัตตาธิปไตย ทำงานได้เร็วกว่าและมีคำตอบถูกมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย
แต่สมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่า นอกจากนั้นยังเชื่อว่า การเป็นหัวหน้า
ที่ดีแบบประชาธิปไตยนั้น เป็นได้ง่ายกว่าการเป็นหัวหน้าที่ดีแบบอัตตาธิปไตยมาก เกี่ยวกับพฤติกรรม
ผู้นำว่าจะตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างไร คาสเซิล และสแตนนิค (Cassel & Stanick,
1962 : 2) ใช้แบบสอบถาม The Leadership Ability Evaluation ซึ่งเป็นแบบสร้าง
สถานการณ์ให้เลือกตัดสินใจตอบ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำแตกต่างกันถึง ๔ แบบ และแต่ละแบบ
มีลักษณะเฉพาะดังนี้คือ

๑. แบบปล่อยตามสบาย การตัดสินใจเป็นไปอย่างต่างคนต่างทำ ผู้นำไม่มีอิทธิพล
ชักจูงสมาชิกในกลุ่ม

๒. แบบประชาธิปไตย คำนึงถึงความร่วมมือ มีการตัดสินใจโดยประชุมปรึกษาหารือกัน ผู้นำต้องการของกลุ่ม และผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งผู้นำกลุ่มและสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

๓. แบบอัตตนิยม - แสดงออกทางก้าวร้าว ผู้นำจะตัดสินใจแทนคนเดียว ถืออำนาจเป็นใหญ่มีลักษณะก้าวร้าว ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของสมาชิกแต่อย่างใด

๔. แบบอัตตนิยม - ขอบยอมตามบุคคลอื่น มีการตัดสินใจที่เป็นของตนเอง แต่ชอบอาศัยหรือยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ใคร่เป็นสมาชิกในกลุ่ม

อูริส (Uris, 1964 : 28) ได้สังเกตบรรยายภาค พฤติกรรม ความรู้สึกในการทำงาน ซึ่งอยู่ภายใต้ผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า กระบวนการทำงาน การสั่งงาน การตัดสินใจภายในกลุ่ม จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้นำ กล่าวคือในกลุ่มอัตตนิยมในชั้นสมาชิกมักจะก้าวร้าว มีบางคนหาวิธีทำตัวสนิทสนมกับหัวหน้า เมื่อหัวหน้าไม่อยู่การงานจะหยุดชงัก เพราะขาดผู้ตัดสินใจ ขาดการริเริ่ม งานเป็นไปอย่างล่าช้า ในกลุ่มประชาธิปไตยทุกคนรู้สึกเป็นเพื่อนกัน มีสัมพันธภาพที่ดีต่อหัวหน้า รู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีการตัดสินใจแบบร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน การทำงานก้าวหน้าอย่างมีระบบ แม้ผู้นำไม่อยู่งานก็ต่อเนื่องกันไปโดยตลอด ในกลุ่มปล่อยตามสบาย จะมีการทำงานอย่างต่างคนต่างทำ งานล่าช้าและค้างคั่ง ไม่มีการตัดสินใจจากผู้นำ สมาชิกในกลุ่มอยู่ในลักษณะตัวใครตัวมัน ทำงานแบบแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น จุง (Jung, 1970 : 2762 - A) ได้วิจัยการตัดสินใจของศึกษานิกร (Superintendents) พบว่า ศึกษานิกรมักจะทำการตัดสินใจทันทีถ้าหากว่าเป็นความต้องการจากผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า หรือถ้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของโรงเรียนกับชุมชน ศึกษานิกรที่มีเวลาประจำการมานาน มักจะอ้างการตัดสินใจไปยังคณะกรรมการโรงเรียน (School board) บอร์จ (George, 1974 : 4652 - A) ได้ทำการวิจัยการตัดสินใจครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ครูใหญ่ และกลุ่มอื่น ๆ มีความเชื่อว่า ควรจะให้ครูใหญ่มีบทบาทและอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และครูใหญ่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากว่าการตัดสินใจนั้นได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ

ผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่ง มิฮาลสกี (Mihalsky, อ้างจาก กังวาน (นามแฝง) ๒๕๑๕ : ๔ - ๕) ได้ทำการวิจัยการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในวงการธุรกิจ

ซึ่งวิจัยร่วมกับกลุ่ม New - Jersey Institute of Technology พบว่า นักบริหารที่
 ทำกำไรได้มาก คนข้างจะเป็นนักคาดคะเนเหตุการณ์ข้างหน้า หรือนักสังหรณ์ใจได้แม่นยำกว่า
 ผู้ที่กำไรน้อย ผู้ทำกำไรได้ก็มักเป็นผู้ที่หัวฉกไว้อีกด้วย และพบความจริงว่า ความเกรงเครียด
 ทำให้ตัดสินใจไม่ได้ และยังพบสิ่งที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งว่า การตั้งคณะกรรมการขึ้น
 เพื่อประชุมออกความเห็นและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ นั้นผลที่ออกมาจะไม่ดีก็ได้ การทดลองกับ
 กลุ่มต่าง ๆ กว่า ๕๐ กลุ่ม พบว่า เวลาคณะกรรมการที่เป็นเพศเดียวกันล้วน ๆ เช่นเป็นเพศ
 ชายล้วน หรือหญิงล้วน การตัดสินใจแก่ปัญหาจะมีแนวเป็นไปอย่างปกติ คือมีดีบ้าง ไม่ดีบ้าง
 แต่เวลาให้กรรมการทั้งกล่าวมารวมประชุมเป็นคณะเดียวกัน การตัดสินใจจะแปลกไป คือ
 พวกที่เคยทำคะแนนได้สูงกลับทำคะแนนได้ต่ำ และผู้ที่เคยทำคะแนนได้ต่ำ กลับจะทำคะแนนได้สูง
 แต่บางพวกก็คงเหมือนเดิม ที่เป็นเช่นนี้พบว่า ขึ้นอยู่กับว่าใครดำเนินการประชุม และเป็นกลุ่ม
 อะไรด้วย โดยปกติแล้วเพศชายมักมีอิทธิพลเหนือกว่าหญิง เวลาประชุมจึงมักตัดสินใจได้มั่นคง
 สม่าเสมอกว่า แต่ถ้าเป็นงานหลักที่ฝ่ายหญิงเป็นฝ่ายนำอยู่แล้ว เวลาประชุมร่วมกันฝ่ายหญิงก็
 จะตัดสินใจได้มั่นคงสม่าเสมอกว่า การมีอิทธิพลในกลุ่มนี้ยังขึ้นกับความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ
 ในกลุ่มด้วย เช่นถ้าคณะกรรมการมีบิดา พอลา ลูก และลูกเขย รวมอยู่ด้วยแล้ว บิดาและพอลา
 จะมีอิทธิพลเหนือลูกและลูกเขย นอกจากนั้นผัวคู่ใดจะจะมีอิทธิพลเหนือเมียมากกว่า เจ้านายมี
 อิทธิพลเหนือลูกน้อง ไม่มีทางใดเลยที่จะให้คณะกรรมการเหล่านั้นมีความรู้สึกและยอมรับสภาพเท่าเทียม
 กันได้ ดังนั้นในการตั้งคณะกรรมการพิจารณาปัญหาเพื่อตัดสินใจ ควรเลือกคณะกรรมการที่ไม่มีทาง
 ที่กรรมการคนใดจะมีอิทธิพลชักจูงแนวคิดของกรรมการคนอื่น ๆ ได้

การวิจัยภายในประเทศไทย

ผลการวิจัยในประเทศเราเท่าที่ปรากฏ ณรงค์ รณียกุล (๒๕๑๔ : ๓๒ - ๓๓)
 ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียน จังหวัดสุโขทัย พบว่า
 ลักษณะผู้นำทั้ง ๓ แบบคือ อัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย ไม่มีความสัมพันธ์กับ
 ขวัญและกำลังใจของครูแต่ประการใด และลักษณะผู้นำทั้ง ๓ แบบมิได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านคุณวุฒิ

วิจัย และประสบการณ์ของครูใหญ่แต่ละรายใด ไพฑูรย์ เลียงก้อง (๒๕๑๗ : ๓๔)

ใช้แบบสอบถาม LAE ศึกษาการตัดสินใจของครูใหญ่และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล

พบว่า ครูมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจแบบอัตตนิยม - แสดงออกทางก้าวร้าวสูงกว่าครูใหญ่

ครูใหญ่ชายมีแนวโน้มในการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย - คำนึงถึงความร่วมมือสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ครูใหญ่หญิงมีแนวโน้มจะเลือกตัดสินใจแบบอัตตนิยม - ชอบยอมตามบุคคลอื่น ครูหญิงมีแนวโน้ม

จะตัดสินใจแบบตามสบาย ต่อมา โกศล มีคุณ (๒๕๑๘ : ๓๐ - ๓๕) ได้ศึกษาอิทธิพลของหัวหน้า

แบบประชาธิปไตย และแบบอัตตนิยมที่มีต่อขวัญและกำลังใจของลูกน้อง โดยนิสิตอาสาสมัครใน

วิทยาลัยครูราชบุรี จำนวน ๖๐ คน แบ่งกลุ่มย่อย ๆ ให้แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าแบบต่าง ๆ ดังกล่าว

ทำกิจกรรมหาข้อความแทนตัวเลขหรือตัวอักษรที่อยู่ในบทร้อยกรอง - เพื่อให้บทประพันธ์อ่านได้

สมบูรณ์ขึ้น ผลปรากฏว่าสมาชิกในกลุ่มผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่ม

ผู้นำแบบอัตตนิยม แต่ประสิทธิภาพในการใช้อักษรของทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของโรงเรียน

ถ้าเรามีโอกาสไปเยี่ยมโรงเรียนต่าง ๆ แล้ว จะมีความรู้สึกว่าเป็นไป
ภายในโรงเรียนนั้นแตกต่างกัน บางโรงเรียนเราจะเกิดความรู้สึกว่ามีความคิดค้น กระตือรือร้น
มีความมั่นใจ บิดีขี้หนี่ ร่วมมือกันทำงานอย่างดี แต่บางโรงเรียนจะรู้สึกว่ามีคามซึมเซาเหงาหงอย
เฉื่อยชา ใบหน้าของครูและนักเรียนแผ่วไถ่ด้วยความหม่นหมอง ท้อแท้ อะไรเล่าที่เป็นสิ่งสำคัญ
ที่ทำให้เรามีความรู้สึกอย่างนั้น แน่นอนทีเดียว ในคนสองคน กลุ่มสองกลุ่ม หรือสถานการณ์
สองสถานการณ์ ย่อมจะมีความแตกต่างกัน (Auren Uris, 1973 : 4) และเรื่องนี้ ฮาลปิน
(Halpin, 1966 : 134) ได้สนใจศึกษา เขาบอกว่าในแต่ละคนนั้นจะมีบุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะตัว
ฉันใด ในองค์การต่าง ๆ นั้นย่อมจะมีบุคลิกภาพเป็นเฉพาะตัวฉันนั้น ซึ่งบุคลิกภาพลักษณะดังกล่าวนี้
เรียกว่าบรรยากาศขององค์การ มีคอส (Miklos, 1970 : 332) กล่าวถึงบรรยากาศ
ขององค์การว่า "หมายถึงคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์การ
และระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหมายถึงลักษณะกระบวนการภายใน เช่นทัศนคติ
การปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมอื่น ๆ ของสมาชิกขององค์การ" องค์การมีแนวโน้มที่มีภาวะการปรับตัว

ให้สมมุติของกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เพื่อดำรงรักษาไว้ให้องค์การอยู่รอด ภาวการณ์ปรับตัวให้สมมุติของแต่ละองค์การนั้นแตกต่างกันไป แม้ว่าจะเป็นองค์การชนิดเดียวกัน มีโครงสร้างอย่างเดียวกันก็ตาม เราเรียกภาวการณ์ปรับตัวให้สมมุติขององค์การนี้ว่า "บรรยากาศขององค์การ" (ไพพรรณ มุสิกสาร, ๒๕๑๔ : ๑๔)

ผู้ทำการศึกษายุกเบิกเริ่มแรกนั้นได้แก่ ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966, 133 - 152) ได้สรุปว่าบรรยากาศของโรงเรียนนั้นประกอบขึ้นจากพฤติกรรมของคณะกรรมการผู้บริหารในโรงเรียน โดยแยกออกเป็นพฤติกรรมของคณะกรรมการเป็น ๔ มิติ ได้แก่ ประสานงาน (Disengagement) กีดกัน (Hindrane) ขวัญ (Esprit) และสนิทสนม (Intimacy) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ๔ มิติคือ เห็นห่าง (Aloofness) มุ่งเฉพาะงาน (Production Emphasis) กระตุ้นเตือน (Thrust) และคหุยพินิจ (Consideration) จากองค์ประกอบทั้ง ๔ มิตินี้ ได้นำมาวิเคราะห์ต่อไปอีกสามารถจัดเป็นแบบลักษณะเฉพาะของบรรยากาศขององค์การได้เป็น ๖ แบบ จากบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุดจนถึงไม่พึงประสงค์ที่สุดคือ แบบเปิด (The Open Climate) แบบอิสระ (The Autonomous Climate) แบบควบคุมตรวจตรา (The Controlled Climate) แบบสนิทสนมคุ้นเคย (The Familiar Climate) แบบพ่อปกครองลูก (The Paternal Climate) และแบบปิด (The Closed Climate) ซึ่งในแต่ละมิติและแต่ละแบบของบรรยากาศมีลักษณะดังนี้

๑. พฤติกรรมของคณะกรรมการ ๔ มิติ คือ

๑.๑ ประสานงาน (Disengagement) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะกรรมการมีความลำบากใจในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน ขาดการประสานงานร่วมมือซึ่งกันและกัน ทั้ง ๆ ที่เป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือสาคักกันจึงจะสำเร็จลงได้

๑.๒ กีดกัน (Hindrane) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะกรรมการรู้สึกว่าไม่ได้รับความสะดวกและความคล่องตัวในการทำงาน เห็นว่าครูใหญ่นอบหมายงานต่าง ๆ ให้มากเกินไป รู้สึกอึดอัดใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ต้งขึ้นโดยไม่จำเป็น จึงรู้สึกไปว่าครูใหญ่กีดกันตนมากกว่า

๑.๓ ขวัญ (Esprit) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะครูรู้สึกว่าการทางสังคมของตนได้รับการตอบสนองอย่างเป็นที่พอใจ จึงปฏิบัติงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน

๑.๔ สนิทสนม (Intimacy) หมายถึง พฤติกรรมที่คณะครูรู้สึกว่าความสัมพันธ์ฉันมิตรดำเนินไปอย่างราบรื่นและสนิทสนมกันยิ่ง ปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนานครื้นเครง แต่อาจจะไม่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานก็ได้

๒. พฤติกรรมของครูใหญ่มี ๔ มิติคือ

๒.๑ เห็นห่าง (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของคณะครูที่มีต่อพฤติกรรมของครูใหญ่ว่าบริหารงานโดยคำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ตามนโยบาย ตำแหน่งหน้าที่ มากกว่าคำนึงถึงจิตใจของคณะครู ไม่ชอบพบปะอย่างเป็นกันเองกับครู จึงไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้ครูใหญ่เห็นห่างไปจากคณะครู

๒.๒ มุ่งเฉพาะงาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมของครูใหญ่ที่คณะครูรู้สึกว่า การบริหารโรงเรียนของครูใหญ่จะมุ่งเฉพาะผลงานเป็นสำคัญ จะคอยควบคุมตรวจตรา สั่งการและนิเทศการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างใกล้ชิด การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนเป็นแบบทางเดียว ครูปฏิบัติตามคำสั่งเป็นสำคัญ ขอให้งานสำเร็จเท่านั้นเอง

๒.๓ กระตุ้นเตือน (Thrust) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูใหญ่พยายามทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจครู ไม่ควบคุมหรือตรวจตราอย่างใกล้ชิด คิดว่าการกระทำของตนเองจะเป็นการกระตุ้นเตือนการปฏิบัติงานของครูได้เอง

๒.๔ คลุยพิจารณา (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมที่ครูใหญ่ปฏิบัติต่อคณะครูอย่างไคร่ครวญ พิจารณา มีมนุษยธรรม และคุณธรรม ให้ความอบอุ่นแก่คณะครู

ลักษณะของบรรยาการแบบต่าง ๆ

แบบบรรยาการต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วทั้ง ๒ แบบนั้นได้จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง ๔ มิติลงสรุปเป็นบรรยาการ ซึ่งถือเอาคะแนน สูง กลาง ต่ำ ของแต่ละมิติ ดังตารางข้างล่างนี้ (Halpin, 1966 : 174 - 181)

ตาราง ๑ แสดงลักษณะบรรยาภาพของโรงเรียน จากองค์ประกอบทั้ง ๔ มิติ

บรรยาภาพ	พฤติกรรมของคณะครู												พฤติกรรมของครูใหญ่											
	ประสานงาน			กักกัน			ขวัญ			สนิทสนม			เห็นทาง			มุ่งเฉพาะงาน			กระตุ้นเตือน			คุ้ยเขี่ย		
	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ	สูง	กลาง	ต่ำ
ระดับสูง			X			X	X				X				X			X	X			X		
ระดับกลาง			X			X	X			X			X					X		X			X	
ระดับต่ำ			X	X			X					X	X			X			X					X
ระดับสูง	X					X		X		X					X			X	X			X		
ระดับกลาง	X					X			X						X	X			X			X		
ระดับต่ำ	X			X				X		X			X			X				X				X

หมายเหตุ ระดับสูง คะแนนที่ ๔๖ - ๕๐

ระดับกลาง คะแนนที่ ๔๖ - ๕๕

ระดับต่ำ คะแนนที่ ๒๐ - ๔๕

ลักษณะเฉพาะของบรรยากาศแต่ละแบบมีดังต่อไปนี้

๑. บรรยากาศแบบเปิด (The Open Climate) เป็นบรรยากาศที่คณะกรรมการมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความร่วมมือประสานงานกันดี มีความพึงพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจไปสัมฤทธิ์สูง ครูใหญ่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานด้วยดี คณะครูมีความสนิทสนมกันดีพอสมควร มีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในโรงเรียนของตน ครูใหญ่สามารถบูรณาการบทบาทให้กลมกลืนกับบุคลิกภาพของคนได้อย่างแนบเนียน ปฏิบัติงานดีจนถึงเป็นตัวอย่างได้ การบริหารงานไม่ต้องใช้คำสั่ง หรือควบคุมตรวจตรา และมีเทงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากคณะกรรมการระเบียบวินัยดี สัมพันธภาพระหว่างคณะครูกับครูใหญ่ดี กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็นยังคงมีอยู่แต่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ครูใหญ่ไม่ได้เน้นที่ผลงานมากเกินไป แต่จะใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำและดูแลตามแก่คณะครู งานจึงบรรลุเป้าหมายอย่างดีขณะที่เดียวกันก็ไม่ขัดต่อความต้องการทางสังคมของคณะครู

๒. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่ส่งเสริมให้คณะครูมีอิสระในการปฏิบัติการใด ๆ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ คณะครูได้รับความพึงพอใจในความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จของงาน คณะครูร่วมสมัครสมานประสานงานกันดี จึงทำให้ภาระไม่หนักเกินไป ครูใหญ่พร้อมที่จะอำนวยความสะดวกแก่คณะครู ขวัญและกำลังใจของครูดี ครูใหญ่เห็นห่างจากคณะครูบ้าง เนื่องจากการบริหารคล้ายองค์การธุรกิจค่อนข้างไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ครูใหญ่เห็นห่างจากคณะครูบ้าง เนื่องจากการบริหารคล้ายองค์การธุรกิจค่อนข้างไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ครูใหญ่จะสร้างกฎเกณฑ์และวิธีการทำงานไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ จึงไม่ค่อยควบคุมตรวจตราหรือนิเทศงานแก่คณะครู ให้คณะครูได้ทำงานตามความสามารถของตนเอง มีความกรุณาปรานี ครูใหญ่มีภาระหนักเพื่อสร้างแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คำนึงถึงสวัสดิภาพของคณะครู

๓. บรรยากาศแบบควบคุมตรวจตรา (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่เน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ไม่ได้คำนึงถึงตัวบุคคล จะคอยควบคุมตรวจตรา หรือนิเทศงานอย่างใกล้ชิดจนคณะครูไม่มีเวลาจะสังสรรค์กันสมัครเล่น แต่เนื่องจากได้รับความสำเร็จในการทำงาน คณะครูจึงมีความภาคภูมิใจ ซึ่งทำให้มีขวัญและกำลังใจดีขึ้นบ้าง คณะครูต้องร่วมมือกันทำงานตลอดเวลา ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นบ้าง แต่ความสัมพันธ์ฉันมิตรมีน้อย ครูใหญ่ไม่ค่อยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่คณะครู มักจะวางกำหนดกฎเกณฑ์ หรือวิธีการเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติไว้ ความสัมพันธ์กับคณะครูจึงมีน้อยเพราะคอยแต่เน้นผลงานเป็นหลัก ภาวะการนำจะมาจากตัวครูใหญ่เองเกือบทั้งหมด มอบภาระรับผิดชอบแก่คณะครูเพียงเล็กน้อย ครูใหญ่ไม่สนใจในความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และเหตุผลจากคณะครู ถือเพียงว่างานที่กำหนดให้ทำต้องสำเร็จเท่านั้น

๔. บรรยากาศแบบสนิทสนมคุ้นเคย (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ความสัมพันธ์ฉันมิตรระหว่างครูใหญ่กับคณะครูเป็นไปอย่างดียิ่ง มีความคุ้นเคยเป็นกันเองต่อกันและกัน คณะครูได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคมจนมากเกินไป ครูใหญ่ละเลยต่อการอำนวยความสะดวกให้บรรลุดุริยประสงค์ขององค์การ คณะครูจึงไม่ค่อยร่วมมือและประสานงานกันสัมพันธ์ภาพในคณะครูก็ทำให้มีขวัญและกำลังใจปานกลาง แต่จะขาดความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ครูใหญ่พยายามจะให้คณะครูมีความสุขความสบายอย่างมาก คณะครูจึงมีภาระหน้าที่แค่เพียงเล็กน้อย สวัสดิภาพของคณะครูได้รับการเอาใจใส่อย่างดี พยายามจะให้ครูรู้สึกว่าคุณเป็นสมาชิกของครอบครัวใหญ่ที่มีแต่ความเอื้อเฟื้อ การประเมินผลงานหรือการสั่งการทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมมีน้อย เนื่องจากไม่มุ่งผลงาน จึงละเลยต่อการตรวจตรา ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของครู คณะครูจะคอยกระตุนการบริหารงานของครูใหญ่ให้เข้มแข็งตลอดเวลา

๕. บรรยากาศแบบพ่อปกครองลูก (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่แสดงว่าตนเองเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถดีไปเสียทุกอย่าง จึงบริหารงานโดยวิธีควบคุมตรวจตรา และนิเทศการปฏิบัติงานของครูอย่างใกล้ชิด ราวกับว่าโรงเรียนนั้นเป็นของครูใหญ่

แต่เพียงคนเดียว คณะครูมีความเบื่อหน่าย เอือมระอา และรำคาญต่อการแสดงตนเป็นผู้นำ
ของครูใหญ่ จึงไม่มีความพยายามที่จะทำงานให้เต็มที่ ครูใหญ่พยายามจะสร้างความสัมพันธ์
ฉันมิตรให้เกิดขึ้นเช่นกัน แต่ต้องประสบความล้มเหลวเพราะคณะครูไม่เชื่อในความรู้ความสามารถ
ของครูใหญ่ ครูในโรงเรียนจึงแตกออกเป็นก๊ก เป็นเหล่า ขวัญและกำลังใจต่ำ เพราะไม่มี
ทั้งความสัมพันธ์ฉันมิตรที่ดี และความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงาน

๖. บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ครูใหญ่บริหารงาน
โดยขาดความรู้ ความสามารถ ไร้สมรรถภาพในการบริหารงานโดยสิ้นเชิง จึงทำให้ทั้ง
ความต้องการทางสังคมของครูและวัตถุประสงค์ขององค์การไม่ได้รับการตอบสนองให้เป็นที่น่าพอใจ
ครูใหญ่ไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่ครู กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ
สร้างขึ้นมาจากปราศจากหลักการและเหตุผล ไม่สนใจในสวัสดิการของครู คณะครูเสียขวัญ
และกำลังใจในการทำงาน สัมพันธภาพกับคณะครูมีน้อยมาก ครูใหญ่มุ่งสนองแต่ความพอใจของตน
เท่านั้น ไม่สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้ ขาดทั้งความเมตตา
กรุณา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และภาวะความเป็นผู้นำที่ดี ความรู้สึกของคณะครูจึงเห็นว่า
เป็นผู้บริหารจอมปลอม ทุกคนจึงมีแต่ความท้อแท้ หมกหวัง ทำงานอย่างซังกะตายไปวัน ๆ เท่านั้น

บรรยากาศทั้งหมดทั้งกล่าวมาแล้วนี้ ฮาลบิน และครอฟท์ ให้ความเห็นว่าบรรยากาศ
แบบเปิดเป็นแบบที่พึงประสงค์มากที่สุด เรียงเป็นลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศ
ที่เลวร้ายจะทำให้ทั้งครูและนักเรียนมีความพึงลพการ ควรรีบแก้ไขโดยด่วนที่สุด

งานวิจัยในต่างประเทศ

เริ่มจากความคิดของ ฮาลบิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966:133-135)
ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดบรรยากาศของโรงเรียนขึ้น เรียกว่า Organization Climate
Description Questionnaire (OCDQ) ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๖๓ ได้ใช้ศึกษาบรรยากาศของ
โรงเรียนประถมศึกษาจากภาคต่าง ๆ ของสหรัฐอเมริกา จำนวน ๗๐ โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า

เป็นโรงเรียนที่มีบรรยากาศเปิด จำนวน ๑๗ โรงเรียน แบบอิสระ ๕ โรงเรียน แบบควบคุมตรวจตรา ๒๒ โรงเรียน แบบสหสัมพันธ์ ๖ โรงเรียน แบบพหุปกครองลูก ๑๒ โรงเรียน แบบปิด ๑๕ โรงเรียน จากนั้นได้มีผู้นำแบบสอบถามจากผลการศึกษาค้นคว้านี้ไปทำการวิจัยบรรยากาศขององค์กรอย่างแพร่หลาย เช่น แอนเดอร์สัน (Anderson, 1964 : 9) ได้ศึกษาบรรยากาศในโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิชิแกน โดยสุ่มตัวอย่างมาจำนวน ๔๑ โรงเรียน ให้คณะครูตอบแบบสอบถาม OCDQ ให้ครูใหญ่ตอบ The Personality Factor Questionnaire, The Study of Value พบว่า บุคลิกภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ อายุ เพศ ฐานะการสมรส พื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานของครูใหญ่ และจำนวนครูในโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน คูก (Cook, 1966 : 345 - A) วิจัยในรัฐนิวเจอร์ซีย์ โดยใช้ OCDQ กับ LBDQ พบว่าภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันไปตามแบบของบรรยากาศในโรงเรียน ขนาดของโรงเรียนส่งผลตอบรับบรรยากาศของโรงเรียน คือโรงเรียนขนาดเล็กมีบรรยากาศแบบเปิด โรงเรียนขนาดใหญ่มีบรรยากาศแบบปิด ต่อมาแทนเนอร์ (Tanner, 1967 : 89 - A) ได้ศึกษากับโรงเรียนที่เมืองดีทรอยต์ จากโรงเรียน ๕ เขต แยกออกเป็นมัธยมศึกษาตอนปลาย ๕ โรงเรียน มัธยมศึกษาตอนต้น ๕ โรงเรียน และประถมศึกษา ๗ โรงเรียน พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาที่มีบรรยากาศแบบเปิด มัธยมศึกษาตอนต้นมีบรรยากาศสหสัมพันธ์ มัธยมศึกษาตอนปลายมีบรรยากาศแบบปิด

ในปี ค.ศ. ๑๙๖๙ แมคเคลลอค (McLeod, 1969 : 2298 - A) ได้ใช้ OCDQ ศึกษาในโรงเรียนชานเมืองโคโรราโด เป็นโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๔๖ โรงเรียน ผลการวิจัยแตกต่างไปจากแอนเดอร์สัน และสอดคล้องกับผลวิจัยของ คูก คือจำนวนครูมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ คือยิ่งมีจำนวนครูน้อยลงบรรยากาศก็ยิ่งเป็นแบบเปิดมากขึ้น ส่วนโรงเรียนที่มีครูจำนวนมากจะเป็นบรรยากาศปิดมากขึ้น เรนโซ (Renzo, 1970 : 3679 - A) ก็วิจัยพบแตกต่างไปอีกว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่ไม่สัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน แต่อย่างใด จำนวนครูในโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

มิติด้านขวัญ (Esprit) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความ เป็นผู้นำของครูใหญ่ และสเตเฟน (Stephen, 1970 : 2783 - A) ใ้ OCDQ ศึกษาพบว่า ระยะเวลา ที่อยู่ในโรงเรียนนาน และประสบการณ์นานของครูใหญ่สัมพันธ์กับบรรยากาศแบบปิด และ ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน บรีคเนอร์ (Brickner, 1971 : 96 - A) ใ้ OCDQ และ LBDQ วิจัยในนอร์ทดาโกตา พบว่า พฤติกรรม ของผู้นำมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวนครูในโรงเรียนสัมพันธ์ กับมิติด้านขวัญ (Esprit) อย่างมีนัยสำคัญ รอดเจอร์ (Rodgers, 1972 : 3223 -A) ใ้ OCDQ ศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในรัฐมิสซิสซิปปี และใ้ School Morale Scale กับนักเรียน พบว่า ขวัญของนักเรียนในโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบเปิดแตกต่างจาก โรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิดอย่าง มีนัยสำคัญ

ผลการวิจัยภายในประเทศไทย

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีไม่มากนัก เริ่มจาก ชีระ ฤกษ์เจริญ (๒๕๑๑ - บทคัดย่อ) ใ้ OCDQ ศึกษาในสถาบันฝึกหัดครู ๒๒ แห่ง พบว่าพฤติกรรมโดยส่วนรวมมีแนวโน้ม เป็นแบบเปิด ต่อมา ครรชิต ตราบุรรัตน์ (๒๕๑๒ - บทคัดย่อ) ก็ใ้ OCDQ ศึกษาใน โรงเรียนมัธยมส่วนกลาง ผลการวิจัยสอดคล้องกับที่ ชีระ ฤกษ์เจริญ ศึกษาได้ คือพฤติกรรม การบริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบเปิดเช่นกัน ไพพรรณ มุสิกสาร (๒๕๑๓ : ๒๕ - ๒๖) ใ้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมแบบประสม กับ บรรยากาศของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม OCDQ ศึกษาจากโรงเรียน ๑๔ โรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียนมัธยมแบบประสมมีแนวโน้มเป็นแบบเปิดต่อเนื่องระหว่างแบบอิสระกับแบบควบคุม ตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับที่วิจัยไว้แล้ว ต่อมา จรรย์รงค์ งามญาติ (๒๕๑๔ : บทคัดย่อ) ใ้ OCDQ ศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๔ โรงเรียน พบว่าลักษณะ ผู้นำของอาจารย์ใหญ่ทั้งสามแบบ (คือแบบอัตตาธิปไตย ประชาธิปไตย และเสรีนิยม) มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียนทั้งแปดมิติอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่าลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่

โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย และถ้าแยกเป็นกลุ่มตามลักษณะผู้นำ
แล้วจะพบว่า โรงเรียนที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมบรรยากาศของโรงเรียนเป็นแบบรวบอำนาจ
(The Paternal Climate) กลุ่มที่มีผู้นำเสรีนิยม จะมีบรรยากาศแบบซึมเซา (The Closed
Climate) และกลุ่มที่มีผู้นำเป็นประชาธิปไตยจะมีบรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate)

สมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐาน
ในการศึกษาครั้งนี้

- ๑.) แบบการตัดสินใจของครูใหญ่ที่แตกต่างกันจะทำให้บรรยากาศในโรงเรียนแตกต่างกัน
๒. แบบการตัดสินใจของครูใหญ่จะมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศในโรงเรียน.

วิธีดำเนินการ

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาครั้งนี้เป็นครูใหญ่ และครูในโรงเรียนประชาบาล สังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ปีการศึกษา ๒๕๑๕ จำนวน ๕๐ โรงเรียน เป็นครูใหญ่
๕๐ คน ครู ๒๔๔ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๓๓๔ คน

วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่าง

สุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนโดยถือเอาทุกอำเภอ และกิ่งอำเภอ สังกัดจังหวัดขอนแก่น
ในปี พ.ศ. ๒๕๑๕ ซึ่งมีทั้งหมด ๓๓ อำเภอ กับ ๒ กิ่ง รวมเป็น ๓๕ เขต โดยมีเกณฑ์เลือก
โรงเรียนในแต่ละเขต ดังนี้ :-

๑. เป็นโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ที่มีจำนวนครู
ตั้งแต่ ๑๐ คนขึ้นไป

๒. เลือกกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนตามเกณฑ์ในข้อ ๑ โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย
(Simple Random Sampling) จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด ๑๖๕ โรง เลือกมา
ร้อยละ ๓๐ จากทุกเขตอำเภอและกิ่งอำเภอ ได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๕๐ โรงเรียน

๓. กลุ่มตัวอย่างครู ครูใหญ่ในโรงเรียนที่สุ่มได้ตามข้อ ๒ ทุกคน จำนวน ๕๐ คน
และสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เลือกครูจากโรงเรียนตามข้อ ๒ มา
ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนครูในโรงเรียนนั้น ได้ครูมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ๒๔๔ คน
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๓๓๔ คน โดยครูในกลุ่มตัวอย่างต้องมีเวลาประจำการอยู่ในโรงเรียนนั้น
มาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปีการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

๑. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม ๒ ฉบับคือ
 - ๑.๑ แบบสอบถามฉบับที่ ๑ เป็นแบบสอบถามวัดแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
 - ๑.๒ แบบสอบถามฉบับที่ ๒ เป็นแบบสอบถามวัดบรรยากาศของโรงเรียน

๒. การสร้างแบบสอบถาม

๒.๑ แบบสอบถามฉบับที่ ๑ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก The Leadership Ability Evaluation (LAE) ของ Russell N. Gassel และ Edward J. Stanick ประกอบกับของ ณรงค์ รมณียกุล (๒๕๓๓ : ภาคผนวก) และ จรรยาต์ งามญาติ (๒๕๓๔ : ภาคผนวก) นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีรายละเอียดของแบบสอบถามดังนี้

๒.๑.๑ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ Verbal Projective Technique ซึ่งจะเป็นการสร้างสถานการณ์ให้ผู้ตอบพิจารณาเลือกที่จะตัดสินใจปฏิบัติอย่างไร มีจำนวนทั้งหมด ๓๔ ข้อ แต่ละข้อจะมี ๓ ตัวเลือก ที่จะแสดงถึงแบบการตัดสินใจ ๓ แบบคือ แบบอัตตคติปโตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง คำถามแต่ละข้อจะมีคำตอบอยู่ ๓ คำตอบ โปรดพิจารณาเลือกคำตอบตามความรู้สึกนึกคิดของท่านเพียงข้อละ ๑ คำตอบ โดยวงกลมรอบตัวอักษรหน้าคำตอบนั้น ๆ

(๑) ท่านกำลังค้นคว้าหนังสือในห้องสมุด แต่มีบางคนพูดคุยกุ่่งเสียงดัง ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ห้ามมุงสงบ
- ข. บอกเขาอย่างสุภาพว่าให้เกรงใจคนอื่นบ้าง
- ค. บอกผู้ที่คุ้ยให้เงียบ ๆ

๒.๑.๒ การให้คะแนน คำตอบทุกข้อจะได้คะแนนข้อละ ๑ คะแนน ซึ่งแล้วแต่ผู้ตอบจะเลือกข้อความในตัวเลือกใด ก็จะได้คะแนนรวมแต่ละแบบการตัดสินใจทั้งฉบับ แล้วนำคะแนนแต่ละแบบนั้นหาค่าคะแนนที (T - score) ถ้าแบบใดได้ค่าคะแนนที่มากที่สุด ก็จะทราบว่าครูใหญ่มีการตัดสินใจเป็นแบบนั้น ๆ

๒.๑.๓ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแก้ไข เสร็จแล้วได้นำไปทดสอบกับครูใหญ่ในจังหวัดขอนแก่น ที่ไม่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๓๐ คน แล้วหาความเชื่อมั่นโดยวิธี Coefficient - alpha (Mehrens, 1973 : 113) ได้ระดับความเชื่อมั่น โดยแยกออกแต่ละแบบคือ แบบอัตตาธิปไตย .๘๓๐ แบบประชาธิปไตย .๘๒๓ และแบบความสลาย .๘๒๐ ดังนั้นแบบสอบถามทั้งฉบับ จึงมีความเชื่อมั่นสูงพอที่จะใช้วัดต่อไปได้

๒.๒ แบบสอบถามฉบับที่ ๒ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศ ของโรงเรียน ซึ่งแปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามที่เรียกว่า Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) ซึ่ง ฮาลปิน และครอฟท์ (Halpin & Croft, 1966 : 152 - 154) ได้สร้างขึ้นโดยพิจารณาร่วมกับที่ ไพรธรรม มุสิกสาร (๒๕๑๗ : ภาคผนวก) และ จรรยาดี งานยุติ (๒๕๑๘ : ภาคผนวก) ได้เคยแปลและเรียบเรียงไว้แล้ว โดยปรับปรุง ข้อความให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๒.๑ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี ๔ ตัวเลือก จำนวน ๒๔ ข้อ วัดพฤติกรรมของคณะครู ๔ มิติ วัดพฤติกรรมของครูใหญ่ ๔ มิติ รวมเป็น ๘ มิติ มีรายละเอียดดังนี้ :-

พฤติกรรมของคณะครู ๔ มิติ		มีค่าถามรวม ๓๓ ข้อ	
มิติที่ ๑	ประสานงาน	มี ๑๐ ข้อ	คือข้อ ๑ - ๑๐
มิติที่ ๒	กีดกัน	มี ๖ ข้อ	คือข้อ ๑๑ - ๑๖
มิติที่ ๓	ขวัญ	มี ๑๐ ข้อ	คือข้อ ๑๗ - ๒๖
มิติที่ ๔	สนับสนุน	มี ๗ ข้อ	คือข้อ ๒๗ - ๓๓

พฤติกรรมของครูใหญ่ ๔ มิติ มีคำถามรวม ๓๑ ข้อคือ

มิติที่ ๕ เห็นทาง	มี ๕ ข้อ	คือข้อ ๓๔ - ๔๒
มิติที่ ๖ มุ่งเฉพาะงาน	มี ๗ ข้อ	คือข้อ ๔๓ - ๔๘
มิติที่ ๗ กระตุ้นเตือน	มี ๕ ข้อ	คือข้อ ๕๐ - ๕๔
มิติที่ ๘ กุหลาบพิณ	มี ๖ ข้อ	คือข้อ ๕๕ - ๖๐

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียด แล้ววงกลมรอบตัวเลข

๑ ๒ ๓ ๔ หัวใจดวงหนึ่ง ตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าพฤติกรรมในแต่ละข้อนั้นเกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน โดยมีเกณฑ์ดังนี้ :-

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

(๐) ครูใหญ่จัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้แก่ครู ๑ ๒ ๓ ๔

๒.๒.๒ การให้คะแนน ให้คะแนนตามน้ำหนักตัวเลข คือ ตัวเลข ๑

ให้คะแนนเป็น ๑ คะแนน ตัวเลข ๒, ๓ และ ๔ ให้คะแนน ๒, ๓ และ ๔ คะแนน ตามลำดับ ยกเว้นข้อ ๑๕, ๑๖, ๓๓, ๔๑ และ ๔๒ ซึ่งวัดพฤติกรรมทางค่านิยม ให้คะแนนกลับกัน กับค่าน้ำหนักตัวเลข คือถ้าตอบเลข ๑, ๒, ๓ และ ๔ ให้คะแนนเป็น ๔, ๓, ๒ และ ๑ ตามลำดับ แล้วรวมคะแนนของแต่ละมิติ นำมาหาค่าคะแนนที่ (T - score) เพื่อจัดระดับ ดังนี้

ระดับสูง คะแนนที่ ๕๖ - ๘๐

ระดับกลาง คะแนนที่ ๔๖ - ๕๕

ระดับต่ำ คะแนนที่ ๒๐ - ๔๕

ทั้งนี้มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ๕๐ และความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๑๐ เมื่อจัดระดับดังกล่าวแล้ว นำมาเปรียบเทียบเพื่อจัดให้เป็นบรรยากาศของโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังแสดงไว้แล้วตามตารางที่ ๑

๒.๒.๓ การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม ซึ่งปรับปรุงแล้วนั้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วนำไปทดสอบกับ ครูในจังหวัดขอนแก่น จำนวน ๕๐ คน นำมาหาความเชื่อมั่น โดยวิธี Coefficient-alpha (Mehrens, op.cit : 113) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่น .๘๒๐๕ แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นสูง สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดที่เชื่อถือได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากหัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานของผู้วิจัยเอง ได้มีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังหัวหน้าหมวดการศึกษา ทุกอำเภอ และกิ่งอำเภอ ในจังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๒๐ นอกจากนั้น ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังอำเภอและกิ่งอำเภอต่าง ๆ พร้อมด้วยหนังสือส่วนตัวเพื่อขอ ความร่วมมือไปยังหัวหน้าหมวดการศึกษา และครูใหญ่ในกลุ่มโรงเรียนตัวอย่าง เมื่อวันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๒๐ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด ๓๓๔ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ เมื่อวันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๐

ลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. เปลี่ยนค่าคะแนนรวมแต่ละแบบการตัดสินใจของครูใหญ่แต่ละคนให้เป็นคะแนนที่ (T-score) แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ระหว่างการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ถือเกณฑ์ว่าแบบใดมีค่าคะแนนที่สูงที่สุดก็แสดงว่าครูใหญ่มีลักษณะการตัดสินใจ แบบนั้น ๆ

๒. หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบแต่ละมิติ ในแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

๓. เปลี่ยนค่าคะแนนในแต่ละมิติทั้งกล่าวให้เป็นคะแนนที (T - score) จัดเป็นระดับดังนี้คือ

ระดับสูง คะแนนที่ ๔๖ - ๕๐

ระดับกลาง คะแนนที่ ๔๖ - ๕๕

ระดับต่ำ คะแนนที่ ๒๐ - ๔๕

แล้วนำค่าคะแนนที่ดังกล่าวมาพิจารณาจัดเป็นแบบบรรยายภาพโรงเรียนตามตารางที่ ๑

๔. นำจำนวนความถี่ของแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ และบรรยายภาพของโรงเรียนมาหาความแตกต่างและความสัมพันธ์ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การวิเคราะห์ข้อมูล

๑.๑ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) จากสูตร (Ferguson, 1971 : 45)

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

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง

๑.๒ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากสูตร (Ferguson, 1971 : 62)

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

เมื่อ S.D	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ΣX^2	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
$(\Sigma X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
N	แทน	จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง

๑.๓ ค่าคะแนนที่ (T - score) จากสูตร (ประคอง กรรณสูตร, ๒๕๑๓:๗๕)

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

เมื่อ T	แทน	ค่าคะแนนที่
X	แทน	คะแนนดิบของครูแต่ละคน
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของครูในกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

๒. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธี Coefficient - alpha

จากสูตร (Mehrens, 1973 : 113)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_n^2} \right]$$

เมื่อ α	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
n	แทน	จำนวนข้อสอบ
S_i^2	แทน	Variance ของแต่ละข้อ
S_n^2	แทน	Variance ของข้อสอบทั้งหมด

๓. วิเคราะห์ความแตกต่างและหาความสัมพันธ์ โดยใช้การทดสอบ ไค - สแควร์

(Chi - square) จากสูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา คันติรัตนานนท์, ๒๕๑๕ : ๒๓๑)

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

เมื่อ χ^2 แทน ค่า ไค - สแควร์

O แทน ความถี่ที่ได้มาจริง ๆ (Observed frequency)

E แทน ความถี่ที่ได้มาตามทฤษฎี (Expected frequency)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการดำเนินการตามขั้นตอนการต่าง ๆ ดังได้กล่าวมาแล้วในบทก่อน ๆ นั้น
จะปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำมาเสนอเป็นลำดับดังต่อไปนี้

๑. ค่าคะแนนที่เพื่อเป็นเกณฑ์จำแนกแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ โรงเรียนประชาบาล
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ปรากฏผลตามตาราง ๒

ตาราง ๒ ค่าคะแนนที่ (T - Score) ของการตัดสินใจ ๓ แบบ

ลำดับ โรงเรียน	อัตราพิสัยโดย		ประจักษ์โดย		ตามสหาย		ลำดับ โรงเรียน	อัตราพิสัยโดย		ประจักษ์โดย		ตามสหาย	
	X	T	X	T	X	T		X	T	X	T	X	T
๑	๔	๕๕	๑๔	๕๐	๑๐	๔๐*	๑๔	๖	๕๐	๓๓	๓๐*	๑	๓๕
๒	๔	๕๐	๒๖	๕๓*	๕	๕๐	๑๕	๑๓	๓๕*	๒๓	๕๐	๒	๕๐
๓	๓	๕๕	๒๒	๕๔	๔	๓๕*	๑๖	๓	๕๕	๓๐	๖๓*	๑	๓๕
๔	๑๔	๔๐*	๒๒	๕๔	๒	๕๐	๑๓	๖	๕๐	๓๐	๖๓*	๒	๕๐
๕	๑๐	๖๐	๑๔	๓๓	๑๐	๔๐*	๑๔	๑๒	๓๐*	๒๕	๕๕	๑	๓๕
๖	๓	๕๕	๑๓	๓๕	๕	๕๐*	๑๔	๔	๕๐	๑๓	๓๕	๓	๖๕*
๗	๖	๕๐	๒๔	๕๒	๔	๓๐*	๒๐	๕	๕๕	๒๖	๕๓*	๓	๕๕
๘	๑๖	๕๐*	๒๐	๕๒	๒	๕๐	๒๑	๖	๕๐	๑๓	๓๕	๕	๓๕*
๙	๑๐	๖๐	๒๔	๖๒*	—	—	๒๒	๔	๕๐	๒๒	๕๔	๔	๓๐*
๑๐	๕	๕๕*	๒๔	๕๒	๕	๕๐	๒๓	๑๑	๖๕*	๑๓	๓๕	๕	๕๐
๑๑	๑๐	๖๐*	๑๓	๓๕	๕	๕๕	๒๔	๔	๕๐	๒๖	๕๓*	๕	๕๐
๑๒	๕	๕๕	๒๓	๖๐*	๑	๓๕	๒๕	๓	๕๕	๓๐	๖๓*	๑	๓๕*
๑๓	๔	๕๐	๒๓	๖๐*	๓	๕๕	๒๖	๓	๕๕	๑๓	๓๕	๔	๓๐*

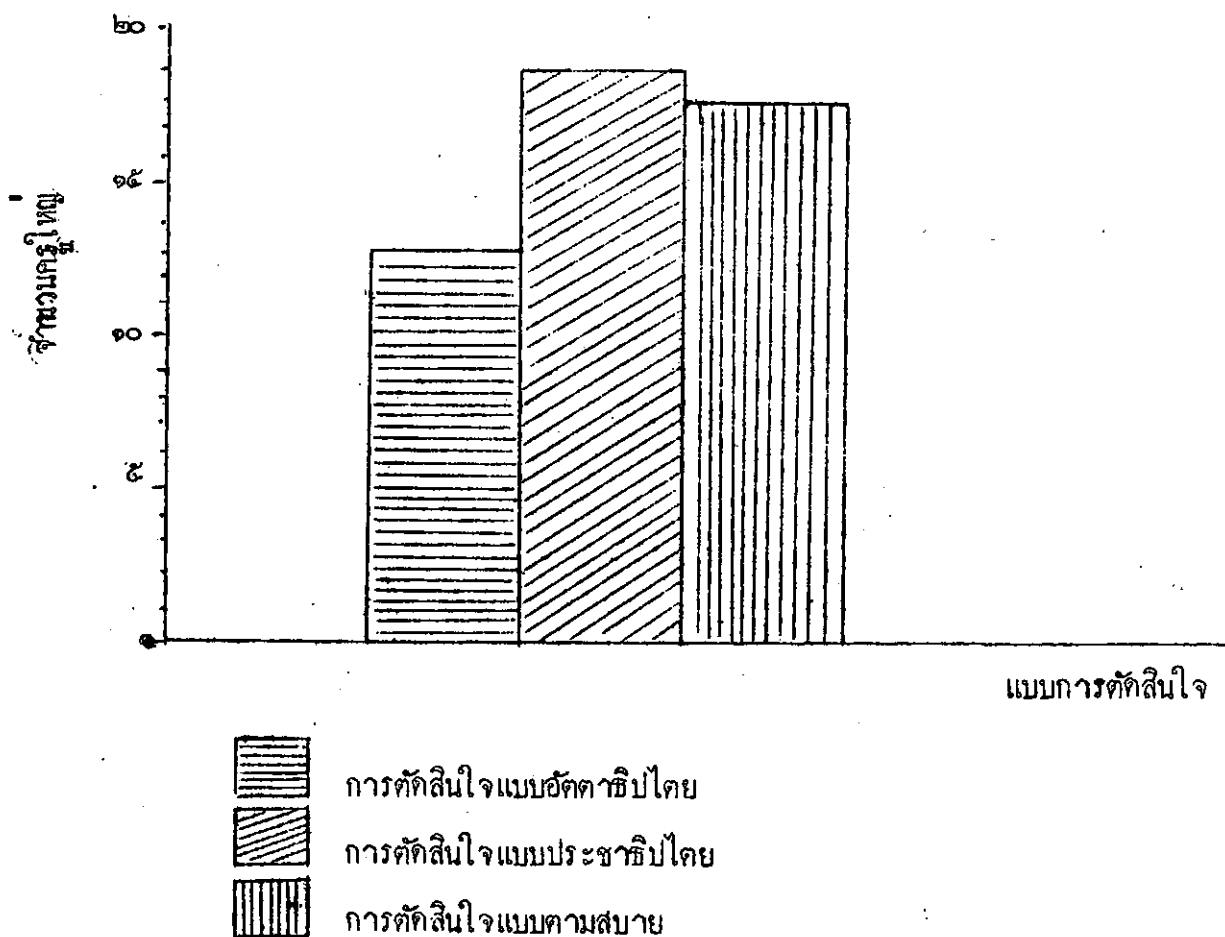
ตาราง ๒ (ต่อ)

ลำดับ โรงเรียน	อัตตาธิปไตย		ประชาธิปไตย		ตามสบาย		ลำดับ โรงเรียน	อัตตาธิปไตย		ประชาธิปไตย		ตามสบาย	
	X	T	X	T	X	T		X	T	X	T	X	T
๒๗	๕	๕๕	๒๗	๖๐*	๑	๓๕	๓๕	๑๑	๖๕*	๒๐	๕๒	๖	๖๐
๒๘	๖	๕๐	๒๘	๖๒*	๕	๕๐	๕๐	๖	๕๐	๓๐	๖๗*	๒	๕๐
๒๙	๕	๕๕	๑๕	๕๐	๑๐	๕๐*	๕๑	๕	๕๐	๒๑	๕๕	๕	๗๕*
๓๐	๗	๕๕	๒๒	๕๕	๕	๗๕*	๕๒	๕	๕๐	๒๒	๕๕	๕	๗๐*
๓๑	๕	๕๐	๒๕	๕๒	๖	๖๐*	๕๓	๖	๕๐	๒๕	๖๒*	๕	๕๐
๓๒	๕	๕๐	๑๗	๓๕	๗	๖๕*	๕๔	๑๐	๖๐*	๒๓	๕๐	๕	๕๕
๓๓	๑๐	๖๐*	๒๕	๕๕	๓	๕๕	๕๕	๕	๕๕	๒๕	๖๒*	๑	๓๕
๓๔	๕	๕๐	๒๕	๕๒	๖	๖๐*	๕๖	๗	๕๕	๒๖	๕๗*	๕	๕๕
๓๕	๕	๕๐	๒๑	๕๕	๕	๗๕*	๕๗	๕	๕๐	๒๕	๖๒*	๒	๕๐
๓๖	๑๕	๕๕*	๑๕	๒๗	๕	๗๕	๕๕	๑๑	๖๕*	๒๗	๕๐	๕	๕๐
๓๗	๑๒	๗๐*	๒๑	๕๕	๕	๕๕	๕๕	๖	๕๐	๒๘	๖๕*	๓	๕๕
๓๘	๕	๕๐	๒๕	๕๒	๖	๖๐*	๕๐	๕	๓๕	๒๕	๖๒*	๕	๕๕

* ค่าคะแนนที่มีค่าสูงสุดในแต่ละโรงเรียนใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินแบบการตัดสินใจของครูใหญ่

ผลการหาค่าคะแนน (T-score) ในตาราง ๒ เพื่อจำแนกแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ จากกลุ่มตัวอย่างครูใหญ่ที่ศึกษา จำนวน ๕๐ คน พบว่า มีลักษณะการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย ๑๓ คน แบบประชาธิปไตย ๑๕ คน และแบบตามสบาย ๒๒ คน ดังแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเป็นกราฟต่อไปนี้

กราฟ ๑. เปรียบเทียบแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ



จากการวางและกราฟที่แสดงมาทำให้มองเห็นว่าการตัดสินใจของครูใหญ่ โรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นโดยส่วนรวมแล้ว จะเป็นแบบประชาธิปไตย แต่แบบตามสบายก็อยู่ในอัตราเกือบหักเหียวกัน จึงพอจะมองได้ว่ามีแบบการตัดสินใจกำลังกันทั้งสองแบบ

๒. ค่าคะแนนที่ (T - score) ขององค์ประกอบบรรยาภาศโรงเรียนแต่ละชนิด เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับให้เป็นบรรยาภาศโรงเรียน ๖ แบบ ปรากฏผลตามตาราง ๓

ตาราง ๓ ค่าคะแนนที (T - score) ขององค์ประกอบบรรยาภาสโรงเรียน ๔ มิติ

ลำดับ โรงเรียน	ประสานงาน		ฝึกก้น		ขวัญ		สนิทสนม		เห็นทาง		มุ่งเฉพาะงาน		กระตุนเตือน		กลุ่บพิริจ	
	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T
๑	๑๑	๓๐	๑๒	๔๐	๒๕	๕๖	๑๔	๕๕	๑๔	๔๐	๑๕	๔๐	๒๕	๕๒	๑๔	๖๐
๒	๑๖	๕๕	๑๑	๓๐	๒๓	๓๖	๑๖	๕๕	๑๕	๕๕	๑๔	๕๕	๒๕	๕๐	๑๓	๕๕
๓	๑๔	๕๕	๑๔	๖๐	๒๕	๕๖	๑๔	๓๕	๑๕	๕๕	๑๔	๕๕	๒๑	๕๖	๑๕	๕๕
๔	๑๔	๖๕	๑๑	๓๐	๑๔	๒๐	๑๓	๔๐	๑๒	๑๐	๑๔	๕๕	๑๖	๓๒	๑๔	๖๐
๕	๑๔	๖๕	๑๒	๔๐	๒๔	๕๓	๑๔	๕๕	๒๐	๕๐	๑๕	๔๐	๒๕	๕๐	๑๓	๕๕
๖	๑๔	๕๕	๑๒	๔๐	๓๒	๖๖	๑๕	๖๐	๒๑	๕๕	๑๕	๔๐	๒๖	๕๕	๑๖	๕๐
๗	๑๔	๖๕	๑๑	๓๐	๒๔	๕๓	๑๔	๕๕	๒๑	๕๕	๑๓	๕๐	๒๕	๕๒	๑๕	๕๕
๘	๑๕	๖๕	๑๔	๖๐	๒๕	๕๓	๑๕	๔๐	๒๐	๕๐	๑๓	๕๐	๒๐	๕๒	๑๕	๕๐
๙	๑๔	๕๕	๑๒	๔๐	๓๕	๓๖	๑๕	๖๐	๒๑	๕๕	๑๔	๓๕	๒๓	๕๖	๒๐	๓๐
๑๐	๑๓	๖๐	๑๑	๓๐	๒๓	๓๖	๑๖	๕๕	๑๔	๔๐	๑๕	๖๐	๒๕	๕๐	๑๕	๕๕
๑๑	๑๓	๖๐	๑๕	๓๐	๒๓	๓๖	๑๔	๓๕	๒๓	๖๕	๒๐	๖๕	๒๓	๕๕	๑๔	๔๐
๑๒	๑๔	๖๕	๑๒	๔๐	๒๓	๕๐	๑๕	๖๐	๑๔	๔๐	๑๕	๖๐	๒๖	๕๕	๑๔	๖๐
๑๓	๑๔	๕๕	๑๕	๓๐	๓๐	๖๐	๑๕	๔๐	๒๐	๕๐	๑๕	๖๐	๒๕	๕๒	๑๓	๕๕
๑๔	๑๒	๓๕	๑๑	๓๐	๓๖	๔๐	๒๐	๖๕	๒๓	๖๕	๑๕	๖๐	๒๓	๕๖	๒๐	๓๐
๑๕	๑๓	๖๐	๑๒	๔๐	๒๔	๕๓	๑๔	๕๕	๑๕	๕๕	๑๔	๕๕	๒๕	๕๐	๑๔	๖๐
๑๖	๑๖	๕๕	๑๒	๔๐	๒๖	๕๖	๑๔	๕๕	๒๐	๕๐	๑๔	๓๕	๒๑	๕๑	๑๖	๕๐
๑๗	๑๒	๓๕	๑๓	๕๐	๓๒	๖๖	๑๕	๔๐	๒๒	๖๐	๑๕	๖๐	๒๕	๖๐	๑๔	๕๐
๑๘	๑๔	๖๕	๑๔	๖๐	๒๓	๓๖	๑๓	๕๐	๒๐	๕๐	๑๔	๕๕	๒๑	๕๖	๑๖	๕๐
๑๙	๑๔	๕๕	๑๒	๔๐	๒๕	๕๖	๒๐	๖๕	๒๕	๓๐	๑๕	๔๐	๒๑	๕๖	๑๓	๕๕
๒๐	๑๔	๕๕	๑๑	๓๐	๒๕	๕๖	๑๔	๕๕	๑๓	๓๕	๑๕	๔๐	๒๐	๕๒	๑๖	๕๐

ตาราง ๓ (ต่อ)

ลำดับ โรงเรียน	ประสานงาน		กีดกัน		ขวัญ		สนิทสนม		เห็นทาง		มุ่งเฉพาะงาน		กระตุ้นเตือน		อุบายพิริย	
	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T
๒๑	๑๔	๕๕	๑๔	๖๐	๓๒	๖๖	๑๖	๕๕	๒๒	๖๐	๑๔	๕๕	๒๓	๕๕	๑๔	๕๐
๒๒	๑๒	๓๕	๑๒	๕๐	๒๕	๕๖	๑๔	๖๐	๒๒	๖๐	๑๔	๕๕	๒๔	๕๐	๑๖	๕๐
๒๓	๑๖	๕๕	๑๒	๕๐	๒๒	๕๖	๑๔	๓๕	๑๔	๕๕	๑๔	๕๕	๒๖	๕๕	๑๗	๕๕
๒๔	๑๔	๖๕	๑๔	๖๐	๒๔	๕๐	๑๔	๕๕	๒๒	๖๐	๒๐	๖๕	๒๔	๕๐	๑๒	๓๐
๒๕	๑๔	๖๕	๑๑	๓๐	๒๒	๕๖	๑๖	๕๕	๑๔	๕๕	๑๗	๕๐	๒๔	๕๐	๑๖	๕๐
๒๖	๑๔	๕๕	๑๒	๕๐	๓๒	๖๖	๒๑	๗๐	๒๒	๖๐	๑๖	๕๕	๓๑	๖๕	๑๗	๕๕
๒๗	๑๒	๓๕	๑๑	๓๐	๓๕	๗๖	๒๐	๖๕	๒๑	๕๕	๑๕	๕๐	๓๐	๖๒	๒๑	๗๕
๒๘	๑๗	๖๐	๑๒	๕๐	๒๕	๕๗	๑๖	๕๕	๑๔	๕๕	๒๐	๖๕	๒๕	๕๒	๑๗	๕๕
๒๙	๑๗	๖๐	๑๕	๗๐	๒๖	๕๖	๑๖	๕๕	๒๓	๖๕	๑๗	๕๐	๒๕	๕๒	๑๕	๕๕
๓๐	๑๔	๖๕	๑๒	๕๐	๒๔	๕๗	๑๔	๖๐	๑๔	๕๕	๑๖	๕๕	๒๖	๕๕	๑๔	๖๕
๓๑	๑๗	๖๐	๑๖	๔๐	๒๖	๕๖	๑๔	๕๕	๒๒	๖๐	๑๖	๕๕	๒๐	๕๒	๑๕	๕๕
๓๒	๑๔	๖๕	๑๔	๖๐	๒๔	๕๐	๑๔	๕๕	๒๒	๖๐	๑๖	๕๕	๒๐	๕๒	๑๕	๕๕
๓๓	๑๔	๕๕	๑๒	๕๐	๓๑	๖๓	๑๔	๖๐	๒๑	๕๕	๑๖	๕๕	๑๔	๓๔	๑๓	๓๕
๓๔	๑๖	๕๕	๑๐	๒๐	๒๔	๕๐	๑๖	๕๕	๒๐	๕๐	๑๔	๕๕	๒๑	๕๖	๑๔	๕๐
๓๕	๑๖	๕๕	๑๔	๖๐	๒๔	๕๐	๑๗	๕๐	๒๐	๕๐	๒๐	๖๕	๑๗	๓๖	๑๒	๓๐
๓๖	๑๔	๕๕	๑๔	๖๐	๓๒	๖๖	๑๖	๕๕	๒๒	๖๐	๑๔	๖๐	๒๕	๕๒	๑๔	๕๐
๓๗	๑๖	๕๕	๑๔	๖๐	๒๕	๕๗	๑๗	๕๐	๒๑	๕๕	๑๕	๕๐	๒๑	๕๖	๑๕	๕๕
๓๘	๑๖	๕๕	๑๑	๓๐	๒๔	๕๗	๒๐	๖๕	๑๔	๕๕	๑๖	๕๕	๒๕	๕๒	๑๗	๕๕
๓๙	๑๔	๕๕	๑๒	๕๐	๒๕	๕๖	๑๔	๕๕	๒๒	๖๐	๑๗	๕๐	๒๕	๕๒	๑๗	๕๕
๔๐	๑๒	๓๕	๑๕	๗๐	๓๑	๖๓	๑๖	๕๕	๒๐	๕๐	๑๔	๖๐	๒๖	๕๕	๑๔	๕๐

ตาราง ๓ (ต่อ)

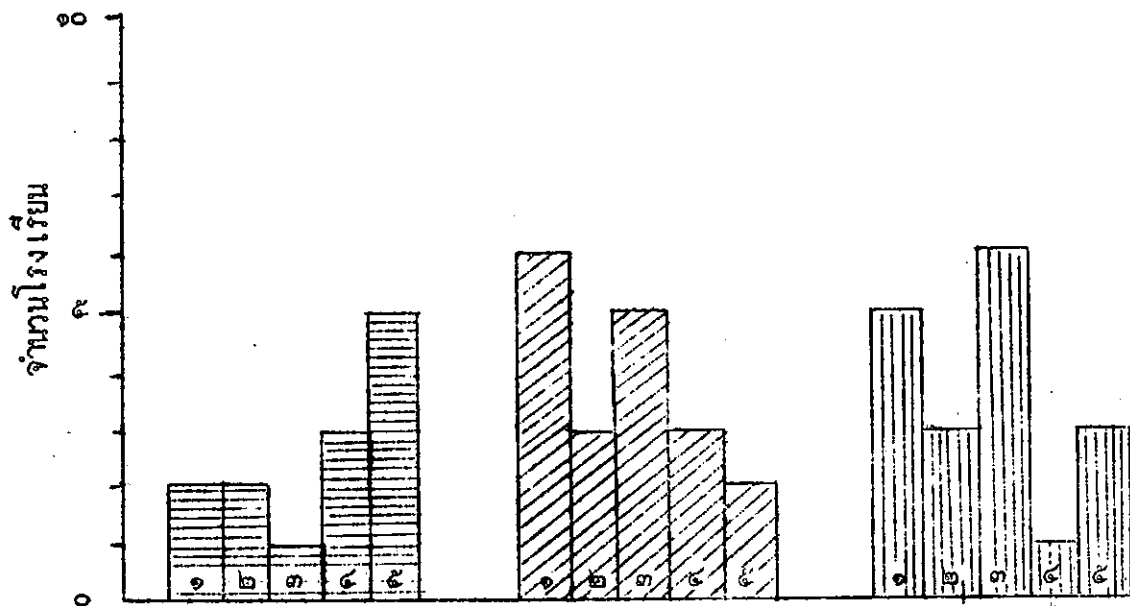
ลำดับ โรงเรียน	ประสานงาน		กีดกัน		ขวัญ		สนิทสนม		เห็นทาง		มุ่งเฉพาะงาน		กระตุ้นเตือน		คุ้ยพินิจ	
	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T	X	T
๔๑	๑๖	๕๕	๑๕	๓๐	๒๕	๕๓	๑๓	๕๐	๒๑	๕๕	๑๕	๕๐	๑๕	๕๐	๑๓	๓๕
๔๒	๒๔	๕๕	๑๒	๕๐	๒๓	๕๐	๑๕	๖๐	๑๕	๕๕	๒๓	๖๕	๒๕	๓๐	๑๕	๖๐
๔๓	๒๑	๕๐	๑๒	๕๐	๒๓	๕๐	๑๕	๖๐	๑๕	๕๕	๑๖	๕๕	๒๓	๕๕	๑๖	๕๐
๔๔	๑๓	๓๐	๑๓	๕๐	๓๔	๓๓	๑๖	๕๕	๒๒	๖๐	๒๑	๓๐	๒๖	๕๕	๑๓	๓๕
๔๕	๑๕	๕๕	๑๓	๕๐	๓๒	๖๐	๒๐	๖๕	๒๑	๕๕	๑๖	๕๕	๒๖	๕๕	๑๕	๖๐
๔๖	๑๕	๖๕	๑๓	๕๐	๒๓	๕๐	๑๕	๕๕	๑๕	๕๕	๑๓	๕๐	๒๓	๕๕	๑๖	๕๐
๔๗	๑๖	๕๕	๑๒	๕๐	๒๕	๕๓	๒๑	๓๐	๑๕	๕๐	๑๕	๕๐	๑๖	๓๒	๑๓	๓๕
๔๘	๑๕	๖๕	๑๕	๓๐	๒๕	๕๓	๑๕	๕๐	๒๒	๖๐	๑๓	๕๐	๒๓	๕๕	๑๖	๕๐
๔๙	๑๕	๕๕	๑๓	๕๐	๓๓	๓๐	๒๐	๖๕	๒๐	๕๐	๑๕	๕๐	๓๐	๖๒	๑๓	๓๕
๕๐	๑๕	๓๐	๑๒	๕๐	๒๓	๕๐	๑๕	๕๕	๑๕	๕๐	๑๕	๕๐	๑๕	๕๐	๑๕	๖๐

จากค่าคะแนนที่ในตารางนี้ได้นำไปจัดระดับเพื่อเปรียบเทียบกับบรรยากาษของโรงเรียน ตามตาราง ๑ ผลปรากฏว่าเป็นบรรยากาษแบบอิสระ จำนวน ๓๓ โรงเรียน แบบควบคุมตรวจตรา ๕ โรงเรียน แบบสนิทสนมคุ้นเคย ๑๒ โรงเรียน แบบพอปกครองดู ๓ โรงเรียน และแบบปิด ๑๐ โรงเรียน ไม่ปรากฏว่ามีบรรยากาษแบบเปิด เมื่อแยกตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่แล้ว จะเห็นว่าในกลุ่ม การตัดสินใจแต่ละแบบนั้นจะมีจำนวนบรรยากาษทั้งแสดงเปรียบเทียบในกราฟข้างล่างนี้

กราฟ ๒ เปรียบเทียบแบบบรรยากาษของโรงเรียน ตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่

ทั้ง ๓ แบบ

กราฟ ๒ เปรียบเทียบแบบบรรยายภาคของโรงเรียนตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ



การตัดสินใจแบบอิตาเลียน

การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย

การตัดสินใจแบบตามสบาย

๑ บรรยายภาคแบบอิสระ

๒ บรรยายภาคแบบควบคุมตรวจตรา

๓ บรรยายภาคแบบสนิทสนมคุ้นเคย

๔ บรรยายภาคแบบพอบปกครองลูก

๕ บรรยายภาคแบบปิด

จากตารางและกราฟที่แสดงให้เห็นี้ ทำให้มองเห็นว่าบรรยายภาคของโรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ถ้าแยกแต่ละแบบการตัดสินใจแล้ว แบบอิตาเลียน บรรยายภาคโรงเรียนจะมีแนวโน้มเป็นแบบปิด แบบประชาธิปไตยบรรยายภาคโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบอิสระ แบบตามสบาย บรรยายภาคโรงเรียนมีแนวโน้ม --

เป็นแบบสหสมันต์เคย เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว บรรยายภาพของโรงเรียนประชาบาล
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มเป็นแบบอิสระ ก้ำกึ่งกับแบบสหสมันต์เคย
เพราะมีจำนวนที่ใกล้เคียงกันมาก

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนของบรรยายภาพของโรงเรียนประชาบาลสังกัดการบริหารส่วนจังหวัด
ขอนแก่น ระหว่างแบบการตัดสินใจทั้ง ๓ แบบแล้ว จะเห็นว่าบรรยายภาพแบบอิสระ จะมี
จำนวนสูงในโรงเรียนที่การตัดสินใจของครูใหญ่เป็นแบบประชาธิปไตย รองลงมาได้แก่การตัดสินใจ
แบบตามสบาย และการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยจะมีจำนวนบรรยายภาพแบบอิสระต่ำสุด

บรรยายภาพแบบควบคุมตรวจสอบ จะปรากฏว่ามีจำนวนสูงในโรงเรียนที่ครูใหญ่ตัดสินใจ
แบบประชาธิปไตยซึ่งมีจำนวนเท่ากันกับการตัดสินใจแบบตามสบาย แต่การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย
จะมีบรรยายภาพแบบควบคุมตรวจสอบต่ำสุด

บรรยายภาพแบบสหสมันต์เคย จะมีจำนวนสูงสุดในโรงเรียนที่ครูใหญ่ตัดสินใจแบบ
ตามสบาย รองลงมาได้แก่การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย ส่วนการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยจะมี
จำนวนบรรยายภาพแบบสหสมันต์เคยต่ำสุด

บรรยายภาพแบบพอปกครองดู ปรากฏว่ามีจำนวนเท่ากันในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีการ
ตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยและแบบประชาธิปไตย และจะเห็นว่าจำนวนต่ำในแบบการตัดสินใจ
แบบตามสบาย

บรรยายภาพแบบปิด จะมีจำนวนสูงในโรงเรียนที่ครูใหญ่มีการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย
รองลงมาได้แก่การตัดสินใจแบบตามสบาย ส่วนการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยจะมีจำนวนบรรยายภาพ
แบบปิดต่ำสุด

อย่างไรก็ตามแม้จะปรากฏตามจำนวนดังกล่าวว่าแต่ละแบบการตัดสินใจจะทำให้มีจำนวน
แบบบรรยายภาพแตกต่างกันก็ตาม เมื่อนำมาวิเคราะห์ทางสถิติจริง ๆ แล้ว จะปรากฏผล
ถึงที่จะวิเคราะห์ต่อไป

๓. ค่าความแตกต่างของบรรยากาษแบบต่าง ๆ ระหว่างแบบการตัดสินใจทั้ง ๓ แบบ

ตาราง ๔ ความแตกต่างของบรรยากาษแบบอิสระ ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย

การตัดสินใจ	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
แบบอัตตาธิปไตย	๒	๔.๓๓	- ๒.๓๓	๕.๔๓	๑.๒๕
แบบประชาธิปไตย	๕	๔.๓๓	.๖๗	.๔๕	.๑๐
แบบตามสบาย	๖	๔.๓๓	๑.๖๗	๒.๗๕	.๖๔
รวม	๑๓	๑๓			๑.๙๙

จากตาราง ๔ เมื่อเปรียบเทียบค่า χ^2 ที่คำนวณได้คือ ๑.๙๙ กับค่า χ^2 จาก table คือ ๕.๒๑ (เมื่อ $df = 2$, $\alpha = .01$) ค่า χ^2 ที่คำนวณได้น้อยกว่า แสดงว่าบรรยากาษแบบอิสระไม่ได้แตกต่างกันไปตามแบบการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง ๕ ความแตกต่างของบรรยากาสแบบควบคุมตรวจตรา ระหว่าง
แบบการคัดสนใจ แบบอัตราิปไทย แบบประชาธิปไตยและ
แบบตามสบาย

การคัดสนใจ	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
แบบอัตราิปไทย	2	2.67	- .67	.45	.16
แบบประชาธิปไตย	3	2.67	.33	.11	.04
แบบตามสบาย	3	2.67	.33	.11	.04
รวม	8	8			.24

จากตาราง ๕ เมื่อเปรียบเทียบค่า χ^2 ที่คำนวณได้คือ .24 กับค่า χ^2
จาก table คือ 9.21 (เมื่อ $df = 2$, $\alpha = .01$) ค่าที่คำนวณได้น้อยกว่าแสดงว่า
บรรยากาสแบบควบคุมตรวจตรา ไม่แตกต่างกันไปตามแบบการคัดสนใจของครูใหญ่มาก
มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง ๖ ความแตกต่างของบรรยาการแบบสันทสนกันเคย ระหว่างแบบ
การตัดสินใจ แบบอัตตาริปไตย แบบประชาธิปไตยและแบบตามสบาย

การตัดสินใจ	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
แบบอัตตาริปไตย	๑	๔	- ๓	๙	๒.๒๕
แบบประชาธิปไตย	๕	๔	๑	๑	.๒๕
แบบตามสบาย	๖	๔	๒	๔	๑
รวม	๑๒	๑๒			๓.๕๐

จากตาราง ๖ เมื่อเปรียบเทียบ ค่า χ^2 ที่คำนวณได้คือ ๓.๕๐ กับค่า χ^2 จาก table คือ ๔.๒๑ (เมื่อ $df = 2$, $\alpha = .01$) ค่าที่คำนวณได้น้อยกว่า แสดงว่าบรรยาการแบบสันทสนกันเคยไม่แตกต่างกับไปตามแบบการตัดสินใจของกรใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง ๓ ความแตกต่างของบรรยากาษแบบพหุปรการองลูก ระหว่างการตัดสินใจ
ของครูใหญ่ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย

การตัดสินใจ	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
แบบอัตตาธิปไตย	๓	๒.๓๓	.๖๗	.๔๕	.๑๔
แบบประชาธิปไตย	๓	๒.๓๓	.๖๗	.๔๕	.๑๔
แบบตามสบาย	๑	๒.๓๓	- ๑.๓๓	๑.๗๗	.๗๒
รวม	๗				๑.๑๐

จากตาราง ๓ เมื่อเปรียบเทียบค่า χ^2 ที่คำนวณได้คือ ๑.๑๐ กับค่า χ^2
จาก table คือ ๔.๒๑ (เมื่อ $df = 2$, $\alpha = .01$) ค่าที่คำนวณได้น้อยกว่า
แสดงว่า บรรยากาษแบบพหุปรการองลูกไม่ได้แตกต่างไปตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง ๔ ค่าความแตกต่างของบรรยากาสแบบปิด ระหว่างแบบการตัดสินใจของ
ครูใหญ่ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย

การตัดสินใจ	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
แบบอัตตาธิปไตย	๕	๓.๓๓	๑.๖๗	๒.๗๘	.๘๔
แบบประชาธิปไตย	๒	๓.๓๓	- ๑.๓๓	๑.๗๗	.๕๓
แบบตามสบาย	๓	๓.๓๓	- .๓๓	.๑๑	.๐๓
รวม	๑๐	๑๐			๑.๔๐

จากตาราง ๔ เมื่อเปรียบเทียบค่า χ^2 ที่คำนวณได้คือ ๑.๔๐ กับค่า χ^2 จาก table คือ ๔.๒๑ (เมื่อ $df = 2, \alpha = .01$) ค่าที่คำนวณได้น้อยกว่า แสดงว่า บรรยากาสแบบปิด ไม่แตกต่างกันไปตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของบรรยากาสแบบต่าง ๆ ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ จะปรากฏว่าการตัดสินใจของครูใหญ่ไม่ได้ทำให้บรรยากาสของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาสของโรงเรียน

ตาราง ๕ (ก., ข.) ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่
กับบรรยากาศของโรงเรียน

(ก.)

การตัดสินใจ	แบบบรรยากาศของโรงเรียน											รวม
	เปิด	อิสระ		ควบคุม ตรวจตรา		สนับสนุน คุ้นเคย		พอบกครอง ลูก		ปิด		
		O	E	O	E	O	E	O	E	O	E	
แบบอัตตาธิปไตย	—	๒	๓.๓๘	๒	๒.๐๘	๑	๓.๑๒	๓	๑.๘๒	๕	๒.๖๐	๑๓
แบบประชาธิปไตย	—	๖	๔.๕๔	๓	๓.๐๔	๕	๔.๕๖	๓	๒.๖๖	๒	๓.๘๐	๑๔
แบบตามสบาย	—	๕	๔.๖๘	๓	๒.๘๘	๖	๔.๓๒	๑	๒.๕๒	๓	๓.๖๐	๑๘
รวม	—	๑๓	—	๘	—	๑๒	—	๗	—	๑๐	—	๕๐

จากตาราง (ก.) เมื่อทราบค่า Observed frequency (O) และ Expected frequency (E) แล้วนำค่าทั้งสองคำนวณหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียนตามตาราง (ข.)

จากตาราง ๕ (ก., ข.) ค่า χ^2 ที่คำนวณได้ เท่ากับ ๗.๔๕ เมื่อเปรียบเทียบกับค่า χ^2 จาก table ซึ่งมีค่าเท่ากับ ๒๐.๐๘ (เมื่อ $df = 8, \alpha = .01$) ค่าที่คำนวณได้น้อยกว่า แสดงว่าแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันกับบรรยากาศของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้.

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีความมุ่งหมายที่จะศึกษาว่า การตัดสินใจของครูใหญ่และบรรยาการของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จะเป็นแบบใด และการตัดสินใจของครูใหญ่จะมีความสัมพันธ์กับบรรยาการของโรงเรียนหรือไม่ เพียงใด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นครูใหญ่ และครูโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๐ โรงเรียน เป็นครูใหญ่ ๕๐ คน ครู ๒๔๔ คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น ๓๓๔ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถาม ๒ ฉบับคือ

๑. เครื่องมือวัดแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก The Leadership Ability Evaluation (LAE) ประกอบกับของ ผดุงศักดิ์ รัตนนุกุล และจรรยาภรณ์ งานญาติ ซึ่งเคยใช้วิจัยมาแล้ว นำมาปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบ Verbal Projective Technique มี ๓ ตัวเลือก จำนวน ๓๔ ข้อ
๒. เครื่องมือวัดบรรยาการของโรงเรียน ผู้วิจัยได้แปลและเรียบเรียงจากแบบสอบถามของ ฮาลบิน และครอฟท์ ชื่อว่า Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) โดยพิจารณาาร่วมกับที่ ไพพรรณ มุสิกสาร และจรรยาภรณ์ งานญาติ ได้เคยทำการวิจัยไว้แล้ว แบบสอบถามเป็นแบบ Role Differential Scale มี ๔ ตัวเลือก จำนวน ๖๔ ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

๑. หาค่าคะแนนที่ (T - score) ของแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ เพื่อจำแนกแบบการตัดสินใจออกเป็นแบบต่าง ๆ โดยถือคะแนนที่สูงสุดของแต่ละคน เป็นเกณฑ์ตัดสิน

๒. หาค่าคะแนนที่ (T - score) ขององค์ประกอบบรรยากาษโรงเรียนแต่ละมิติ แล้วนำค่าคะแนนที่ทั้ง ๔ มิติ ไปเปรียบเทียบจัดเป็นบรรยากาษแบบต่าง ๆ

๓. หาค่าความแตกต่างของบรรยากาษแต่ละแบบระหว่างการตัดสินใจทั้ง ๓ แบบ และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาษของโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๑. การตัดสินใจของครูใหญ่โรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ที่ในกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะเป็นแบบอัตตาธิปไตย ๓ คน แบบประชาธิปไตย ๑๔ คน และแบบตามสบาย ๑๔ คน เมื่อเปรียบเทียบทั้ง ๓ แบบแล้ว จะเห็นว่าครูใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างตัดสินใจแบบประชาธิปไตยเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ใกล้เคียงกับแบบตามสบาย เพราะมีจำนวนเกือบพอ ๆ กัน ส่วนการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยมีอัตราต่ำกว่าทั้งสองแบบ

๒. บรรยากาษของโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่า เป็นแบบอิสระ จำนวน ๑๓ โรงเรียน แบบควบคุมตรวจตรา ๔ โรงเรียน แบบสหสมัคกันเคย ๑๒ โรงเรียน แบบพ่อปกครองลูก ๙ โรงเรียน และแบบปิด ๑๐ โรงเรียน ไม่ปรากฏว่ามีบรรยากาษแบบเปิดเลย เมื่อพิจารณาแยกตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่แล้วจะพบว่าการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยบรรยากาษมีแนวโน้มเป็นแบบปิด แบบประชาธิปไตยบรรยากาษของโรงเรียนเป็นแบบอิสระ และแบบตามสบายบรรยากาษของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบสหสมัคกันเคย เมื่อพิจารณาโดยรวมทั้งหมดแล้วพอสรุปได้ว่าบรรยากาษของโรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มเป็นแบบอิสระกำลังกับแบบสหสมัคกันเคย ซึ่งจากผลการวิเคราะห์มีจำนวนเกือบพอ ๆ กัน

๓. เมื่อวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อหาความแตกต่างของบรรยาการของโรงเรียน ระหว่างการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ แล้วพบว่า การตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ไม่ทำให้บรรยาการของโรงเรียน แต่ละแบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔. แบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้ง ๓ แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบตามสบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยาการของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การอภิปรายผล

เนื่องจากว่าการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้กระทำกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่และครูโรงเรียน ประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ดังนั้นการอภิปรายผลจึงอยู่ในขอบเขต และพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ดังจะได้อภิปรายเป็นลำดับไป

๑. จากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การตัดสินใจของครูใหญ่โรงเรียนประชาบาล สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีแนวโน้มเป็นแบบประชาธิปไตยใกล้เคียงกับแบบตามสบาย และมีอีกส่วนหนึ่งที่ยังคงตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย ที่เป็นเช่นนี้อาจจะเนื่องจากว่า สังคมไทยของเรา ได้พยายามอย่างมากที่จะนำเอาแนวความคิดประชาธิปไตยมาเป็นหลักปฏิบัติ ทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง การบริหาร ตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงหลัง วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ นักเรียน นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไป ต่างก็ตื่นตัว เกิดความสนใจในเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ มากขึ้น ความตื่นตัวเหล่านี้ ได้ปลุกสำนึกให้ผู้บริหารโรงเรียนได้แก่ ครูใหญ่ ได้พยายามศึกษาแนวความคิด ประชาธิปไตย และยึดเป็นแนวทางปฏิบัติ ในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการดำเนินงานต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับที่ จรรยาภรณ์ งามบุญฤทธิ์ (๒๕๑๔ : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยไว้

พบว่า อาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมสามัญศึกษาในส่วนกลาง มีลักษณะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย เป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากโรงเรียนประชาบาลมีลักษณะที่แตกต่างจากโรงเรียนมัธยมอยู่หลายประการ จะเห็นว่าการตัดสินใจของครูใหญ่ในโรงเรียนประชาบาลยังคงเป็นแบบตามสบายมาก ใกล้เคียงกับแบบประชาธิปไตย อาจจะเป็นด้วยว่าโรงเรียนประชาบาลส่วนใหญ่นั้นมีขนาดเล็ก ตั้งอยู่กระจัดกระจายตามชนบททั่วไป ซึ่งสังคมชนบทนั้นดำรงชีวิตอยู่อย่างง่าย ๆ เป็นอันเอง (ไพรัช เฑระรินทร์, ๒๕๑๕ : ๓) และเป็นสังคมเกษตรกรรม มีลักษณะเป็นแบบไมตรีสัมพันธ์ มีความเกรงอกเกรงใจสูง (วิรุพท วิเชียรโชติ, ๒๕๑๒ : ๒ - ๓) ประกอบกับทัศนคติความเข้าใจในแนวความคิดประชาธิปไตยอาจยังไม่แจ่มชัดนัก การที่ได้กระทำอะไรก็ตามใจอย่างไม่มีขอบเขตโดยคิดว่าเป็นประชาธิปไตยที่แท้จริงนั้น จึงทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของครูใหญ่ไปด้วย จนกลายเป็นการตัดสินใจแบบตามสบายในอัตราที่หักเหติดกับการตัดสินใจแบบประชาธิปไตยถึงกลามาแล้ว

มีบางส่วนที่ยังตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอยู่ อาจจะเป็นเพราะว่าสังคมไทยของเรา มีลักษณะไม่เอื้ออำนวยต่อแนวความคิดประชาธิปไตยมากนัก ส่วนใหญ่ยังคงมีค่านิยมในอำนาจ ชาคการปลุกฝังประชาธิปไตยมาแต่เด็ก ๆ (ลิขิต ชีระเวทิน, ๒๕๑๖ : ๔ - ๑๐) โดยเฉพาะในสังคมชนบทส่วนใหญ่ยังคงยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิม มีการเคารพเชื่อฟังผู้มีอาวุโสอย่างมั่นคง การตัดสินใจหาใด ๆ มักจะคล้อยตามผู้ใหญ่ หรือผู้ที่เคารพนับถือ แม้ว่าจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ชาคการใช้ความคิดเหตุผลของตนเอง (ไพรัช เฑระรินทร์, ล.ก. : ๑๐) ดังนั้น ลักษณะเหล่านี้จึงจะมีอิทธิพลถึงพฤติกรรมการตัดสินใจของครูใหญ่อยู่ไม่น้อย

๒. บรรยากาษโรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นส่วนใหญ่ เป็นแบบอิสระกำลังกับแบบสมิทสมคณคณนั้น อาจจะเป็นเนื่องจากว่าโรงเรียนประชาบาลนั้นมีขนาดเล็ก โครงสร้างไม่สลับซับซ้อน การบริหารงานไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก ข้าราชการในขณะนั้นอยู่ในลักษณะที่ดีเพราะมีจำนวนน้อย การติดต่อ สรรพกร แบบกันเองมีอยู่เป็นประจำ เมื่อพิจารณาบรรยากาษของโรงเรียนทั้งหมดแล้ว จะเห็นว่า โรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ยังคงเป็นบรรยากาศที่ไม่น่าพึงพอใจมากนัก คือนอกจากจะไม่มีบรรยากาศแบบเปิด ซึ่งถือว่าเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด (Halpin, 1960 : 174) แล้ว ยังคงเป็นบรรยากาศค่อนข้างไปทางปิด และแบบปิดอยู่มาก ซึ่งควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข ให้มีบรรยากาศที่พึงประสงค์ยิ่งขึ้น ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการศึกษาประชาบาลยิ่งขึ้น

๓. แบบการตัดสินใจของครูใหญ่ทั้งสามแบบ ไม่ได้ทำให้เกิดบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่ค่อยตามผลการศึกษาคู (Cook, 1966 : 345 - A) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันไปตามบรรยากาศของโรงเรียน และในการศึกษาค้นคว้าการตัดสินใจของครูใหญ่ไม่สัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนแต่อย่างใด ซึ่งไม่สอดคล้องกับที่ จรรยาภรณ์ งามญาติ (๒๕๑๔ : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยไว้ พบว่า ลักษณะผู้นำของอาจารย์ใหญ่สัมพันธ์กันกับองค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียนทั้งแปดมิติ แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ก็สอดคล้องกับการวิจัยของ เรนโซ (Renzoo, 1970 : 3679 - A) ที่พบว่าลักษณะผู้นำของครูใหญ่ไม่สัมพันธ์กันกับบรรยากาศของโรงเรียน จากผลการวิจัยที่ปรากฏผลออกมา เช่นนี้อาจจะเป็นตัวว่าบรรยากาศของโรงเรียนนั้น เป็นคุณลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเกิดจากมวลสมาชิกในองค์กรและระหว่างองค์การกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Muklos, 1970 : 332) จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับมติตัดสินใจของครูใหญ่เพียงลำพังเท่านั้น อาจจะมีองค์ประกอบอื่น ๆ มาทำให้เกิดบรรยากาศแตกต่างกันก็ได้ และตามข้อสังเกตของผู้วิจัยแล้วเห็นว่าโดยทั่วไปแล้วครูใหญ่โรงเรียนประชาบาลตัดสินใจไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายซึ่งส่วนใหญ่มุ่งบังคับบัญชาใ้กว้างไว้เป็นแนวทางปฏิบัติแล้ว จึงไม่ค่อยกระทบต่อท่าทีความรู้สึกของคณะครูโดยตรงมากนัก สิ่งใดที่จะกระทบต่อท่าที ความรู้สึกนึกคิดของคณะครู มักจะเป็นการตัดสินใจจากเบื้องบนมาแล้ว โรงเรียนเพียงแค่นำไปปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงไม่พบว่าการตัดสินใจของครูใหญ่ก่อให้เกิดบรรยากาศในโรงเรียนแตกต่างกัน และไม่พบว่าแบบการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนอย่างเด่นชัดดังที่บุคคลอื่นได้ทำการวิจัยมาบ้างแล้ว

อย่างไรก็ตามแม้จะไม่พบว่าบรรยากาศของโรงเรียนแตกต่างกันไปตามแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ และแบบบรรยากาศของโรงเรียนก็ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับแบบการตัดสินใจของครูใหญ่ แต่ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นแนวโน้มได้อย่างเด่นชัดพอสมควร กล่าวคือการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย บรรยากาศมีแนวโน้มเป็นแบบปิด การตัดสินใจแบบประชาธิปไตยบรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบอิสระ การตัดสินใจแบบตามสบายจะทำให้บรรยากาศของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นแบบสนิทสนมคุ้นเคย ดังนั้นแม้ว่าความแตกต่างและความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญจากการวิเคราะห์ทางสถิติมายืนยัน ก็คงจะเป็นกรณีชี้ให้เห็นแนวโน้มว่าการตัดสินใจของครูใหญ่แบบนั้น ๆ ทำให้เกิดบรรยากาศในโรงเรียนในลักษณะใด อันจะเป็นแนวทางปรับปรุง ส่งเสริม การตัดสินใจ และบรรยากาศของโรงเรียนให้พึงประสงค์ยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

๑. จากผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยถึง ๓ โรงเรียน แบบตามสบาย ๑ โรงเรียน ซึ่งการตัดสินใจทั้งสองแบบนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดข้อจำกัด ความรู้สึก ของหมู่คณะไม่ดี อาจกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานตกต่ำไปได้ จึงน่าจะได้รับการพัฒนาให้มีแนวโน้มเป็นประชาธิปไตย ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศในการทำงาน ชวัญ และผลงานดียิ่งขึ้น ส่วนการศึกษาจังหวัดขอนแก่นควรจะได้สนใจโรงเรียนดังกล่าว และพิจารณาปรับปรุง แก้ไข โดยมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำ แนวความคิดประชาธิปไตย ตลอดจนจัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียนแล้วประเมินผลเป็นระยะ หากไม่สามารถเปลี่ยนแปลง แก้ไขพฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่ให้ดีขึ้นได้ ก็ควรพิจารณาเปลี่ยนตัวผู้บริหารโรงเรียนใหม่ต่อไป

๒. ส่วนการศึกษาจังหวัดขอนแก่น ควรจะได้ศึกษาสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมกาตัดสินใจของครูใหญ่ และบรรยากาศของโรงเรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น อาจศึกษาในโรงเรียนทั้งหมดที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เพื่อจะได้ทราบอย่างแน่ชัดว่า

พฤติกรรมการตัดสินใจของครูใหญ่ และบรรยากาศของโรงเรียนอยู่ในลักษณะที่พึงประสงค์หรือไม่ โดยอาจใช้แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

๓. เมื่อพบสภาพความเป็นจริงจากการศึกษาค้นคว้าแล้ว ควรจะได้มีโครงการฝึกอบรม สัมมนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นประจำ อาจเป็นปีละครั้ง หรือภาคเรียนละครั้ง ในการอบรมสัมมนา ควรจะเน้นทักษะความเป็นผู้นำ แนวความคิดประชาธิปไตย การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ปัญหา แบบวิทยาศาสตร์ และในการฝึกอบรมนั้นควรจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธี นอกจากการบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ควรจะนำวิธีศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) สถานการณ์จำลอง (Simulation) ตลอดจนการฝึกการรับรู้ (Sensitive Training) เข้ามาใช้เพื่อฝึกผู้นำ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๔. ควรส่งเสริมให้ครูใหญ่โรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ได้มีกิจกรรมที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนยิ่งขึ้น อาทิ การศึกษานอกสถานที่ การไปงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการคัดเลือกครูใหญ่ไปศึกษาต่อใน สถาบันต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนั้นควรจะได้มีการเผยแพร่ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ในการบริหาร ทางวารสาร จุลสาร ทางวิชาการ ชักจูง สนับสนุน ให้ครูใหญ่ เข้าเป็น สมาชิกสมาคมต่าง ๆ เช่น สมาคมการศึกษา สมาคมผู้บริหาร และส่งเสริม ให้เป็นสมาชิก รับวารสารทางวิชาการ เพื่อให้ครูใหญ่มีความรู้ ความคิด ที่ทันสมัยอยู่เสมอ อันจะส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการบริหารงานยิ่งขึ้น

๕. ส่วนการศึกษาจังหวัดขอนแก่น ควรจะได้มีโครงการวิจัยโดยจัดหาทุนส่งเสริมการวิจัย เพื่อให้ผู้สนใจได้ศึกษา ค้นคว้า ปัญหาต่าง ๆ ด้านการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะในการวิจัย ครั้งนี้พบว่า แบบการตัดสินใจของครูใหญ่ไม่สัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน จึงสงสัยว่าจะต้อง มีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียน เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของครู ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ปัญหาทางวิชาการ ความปลอดภัยของชุมชน ฯลฯ ซึ่งจะทราบองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวได้ด้วยการวิจัย อาจใช้

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง การสังเกต การสัมภาษณ์ เมื่อทราบองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับ
บรรยากาศของโรงเรียนแล้ว จะให้เป็นแนวทางส่งเสริม ปรับปรุง ให้โรงเรียนมีองค์ประกอบ
ที่จะก่อให้เกิดบรรยากาศของโรงเรียนที่พึงประสงค์ยิ่งขึ้น

๖. ควรจะได้มีโครงการเตรียมบุคคลผู้จะเป็นครูใหญ่ในอนาคต อาจตั้งศูนย์อบรม
ผู้บริหารโรงเรียนขึ้นในจังหวัดขอนแก่น แล้วพิจารณาคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งควรจะ
คัดเลือกจากครูในโรงเรียนต่าง ๆ ที่เห็นว่ามีความรู้คล่องแคล่วเหมาะสม มีคุณสมบัติตามเกณฑ์
ที่กำหนด เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษระยะสั้น เมื่อผ่านการอบรมแล้วควรให้ช่วยบริหาร
โรงเรียนอาตงตั้งเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ และจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
ในการประเมินผลนั้นอาจใช้วิธีสังเกต สัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ออกแบบสอบถามผู้เกี่ยวข้อง
นอกจากนั้นอาจใช้แบบสอบถามการตัดสินใจที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ และปรับปรุงให้เหมาะสม
เป็นเครื่องมือประเมินผลอีกทางหนึ่ง จะช่วยให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
มากที่สุด เพื่อจะได้บรรจุแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต่อไป

๗. ส่วนการศึกษาจังหวัดขอนแก่น ควรจะได้เผยแพร่ผลการวิจัยครั้งนี้ให้แก่
ผู้บริหารการศึกษา เป็นต้นว่าหัวหน้าหมวดการศึกษาในอำเภอต่าง ๆ ตลอดจนครูใหญ่โรงเรียน
ประชาบาลในสังกัดจังหวัดขอนแก่นได้ทราบผลการวิจัย เพื่อจะได้เป็นเครื่องกระตุ้นเตือน
ให้ตระหนักว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ ยังมีส่วนที่ไม่พึงประสงค์อยู่เพียงใด
จะได้ช่วยกันปรับปรุง แก้ไขการบริหารโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นทางส่วนการศึกษา
จังหวัดขอนแก่นน่าจะได้ออกติดตามความก้าวหน้าในการบริหารงานของครูใหญ่ และตรวจสอบ
บรรยากาศในการทำงานของครูอยู่เสมอ อย่างน้อยก็แสดงว่าส่วนการศึกษามีความห่วงใยใน
สวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ และการทำงานของครู วิธีนี้น่าจะมีส่วนช่วยในการบำรุงขวัญ และ
กำลังใจในการทำงานของครูอยู่ไม่น้อย.

מגדל ה-7 ו-8
7-8

บรรณานุกรม

กังวาน (นามแฝง) "จิตศาสตร์กับการบริหาร" ชัยพฤกษ์วิทยาปริทัศน์ ๓๓ : ๔-๕
มกราคม ๒๕๑๔.

โกศล มีคุณ รูปแบบของผู้นำและสภาวะการณ์ในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและผลผลิตของกลุ่ม
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
๒๕๑๔, ๕๕ หน้า

กำธร กิติภูมิชัย ข้อจำกัดและอคติบางประการในการวินิจฉัยสั่งการ โรงพิมพ์กรมพุทธศึกษา
ทหารบก ๒๕๑๖, ๑๑๖ หน้า.

करचित् ตราอนุชรัตน์ ระบบพฤติกรรมในการบริหารโรงเรียนรัฐบาลประเภทมัธยมศึกษาส่วน
กลาง วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๒, ๑๑๑ หน้า.

จ่านงค์ สมประสงค์ การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ กรุงสยามการพิมพ์ ๒๕๑๔, หน้า ๓๓๖.

จ่านงค์ สมประสงค์ หลักการปกครองของหัวหน้างาน มิตรเจริญการพิมพ์ ๒๕๑๔, ๒๔๐ หน้า

จรรยงค์ งามญาติ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับบรรยากาศของ
องค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ปริญญานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๔, ๖๗ หน้า,

เฉลิมรัฐ ชัมพานนท์ "การทำงานแบบเคนเนดี้" วารสารนักบริหาร ๑ (๒) : ๕ กรกฎาคม
๒๕๐๘.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช "ค่านิยมของสังคมไทย" วารสารธรรมศาสตร์ ๑๐ : ๑๕๗ มิถุนายน-
ตุลาคม ๒๕๑๕.

เชื้อ สารีมาน "หน้าที่หัวหน้า" นิตรกร ๗ (๒๔) ๕ ธันวาคม ๒๕๐๔.

ณรงค์ รมณียกุล การศึกษาลักษณะของผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือ
กำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย วิทยานิพนธ์ การ

ศึกษามหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๗, ๓๔ หน้า.

ทองเคื่อน พันธมนาวิน การวิเคราะห์หน้าที่วิธีการทางจิตวิทยาสังคม ห้างหุ้นส่วนจำกัด

เกษมสุวรรณ ๒๕๑๔, ๘๒ หน้า.

เกววัลย์ นันทากิวัฒน์ หลักการจัดการ โรงพิมพ์คุรุสภา ๒๕๑๓, ๒๓๐ หน้า.

ธีระ ภูษะเจริญ ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์

บัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๑๑, ๑๑๔ หน้า.

ธงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๔, ๕๒๕ หน้า.

ประคอง กรรณสูตร สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๓, ๑๕๕ หน้า

ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง "ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน การศึกษาการบริหารในแง่

พฤติกรรมศาสตร์" วารสารสังคมศาสตร์ ๕ (๒) : ๔๔ เมษายน ๒๕๑๕.

พจน์ เพชรบุรุษ "หัวหน้างาน" นักบริหาร ๒ (๒) ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๐๘.

ไพฑูรย์ เครือแก้ว ลักษณะของสังคมไทยและหลักการพัฒนาชุมชน เกื้อกูลการพิมพ์

๒๕๐๒, หน้า ๕ - ๑๓.

ไพฑูรย์ เสียงก่อง การศึกษาเปรียบเทียบลักษณะผู้นำในแบบการตัดสินใจระหว่างครูใหญ่
และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๗, ๔๔ หน้า.

ไพพรรณ มุสิกสาร ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนตัวของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยม
แบบประสมกับบรรยากาศของโรงเรียน ปริญญาโททางการศึกษามหาบัณฑิต มหา -
 วิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ๒๕๑๓, ๕๘ หน้า.

ไพรัช เจริญทรัพย์ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน ไม่ปรากฏโรงพิมพ์ ๒๕๑๕,
 ๕๒๔ หน้า.

ปิญญู สาร หลักการบริหารการศึกษา สำนักพิมพ์วัฒนาพานิชจำกัด ๒๕๑๖, ๖๘๕ หน้า.

มนูญ วงศ์นารี แนวคิด - หลักการในการพัฒนาองค์การ มงคลการพิมพ์ ๒๕๑๔, ๘๔ หน้า

ลิขิต ชีระเวคิน เมืองไทยกับประชาธิปไตย โรงพิมพ์พิชเนต ๒๕๑๖, ๑๐๔ หน้า.

ล้วน สายยศ และอังคณา คันทรียานนท์ สถิติวิทยาทางการศึกษา วัฒนาพานิช ๒๕๑๕,
 ๒๗๖ หน้า.

วิชัย คันศิริ "กระบวนการตัดสินใจ" รายงานและสรุปผลการสัมมนาเรื่องการปรับปรุง
หลักสูตรและขยายงาน ของวิทยาลัยวิชาการศึกษา อัสสัมนา ๒๕๑๕,
 หน้า ๒๗ - ๔๕.

วีรยุทธ วิเชียรโชติ ทฤษฎีสังคมไมตรีสัมพันธ์ ศูนย์วิจัยพัฒนาการเศรษฐกิจและการศึกษา
 วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร ๒๕๑๖, ๑๔๔ หน้า.

วีรวัฒน์ กาญจนกุล "ขอบข่ายทางทฤษฎีของแนวความคิด เรื่องระบบการตัดสินใจ"
พัฒนบริหารศาสตร์ ๑๐ (๒) ๒๒๖ - ๒๔๓ เมษายน ๒๕๑๓.

เสนาะ ดีเบา บริหารงานบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๑๖, ๓๕๖ หน้า.

สุนทร สาระวัน และคนอื่นๆ การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ อักสาเนา ๒๕๑๔, ๑๒ หน้า.

สมบุญ พรหมภาพ จิตวิทยาการศึกษา สำนักพิมพ์บรรณกิจ ๒๕๑๔, ๔๔๒ หน้า.

สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์ "ทฤษฎีการบริหาร" วารสารการบริหาร ๑(๔) : ๒๐ สิงหาคม ๒๕๑๓ หน้า ๒๐.

สมปราชญ์ จอมเทศ การบริหารและการจัดการ ไทยวัฒนาพานิชย์ ๒๕๑๖, ๑๓๔ หน้า.

สมพงษ์ เกษมสิน สารานุกรมการบริหาร ไทยวัฒนาพานิชย์ ๒๕๑๓, ๑๔๒ หน้า.

อะนะ รมยานนท์ การจัดงานตามหลักวิทยาศาสตร์โดยย่อ โรงพิมพ์การรถไฟ ๒๕๑๔ ๖๐ หน้า.

อรุณ รักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิชย์ ๒๕๑๓, ๒๑๔ หน้า.

อภัย หิรัญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน สุนทรกิจการพิมพ์ ๒๕๑๕, ๒๓๓ หน้า.

Anderson, Donald P., "Organization Climate of Elementary School,"

Research Monograph No. I, Minneapolis : Educational Research and

Development Council of the Twin Cities Metropolitan Area, 1964, 13 pp.

Bartky, John A., Administration as Educational Leadership, Stanford:

Stanford University Press, 1956, P.4

Brickner, Charles Elias, "An Analysis of Organizational Climate

and Leader Behavior in a North Dakota School System",

Dissertation Abstracts International, June 1971, Vol. 30, No. 2,

P.96-A.

Cook, Edward Vance, "Leadership Behavior of Elementary School

Principals and the Organizational Climate of the School which

They Administer", Dissertation Abstracts International,

August 1966, Vol. 27, No. 2, P.345-A.

Downs, Anthony, Inside Bureaucracy, Boston : Little, Brown Company, 1967, 380 pp.

Ferguson, George A., Statistical Analysis in Psychology and Education, Mc Graw - Hill Book Company, New York, 1971, P.45-62.

Gassell, Russell N., and Stanick, Edward J., Manual : The Leadership Ability Evaluation, Western Psychological Service, California, 1962, P.2

George, Kenneth, Ed.D. "The Decision Making Role of the Secondary School Principal as Percieved by the Principal and Selected Reference Groups "Dissertation Abstract International, February 1974, Vol. 34, No.8, P.4625-A.

Gore, William J., Administrative Decision-Making, John Wileysons, Inc., New York, 1964, 15 pp.

Halpin, Andrew W., and Don B. Croft, The Organizational Climate of School, Danville : Midwest Administration Center, University of Chicago, Inter State Printers and Publishers, Inc., 1963, 130 pp.

Halpin, Andrew W., Theory and Research in Administration, Washington University, The Macmillan Company, New York, 1966, 352 pp.

Jung, Loren Boniface., "Decision Making of Superintendents of School : A Study of the Relationships of Factors Involved with the Choice Made", Dissertation Abstracts International, January 1970, Vol.30, No. 7, P.2762 - A.

Lewin K., Lippitt R. and White, "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate", Journal of Social Psychology, 1930, 10, P.271 - 299.

Maier, Norman R.F., "Maximizing Personal Creativity Through Better Problem Solving", Personal Administration, Vol. 24, No. 1, 1964, 450 pp.

Mehrens, William A., Measurement and Evaluation in Education and Psychology, New York, Rinehart and Winston, 1973, 718 pp.

✓ Miklos, E., "School Climate and Program Development" Selected Reading in Educational Administration, Department of Educational Administration, The University of Alberta, Edmonton, Canada, 1970, 471 pp.

Mosel, James, "Thai Administrative Behavior", in William Siffin (eds), Toward the Comparative Study of Public Administration, Indiana University Press, 1957, P. 278.

McLeod, Ronald Keith, " Relationship of Staff Size and Variables
to the Organizational Climate of Elementary School ",
Dissertation Abstracts International, December 1969, Vol.30,
No.6, P. 2298-A.

Pfiffner, John M., and Sherwood, Frank P., Administrative
Organization, Englewood, Cliffs N.Y. Prentice - Hall, Inc.,
1955, P.92 - 97.

Renzo, Meade Guy, " The Relationships Between Organizational Climate,
Leadership and Progress ", Dissertation Abstracts, March 1970,
Vol.30, No. 9, P.3670 - A.

Rodgers, Paul Clayton, " The Effect of Organizational Climate on
School Morale of Students in Selected Public Junior
High School in Mississippi, " Dissertation Abstracts
International, January 1973, Vol.33, No. 7. P.3223 - A.

Ryburn, W.M., The Organization of Schools, Oxford University Press,
London, 1964, 245 pp.

Simon, Herbert A., Administrative Behavior, Macmillan Co.
New York, 1960, P.I.

Shaw, M.E., "A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Net", Journal of Abnormal and Social Psychology, 1955, P. 127 - 134.

Shull, Fremont A., and others, Organizational Decision Making, McGraw - Hill Book Co. New York, 1970, 320 pp.

Stephen Michael Tremko, "A study of School Climate, Socio - Economic Setting and In-Service Programs", Dissertation Abstracts, November 1970, Vol. 25 No. 8, P.2783-A.

Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Haward Business Review, March - April 1958, Vol. 36, No. 2, P.95.

Tanner, Hugh Gordon, "A study of the Relationship between the Organizational Climate of Schools and the Social Behavior of Selected School Administrations", Dissertation Abstracts International, July 1967, Vol.25, No.1. P.89 - A.

Uris, Auren, Technique of Leadership, McGraw - Hill Book co. Inc., New York, 1964, P.28.

Uris, Auren, How to be a Leader, Washington Square Press,
New York, 1973, 118 pp.

William T. Morris, The Analysis of Management Decision,
(Revised Ed.) Richard D. Irwin, Home Wood, Illinois,
1964, 240 pp.

ព្រះ ក ម រ វ ក

ที่ ขก.๓๑/ ๔๒

ส่วนการศึกษา
องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

๑๕ มกราคม ๒๕๒๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมเพื่อการวิจัย

เรียน หัวหน้าหมวดการศึกษาอำเภอทุกอำเภอ

เนื่องด้วยนายปรีดา ทุมเที่ยง นิสิตปริญญาโท วิชาเอกบริหารและวางแผนการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ซึ่งขณะนี้นำกำลังทำการวิจัยเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียน" วิทยาลัยสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีความประสงค์จะเก็บข้อมูลจากอำเภอต่าง ๆ ในระหว่างวันที่ ๑๑ มกราคม ถึง ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๐

ดังนั้นขอให้อำเภอให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกให้ตามสมควรด้วย.

ขอแสดงความนับถือ

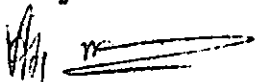
ร้อยตรี กี ไชยวรรณ

(กี ไชยวรรณ)

หัวหน้าส่วนการศึกษา

องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น.

สำเนาถูกต้อง



(ปรีดา ทุมเที่ยง)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร

๒๐ มกราคม ๒๕๒๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ครูใหญ่โรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า นายปรีดา หุ่มเตียง นิสิตปริญญาโทวิชาเอก การบริหาร และวางแผนการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ขณะนี้ได้ทำการวิจัย เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจของครูใหญ่กับบรรยากาศของโรงเรียนประชาบาลสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรในการทำการวิจัยครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลโดยวิธีสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนประชาบาลในจังหวัดขอนแก่นที่มีครูตั้งแต่ ๑๐ คนขึ้นไป โรงเรียนของท่านเป็นแหล่งข้อมูลโดยวิธีสุ่มตัวอย่างนั้นด้วย ดังนั้นจึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามที่ส่งมาพร้อมนี้โดยตัวของท่านเอง ตอบฉบับของครูใหญ่ ๑ ชุด และให้ครูในโรงเรียนของท่านคนใดคนหนึ่งจำนวนคน...คน ตอบแบบสอบถามอีกฉบับหนึ่ง คนละ ๑ ชุด ข้อมูลจากแบบสอบถามครั้งนี้ จะแสดงผลการวิจัยออกมาเป็นส่วนรวมของโรงเรียนทั้งหมดในจังหวัดขอนแก่น ไม่แสดงผลของโรงเรียนใดโดยเฉพาะและท่านไม่ต้องระบุชื่อโรงเรียนของท่านในแบบสอบถามนั้นด้วย แบบสอบถามทั้งหมดจะเก็บไว้เป็นความลับ การวิจัยครั้งนี้ ยังจะเป็นความรู้ส่วนหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารการศึกษาในจังหวัดขอนแก่นต่อไปอีกด้วย

หวังในความกรุณาจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณท่านและคณะครูมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(นายปรีดา หุ่มเตียง)

นิสิตปริญญาโทการบริหารและวางแผนการศึกษา.

แบบสอบถามสำหรับครูใหญ่

คำชี้แจง

- ถ้าท่านอยู่ในสถานการณต่างๆตามที่กำหนดขึ้นดังต่อไปนี้ ซึ่งมีทั้งหมด ๘ ข้อ ท่านจะเลือกตัดสินใจปฏิบัติอย่างไร โปรดพิจารณาจากความรู้สึกที่เป็นอิสระของท่านอย่างแท้จริง เพราะไม่มีคำตอบใดที่จะตัดสินว่าท่านผิด โปรดวงกลมรอบตัวอักษร ก.ข.ค. เพียงข้อละ ๑ คำตอบเท่านั้น
๑. บุตรของท่านหรือคนห้องรับแขกจนเกิดความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยขึ้น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
 - ก. บอกบุตรของท่านไม่ให้เข้ามายุ่งในห้องนี้
 - ข. ปรีกษาหาหรือเรื่องนี้ก็สมมติในครอบครัวทั้งหมด
 - ค. พยายามรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยเอาไว้เรื่อยๆ ใหญ่ความรู้สึกสำนึกขึ้นเอง
 ๒. ผู้ปกครองเด็กคนหนึ่งแจ้งรายการสำรวจเด็กเข้าเรียนไม่ถูกต้องตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา ท่านจะปฏิบัติอย่างไร.
 - ก. บอกไม่ให้นำเด็กคนนั้นมาเข้าโรงเรียนของท่าน
 - ข. ชี้แจงให้ผู้ปกครองทราบ เกี่ยวกับพระราชบัญญัติประถมศึกษาและปรีกษาวิธีที่ควรทำ
 - ค. ปลอกลให้ผู้ปกครองคนนั้นทราบ เกี่ยวกับพระราชบัญญัติประถมศึกษาเอง โดยท่านไม่ต้องไปยุ่งเกี่ยวอะไรด้วย
 ๓. ครูในโรงเรียนของท่านชอบนำเอกสารต่างๆออกจากห้องทำงานของท่านเมื่อท่านไม่อยู่ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
 - ก. เขียนป้ายไว้ว่า " ห้ามหยิบก่อนได้รับอนุญาต "
 - ข. ปรีกษาหาหรือกับคณะครูในโรงเรียนของท่าน
 - ค. ชี้แจงให้ครูทราบถึงเรื่องสิทธิหน้าที่
 ๔. ท่านคิดว่าผลการปฏิบัติงานของท่านในรอบปีที่ผ่านมาดีเกินกว่าคนอื่น ทำให้ท่านหวังว่าจะได้เลื่อนเงินเดือนสองชั้น แต่ปรากฏว่าท่านได้รับเงินเดือนหนึ่งชั้นตามปกติ ท่านจะปฏิบัติเช่นใด
 - ก. เก็บความรู้สึกไว้ในใจ ไม่ยื่นให้คนอื่นได้ยิน
 - ข. ปรีกษาหาหรือกับคณะครูเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ผ่านมา
 - ค. ขอหลักฐานและเกณฑ์การตัดสินจากผู้นั่งทับบัญชา

๕. ถ้าท่านเป็นครูสอนพลศึกษา และเห็นว่าสมาชิกของท่าน เล่นนินตาคิกก ก่อนที่จะถึงวัน เล่นจริงๆ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. คัดเขาออกจากกลุ่มผู้เล่น

ข. ปรีกษาหารือร่วมกับสมาชิกในกลุ่มทุกคนและออกเสียงว่าควรจะทำอย่างไร

ค. ไม่พูดอะไรเลย และปล่อยให้เขาเล่นต่อไป

๖. เมื่อจะมีการเลือกตั้งประธานกลุ่มโรงเรียนคนใหม่ เพื่อนครูใหญ่ของท่านมีความประสงค์ที่จะได้ตำแหน่งนี้และขอรองให้ท่านหาเสียงให้ แต่ท่านเห็นว่าเพื่อนคนนี้ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. นำเรื่องนี้ไปปรึกษาหารือกับครูใหญ่คนอื่นๆ ให้เป็นเรื่องของเสียงส่วนใหญ่ในการเลือกตั้ง

ข. วางตัวเป็นกลางไม่นำพาท่อคำขอรองของเพื่อน

ค. ชี้แจงโดยตรงกับเพื่อนของท่านว่ายังไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้

๗. ท่านได้รับเชิญให้ไปสังสรรค์กับสโมสรแห่งหนึ่ง เพื่อนๆของท่านที่มาพร้อมสโมสรนั้นดื่มเหล้าเก่ง ทุกคน และท่านไม่เห็นด้วยกับการดื่มดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. ร่วมกลุ่มกับเพื่อนๆแล้วใช้การปรึกษาชี้แจง เพื่อที่จะเปลี่ยนทัศนคติในการดื่มของเพื่อน

ข. ไม่ไปร่วมกลุ่มและไม่พูดสิ่งใดเลย

ค. ประนามกฎต่างๆและการกระทำของสมาชิกรวมทั้งปฏิเสธที่จะเข้าร่วมกลุ่มด้วย

๘. ครูในโรงเรียนของท่านใช้วัสดุอุปกรณ์การสอนแล้วไม่เก็บให้เป็นระเบียบเรียบร้อยท่านจะปฏิบัติอย่างไร

ก. ท่านเก็บอุปกรณ์การสอนให้เป็นตัวอย่างแก่คณะครู

ข. ขอความเห็นและวิธีการที่เห็นว่าเหมาะสมจากคณะครู

ค. ชี้แจงในที่ประชุมครูเรื่องการเก็บรักษาทรัพย์สินของโรงเรียน

๔. ท่านและคณะครูพยายามปรับปรุงโรงเรียนอย่างดีที่สุด โดยหวังว่าจะได้รับรางวัลในการประกวดโรงเรียนในรอบปีนี้ แต่ผลการตัดสินปรากฏว่าโรงเรียนของท่านไม่ติดอันดับ เลยท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. หาขอบ กพรอง และการแก้ไขปรับปรุงโรงเรียนจากที่ประชุมครู
- ข. ระบายความผิดหวังของท่านกับเพื่อนที่สนิท
- ค. ถามความเห็นของกรรมการตัดสิน

๑๐. ครูในโรงเรียนของท่านคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นประจำ ทำให้กระทบกระเทือนต่อการเรียนการสอนของนักเรียน ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. กล่าวตักเตือนและถามสาเหตุมาสายของครูคนนั้น
- ข. ท่านสอนแทน ๑ - ๒ ครั้ง ครูคนนั้นก็จะมีความละอายและเกรงใจ
- ค. ขอความร่วมมือในการทำงานในที่ประชุม

๑๑. ถ้าท่านเป็นนักบินที่รับผิดชอบหลายชีวิตในเครื่องบิน ขณะที่กำลังบินอยู่ในระดับสูง พบว่าเครื่องบินเกิดขัดข้อง ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ออกคำสั่งให้ทุกคนกระโดดร่ม
- ข. ปรีกษาเรื่องเครื่องยนต์ขัดข้องกับลูกเรือเพื่อตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร
- ค. บินสู่อากาศที่ปลอดภัยในเวลาที่ใกล้ที่สุด

๑๒. ครูชายคนหนึ่งมาโรงเรียนของท่าน ไข้วมยาวตามสมัยนิยม ท่านไม่พอใจจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ชี้แจงความเหมาะสมของครูและออกระเบียบของโรงเรียนให้รัดกุม
- ข. ให้ครูคนนั้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้และให้โอกาสแก้ไขตนเอง
- ค. พยายามวางตัวเป็นผู้ใหญ่ที่ดี วางเฉยไว้ก่อน

๑๓. ชุมชนที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ จัดการเรียไรเพื่อการกุศลอย่างหนึ่ง ท่านปรารถนาที่จะสนับสนุนการกระทำดังกล่าว ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. เชิญชวนครูและนักเรียนบริจาคทรัพย์สินตามศรัทธา
- ข. มอบหมายหน้าที่ให้ครูดำเนินการเรียไรร่วมการกุศลครั้งนี้
- ค. ยกให้เป็นเรื่องของครูจะดำเนินการอย่างไรก็ได้

๑๔. ขณะที่ประชาชนในที่ประชุมกำลังชี้แจงเรื่องสำคัญ มีกลุ่มคนคุยกันเสียงดัง ท่านไม่ชอบจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. บอกครูกลุ่มนั้นอย่างสุภาพให้เกรงใจคนอื่นบ้าง แล้วท่านเดินออกจากที่ประชุม
- ข. สงวนท่าทีวางเฉยไว้ก่อน เพื่อให้คนอื่นนับถือในการวางตัว
- ค. เสนอให้ครูมีโอกาสซักถามประชาชนในเรื่องที่ยังไม่เข้าใจ ก่อนจะปิดประชุม

๑๕. ลูกสาวของท่านสอบได้คะแนนสูง ผลการเรียนดี อยากสมัครเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย แต่ท่านคิดว่าไม่สามารถจะส่งเสียได้ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ส่งให้ลูกสาวไปเรียนในวิทยาลัยประจำจังหวัดที่ท่านมีภูมิลำเนาอยู่
- ข. ให้ลูกสาวเข้ามาหาวิทยาลัยตามใจชอบ
- ค. ปรีกษาหาวิธีกันในครอบครัวเพื่อพิจารณาเรื่องนี้

๑๖. ท่านไปซื้ออุปกรณ์การสอนที่ร้านค้าแห่งหนึ่ง พบว่าคนขายของร้านนั้นทอนเงินให้ไม่ครบตามจำนวน ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. บอกคนขายทันทีว่าอย่าเอาเปรียบลูกค้าด้วยวิธีการอย่างนั้น
- ข. เก็บความไม่พอใจไว้ คราวต่อไปจะไม่ซื้อของที่ร้านนั้นอีก
- ค. อธิบายให้เขาได้ทราบถึงความผิดพลาดในการทอนเงินครั้งนั้น

๑๗. ครูในโรงเรียนของท่านไปเปิดบัญชีเงินเชื่อที่ร้านค้าแห่งหนึ่งในนามของท่าน โดยไม่บอกให้ท่านทราบ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ถามครูคนนั้นว่าเขาทำเช่นนั้นจะมีเหตุผลอย่างไร
- ข. ปรีกษาหารือกับคณะครูเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีก
- ค. พยายามไม่เอ่ยถึงเรื่องนี้เพราะจะทำให้หมางน่าใจกัน

๑๘. ถ้าท่านเป็นผู้อำนวยการศูนย์สุขภาพหน่วยกลาตาบ ท่านต้องการคนสองคนทำงานเสี่ยงอันตรายอย่างหนึ่ง ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. เลือกทหารสองคน
- ข. ขออาสาสมัครสองคน
- ค. ให้ผู้อยู่ในบังคับบัญชาจับสลากว่าใครจะได้ปฏิบัติงานนั้น

๑๙. เพื่อนครูใหญ่ของท่านบางคนไม่ชอบการบริหารงานของหัวหน้าหมวดการศึกษาเลย แต่ตัวท่านพอใจในวิธีการบริหารงานนั้น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. โน้มนำเพื่อนตามความคิดเห็นของเพื่อน มิให้เพื่อนข้องใจ
- ข. ชี้แจงเหตุผลที่ท่านพอใจและพยายามโน้มน้าวความคิดของเพื่อนให้เหมือนท่าน
- ค. จัดให้มีการสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารงาน เพื่อให้เพื่อนของท่านได้รับความคิดใหม่ๆ

๒๐. เพื่อนครูใหญ่ของท่านคนหนึ่งเสนอย้ายครูในโรงเรียนของเขา โดยให้เหตุผลว่ามีความประพฤติไม่เหมาะสม ท่านไม่เห็นด้วยกับวิธีการเช่นนี้ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. กล่าวถึงหลักและระเบียบในการย้ายครูที่ได้กำหนดไว้กับเพื่อนของท่าน
- ข. เห็นว่าเป็นเรื่องภายในโรงเรียนของเขาจึงไม่ออกความเห็นใดๆ
- ค. ขอร้องให้ระงับข้อเสนอนั้นเสีย เพราะอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี

๒๑. เพื่อนๆของท่านตกลงใจจะไปผิงคนตรี แต่ท่านไม่สนใจคนตรีประเภทนั้น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. เสนอให้เพื่อนของท่านเลือกกระหว่างภาพยนตร์กับคนตรีแล้วท่านจะซื้อฉีกของ กลุ่ม
- ข. ขอร้องให้เขาไปดูภาพยนตร์เรื่องที่ท่านต้องการจะดู
- ค. ไม่แสดงความคิดเห็นอย่างใดๆ โดยคิดว่าแต่ละคนจะไปได้ตามใจชอบ

๒๒. โรงเรียนของท่านมีครูสมัครสอบ เพื่อศึกษาต่อภาคกลางวันจำนวนหลายคน หากว่าไปศึกษาต่อเกินสองคนแล้ว จะทำให้ครูไม่ครบชั้นเรียน ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ประชุมขอความคิดเห็นจากคณะครูในโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องนี้ก่อนที่จะตัดสินใจ
- ข. แล้วแต่ทางจังหวัดจะพิจารณาตามความเหมาะสม
- ค. เสนอให้ทางจังหวัดบรรจุครูมาแทนที่ที่ขาดครูสอบไปศึกษาต่อได้

๒๓. บุตรสาวของท่านคนหนึ่งต้องการที่จะแต่งงานกับชายที่ท่านไม่เห็นชอบด้วยท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. วางตัวเฉยไว้จนกว่าบุตรสาวจะขอความเห็นจากท่าน
- ข. บอกบุตรสาวของท่านว่า ถ้าแต่งงานกับชายคนนี้จะตัดออกจากกองมรดก
- ค. ปรีกษาหาหรือให้บุตรสาวได้แสดงความคิดเห็นและให้โอกาสเลือกตัดสินใจเอง

๒๔. มีชาวบ้านคนหนึ่งชอบเผาขยะมูลฝอยใกล้โรงเรียนของท่าน ทำให้กลิ่นขยะและควันเข้ามาในห้องเรียน ครูและนักเรียนได้รับความเดือดร้อน ท่านจะปฏิบัติเช่นใด

- ก. ให้ครูปิดหน้าต่างห้องเรียน ป้องกันกลิ่นขยะและควันไฟ
- ข. ให้คณะครูแสดงความคิดเห็นว่าควรจะทำอย่างไรดี
- ค. ชี้แจงให้ชาวบ้านคนนั้นทราบถึงความเดือดร้อนของครูและนักเรียน

๒๕. ท่านสังเกตว่าระยะนี้ท่านได้รับมอบหมายงานมากกว่าครูใหญ่คนอื่นในกลุ่ม ทำให้ท่านไม่พอใจที่ทำงานเพิ่มขึ้น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. จัดแบ่งงานให้ครูใหญ่คนอื่นที่ทำงานน้อยกว่าได้มีโอกาสทำงาน
- ข. จัดอภิปรายในที่ประชุมถึงปัญหาการทำงานเพื่อความเป็นธรรม
- ค. ทำงานให้แล้วเสร็จ เพื่อความพอใจของทุกคนและมุ่งกับบัญชา

๒๖. ท่านได้รับคำแนะนำจากทางจังหวัดว่า ให้ปลูกต้นมะพร้าวในโรงเรียน แต่ท่านคิดว่าโรงเรียนของท่านเหมาะสมที่จะปลูกไม้ดอกไม้ประดับมากกว่า ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ปลูกมะพร้าวและไม้ดอกไม้ประดับร่วมกับคณะครู
- ข. ชี้แจงความเหมาะสมที่จะปลูกต้นไม้ในโรงเรียนของท่านไปยังจังหวัด
- ค. ร่วมปรึกษาหารือในที่ประชุมครูระดับอำเภอก่อนที่จะตัดสินใจ

๒๗. ครูโรงเรียนของท่านคนหนึ่งชอบกล่าววาจาไม่สุภาพต่อบุคคลทั่วไปอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. กล่าวตักเตือนให้เขาแก้ไขปรับปรุงความประพฤติให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- ข. ให้ครูได้เข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณของครูและวินัย ตลอดจนการวางตัวที่พึงงามให้ถือเป็นหลักปฏิบัติ
- ค. ออกหมายไปจนกว่าเขาจะแก้ไขได้เอง เพราะการแก้ไขนั้นทำได้ยาก

๒๘. ไฟฟ้ากำลังถูกลบอย่างรวดเร็วมายังบริเวณที่ท่านและคณะครูกำลังพักแรมอยู่ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ออกคำสั่งให้ทุกคนช่วยกันดับไฟโดยต้องฟังคำสั่งจากท่านเพียงคนเดียวเพื่อความรวดเร็ว
- ข. ไม่ทำอะไรก็ได้ปล่อยให้ไฟค่อยดับไปเอง หรือไม่ก็มีคนมาช่วยเหลือ
- ค. รีบวางแผนร่วมกันโดยเร็วเพื่อหาวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการ

๒๕. โรงเรียนของท่านมีความร่ำรวยตลอดมา แต่เมื่อมีครูใหม่คนหนึ่ง เข้ามาร่วมงาน ชอบโต้แย้งการทำงานของท่านอยู่เสมอ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. เสนอย้ายครูคนนี้ออกจากโรงเรียนทันทีเพราะจะทำให้ครูแตกความสามัคคีกัน
- ข. ทำให้ใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของเขาด้วยดีให้เขามีโอกาสทำงานมากขึ้น
- ค. ไม่สนใจที่จะต้องรับฟังให้ยุ่งยากใจเพราะความคิดเห็นก็ไม่พอจะนำมาปฏิบัติได้

๓๐. ท่านเห็นว่าครูในโรงเรียนของท่านมีความขาดหมางกันมานาน ท่านต้องการให้เขาคืนดีกัน ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ออกคำสั่งให้ครูที่ขาดหมางกันได้มีโอกาสทำงานร่วมกันอยู่เสมอ
- ข. ขอความร่วมมือจากครูในโรงเรียนหาทางให้เขาคืนดีกัน
- ค. ไม่ยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวเช่นนั้น คิดว่าต่อไปเขาจะคืนดีกันได้

๓๑. ท่านเดินทางผ่านไปพบคนกำลังชกต่อย ต่อสู้กันอยู่ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. วางเฉยเอาไว้ เพราะไม่ใช่ธุระของท่าน
- ข. อาสาเข้าช่วยฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดทันทีเมื่อได้รับคำขอร้องให้ช่วย
- ค. สอบถามเรื่องราวกับผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นว่า ใครผิด ใครถูก

๓๒. ท่านพบว่าครูคนหนึ่งตั้งใจทำการสอนดี แต่เข้มงวดกับการให้คะแนนตอนสอบ ท่านไม่ต้องการให้เข้มงวดอย่างนั้น ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. แนะนำให้ครูคนนั้นใช้วิธีการประเมินผลหลายๆวิธี
- ข. เห็นชอบกับครูแต่ละคนให้มีสิทธิพิจารณาคะแนนของนักเรียนที่ตนสอน
- ค. ปลอบให้ครูคนนั้นปฏิบัติอย่างเต็มที่ คิดว่าจะนอนคลายไปเอง

๓๓. ท่านเห็นว่าปีการศึกษานี้ ควรจัดให้มีครูเวรประจำวัน ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ออกคำสั่งตามแบบอย่างครูเวรประจำวันที่เคยมีมาในปีที่แล้ว
- ข. ประชุม แต่งงานวันนิศรอบ ตามที่คณะครูพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม
- ค. ออกคำสั่งแต่งตั้งครูเวรประจำวันตามที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

๓๔. ท่านเห็นเพื่อนครูใหญ่บางคน ชอบมาโรงเรียนสายและเลิกเรียนก่อนเสมอ ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
- ก. ปล่อยให้เขารู้สึกสำนึกในหน้าที่เอง
 - ข. รายงานไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรง
 - ค. เสนอแนะด้วยเหตุผลเพื่อให้เขาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

๓๕. ในครอบครัวของท่านมีบุตรวัยรุ่นหลายคน หากท่านจะไปพักผ่อนประจำปี ท่านจะปฏิบัติอย่างไร
- ก. บอกเขาว่าท่านตัดสินใจจะไปที่ใด
 - ข. วางแผนการนี้โดยร่วมกันพิจารณาเพื่อให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นตามความเหมาะสม
 - ค. ให้แต่ละคนเลือกไปพักผ่อนตามที่เขาต้องการ

๓๖. ท่านกำลังค้นคว้าหนังสือในห้องสมุดแต่มีบางคนดูกัน เสียงดัง ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ห้ามสงบ
- ข. บอกเขาอย่างสุภาพว่าขอให้เกรงใจคนอื่นบ้าง
- ค. บอกผู้ที่ดูให้เงียบๆ

๓๗. ครูในโรงเรียนของท่านคนหนึ่ง เขามาหาและบรรยายความในใจให้ท่านฟังว่าเขาทำงานมานานถึงสิบปีแล้ว ยังไม่เคยได้เงินเดือนสองชั้นเลย นี่เขาร้องไห้ขอให้ท่านช่วยขอให้เขาได้สองชั้นสักครั้ง ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. แสดงความเห็นใจและรับปากว่าจะขอให้ในปีนั้น
- ข. แสดงความเห็นใจและอธิบายถึงกฎเกณฑ์ที่จะได้รับเงินเดือนสองชั้นให้เขาเข้าใจ
- ค. ปล่อยใจให้เขาทำความคิดต่อไป

๓๘. ถ้าท่านได้เลื่อนตำแหน่งใหม่ ซึ่งทำให้ท่านต้องออกไปปฏิบัติราชการต่างอำเภอ ท่านอยากจะอยู่ที่อำเภอเดิมต่อไป ท่านจะปฏิบัติอย่างไร

- ก. ปฏิบัติตามแต่โดยดี
- ข. ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนี้ แต่ขอให้พิจารณาเลื่อนในครั้งต่อไป
- ค. ประเมินหาหรือกับครอบครัวของท่านแล้วจึงตัดสินใจ

(แบบสอบถามสำหรับครูในโรงเรียน)

แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแบบสอบถามต่อไปนี้แต่ละข้อ ซึ่งมีทั้งหมด ๒๔ ข้อ โดยเขียนวงกลมรอบตัวเลข ๑. ๒. ๓. หรือ ๔. เพียงตัวใดตัวหนึ่งตามน้ำหนักความรู้สึกที่ท่านเห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน พฤติกรรมเหล่านี้อาจเกิดขึ้นกับตัวท่านเองหรือกับคณะครูก็ได้ โดยมีน้ำหนักคะแนนดังนี้

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุด มีน้ำหนัก ๔

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมากมีน้ำหนัก ๓

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้งมีน้ำหนัก ๒

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยมากมีน้ำหนัก ๑

โปรดพิจารณาให้ครบสมบูรณ์ทั้งหมด ๒๔ ข้อ มิเช่นนั้นจะใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งไม่ได้เลย

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| ๑. กิริยามารยาทของครูในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒. ในการกระทำการใด ๆ มักมีครูกลุ่มน้อยคอยคัดค้านเสมอ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓. คณะครูร่วมมือกันบีบบังคับครูที่ไม่ปฏิบัติตนเหมือนคนอื่นในโรงเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๔. ครูแสวงหาความสัมพันธ์สนมชอบพอกจากครูใหญ่เป็นพิเศษ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๕. ครูบางคนชอบชักจูงหัวเราะในขณะที่ครูคนอื่นกำลังพูดในที่ประชุม | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๖. ครูถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๗. ครูพูดไม่ตรงประเด็นและปราศจากจุดหมายในที่ประชุม | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๘. ครูในโรงเรียนนี้ต่างคน ต่างอยู่ไม่ค่อยจะคบหาสมาคมกัน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๙. ครูพูดถึงการขอย้ายและการลาออกเสมอ ๆ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๐. ครูสังสรรค์กันเฉพาะในกลุ่มของตนเท่านั้น | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๑. งานพิเศษของครูก้ำกัวยางานด้านการสอน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๒. ครูเป็นกรรมการในกิจกรรมต่าง ๆ มาก | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๓. ครูมีภาระในการรายงานผลการเรียนของนักเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๔. ครูมีภาระเกี่ยวกับงานสารบรรณ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๕. ครูมีเวลาเพียงพอในการเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |

- | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| ๑๖. | โรงเรียนพร้อมที่จะบริการและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์การสอนแก่ครู | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๗. | ครูในโรงเรียนนี้มีขวัญและกำลังใจดีมาก | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๘. | ครูยินดีที่จะทำงานด้วยความวิริยะอุตสาหะและกระตือรือร้น | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๑๙. | ครูแสดงความจงรัก รักดีเสียสละและมีความผูกพันแสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๐. | โรงเรียนมีบริการด้านการรักษาความสะอาดพร้อมอยู่เสมอ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๑. | ครูส่วนใหญ่ให้อภัยในข้อผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๒. | โรงเรียนจัดหาวัสดุอุปกรณ์ หรือวัสดุต่าง ๆ สำหรับงานสอนไว้พร้อมเสมอ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๓. | บรรยากาศเมื่อครูอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างสนุกสนานรื่นเริง | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๔. | ในการประชุมทุกครั้ง คณะครูมีความรู้สึกพร้อมที่จะช่วยกันทำงานให้สำเร็จ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๕. | โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการครู | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๖. | ครูใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้วช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาส่วนตัว | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๗. | ครูแต่ละคนมีเพื่อนสนิทอยู่ในโรงเรียนเดียวกัน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๘. | ครูเชิญเพื่อนครูในโรงเรียนไปเยี่ยมบ้านของตน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๙. | ครูทราบเรื่องเกี่ยวกับครอบครัวของครูคนอื่นในโรงเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๐. | ครูเล่าเรื่องส่วนตัวของตนให้ครูคนอื่นฟัง | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๑. | ครูสนุกสนานเมื่อพบปะกันในโรงเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๒. | ครูเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ ร่วมกัน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๓. | ครูเตรียมและจัดทำรายงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๔. | การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระอย่างเคร่งครัด | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๕. | ในการประชุมเป็นแบบที่ครูใหญ่แจ้งเรื่องราวต่าง ๆ เพียงฝ่ายเดียวมากกว่าการอภิปราย | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๓๖. | ครูใหญ่ดำเนินการประชุมอย่างมีพิธีรีตอง | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |

๓๗.	ครูมักจะออกนอกบริเวณโรงเรียนระหว่างเวลาราชการเสมอ	๑	๒	๓	๔
๓๘.	ครูรับประทานอาหารกลางวันภายในห้องพักของตนตามลำพัง	๑	๒	๓	๔
๓๙.	ครูไม่ตั้งใจส่งสัยในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ครูใหญ่กำหนดขึ้น	๑	๒	๓	๔
๔๐.	ครูใหญ่ติดต่อกับครูเป็นประจำทุกวัน	๑	๒	๓	๔
๔๑.	โรงเรียนพร้อมที่จะบริการงานด้านธุรการแก่ครูเสมอ	๑	๒	๓	๔
๔๒.	คณะครูได้รับแจ้งผลการตรวจเยี่ยมของหัวหน้าหมวดการศึกษาหรือคนอื่น ๆ ทันที	๑	๒	๓	๔
๔๓.	ครูใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจในการจัดการการสอน	๑	๒	๓	๔
๔๔.	ครูใหญ่เป็นผู้กำหนดงานให้ครูปฏิบัติ	๑	๒	๓	๔
๔๕.	ครูใหญ่ตรวจสอบสมรรถภาพทางวิชาการของครู	๑	๒	๓	๔
๔๖.	ครูใหญ่แก้ไขข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของครู	๑	๒	๓	๔
๔๗.	ครูใหญ่พยายามให้ครูแต่ละคนทำงานเต็มความสามารถ	๑	๒	๓	๔
๔๘.	โรงเรียนประกาศหน้าที่และความรับผิดชอบของครูแต่ละคนให้ทราบทั่วกัน	๑	๒	๓	๔
๔๙.	ครูใหญ่ชอบพูดชี้แจงและบ่งจนเกินความจำเป็น	๑	๒	๓	๔
๕๐.	ครูใหญ่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของครูทุกวิถีทาง	๑	๒	๓	๔
๕๑.	ครูใหญ่ทำงานอย่างหนักเพื่อเป็นแบบอย่างของครู	๑	๒	๓	๔
๕๒.	ครูใหญ่ใช้วิธีดีเพื่อก่อ	๑	๒	๓	๔
๕๓.	ครูใหญ่เตรียมตัวมาอย่างดีก่อนจะพูดในที่ประชุม	๑	๒	๓	๔
๕๔.	ครูใหญ่อธิบายเหตุผลทุกครั้งที่ดีชมครู	๑	๒	๓	๔
๕๕.	ครูใหญ่จัดหาสวัสดิการส่วนบุคคลให้แก่ครู	๑	๒	๓	๔
๕๖.	ครูใหญ่มาถึงโรงเรียนก่อนครูคนอื่น ๆ	๑	๒	๓	๔
๕๗.	ครูใหญ่แจ้งให้ครูทราบถึงแนวความคิดใหม่ ๆ เสมอ	๑	๒	๓	๔
๕๘.	ครูใหญ่เป็นบุคคลที่ครูเข้าใจตัวท่านง่าย	๑	๒	๓	๔
๕๙.	ครูใหญ่ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู	๑	๒	๓	๔
๖๐.	ครูใหญ่ทำตนให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอของครู	๑	๒	๓	๔

- | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|
| ๒๑. | ครูใหญ่ช่วยเหลืครูทำงานหลังโรงเรียนเลิก | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๒. | ครูใหญ่ช่วยไกล่เกลี่ยประนีประนอม เมื่อคณะครูมีความ
ขัดแย้งกัน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๓. | เปิดโอกาสให้ครูร่วมพิจารณาการบรรจุครูเข้าสอนในชั้น
และวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียน | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| ๒๔. | ครูใหญ่พยายามหาทางช่วยให้ครูได้เลื่อนเงินเดือนและ
เลื่อนชั้น | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |

.....