

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

๒๐ มิ.ย. ๒๕๕๒

ปริญญาณิพนธ์
ของ
ประสิทธิ์ สาระสันต์



เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

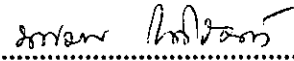
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

117654

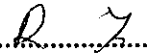
h 6599

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญาบัตรฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา วิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

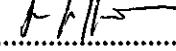
คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร. นพวรรณ โชติบัณฑิต)

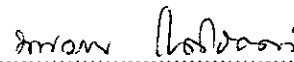
.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร. นพวรรณ โชติบัณฑิต)

.....กรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดุษฎี โยเหลา)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

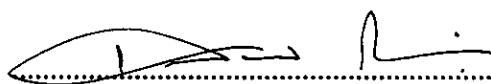
.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพินทร์ ชูชม)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กฤษดา กรุดทอง)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญาบัตรฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

วันที่ 27 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก อ.ดร. นพวรรณ โชติบัณฑิต ผศ.ดร. ดุษฎี โยเหลา และ อ.ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนผู้วิจัยสามารถดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ได้สำเร็จ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ. ดร. อรพินทร์ ชูชม ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร ผศ.ดร. กฤษดา กรุดทอง และ ดร. ชีร ตรีแก้ว ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและการตรวจสอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในการประสานงานในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้

ขอเทอดพระคุณครูอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จทั้งในหน้าที่การงานและการศึกษา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยซาบซึ้งในน้ำใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นอย่างยิ่งที่กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งคืนอย่างรวดเร็ว และเพื่อนนิสิตร่วมรุ่นทุกคนที่ให้กำลังใจอยู่เสมอ ตลอดทั้ง อ. ชีรเดช ฉายอรุณ ที่แนะนำในเรื่องสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ประสิทธิ์ สาระสันต์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ.....	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ปัญหาการวิจัย.....	4
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
	นิยามปฏิบัติการ.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
	พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน.....	11
	ภาวะผู้นำ.....	12
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำกับความสำเร็จทางการบริหาร.....	19
	การตัดสินใจ.....	21
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการตัดสินใจกับความสำเร็จทางการบริหาร.....	28
	แรงจูงใจ.....	29
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจกับความสำเร็จทางการบริหาร.....	43
	การติดต่อสื่อสาร.....	45
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการติดต่อสื่อสารกับความสำเร็จทางการบริหาร.....	54
	ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน.....	56
	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร.....	57
	เกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จทางการบริหาร.....	59
	วิธีการและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จทางการบริหาร	
	เพื่อแบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน.....	61
	กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	63
	สมมติฐานการวิจัย.....	65

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 66
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 66
	เครื่องมือการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 67
	ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย..... 68
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 71
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย..... 75
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1..... 76
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2..... 78
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3..... 88
5	บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 99
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย 99
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 99
	สรุปผลการวิจัย..... 100
	อภิปรายผล..... 101
	ข้อเสนอแนะ..... 111
	บรรณานุกรม..... 114
	ภาคผนวก ก..... 124
	ภาคผนวก ข..... 136
	ภาคผนวก ค..... 151

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัย.....	34
2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านและรวมทั้งฉบับ.....	70
3 ค่าสถิติพื้นฐานสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	77
4 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหาร จำแนกตามกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน.....	79
5 การทดสอบโดยรวมของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้วย One-way MANOVA.....	81
6 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบที่มีส่วน สนับสนุนให้กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นแตกต่างกัน.....	82
7 การทดสอบโดยรวมของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้วย Two-way MANOVA ตามกลุ่มโรงเรียนและกลุ่มวิชาเอกที่ศึกษา.....	84
8 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้ กลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษาและวิชาเอกอื่นๆแตกต่างกัน.....	85
9 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้ กลุ่มโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นแตกต่างกัน.....	87
10 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น.....	89
11 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น.....	92
12 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มที่นำมารวมกัน.....	94
13 ผลสรุปพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญของการวิเคราะห์จำแนกประเภท แบบขั้นตอน ใช้ตัวแปรจำแนกทั้งหมด 19 ตัวแปร.....	96
14 จำนวนหน่วยวิเคราะห์ในกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสังกัดสำนักงานคณะ กรรมการการประถมศึกษาจังหวัด.....	137
15 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นรายข้อ.....	140
16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสถานการณ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น.....	143

17	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ แบบปรึกษาหารือระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนไม่ดีเด่น.....	145
18	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น.....	147
19	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร แบบสร้างรอยประทับใจและแบบเปิดเผยระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น.....	150

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำพื้นฐาน.....	17
2 แสดงแนวต่อเนืองของความพึงพอใจในงาน.....	35
3 การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน.....	43
4 แสดงคอขวดของการติดต่อสื่อสาร.....	46
5 เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ.....	47
6 หน้าต่างใจแฮรี่.....	50
7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	64

ภูมิหลัง

ในปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสื่อสารหรือเทคโนโลยีอื่นๆ และการแข่งขันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจอย่างไม่เคยมีมาก่อนในอดีต และสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือ การที่บุคคลในชาติมีความรู้และความสามารถโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้และการศึกษาที่มีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาที่เป็นภาคบังคับจึงเป็นช่วงระยะเวลาที่สำคัญและจำเป็นที่สุด เพราะการศึกษาระดับประถมศึกษาจะเป็นเครื่องมือหรือกระบวนการสำคัญในการวางรากฐานเพื่อพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของบุคคลไปทุกช่วงอายุต่อเนื่องตลอดชีวิต คุณสมบัติของบุคคลดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญอันจะก่อให้เกิดพลังอำนาจของชาติในการพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง

ตามนัยแผนการศึกษาแห่งชาติถือว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาอย่างมีระบบให้แก่ปวงชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต แต่ในปัจจุบันพบว่า ผลผลิตสำคัญของการจัดการศึกษาได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่ยังมีความรู้ ทักษะไม่เพียงพอ และไม่อาจตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ (กรมวิชาการ. 2536 : 2) และในด้านคุณภาพที่วัดจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ อันเป็นวิชาพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้น โดยการประเมินผลการเรียนของ IEA (International Association for the Evaluation of Educational Achievement) ที่เป็นองค์การชั้นนำมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของโลก ผลปรากฏว่า ประเทศไทยได้คะแนนเฉลี่ยในระดับประถมศึกษาปีที่ 4 อยู่ในอันดับ 20 ในวิชาคณิตศาสตร์ และอันดับที่ 21 ในวิชาวิทยาศาสตร์ จากประเทศต่างๆ 26 ประเทศ และได้คะแนนต่ำกว่าทุกประเทศในภูมิภาคเอเชียที่เข้าร่วมโครงการ ได้แก่ สิงคโปร์ เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น และฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 36 - 37) นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า เด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ใน พ.ศ. 2534 เหลือรอดจนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ใน พ.ศ. 2539 ร้อยละ 69.4 โดยมีอัตราการตกซ้ำชั้นร้อยละ 16.8 อัตราการออกกลางคันร้อยละ 13.8 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 68) และยังมีเด็กประมาณ 400,000 กว่าคนที่พลาดและขาดโอกาสได้รับการศึกษภาคบังคับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 45) ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่ง และเป็นสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

จากข้อมูลและสภาพการศึกษาดังกล่าว ย่อมเป็นดัชนีชี้ให้เห็นว่าคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาโดยทั่วไปยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และในการที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้มากน้อยเพียงใด นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหาร 4 ประการ คือ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (materials) และวิธีการบริหาร (method of management) ซึ่งทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารดังกล่าวจะต้องเหมาะสมและมีจำนวนเพียงพอ ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้วการบริหารจะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นเพียงระยะสั้นๆ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 109) และถือว่าคนเป็นปัจจัยแกน (core element) ของทรัพยากรประเภทอื่นๆ ในองค์กรเพราะว่าคนเป็นปัจจัยให้ชีวิตอันทรงพลัง (dynamic life-giving element) คนมีความสามารถในการใช้แนวความคิดของการบริหารทำการผสมผสานทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้การบริหารบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Hicks. 1972 : 31 - 34 ; Drucker. 1954 : 3) แต่คนที่เป็นกุญแจสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานของโรงเรียน ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายในการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงานของโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ และมีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 6 ; กอ สวัสดิภาพนิชย์. 2522 : 13 ; ภิญญู สาร. 2519 : 365) ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงานโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สมชัย วุฒิปรีชา (2530 : 2) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นปัญหาด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องใหญ่ และงานวิจัยของ ทิพวรรณ เลขะวณิช (Lachawanich. 1985 : 258 - 282) ที่พบว่า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของโรงเรียนชุมชนขึ้นอยู่กับกำเนินงานของครูใหญ่ ในการนี้ กรมวิชาการ (2536 : 2) ได้พบว่า สภาพปัญหาด้านพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีดังนี้คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงให้ความสนใจงานวิชาการน้อยเกินไป กระบวนการติดตามการใช้หลักสูตรไม่เป็นระบบ และจากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2531 : 48 - 54) พบว่า (1) ครูใหญ่มีทักษะและความสามารถทางวิชาการไม่เพียงพอ (2) ครูใหญ่ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของครูไม่จริงจัง เป็นเพียงเพื่อไม่ให้ได้ชื่อว่าผิดระเบียบเท่านั้น (3) ครูใหญ่จะเลือกลักษณะงานที่น่าสนใจและมีผลประโยชน์ตอบแทน ครูใหญ่บางคนไม่สนใจกับคุณภาพของผลผลิตและคุณภาพของโรงเรียน (4) ครูใหญ่ขาดความสัมพันธ์กับครูน้อย ชาวบ้าน และนักเรียน ครูใหญ่บางคนชอบยึดมั่นความคิดของตนเป็นใหญ่

- (5) ครูใหญ่วัยหนุ่มสาวจะมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ครูใหญ่อาวุโสจะเป็นผู้บริหารที่เฉื่อยชา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ครูใหญ่บางคนประสบความสำเร็จในการทำงานในอดีตไม่ได้ช่วยให้มีความพร้อมสำหรับการบริหารโรงเรียนในระบบการศึกษาปัจจุบัน และการมีวุฒิสูงทำให้บทบาทของผู้บริหารหนักแน่นขึ้นและมีความเชื่อมั่น แต่สำหรับครูใหญ่บางคนวุฒิเป็นเพียงส่วนช่วยความเป็นผู้นำมากกว่าช่วยในการทำหน้าที่ครูใหญ่
- (6) การเปลี่ยนตัวผู้บริหารโรงเรียนบ่อยเกินไปเป็นผลเสียแก่โรงเรียนที่อยู่ในช่วงเติบโต และครูใหญ่ที่อยู่นานเกินไปทำให้เกิดความเฉื่อยชาขาดการริเริ่ม

จากสภาพปัญหาทางพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าว ย่อมแสดงให้เห็นว่าคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลโดยตรงต่อความแตกต่างของระดับความสำเร็จทางการบริหาร และเป็นหลักฐานสนับสนุนคำกล่าวที่ว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานโรงเรียน เกิดจากความแตกต่างของคุณภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2535 : 25 - 27) และในการนี้ได้มีนักวิชาการทางการบริหารองค์การหลายท่านมีแนวความคิดสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Knezevich. 1975 : 5 ; Hoy and Miskel. 1982 : 400) รวมทั้งแนวความคิดของ สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน ที่กล่าวว่า ความสำเร็จทางการบริหารทุกอย่างองค์การจะต้องขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารพื้นฐานทุกอย่าง แต่พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดสำคัญที่สุดของความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมีอยู่ 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 4 - 5) และมีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวมากมาย เช่น จันทรานี สงวนนาม (2533 : 140 - 143) พบว่า แบบของภาวะผู้นำสามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยของจอห์นสัน (Johnson. 1988 : 1017 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ วิสุทธิ์ ชาติ (2532 : 123 - 129) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้านโครงการ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ งานวิจัยของเฟอรรันดีโน (Ferrandino. 1985 : 853 - A) พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียน

จากสภาพปัญหา แนวความคิด ผลงานวิจัยที่สำคัญๆดังกล่าว และด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของการใช้การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนาคุณภาพประชากรให้มีพลังอำนาจในการพัฒนาประเทศให้สามารถพึ่งตนเอง อยู่รอด หรือแข่งขันได้ ผู้วิจัยจึงมีความคิด

u

เห็นว่า ถ้าจะให้โรงเรียนแต่ละแห่งประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป หรือมีคุณภาพทางการศึกษาใกล้เคียงกัน ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือ พฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นจึงควรที่จะศึกษาวิเคราะห์หาคำตอบว่าพฤติกรรม การบริหารที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และ การติดต่อสื่อสาร รูปแบบใดที่มีความเหมาะสมหรือมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จทาง การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จใน กระบวนการบริหารโรงเรียนจะได้นำข้อมูลของผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป ซึ่งนับว่าเป็นการตอบสนองนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ที่มีเป้าหมายหลักสำคัญประการหนึ่งก็คือ การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์

ปัญหาการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดปัญหาการวิจัยไว้ดังนี้คือ "พฤติกรรมการบริหารของ ผู้บริหารโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีอะไรบ้าง และมีมากน้อยเพียงใด "

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง กับความสำเร็จทางการบริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีเด่นและไม่ดีเด่น
2. เพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมการบริหารด้าน ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และ การติดต่อสื่อสาร ที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษา

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้ จะเป็นข้อมูลให้เกิดแง่คิดแก่ผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาพฤติกรรม การบริหาร ประการหนึ่ง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยนี้ไป ประกอบในการพัฒนาเกณฑ์สำหรับคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนออกเป็นกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ดีเด่นและไม่ดีเด่น และอาจจะนำผลการวิจัยนี้ไปประกอบในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียน หรือหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียน อีกประการหนึ่ง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 31,381 คน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2539 : 16)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนรวมทั้งสิ้น 828 คน เท่ากับ 92.00 % จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 900 คน จำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น จำนวน 419 คน เท่ากับ 93.11 % จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 450 คน และเป็นผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น จำนวน 409 คน เท่ากับ 90.89 % จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 450 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และ แบบมุ่งสถานการณ์

3.1.2 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และ แบบเห็นพ้องต้องกัน

3.1.3 แรงจูงใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

3.1.4 การติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 10 แบบ คือ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลาย แบบแสดงความคิดเห็น แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และ แบบแม่นยำตรง

3.2 ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

3.3 วิชาเอกของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 วิชาการบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 2 วิชาอื่นๆ

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. วิชาเอก หมายถึง วิชาที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้เลือกเรียนเป็นวิชาเอก ในวุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุดจากสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 วิชาเอกการบริหารการศึกษา

กลุ่มที่ 2 วิชาเอกอื่นๆ หมายถึง วิชาที่ไม่ใช่วิชาการบริหารการศึกษา

นิยามปฏิบัติการ

1. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน แต่ละคนที่ใช้ในการบริหารหรือจัดการงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบของภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

✓ 1.1 แบบมุ่งงาน (task-oriented style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นออกคำสั่ง บอกสิ่งที่บุคคลต้องทำและทำเมื่อไร จัดองค์การ ตรวจสอบกิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ ตำหนึ ครอบรู้ ตรวจสอบ กดดัน มีเหตุผล มุ่งผล

✓ 1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์ (relationship-oriented style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่ให้ความสำคัญของคนมากกว่างาน มีความกันเองกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเคร่งครัด กฎ ระเบียบมากนัก โดยเน้นรับฟังปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ ใช้การบริหารแบบเปิดประตู สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ ประนีประนอม ปรีกษา รับฟัง สนับสนุน กระตือรือร้น ฉันทน์พี่น้อง

✓ 1.3 แบบการมุ่งสถานการณ์ (situation-oriented style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งเน้นการประสานงาน ผสมผสาน เจริญจาดอรอง แก้ไขความขัดแย้ง วางแผน ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ เน้นรายละเอียด มีมาตรฐานสูง ประสานงาน ผสมผสาน มุ่งระเบียบแบบแผน

วัดได้โดยเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาจากมาตรวัด Managing Style Location Test ของ Robin Stuart-Kotze and Rick Roskin (1983) เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน

ประเมินค่าโดยกำหนดเป็นตัวเลข ตั้งแต่ 0 - 5 หมายถึง อธิบายไม่ตรงความเป็นจริงเลย ถึง อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด มีจำนวน 18 ข้อ และสร้างขึ้นเองจำนวน 9 ข้อ รวมจำนวนทั้งหมด 27 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ ๆ ละ 9 ข้อ แต่ละแบบจะมีพิสัยคะแนนตั้งแต่ 0 - 45 คะแนน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนระดับสูง แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีภาวะผู้นำแบบนั้นอยู่ในระดับสูง

2. การตัดสินใจ (decision - making) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบการตัดสินใจ 3 แบบ คือ

2.1 แบบออกคำสั่ง (the command style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานของความเข้าใจสถานการณ์ของเขาเอง หรือแสวงหาข้อมูลที่จำเป็นจากครูก่อนแล้วตัดสินใจเอง

2.2 แบบปรึกษาหารือ (the consultation style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาและให้ความสนใจกับความเห็นของบุคคลอื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม แต่รักษาสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวของเขาเอง

2.3 แบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น และให้ทุกคนร่วมค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือกแล้วตกลงร่วมกันเป็นข้อยุติของกลุ่ม และดำเนินการตัดสินใจไปตามข้อยุติของกลุ่ม

วัดได้โดยเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าโดยกำหนดเป็นตัวเลข ตั้งแต่ 0 - 5 หมายถึง อธิบายไม่ตรงความเป็นจริงเลย ถึง อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด มีจำนวนทั้งหมด 34 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง 12 ข้อ จะมีพิสัยคะแนนตั้งแต่ 0 - 60 คะแนน แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน มีแบบละ 11 ข้อ แต่ละแบบจะมีพิสัยคะแนนตั้งแต่ 0 - 55 คะแนน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนระดับสูง แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีการตัดสินใจแบบนั้นอยู่ในระดับสูง

3. แรงจูงใจ (motivation) หมายถึง แรงผลักดันหรือความต้องการที่ไปกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement or achievement motive : nAch.) หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้ผลเป็นเยี่ยมหรือได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีอยู่จนประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความต้องการควบคุมผลลัพธ์การกระทำของเขาเอง ความต้องการที่จะทำงานในลักษณะส่วนบุคคลและมีความเป็นอิสระในการแก้ปัญหาการกระทำของเขา

ความต้องการทำสิ่งต่างๆให้ดีกว่าที่เคยทำมาก่อน ความต้องการข้อมูลย้อนกลับที่รวดเร็ว คงเส้นคงวา และเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความต้องการความสำเร็จสูงโดย กำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินงานไว้แน่นอนชัดเจน และพอใจที่จะรับความเสี่ยงภัยปานกลางโดย หลีกเลี่ยงสิ่งที่เขารับรู้ว่าเป็นงานง่ายมากหรือยากมาก

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation or affiliative motive : nAff.)

หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับต้องการให้ตนเองเป็นที่ชอบพอและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมหรือเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและพอใจต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมของกลุ่มมากกว่าการทำงานตามลำพัง ความต้องการช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้อื่นอย่างผูกมิตรไมตรี ความต้องการยกย่องกลุ่มมากกว่าการยกย่องตนเองในการบรรลุ ความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์แบบปรองดองรักใคร่กัน การชอบทำงาน เป็นทีม การให้ความสนใจกับความเจริญเติบโตและการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power or power motive : nPow.)

หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อบรรลุ ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ได้แก่ ความต้องการควบคุมหรือจัดการพฤติกรรมของ บุคคลอื่น ความต้องการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นโดยตรงด้วยการเป็นผู้ริเริ่ม ให้ข้อเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ชักจูงให้ปฏิบัติตาม สั่งการ และยึดมั่นในกฎระเบียบ ความต้องการ รับผิดชอบในการสร้างและการดำเนินงานโรงเรียนตลอดจนถือว่าเป้าหมายของโรงเรียนสำคัญกว่า ส่วนบุคคล และความพึงพอใจต่อการรวมอำนาจหน้าที่

วัดได้ด้วยเครื่องมือการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managerial Motivation Test ของ Robin Stuart-Kotze and Rick Roskin (1983) และจาก Murray's Questionnaire (McClelland, 1987) เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าโดยกำหนด เป็นตัวเลข ตั้งแต่ 0 - 5 หมายถึง อธิบายไม่ตรงความเป็นจริงเลย ถึง อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด มีจำนวนทั้งหมด 30 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ ๆ ละ 10 ข้อ แต่ละแบบจะมี พิสัยคะแนนตั้งแต่ 0 - 50 คะแนน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนระดับสูง แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีแรงจูงใจแบบนั้นอยู่ในระดับสูง

4. การติดต่อสื่อสาร (communication) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถ แปลความหมายของสารนั้นๆได้อย่างถูกต้องและส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมี ผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบการติดต่อสื่อสาร 10 แบบ คือ

4.1 แบบผูกขาด (dominant) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีลักษณะรุกเรา แข่งขัน ชอบพูดหรือผูกขาดการสนทนาในสถานการณ์ทั่วไป

4.2 แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (dramatic) หมายถึง วิธีการติดต่อ

สื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ในลักษณะที่เกินกว่าเหตุเพื่อให้ผู้อื่นเห็นภาพพจน์ มีการใช้ภาษาท่าทาง จังหวะและน้ำเสียง เพื่อทำให้เนื้อหานั้นเป็นที่น่าสนใจหรือไม่ น่าสนใจ

4.3 แบบขัดแย้ง (contentious) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกในทางลบ มักแสดงพฤติกรรมการโต้เถียงขัดแย้ง เมื่อโกรธจะแสดงการทำทนาย

4.4 แบบมีชีวิตชีวา (animated) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้การแสดงออกทางการเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อสื่อความหมายของสารนั้น หรือแสดงออกทางสีหน้า แววตา เพื่อเน้นให้เห็นจุดสำคัญหรือจุดด้อยของสารที่กำลังสื่อ

4.5 แบบสร้างรอยประทับใจ (impression leaving) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ลักษณะการพูด หรือท่าทางที่สวยงาม ทำให้ผู้รับสารมีความพึงพอใจ และยอมรับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ส่งสาร

4.6 แบบผ่อนคลาย (relaxed) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงออกด้วยอาการสงบเสียงม เยือกเย็น ยอมรับ ไม่อึดอัด และเชื่อมั่นในตนเอง

4.7 แบบแสดงความสนใจ (attentive) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกด้วยการพูดซักถามในเชิงทำให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังรับฟังอย่างตั้งใจ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจนเกิดความเข้าใจในสารนั้น

4.8 แบบเปิดเผย (open) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนพูดได้อย่างไม่ปิดบัง ซ่อนเร้น ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดเผยตนเอง

4.9 แบบมิตรไมตรี (friendship) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในลักษณะของความเป็นมิตร ยอมรับนับถือผู้อื่น และมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด

4.10 แบบแม่นยำ (precise) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารโรงเรียนเน้นความถูกต้องและแม่นยำของสาร โดยมีการพิสูจน์ข้อเท็จจริงของข้อมูลข่าวสารหรือหลักฐานต่าง ๆ

วัดได้ด้วยเครื่องมือการวิจัยชนิดที่ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด The Communicator Style Measure : CSM ของ Robert Norton (1983) เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่า โดยกำหนดเป็นตัวเลข ตั้งแต่ 0 - 5 หมายถึง อธิบายไม่ตรงความเป็นจริงเลย ถึง อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด มีจำนวนทั้งหมด 40 ข้อ จำแนกเป็น 10 แบบ ๆ ละ 4 ข้อ แต่ละแบบจะมีพิสัยคะแนนตั้งแต่ 0 - 20 คะแนน ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนระดับสูง แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีการติดต่อสื่อสารแบบนั้นอยู่ในระดับสูง

5. ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผลจากการประเมิน

การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งกำหนดตัวแปรเป็นเกณฑ์การประเมินไว้ 6 ตัวแปร ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ขวัญและกำลังใจของครู และความพึงพอใจของชุมชน ซึ่งตรงกับแนวความคิดและทฤษฎีในเรื่องเกณฑ์การประเมินความสำเร็จทางการบริหารของ Stuart-Kotze and Roskin, Stogdill และ วุฒิชัย จ्ञานงค์ ผลจากการประเมินด้วยเกณฑ์นี้จะก่อให้เกิดผู้บริหารโรงเรียน 2 กลุ่ม คือ

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียนจนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำจังหวัดทั้งในปัจจุบันหรืออดีต ซึ่งในการวิจัยนี้ถือว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถในการบริหารงานของโรงเรียน แต่ยังไม่เคยได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำจังหวัดทั้งในปัจจุบันหรืออดีต ซึ่งในการวิจัยนี้ถือว่าเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย
 - 1.1 ภาวะผู้นำ
 - 1.2 การตัดสินใจ
 - 1.3 แรงจูงใจ
 - 1.4 การติดต่อสื่อสาร
2. ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย
 - 2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร
 - 2.2 เกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จทางการบริหาร
 - 2.3 วิธีการและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จทางการบริหารเพื่อแบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
3. กรอบแนวความคิดในการวิจัย
4. สมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การซึ่งเปรียบเสมือน สมอง แขน ขา และพลังกำลังของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน- (Knezevich. 1975 : 5) นับตั้งแต่ องรีฟาโยล (Henri Fayol) ชาวฝรั่งเศสเป็นบุคคลแรกที่เสนอแนวความคิดเรื่อง ปัจจัยห้าประการของการบริหาร (five elements of administration) คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ก็นับว่าเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญของนักวิชาการบริหาร นักพฤติกรรมองค์การ ในการที่จะนำมาปรับปรุงเพิ่มเติม จนทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) ของผู้บริหารทุกคนคือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการที่จะเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสม เพื่อการนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลขององค์การ สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารตามทฤษฎีของ สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 5) มีอยู่ 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 116, 400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเน้นการศึกษาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน 4 ประการคือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

✓ ภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ถ้าเรามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ปัญหาร้ายแรงต่างๆ ในโรงเรียนก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในการนี้ได้มีนักวิชาการบริหารพยายามให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย. (เสนาะ ดิยาว. 2538 : 5)

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน (กิติ ดยัคคานนท์. 2532 : 22) และ ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่ หรือไม่เป็นทางการคือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการโดยสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางทีก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์การ (Robbins. 1994 : 135) นอกจากนี้ กิบสัน อีแวนเชวิช และ ดอนเนลลี. (Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1982 : 234)

กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านทางกระบวนการ

ติดต่อสื่อสาร

จากการวิเคราะห์ความหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น จะพบความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” (leader) และ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เมื่อพิจารณาคำสองคำนี้จะเห็นว่า มีลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่ม สำหรับ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ หรือพฤติกรรม และองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และกิจกรรม

روبินส์ (Robbins. 1994 : 136 - 149) กล่าวว่า จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะพบว่า แนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบัน พอสรุปได้เป็น 4 แนวทางด้วยกัน คือ

✓ 1. การศึกษาคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ (trait) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก จึงได้ศึกษาวิจัยหาคุณลักษณะผู้นำเฉพาะที่มีไม่เหมือนกับผู้ตาม คุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เช่น สติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (intelligence) ลักษณะเด่นพิเศษ (charisma) การตัดสินใจ (decisiveness) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ความแข็งแรง (strength) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) เป็นต้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ใช้วิธีการศึกษา ภาวะผู้นำ โดยการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิผล กับไม่มีประสิทธิผล และนำผลการทดสอบของผู้นำทั้ง 2 ประเภทมาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าคุณลักษณะใดแตกต่างกันก็ถือว่าคุณลักษณะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำทั้ง 2 ประเภทแตกต่างกันมี 6 ประการคือ แรงจูงใจและความต้องการยศศักดิ์ ชื่อเสียง ความต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความซื่อสัตย์และความสามัคคี ความเชื่อมั่นในตนเอง สติปัญญา และความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

✓ 2. การศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ (behavior) ถ้าทฤษฎีคุณลักษณะแมนยำ ภาวะผู้นำก็จะมีมาตั้งแต่เกิด แต่เมื่อยังไม่มีคุณลักษณะใดที่เด่นชัดที่สามารถทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ จึงมีการศึกษาถึงแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก แต่ที่ได้รับการนิยมมากที่สุดมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

✓ 2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State studies) ได้เริ่มด้วยการศึกษามิติต่างๆของพฤติกรรมมากกว่า 1,000 มิติ โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความมีประสิทธิผลของผู้นำของเขา และนักวิจัยได้จัดเป็นกลุ่มให้แคบลงได้ 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ คือ

✓ 2.1.1 มิติการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบ

มุ่งงานสูงจะชอบเป็นผู้สั่งการ ออกแบบงานให้สมาชิกทำ คาดหวังให้คนงานมีผลผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเน้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2.1.2 มิติการมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับคน โดยให้ความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเหลือลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัวเสมือนเพื่อน และปกครองลูกน้องทุกคนด้วยความยุติธรรม

จากการวิจัยบนพื้นฐานดังกล่าวพบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่พบบ่อยกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ตามที่มีผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และยังพบอีกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมิติมุ่งงานสูงและมิติมุ่งความสัมพันธ์สูงโดยทั่วไปจะมีผลผลิตในทางบวก แต่อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่าแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นอยู่อีกด้วย

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies)
นักวิจัยกลุ่มนี้แบ่งมิติของภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ

2.2.1 มิติมุ่งคน หมายถึง การมีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เขาให้ความสนใจบุคคล สนองความต้องการของลูกน้อง และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

2.2.2 มิติมุ่งงาน หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับแบบมุ่งคน จะเน้นเทคนิคการทำงาน การมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จแน่นอน และเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสำคัญ

การวิจัยกลุ่มนี้พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งคนจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตสูงกว่าและความพึงพอใจในงานสูงกว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

3. การศึกษาสถานการณ์ภายนอกตัวของผู้นำ (contingency) เมื่อได้ศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นจะพบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลยังมีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายซับซ้อนมากกว่าคุณลักษณะ ดังนั้นวิธีการศึกษาภาวะผู้นำในระยะนี้จึงมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์ กล่าวคือ แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ปัจจัยสถานการณ์ที่นิยมกันมาก ได้แก่ ลักษณะของงาน ลักษณะของการบังคับบัญชาของผู้นำ บรรทัดฐานของกลุ่ม ระยะเวลา และวัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น ทฤษฎีกลุ่มนี้ที่ได้รับการนิยมมากที่สุด คือ แบบจำลองตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's contingency model)

ฟีดเลอร์เป็นผู้ทำการศึกษาแบบจำลองตามสถานการณ์เป็นคนแรก โดยมีความเชื่อว่าการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำของผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้องของเขา และระดับของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำนั้น ฟีดเลอร์ได้

พัฒนาเครื่องมือเรียกว่า Least-Preferred Co-Worker (LPC) เพื่อใช้วัดแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task oriented) และ แบบมุ่งความสัมพันธ์ (relationship oriented) และได้กำหนดสถานการณ์ที่สำคัญไว้ 3 สถานการณ์ คือ

3.1 ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (leader-member relations) หมายถึง ระดับของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือของลูกน้องต่อตัวผู้นำของเขา ประเมินค่าในลักษณะ ดี - ไม่ดี (good - poor)

3.2 โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ระดับการจัดมอบหมายงานให้มีโครงสร้างงานอย่างชัดเจน หรือไม่ชัดเจน ประเมินในลักษณะ สูง - ต่ำ (high - low)

3.3 อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึง ระดับความมีอิทธิพลของผู้นำต่อลูกน้อง เช่น การจ้าง การให้ออกจากงาน การลงโทษทางวินัย การเลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ประเมินในลักษณะ มาก - น้อย (strong - weak)

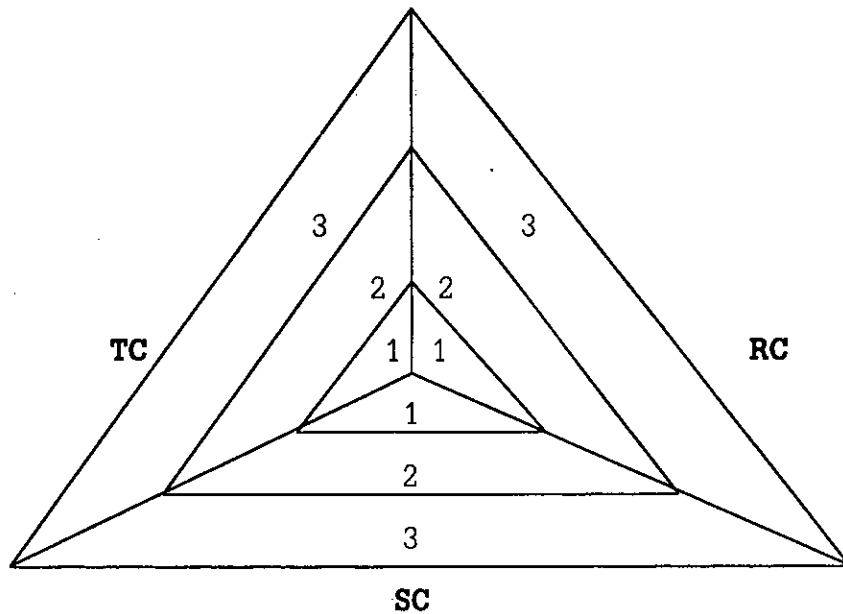
จะเห็นว่าแบบจำลองของพีตเลอร์นี้จะเป็นการผสมผสานทฤษฎีคุณลักษณะ และ ทฤษฎีแบบแผนพฤติกรรม แล้วนำไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และพีตเลอร์มีความเชื่อว่า แบบของภาวะผู้นำแต่ละคนจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของผู้นำ สำหรับการวิจัยของพีตเลอร์พบว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับสูง และสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะดีที่สุด แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนจะประสบผลสำเร็จมากที่สุด

4. การศึกษาคุณลักษณะเด่นพิเศษ (charismatic) ในปัจจุบันนี้ คุณลักษณะนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการด้านบริหารองค์การ โดยมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่เด่นพิเศษนอกเหนือธรรมชาติทั่วไป คุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษ ที่ส่งผลต่อผู้ตามให้หันมาสนใจทำงานในองค์การเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะเปลี่ยนสภาพอะไรๆ ขององค์การได้ ตัวอย่างบุคคลที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ได้แก่ เทด เทอร์เนอร์ (Ted Turner) แมซีเทเรซา (Mother Teresa) การศึกษาครั้งแรกพบว่า ประชาชนที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะเด่นพิเศษจะมีผลผลิตและความพึงพอใจสูงกว่าผู้ตามที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนตามปกติ

นอกจากนี้ แมคคอร์มิก และ อิลเจน (McCormick and Ilgen.1980 : 320 - 322) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการศึกษาของกลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะมีจำนวนมาก แต่ก็ยังไม่สามารถค้นพบได้ว่า คุณลักษณะผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ หรือผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างเห็นได้เด่นชัด อย่างไรก็ตามในระยะต่อมาได้มีผู้ศึกษาที่สามารถอ้างอิงและยืนยันได้ว่า คุณลักษณะก็มีความสำคัญสามารถใช้เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ เช่น การศึกษาของสตอกดิลล์ (Stogdill) กิเซลลี (Ghiselli) เป็นต้น สำหรับงานวิจัยของ

เอ็ดวิน กิเซลลี ปี ค.ศ. 1971 นั้น ได้ศึกษาเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้บริหารแห่งชาติ กลุ่มละ 122 คน คือ กลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงกว่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้แบบทดสอบ Self-Description Inventory ซึ่งวัดคุณลักษณะผู้นำ 13 ประเภท พบว่า คุณลักษณะเด่นที่สุดของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการบังคับบัญชา และคุณลักษณะอันดับรองลงมาได้แก่ สติปัญญา และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 11 - 15, 35 - 51) กล่าวว่า ถ้าหากว่าเราถามผู้บริหารคนใดคนหนึ่งให้บอกลักษณะที่สำคัญที่สุดในการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ขวัญ หรือ ต้นทุน มากที่สุด คำตอบส่วนใหญ่ก็คือ ภาวะผู้นำ หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า แบบของการบริหาร (management style) และจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของแบบภาวะผู้นำ และข้อดีของแบบภาวะผู้นำทั้งสองคือเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแต่ละอย่างมีความเหมาะสมกับสถานการณ์บางอย่างเท่านั้น ดังนั้นยังมีปัจจัยสำคัญอย่างสามซึ่งรองรับแบบภาวะผู้นำคือ สถานการณ์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณาสิ่งที่เรียกว่าสถานการณ์ด้วย เช่น งานที่ต้องทำและทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้นความสำเร็จทางการบริหารควรอยู่บนรากฐานภาวะผู้นำพื้นฐาน 3 แบบ คือ แบบการมุ่งงาน (TC) แบบการมุ่งความสัมพันธ์ (RC) และแบบการมุ่งสถานการณ์ (SC) ภาวะผู้นำทุกอย่างจะอธิบายในลักษณะที่วัดภาวะผู้นำทุกแบบเกี่ยวพันในระดับไหน เนื่องจากแบบภาวะผู้นำเหล่านี้ค่อนข้างจะเป็นอิสระจากกันเป็นอย่างมาก เช่น ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งงานสูง ไม่ได้ทำให้สิ้นโอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งสถานการณ์เลย ผู้บริหารจะสามารถแสดงพฤติกรรมมุ่งทั้งสามแบบ พร้อมๆกันไปได้ ดังภาพประกอบ 1. ✕



ภาพประกอบ 1 แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำพื้นฐาน

จากภาพประกอบ 1 เราสามารถพิจารณาแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของผู้บริหารจากระดับของ TC (task-centeredness) SC (situation-centeredness) RC (relationship-centeredness) โดยเลข 3 หมายถึง ระดับสูง เลข 2 หมายถึง ระดับปานกลาง และเลข 1 หมายถึง ระดับต่ำ

หนึ่งถึงแม้ว่าการรู้ถึงรากฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ เราก็ต้องพิจารณาอีกว่าผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดด้วย ดังนั้นเราจึงต้องพิจารณาปัจจัยอีกอย่างหนึ่งคือ ความสำเร็จทางการบริหาร จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มุ่งงานสูงบางคนบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก แต่บางคนบรรลุความสำเร็จน้อยมาก ทั้งนี้เพราะว่า แบบภาวะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งด้านดีและไม่ดี เช่น ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์สูงทางด้านดี (พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์) จะบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก แต่ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์สูงทางด้านไม่ดี (พยายามให้เป็นที่พอใจของคนทุกคน หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทุกอย่าง) จะบรรลุความสำเร็จน้อยมาก เป็นต้น/ ดังนั้น จากแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 3 แบบดังกล่าวข้างต้น จะประกอบไปด้วยแบบย่อยๆ 9 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิภาพสูง (ด้านดี) 3 แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการที่มีศิลปินกวีวิชาชีพ ผู้สอน แบบมีประสิทธิภาพปานกลาง (แนวโน้มที่จะรักษารากฐานเดิมไว้) 3 แบบ ได้แก่ นักเทคนิค ผู้ทำตามระเบียบ นักการทูต และแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ด้านไม่ดี) 3 แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการ ผู้หนีงาน ผู้ปรองดอง ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แบบมุ่งงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นออกคำสั่ง บอกสิ่งที่บุคคลต้องทำและทำเมื่อไร จัดองค์การ ตรวจสอบกิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

✓ 1.1 ผู้เผด็จการที่มีเมตตา (benevolent autocrat : BA) TC + หมายถึง บุคคลที่มุ่งงาน การทำงานใดๆต้องสำเร็จภายใต้การกำกับของเขา มีลักษณะการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบพ่อปกครองลูก เขามีความเชื่อมั่นความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จอย่างเต็มที่แต่มีความเชื่อมั่นบุคคลที่อยู่ล้อมรอบตัวเขาน้อยมาก เขาให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ เขามีความโน้มเอียงที่จะเสนอความคิดเห็นของเขาให้คนอื่น ๆ และเขาถูกจูงใจด้วยความต้องการทำงานของเขาให้สำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เผด็จการที่มีเมตตา คือ ครอบงำ ทำให้เชื่อ บังคับ แน่วแน่ ตั้งใจ กำหนด ริเริ่ม มุ่งผล

✓ 1.2 นักเทคนิค (technocrat : T) TC 0 หมายถึง บุคคลมุ่งงานแต่บรรลุความสำเร็จปานกลาง เขามักจะใช้ข้อมูลทางสถิติและเทคนิคต่างๆหนุนหลัง ชักจูงบุคคลว่าเหตุผลของเขามีคุณค่า เขาเป็นบุคคลที่โต้แย้งด้วยยาก บางครั้งเขาทำให้ต่อผู้อื่นกลัวเมื่อเขาผลักดันวิธีการและความคิดเห็นใหม่ๆที่ผู้อื่นไม่เข้าใจ นักเทคนิคจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นถ้าหากว่าเขาไม่ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่ตนถูกทดแทนได้ พฤติกรรมที่สำคัญของนักเทคนิคคือ มีเหตุผล เปรียบเทียบ ไม่มีอารมณ์ รอบรู้ เด็ดเดี่ยว มีแบบแผน

✓ 1.3 ผู้เผด็จการ (autocrat : A) TC- หมายถึง บุคคลมุ่งงานที่บรรลุความสำเร็จต่ำ มีความมุ่งหมายอยู่อย่างเดียวคือการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของเขาเหนือกว่าความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ ผู้เผด็จการเชื่อว่าบุคคลจะทำงานก็ต่อเมื่อมีแรงกดดันมากพอเท่านั้น และมีความโน้มเอียงที่จะละทิ้งงานเมื่อไม่ได้รับการผลักดันหรือการลงโทษ พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เผด็จการ คือ ต่ำหนึ กดดัน บงการ เรียกร้อง ช่มชู้ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น ใช้คำขาด

2. แบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่คนมากกว่างาน มีความกันเองกับผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเคร่งครัดกฎ ระเบียบมากนัก โดยเน้นรับฟังปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ ใช้การบริหารแบบเปิดประตู สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

2.1 ผู้สอน (instructor : I) RC + หมายถึง บุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ที่บรรลุความสำเร็จ การมองของเขาเป็นระยะยาว ความสนใจหลักของเขาคือการพัฒนาบุคคลอื่นเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ พฤติกรรมที่สำคัญคือ เข้าใจ ฝึกหัด สนับสนุน รับฟัง ฝึกอบรม ไว้วางใจ เปิดเผย ตรงไปตรงมา แนะนำให้ความรู้

2.2 นักการทูต (diplomat : DP) RC 0 หมายถึง บุคคลที่โดยพื้นฐานแล้วมุ่ง

ความสัมพันธ์แต่นักการทูตจะถือประโยชน์จากบุคคลแทนที่จะพัฒนาพวกเขา เขาให้ความสนใจกับตัวเองหรือองค์การแทนที่จะเป็นบุคคล บางครั้งก็บรรลุความสำเร็จสูงและบางครั้งเขาบรรลุความสำเร็จต่ำ ชอบเป็นผู้ประนีประนอมอยู่บ่อยครั้ง และเขาจะรีรอที่จะตัดสินใจปัญหาต่างๆ พฤติกรรมที่สำคัญคือ กระตือรือร้น มีชั้นเชิง ปรงดอง สั่งสอน อ่อนตาม ประนีประนอม

2.3 ผู้สังเกตการณ์ (emissary : E) RC - หมายถึง บุคคลมุ่งความสัมพันธ์แต่เพื่อความต้องการของเขาเองเท่านั้น เขาหลอกตัวเองและบุคคลอื่นให้เห็นว่าเขามีความสนใจต่อองค์การ แต่เป้าหมายหลักของเขาคือต้องการให้บุคคลทุกคนชอบเขา ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ไม่บรรลุความสำเร็จ เขาชอบความเป็นที่นิยมมากกว่าประสิทธิภาพของงาน ทัศนคติของเขาคือ “บุคคลคือทุกสิ่งทุกอย่าง” แต่ความหมายที่แท้จริงของเขาคือ ความเป็นที่นิยมส่วนตัวของเขา คือทุกสิ่งทุกอย่าง พฤติกรรมที่สำคัญคือ ตลกขบขัน ฉันท์พิน้อง กลมกลืนกัน มองโลกในแง่ดี ไม่ตัดสินใจ ป้อยอ สนิทสนม ไม่รับผิดชอบ อ่อนแอ

3. แบบการมุ่งสถานการณ หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นการประสานงาน ผลผสมผสาน
เจรจาต่อรอง แก้ไขความขัดแย้ง วางแผน ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

3.1 นักวิชาชีพ (professional : P) SC+ หมายถึง บุคคลที่บรรลุความสำเร็จสูง มองงานของเขาเป็น การทำงานให้สำเร็จโดยเขาใช้ความพยายามผสมผสาน ประสานงาน และสังเคราะห์ความพยายามของบุคคลอื่น เขาเป็นผู้มอบหมายงาน ผู้รับฟัง ตัดสินใจด้วยตนเอง เมื่อจำเป็น นิยมการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่สำคัญคือ มีมาตรฐานสูง ผลผสมผสาน เล่นเป็นทีม รู้สึกไวต่อสถานการณ์ ประสานงาน มุ่งกลยุทธ์ ยุติธรรม เชื่อถือได้

3.2 ผู้ทำตามระเบียบ (bureaucrat : B) SC 0 หมายถึง บุคคลที่บรรลุความสำเร็จปานกลาง การมุ่งสถานการณของเขาอยู่ที่ความเข้าใจกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน หรือเรียกว่า ปกครองโดย กฎ พฤติกรรมที่สำคัญคือ มีเหตุผล ระมัดระวัง พิถีพิถัน ซื่อสัตย์ จำกัดด้วยระบบ ไม่เป็นส่วนตัว เสมอต้นเสมอปลาย รัดกุม เน้นรายละเอียด มุ่งเน้นระเบียบแบบแผน

3.3 ผู้หนีงาน (defector : D) SC - หมายถึง บุคคลที่ไม่บรรลุความสำเร็จ การมุ่งสถานการณของผู้หนีงานอยู่ที่สถานการณของเขาเอง ไม่ใช่สถานการณขององค์การ จะใช้องค์ประกอบทุกอย่างขององค์การเพื่อหลบหนีโดยไม่ทำอะไรอยู่เรื่อยๆ จะพบในองค์การขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก และเขามักจะมีความกระตือรือร้นภายนอกองค์การ เช่น ในสโมสร สมาคมการกุศล วัด หรืองานอดิเรกต่างๆ พฤติกรรมที่สำคัญคือ ขาดความสนใจ ขาดแรงจูงใจ ขาดความผูกพัน ขาดความร่วมมือ ขาดความรับผิดชอบ อ้อมค้อม ชมชื่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำกับความสำเร็จทางการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ

ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ยังไม่มีผู้ศึกษามากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของภาวะผู้นำแบบอื่นๆ เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า จันทรานี สงวนนาม (2533 : 140 - 143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และ ความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้นำเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่สามารถชี้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอำนาจจำแนกโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ กูดฮาร์ท (Goodhart. 1990 : 2214) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ อย่างมีนัยสำคัญ สดิวาลย์ โสตะจินดา (2536 : 72 - 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ อวยชัย ชะบา (2532 : 2 - 4) ได้ศึกษาการทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ หรือความภาคภูมิใจในภาควิชา เมื่อควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์ เฮอร์ซอก (Herzog. 1990 : 2582) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน มอริอาร์ดี (Moriarty. 1989 : 42) พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างไรก็ตามยังมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้ศึกษาวิจัยและพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสูงและต่ำ จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง และครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับปานกลาง จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง (Miller. 1987 : 795 - A ; Evers. 1987 : 4249 - A) นอกจากนี้ บุญเรือน หมั่นทรัพย์ (2538 : 168) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ เป็นตัวทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 211 - 223) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่และผู้รับใบอนุญาตได้ร้อยละ 74.33 ในทำนองเดียวกัน ลอนดอน (London. 1996 : 2193) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ และ

คิง (King, 1989 : 2329) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวจะพบว่า แต่ละทฤษฎีจะมีแบบภาวะผู้นำหลากหลายแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามจะมีมิติภาวะผู้นำพื้นฐานอยู่ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งคน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ สจวร์ต-คอทซ์ และรอสกิน ซึ่งได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์ เพราะเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สอดคล้องและครอบคลุมแนวความคิดของทุกคน

การตัดสินใจ (decision - making)

การตัดสินใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไร ที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เรามักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพว่า “ นักตัดสินใจที่ดี ” (good decision- makers) และโดยพื้นฐานขององค์การรูปนัย (formal) เป็นโครงสร้างของการตัดสินใจ (Hoy and Miskel, 1991 : 300) ดังนั้น การมีความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนทุกคน ในการนี้ได้มีนักวิชาการให้แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้หลากหลาย เช่น การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด ตามปกติเราต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจไม่ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีหรือไม่ดีจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติของเรา กระบวนการของการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจและขั้นตอนที่ปฏิบัติตามการตัดสินใจ มีผลต่อชีวิตประจำวัน และต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (โยธิน ต้นสนยุทธ, 2535 : 17) การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ และกระบวนการจะเป็นลักษณะวงจรซึ่งประกอบด้วย การยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพและพอใจมากยิ่งขึ้น (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530 : 214 - 215) การตัดสินใจ คือ การเลือกทางหนึ่งในจำนวนช่องทางเมื่อเลือกจำนวนหนึ่ง ถ้าทางเลือกทั้งหลายมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนแล้ว การตัดสินใจจะต้องทำที่ฝ่ายบริหารระดับล่าง แต่ถ้าเรื่องใดมีปัญหาที่จะต้องนำมาตัดสินใจที่ในระดับสูงเรื่องนั้นควรจะเป็นปัญหาที่มีทางเลือกซึ่งหาข้อยุติการโต้แย้งได้ยาก (Parkinson and Rustomji, 2537 : 17) และการตัดสินใจ คือ การเลือกกระหว่างวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระทำให้บรรลุถึงความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้การตัดสินใจยังมีความแตกต่างกันในแง่ของความสำคัญ การตัดสินใจเพื่อ

กระทำบางอย่างที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างไรก็ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ถือว่าเรื่องสำคัญ (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 79) จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจ คือ พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง เพื่อจะได้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ และนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

เฮอ์เบอร์ท เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the father of decision-making theory) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีการบริหาร ก็คือทฤษฎีการตัดสินใจนั่นเอง เพราะว่าพฤติกรรมการบริหารที่ดีและถูกต้องย่อมส่งผลไปถึงความมีประสิทธิภาพ (efficiency) ขององค์การ และความมีประสิทธิภาพขององค์การจะต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงาน และข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Simon. 1945 : 37 - 39, 240)

นอกจากนี้ روبินส์ กล่าวว่า บุคคลทุกคนในองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ระดับการตัดสินใจย่อมแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การในด้านผลการผลิตหรือการบริการ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะตัดสินใจในเรื่องตารางการผลิต การคัดเลือกลูกจ้างคนใหม่ และการตัดสินใจในการเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น (Robbins. 1994 : 71) ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารเพราะว่าเป็นจุดสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะดำเนินการกิจกรรมทุกอย่าง หากผู้บังคับบัญชาละเลยหรือคำสั่งที่ออกไปนั้นขาดหลักการและเหตุผล ก็ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้ (ประชุม รอดประเสริฐ. 2533 : 39 ; สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 216 - 217 ; กอ สวัสดิพานิชย์. 2520 : 11)

โอเวนส์ (Owens. 1987 : 291) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทและหน้าที่ (role and function) และวิธีการตัดสินใจ (procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นลุล่วงไปได้ และในขณะเดียวกัน บุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนรู้อยู่ว่าจะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 83 - 91) ได้กล่าวว่า ข้อวิจารณ์โดยทั่วไปทั่วๆไปที่ผ่านมามีให้เห็นถึงปัจจัยที่สำคัญหลายอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ จำนวนข้อมูล ค่านิยมส่วนบุคคล การตัดสินใจส่วน

บุคคลและกลุ่ม คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ และข้อจำกัดของเวลา /พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ (relative importance and consequences) การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างเป็นงานประจำและไม่ได้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน การตัดสินใจบางอย่างสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลน้อย ผู้บริหารควรพิจารณาประเภทของการตัดสินใจโดยตั้งคำถามเหล่านี้คือ

1.1 การตัดสินใจแต่ละเรื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และความมีประสิทธิภาพขององค์กรอย่างไร

1.2 ใครควรจะทำการตัดสินใจหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องนั้นจึงจะได้ผลดีมากที่สุด

1.3 ประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง

การตอบคำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญ และขนาดของการมอบหมาย การตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องควบคุมการตัดสินใจ และต้องใช้ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. ฐานข้อมูล (information base) ถึงแม้ว่าพื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่างก็คือข้อมูล แต่เราไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์เลย เพราะการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เวลา พลัง เงิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้นทักษะที่ดียิ่งหนึ่งของผู้บริหารคือ ความสามารถใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อไรเรามีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจได้อย่างสมเหตุสมผล การระบุประเภทและการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจ จะช่วยให้ได้ฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ค่านิยมส่วนบุคคล (personal values) การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ และอารมณ์ของเรา และยุ่งยากในการแยกสิ่งเหล่านี้จากวิถีการมองสิ่งต่างๆของเรา ในบางครั้งเราตัดสินใจตามวิถีทางบางอย่าง เพราะว่าเป็นวิถีทางที่เราชอบ ไม่ใช่เพราะว่าเป็นวิถีทางที่ควรทำ ดังนั้นแบบการตัดสินใจของเรามักสะท้อนให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติของเรา อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้บริหารควรอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์มากกว่าความพอใจส่วนบุคคล สถานการณ์แตกต่างกันต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามวิธีการที่ควรจะทำ ไม่ใช่วิธีการที่ชอบหรือรู้สึกสะดวกสบาย

4. การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม (individual vs. group decision-making) เรื่องที่ทำการตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องใช้เวลาในการพิจารณาทางเลือกต่างๆและผลลัพธ์ทั้งหลายของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ประเด็นปัญหาไม่ชัดเจน ผลกระทบของปัญหากระจายไปทั่วทั้งองค์กร ประเด็นปัญหาเกี่ยว

ข้องกับการปฏิบัติงานของคนจำนวนมาก ปัญหาเป็นเรื่องใหม่และพิเศษ ปัญหาแบบนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาทางเลือกต่างๆ และถ้าจะให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็ควรใช้กลุ่มช่วยการตัดสินใจ วิธีการนี้ Alfred Sloan แห่งบริษัท General Motors ได้เคยใช้ได้ผลมาแล้วโดยให้กลุ่มผู้บริหารที่มองปัญหาด้วยแนวความคิดที่แตกต่างกันมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่บริษัทเผชิญกับที่ยอดขายลดลงเป็นอย่างมากในระหว่างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจด้วยกลุ่มไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากตัวปัญหาและสถานการณ์ด้วย เช่น ในบางครั้งการตัดสินใจด้วยกลุ่มเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ก็มีบางครั้งอีกเช่นกันที่การตัดสินใจโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด

5. คุณภาพของการตัดสินใจ (quality of the decision) หมายถึง การตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เราเชื่อว่าเมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะเรียบร้อย และผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องจะมีผลเสียอย่างร้ายแรง เช่น บริษัท Ford ได้ตัดสินใจผลิตรถยนต์ Edsel และบริษัท Xerox ได้ตัดสินใจผลิตเครื่องถ่ายเอกสารรุ่น 9000 การตัดสินใจทั้งสองอย่างจะมีผลแตกต่างกัน โดยฝ่ายหนึ่งขาดทุนมากมายแต่อีกฝ่ายหนึ่งได้กำไรมหาศาล ฉะนั้นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเงินมหาศาลการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพจึงมีความสำคัญ

6. การยอมรับการตัดสินใจ (acceptance of the decision) หมายถึง บุคคลที่ถูกผลกระทบจากการตัดสินใจมีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจมีความถูกต้องในสายตาของผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่หากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น เราก็จะมีความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจ ถ้าหากว่าความผูกพันมีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในแนวทางที่แน่ใจว่าได้รับการยอมรับ

7. ข้อจำกัดของเวลา (time constraints) เวลามักจะเป็นปัจจัยที่ครอบงำในสถานการณ์ของการบริหาร สาเหตุสำคัญของการตัดสินใจอย่างรีบเร่งคือ การขาดการวางแผน ผู้บริหารบางคนใช้เวลาอย่างไม่จบสิ้นในการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายในเวลาไม่กี่นาทีเพราะพวกเขากลัวจะถูกกล่าวหาว่าเผด็จการ และมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนในหน่วยงานควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง แต่ตามความจริงแล้วคนส่วนใหญ่ชอบจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างเท่านั้น และบางครั้งเราอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ได้บอกล่วงหน้าแล้วเราต้องเสนอคำตอบทันที เมื่อเรามีเวลาไม่เพียงพออย่างแท้จริงแล้ว เราก็ต้องตัดสินใจเอง

นอกจากนี้ สจวร์ต-คอร์ท และ รอสกินได้เน้นให้เห็นอีกว่า สภาพแวดล้อมในปัจจุบันเรามีแรงกดดันทางด้านการยอมรับมากขึ้น ในการบรรลุถึงการยอมรับ จำเป็นต้องแบ่งปัน

หน้า 7 -
รูป - ๘

การตัดสินใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในที่สุด โดยแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง (the command style) หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ของตนเอง แบบปรึกษาหารือ (the consultation style) หมายถึง ผู้บริหารแสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นและปรึกษาหารือของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวของตนเอง และแบบเห็นพ้องต้องกัน (the consensus style) หมายถึง ผู้บริหารจะประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการตัดสินใจตามที่ประชุมเห็นพ้องต้องกัน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะใช้วิธีการแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งด้านคุณภาพและด้านการยอมรับในการตัดสินใจก่อน และเลือกแบบของการตัดสินใจ "ที่ดีที่สุด" บนพื้นฐานความสำคัญเทียบเคียงของปัจจัยการตัดสินใจถูกต้องและบุคคลเห็นด้วยไว้ดังนี้

1. ถ้าหากว่าคุณภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญมากกว่าการยอมรับ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง มีความเหมาะสมมากที่สุด
2. ถ้าวทศคุณคุณภาพและการยอมรับมีความสำคัญทั้งคู่ แบบปรึกษาหารือ มีความเหมาะสมมากที่สุด
3. ถ้าหากว่าการยอมรับมีความสำคัญมากกว่าคุณภาพ แบบเห็นพ้องต้องกัน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1991 : 328 - 329) กล่าวว่า แนวความคิดแห่งขอบเขตการยอมรับจะมีประโยชน์ในฐานะที่จะแสวงหาคำตอบจากคำถามที่ว่า " ภายใต้สถานการณ์อะไรที่ผู้บังคับบัญชาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ " ในเรื่องนี้ ซีมอน (Simon) ได้เคยแสดงความเห็นไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากคำถาม นั่นคือ ขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้บังคับบัญชารวมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของเขา ขอบเขตนี้เรียกว่า " เขตการยอมรับของผู้บังคับบัญชา " สำหรับ เอ็ดวิน เอ็ม. บริดจ์ส (Edwin M. Bridges) ได้ตั้งข้อสมมติฐานไว้ว่าหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจซึ่งอยู่ในเขตการยอมรับ การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จน้อยกว่า และหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งอยู่นอกเขตของการยอมรับอย่างเห็นได้ชัดเจน การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจว่าการตัดสินใจอย่างไรที่ตกอยู่ในเขตการยอมรับ และอย่างไรที่ตกอยู่นอกเขตการยอมรับ คำนิยามของเขตการยอมรับในทางปฏิบัติจะพิจารณาจากส่วนที่เป็นผลประโยชน์ และส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญของผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ (๑) ถ้าผู้ได้บังคับบัญชามีผลได้เสียทางส่วนตัวสูงในการตัดสินใจ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการตัดสินใจ การตัดสินใจจะตกอยู่นอกเขตการยอมรับ นั่นคือผู้ได้บังคับบัญชาควรจะได้เข้า

นว

รวมในกระบวนการตัดสินใจ (2) ถ้าปัญหาไม่ได้ส่งผลในทางให้คุณให้โทษส่วนตัวแก่ผู้อยู่ได้ บังคับบัญชา และอยู่นอกเหนือความรู้ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจจะตกอยู่ภายในเขต การยอมรับอย่างชัดเจน นั่นคือผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่ควรเข้าร่วมกระบวนการของการตัดสินใจ จากการทดลองดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดสถานการณ์เพิ่มขึ้นอีก 2 สถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์แรก ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีผลได้ผลเสียทางส่วนตัวเกี่ยวกับปัญหา แต่เขามีความรู้ ความชำนาญที่จะช่วยเหลือปัญหานั้นน้อย ในกรณีเช่นนี้ควรให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมเป็น ครั้งคราวและในขอบเขตจำกัด สำหรับอีกสถานการณ์หนึ่งคือ เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่มีผลได้ ผลเสียในปัญหา แต่พวกเขามีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องเหล่านั้นมาก ในสถานการณ์เช่นนี้ก็ ควรให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจเป็นครั้งคราวเช่นเดียวกัน

โลว์ (Low. 1990 : 61 - 62) กล่าวว่า โดยทั่วไปในสถานการณ์หนึ่งๆ ผู้บริหาร มักจะเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบ หรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจที่มีอยู่ 4 แบบ ได้แก่ แบบประชาธิปไตย (democratic style) แบบอิตตาธิปไตย (autocratic style) แบบตามสบาย (laissez-faire style) และแบบปรึกษาหารือ (consultative style) และ ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นตอนนักในปัญหา (2) ขั้นรวบรวม ข้อมูล (3) ขั้นระบุปัญหา (4) ขั้นพิจารณาทางเลือก (5) ขั้นคัดทางเลือกต่างๆ (6) ขั้นนำทาง เลือกที่คัดแล้วไปปฏิบัติ และ (7) ขั้นประเมินผลลัพธ์

นอกจากนี้ โลว์ ได้อธิบายแบบการตัดสินใจและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ สรุปได้ดังนี้

แบบประชาธิปไตย คือ “ฉันนำหัวข้อเรื่องมา เราอภิปราย และเราตัดสินใจร่วมกัน”

แบบอิตตาธิปไตย คือ “ฉันบอกเล่าให้คุณฟังเท่านั้นแล้วฉันตัดสินใจ”

แบบตามสบาย คือ “คุณตัดสินใจได้ตามใจชอบ อย่าให้ฉันต้องเดือดร้อน”

แบบปรึกษาหารือ คือ “ฉันถามคุณตอบ ถ้าคุณมีปัญหาฉันอธิบายแล้วฉันตัดสินใจ”

ตามความเป็นจริง ผู้บริหารอาจใช้แบบต่างๆตามสถานการณ์ในแต่ละขั้นตอน เช่น อาจใช้แบบอิตตาธิปไตย ในขั้นที่ 1 กับขั้นที่ 5 ใช้แบบปรึกษาหารือในขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 4 ใช้ แบบประชาธิปไตยในขั้นที่ 3 กับขั้นที่ 6 และใช้แบบตามสบายในขั้นที่ 7

วรูม และ เยตตัน (Vroom and Yetton. 1975 : 13) ได้พัฒนาวิธีการอย่างหนึ่ง ขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าเมื่อไร และขนาดไหน ที่ผู้บริหารควรจะให้ผู้อยู่ได้บังคับ บัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผู้บริหารจะเลือก แบบการตัดสินใจที่ทำให้เสียเวลาหรือทรัพยากรน้อยที่สุด แต่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งได้แบ่ง วิธีการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัญหากลุ่ม (group problems) และปัญหาส่วนบุคคล (individual problems) ปัญหาแต่ละประเภทมีแบบการตัดสินใจ พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สำหรับวิธีการตัดสินใจปัญหากลุ่ม แบ่งออกได้ 3 แบบใหญ่ๆ ดังนี้

1. แบบอัตโนมัติโดย แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อยคือ

1.1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น เรียกว่าแบบ AI (autocratic I)

1.2 ผู้บริหารทำการตัดสินใจเอง แต่ขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจจะบอกหรือไม่บอกตัวปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ใช่ให้คิดหรือประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ เรียกว่าแบบ AII (autocratic II)

2. แบบปรึกษาหารือ แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อยคือ

2.1 ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนตัดสินใจผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นรายบุคคล เพื่อขอความคิดเห็นและคำแนะนำในการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกว่า แบบ CI (consultative I)

2.2 ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนทำการตัดสินใจผู้บริหารจะดำเนินการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณา แล้วตัดสินใจโดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้ เรียกว่า แบบ CII (consultative II)

3. แบบกระบวนการกลุ่ม ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และให้ทุกคนร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกแล้วให้ตกลงร่วมกันเป็นข้อยุติของกลุ่ม และดำเนินการตัดสินใจตามข้อยุติของกลุ่ม ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารเป็นเพียงประธานในที่ประชุมที่พยายามไม่ให้ตนเองมีอิทธิพลหรือไม่ทำให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีการของตน และผู้บริหารเต็มใจยอมรับและแก้ปัญหาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม เรียกว่า แบบ GII (group II)

วิธีการตัดสินใจปัญหาส่วนบุคคล มีทั้งหมด 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (AI)

2. ผู้บริหารจะขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารอาจจะบอกหรือไม่บอกกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขว่าเป็นปัญหาอะไรที่กำลังขอข้อมูลจากพวกเขา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจจะเห็นได้อย่างชัดเจนคือการจัดหาข้อมูลให้ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นการสร้างหรือการประเมินทางเลือกของการตัดสินใจ (AII)

3. ผู้บริหารชี้แจงปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมเป็นรายบุคคล ขอความเห็นและคำแนะนำจากพวกเขาโดยไม่ให้พวกเขารวมเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารทำการตัดสินใจที่อาจสะท้อน หรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา (CI)

4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา และทำการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย (GI)

5. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำการตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง และให้ข้อมูลเท่าที่มีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย และผู้บริหารอาจจะขอร้องหรือไม่ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานถึงวิธีแก้ข้อปัญหาที่ตัดสินใจไปแล้ว (DI)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการตัดสินใจกับความสำเร็จทางการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ยังไม่มีผู้ศึกษามากนัก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของ การตัดสินใจแบบอื่นๆ เพื่อจะชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า จอห์นสัน (Johnson. 1988 : 1017 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ คอค และ เฟรนช์ (Hoy and Miskel. 1991 : 326 - 328 ; citing Coch and French. 1948) ได้ทำการทดลองหาวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานและวิธีทำงานของพนักงานบริษัท Harwood Manufacturing Corporation เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการโยกย้าย พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพธ์ในทางบวกโดยมีผลการผลิตเพิ่มขึ้นในระดับสูง จันทราณี สงวนนาม (2533 : 140 - 143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน เทเลอร์ (Taylor. 1982 : 155 - 171) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของวูมและเยตตัน พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 48 % ตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย 30 % และตัดสินใจแบบกระบวนการกลุ่ม 22 % และยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่พยายามกระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มณฑนา คุปตะพันธ์ (2538 : 120 - 123) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด และแบบอัตตาธิปไตยเป็นอันดับสุดท้าย พวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : 137) ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อนแล้วจึงตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ยังไม่ได้ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม นอกจากนี้ อิมเบอร์, ไนด์ และ รายส์ (Imber, Neidt and Reyes. 1990 : 216 - 225) พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการเป็นตัว

พยากรณ์ที่ดีของความพึงพอใจของครู วิลส์, วิลส์ และ โฮวาร์ด (Wheelers, Wheelers and Howard. 1983 : 145 - 160) ได้ศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ 22 %

จากการศึกษา วรรณกรรมข้างต้นพอสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งไซมอนผู้เป็นบิดาของทฤษฎีการตัดสินใจได้เน้นว่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจ ของผู้บริหารว่าถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใดสำหรับรูปแบบการตัดสินใจที่มี ประสิทธิผลและผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้จะเป็นแบบการมีส่วนร่วม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย จะศึกษาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีของ วรูมและเยตตัน และสจวร์ต-คอทซ์และ รอสกิน โดยแบ่งรูปแบบการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

แรงจูงใจ (motivation)

แรงจูงใจเป็นพลังที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในพฤติกรรมกรรมการบริหาร เพราะจะเป็นปัจจัย ที่กระตุ้นให้บุคคลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนด้วยความเต็มใจ ไปใน ทิศทางที่ถูกต้องและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีรูปแบบแรงจูงใจที่ เหมาะสมกับสถานการณ์ คำว่า “ การจูงใจ “ หรือ “ แรงจูงใจ “ มีเนื้อหาสาระเหมือนกันซึ่งมาจากคำว่า “ motivation “ รากศัพท์เดิมเป็นภาษาละตินคือคำว่า “ movere “ แปลว่า สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง คือ สภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก (พรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529 : 41 ; อรรถัย ชื่นมณุษย์. ม.ป.ป : 184) และยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย เช่น แรงจูงใจ เป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้ บุคคลนั้นกระทำการใดสิ่งหนึ่งออกมา จนกระทั่งสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด พลังจิตนี้เกิดจาก การกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่างๆภายในหรือภายนอกร่างกาย (กิติ ดยัคคานนท์. 2532 : 118 - 120) แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่าง ภายใต้เงื่อนไขของความสามารถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล (Robbins. 1994 : 42) แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล สภาวะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนอาจอยู่ในรูปของกำลัง (forces) แรงขับ (drives) ความต้องการ (needs) สภาวะความเครียด (tension states) และอื่นๆ (Hoy and Miskel. 1991 : 168) และ แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (arousal) การกำหนดทิศทาง (direction) และการคำนึงสนับสนุน

(maintenance or sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ (McCormick and Ilgen. 1980 : 261 - 262) เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การ ปฏิบัติงานในองค์การควรจะได้รับ การตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 131) ในทำนองเดียวกัน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงานก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (motivation at work) พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงโดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของพนักงานเองจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย (Steers and Porter. 1983 : 7) และผู้บริหารมักจะพูดถึงปัญหาแรงจูงใจกับพนักงานบ่อยๆว่า คนบางคนได้ใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงานในขณะที่คนบางคนไม่ใช้ความพยายามแต่ทำงานเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกเท่านั้น (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535 : 111) ฉะนั้นแรงจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอเพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างดีจะสามารถอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมในองค์การโรงเรียนได้ สามารถพยากรณ์ผลของกิจกรรมทางการบริหารได้ และรู้ทิศทางในการปฏิบัติไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hoy and Miskel. 1991 : 167) และบุคคลทำงานหนักหรือมีความพยายามมากกว่าสิ่งอื่น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและเป้าหมายของตัวบุคคลตลอด ทั้งความสามารถของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงศ์. 2537 : 57 ; Robbins. 1994 ; 41- 42) ดังนั้นสรุปได้ว่า การที่บุคคลอยากทำงานจะต้องมาจากแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้น เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ (1) ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เราให้มีกิจกรรม (2) ทำให้เกิดความสนใจ การเลือก และการกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และ (3) นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ (1) กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (content theories) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคลในฐานะที่เป็นแรงจูงใจของการกระทำ และเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญและความเจริญก้าวหน้าของงาน เป็นต้น (2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (process theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา เป็นต้น และเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไรและอย่างไร และ (3) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงหรือทฤษฎีการเรียนรู้ (reinforcement theories) เป็นทฤษฎีที่สนใจว่าผลลัพธ์ของการกระทำในอดีตส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตอย่างไร แต่สำหรับในที่นี้จะขอเสนอสาระสำคัญเฉพาะทฤษฎีทางเนื้อหาที่ผู้บริหารรู้จักดีที่สุด และเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)
 มาสโลว์ (Robbins. 1994 : 42 - 44 ; citing Maslow. 1954) ได้ตั้งข้อสมมุติ
 ฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ว่า บุคคลทุกคนมีความต้องการเป็นลำดับขั้นมี 5 ขั้น
 ดังนี้

ขั้นแรก คือ ความต้องการทางกายภาพ (physiological need) ได้แก่ ความหิว
 กระหาย ที่พิกอาตัย ความต้องการทางเพศ และความต้องการทางสรีระอื่นๆ

ขั้นที่สอง คือ ความต้องการความปลอดภัย (safety need) ได้แก่ ความต้องการ
 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และปราศจากอันตรายทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ขั้นที่สาม คือ ความต้องการทางสังคม (social need) ได้แก่ ความต้องการความรัก
 ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับ และต้องการมีเพื่อน

ขั้นที่สี่ คือ ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือ (esteem need) ปัจจัยภายใน
 ได้แก่ ความต้องการเคารพนับถือตนเอง ความต้องการเป็นอิสระ และความต้องการความสำเร็จ
 สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความต้องการมีสถานภาพในสังคม ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง
 ให้เกียรติและให้ความสนใจตน

ขั้นที่ห้า คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self - actualization) ได้แก่
 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความต้องการให้ตนเองมีศักยภาพในการบรรลุความสำเร็จ
 และความต้องการให้ตนเองบรรลุความหวังในชีวิต

มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการทั้ง 5 ขั้นนี้ ออกเป็น 2 ระดับ ความต้องการระดับต่ำและ
 ระดับสูง ความต้องการระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความ
 ปลอดภัย และความต้องการระดับสูง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม ความต้องการที่ได้รับการ
 ยกย่องนับถือ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต และมาสโลว์มีความเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมี
 ความต้องการอยู่ตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง
 ตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับ
 พฤติกรรมนั้นต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการ
 ตอบสนอง และบางครั้งความต้องการของมนุษย์จะมีมากมาย ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่
 ทั้งหมด ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมา

2. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแมคเกรเกอร์ (McGregor 's theory X and
 theory Y)

แมคเกรเกอร์ (Robbins. 1994 : 44 - 45 ; Rainey. 1993 : 25 ; citing
 McGregor. 1960) กล่าวว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็นสองกลุ่มคือ
 กลุ่มแรกเรียกว่า ทฤษฎี X และอีกกลุ่มหนึ่งเรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวความคิด
 ของมาสโลว์ที่แบ่งความต้องการเป็นสองระดับ แต่ทฤษฎีนี้เป็นความคิดของผู้บริหารที่มีต่อ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยมีข้อสมมุติฐานดังนี้

2.1 ภายใต้ทฤษฎี X ผู้บริหารจะมีการตั้งข้อสมมุติฐานต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ดังนี้

2.1.1 คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.2 เมื่อคนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน เขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับควบคุม หรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.3 คนงานจะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหาผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเป็นทางการเท่าที่จะเป็นไปได้

2.1.4 คนงานส่วนใหญ่จะต้องการความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ และมีความทะเยอทะยานเล็กน้อย

2.2 แมคเกรเกอร์ได้ตั้งข้อสมมุติฐานของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้ ทฤษฎี Y ดังนี้

2.2.1 คนงานมีความสามารถที่จะทำงานเท่าๆกับการพักผ่อนและการเล่น

2.2.2 คนงานสามารถทำงานได้โดยการแนะนำตนเอง และความควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์

2.2.3 คนงานโดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ถึงความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

2.2.4 คนงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นั่นคือ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ถ้าเรายอมรับตามการวิเคราะห์ของแมคเกรเกอร์แล้วในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาบุคคลตามทฤษฎี X ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับต่ำ และบุคคลตามทฤษฎี Y ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับสูง ตามแนวความคิดของมาสโลว์ แต่สำหรับตัวแมคเกรเกอร์เองมีความเชื่อว่า ข้อสมมุติฐานของบุคคลน่าจะตรงตามทฤษฎี Y มากกว่าทฤษฎี X ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานได้ผลสูงสุดควรจะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำทนาย และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ข้อสมมุติฐานตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีความเหมาะสมเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆด้วย

3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two - factor theory)

เฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมงานของเขา (Gray and Starke. 1984 : 78 - 82 ; citing Herzberg, Mausner, and Synderman. 1959) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานบนพื้นฐานของการตอบสนองของนักวิศวกรและนักบัญชี 200 คน เฮิร์ซเบิร์กพบว่า ความพึงพอใจ

ในงาน (job satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (job dissatisfaction) ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (motivators) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน เป็นปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจน้อยมาก และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยอนามัย (hygienes) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ จะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่านั้น ถ้าหากว่าปัจจัยเหล่านี้ได้รับการประเมินในทางบวก ก็มีใช้หมายความว่า ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ดังปรากฏในตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยอนามัย
ความสำเร็จในการทำงาน (achievement)	นโยบายและการบริหารขององค์กร (company policy , administration)
การยกย่องหรือยอมรับในผลงาน (recognition)	เทคนิคการบังคับบัญชา (technical supervision)
ความก้าวหน้าในหน้าที่ (advancement)	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน (interpersonal relations)
เนื้อหาของงาน (work itself)	เงินเดือน (salary)
การมีโอกาสเจริญเติบโต (possibility of growth)	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (job security)
ความรับผิดชอบ (responsibility)	ชีวิตส่วนตัว (personal life)
	สภาพในการทำงาน (working conditions)
	สวัสดิการพิเศษในการทำงาน (fringe benefits)
	สถานภาพ (status)

จากผลการวิจัยนี้ทำให้ เฮิร์ชเบิร์กโต้แย้งข้อสมมติฐานที่เคยเป็นที่ยอมรับมาแต่ก่อน ที่มีแนวความคิดว่า “ ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานจะอยู่ปลายสุดของแต่ละข้างของแนวต่อเนื่อง “ โดยเขายืนยันว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ ความพึงพอใจในงานจะแตกต่างไปจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยอนามัยจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนมีความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงานเท่านั้น แนวความคิดอันเคยเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิม และแนวความคิดของเฮิร์ชเบิร์กปรากฏในภาพประกอบ 2

ทัศนคติอันเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิม (the generally accepted view)

ความไม่พึงพอใจในงาน
(job dissatisfaction)

ความพึงพอใจในงาน
(job satisfaction)

ทัศนะของเฮิร์ซเบิร์ก (the Herzberg view)

ไม่มีความพึงพอใจในงาน
(no job satisfaction)

(บั๊จจ็ยจุงใจ)

ความพึงพอใจในงาน
(job satisfaction)

ไม่มีความไม่พึงพอใจในงาน
(no job dissatisfaction)

(บั๊จจ็ยอน้ามัย)

ความไม่พึงพอใจในงาน
(job dissatisfaction)

ภาพประกอบ 2 แสดงแนวต่อเนื่องของความพึงพอใจในงาน

4. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray's need theory)

เมอร์เรย์ (Hjelle and Ziegler. 1981 : 153 - 159 ; citing Murray. 1938 : 152 - 266) มีความเชื่อว่า บุคลิกภาพของมนุษย์แต่ละคนจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องพิจารณา ร่วมกันระหว่างคุณลักษณะภายในของแต่ละคนและสภาพแวดล้อมของเขา เพราะทั้งสองอย่างนี้ จะมีการปฏิสัมพันธ์กัน นั่นคือชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์แต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะ 3 อย่าง ซึ่งอธิบายได้ตามแนวความคิดของทฤษฎีศูนย์กลางคือ

ความต้องการ (need) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงผลักดันหรือแรงขับภายในตัวบุคคล
(what drives people)

ความกดดัน (press) หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคล (the person's environment)

ความสัมพันธ์ (thema) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก

เมอร์เรย์ได้ตั้งสมมติฐานของ ความต้องการ (need) ไว้ว่า เปรียบเสมือนโครงสร้างที่คอยให้ความช่วยเหลือในการเกิดแรงขับเคลื่อนตามส่วนต่างๆของสมอง ซึ่งอาจจะเกิดจากการยุบส่งเสริมจากภายในหรือสภาพแวดล้อมภายนอกร่างกาย ตัวอย่างเช่น ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ซึ่งเมอร์เรย์ได้สนใจศึกษามากที่สุดในบรรดาความต้องการทั้งหมด และได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จไว้ดังนี้ (1) ความต้องการความสำเร็จเป็นสิ่งไม่มีตัวตนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ไม่มีความรู้สึก ไม่มีกลิ่นและไม่มีรส แต่อย่างไรก็ตาม ความต้องการความสำเร็จจะเป็นตัวการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงให้บุคคลกระทำการกิจกรรมต่างๆ (2) ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเคลื่อนตามส่วนต่างๆของสมอง ซึ่งอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกร่างกายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง จะแสวงหาสภาพการณ์ภายนอกที่คิดว่าจะช่วยให้ตนเองได้รับความสำเร็จ เช่น เชื่อฟังคำแนะนำของครูอาจารย์ นำผลงานไปลงพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น (3) ความต้องการความสำเร็จเปรียบเสมือนความต้องการทั้งหมดของเมอร์เรย์ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยา ด้านการรับรู้ (perception) เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูงก็ต้องการที่จะรับรู้ผลการสอบครั้งสุดท้าย เพราะเขาถือว่าเป็นโอกาสสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับต่ำ ก็รับรู้เพียงแต่ว่าการสอบครั้งสุดท้ายเป็นแค่เพียงเกมส้อย่างหนึ่งเท่านั้น นั่นคือ ความต้องการ (need) เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของมนุษย์ โดยเกิดจากการรับรู้ คิด มีความรู้สึก และนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ

นอกจากนี้ เมอร์เรย์ได้เสนอไว้ว่าถ้าเราต้องการที่จะทราบว่าบุคคลใดมีความต้องการ (need) ประเภทใด มีเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาอยู่ 5 ประการด้วยกันคือ (1) ผลของพฤติกรรมขั้นสุดท้าย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง เราแน่ใจได้ว่าเขาต้องการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับเกรด A ในการสอบครั้งสุดท้ายและเขาจะทำรายงานให้ดีที่สุด หรือทำโครงการเรียนให้มีคุณภาพสูงที่สุด (2) แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง นักเรียนเหล่านี้จะต้องมีการเตรียมตัวในการสอบอย่างหนักในห้องสมุด หรือห้องทดลอง (3) การเลือกพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รู้ว่าจะนำไปสู่เป้าหมาย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง จะเลือกซื้อเฉพาะหนังสือที่เห็นว่ามีคุณค่าและมีคุณค่าอันที่จะนำไปสู่การทำคะแนนได้ดีแต่ละวิชา (4) การแสดงออกทางอารมณ์หรือความรู้สึก เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง ก็จะแสดงออกทางอารมณ์ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความต้องการที่จะทำแต่สิ่งที่ดี มีความต้องการเกรด A แต่ละวิชา เป็นต้น และ (5) ความพึงพอใจ บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน บุคคลนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน บุคคลนั้นก็จะแสดงออกถึงความไม่พึงพอใจ

เมอร์เรย์ได้ทำการศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบที่ คลินิกจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย

ฮาร์วาร์ด (the Harvard Psychological Clinic) ในปี ค.ศ. 1930 เมอร์เรย์ได้เสนอบัญชีรายการแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการทางกายภาพ (viscerogenic or physiological needs) ไว้จำนวน 12 รายการ ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการปฐมภูมิ (primary needs) โดยมีกำเนิดมาจากความต้องการของบุคคล สะท้อนให้เห็นว่าเป็นความต้องการทางกายภาพของชีวิตมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย และความต้องการอื่นๆที่เป็นกิจกรรมในการประคับประคองชีวิตความเป็นอยู่ และแรงจูงใจของคนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตใจ (psychogenic needs) ไว้จำนวน 28 รายการ ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดมาจากความต้องการทางกายภาพ จึงถือว่าเป็นความต้องการทุติยภูมิ (secondary needs) แต่อย่างไรก็ตาม เมอร์เรย์เชื่อว่า ความต้องการทางจิตใจมีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความสัมพันธ์ เพราะความสัมพันธ์ของคนเราส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความคิดจิตใจมากกว่าร่างกาย และบางครั้งความต้องการทางจิตใจจะกลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าความต้องการทางกายภาพ เช่น คนที่มีความต้องการแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นอยู่ระดับสูง ก็ต้องเสี่ยงชีวิตของเขาในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น และในการนี้ เมอร์เรย์มีความเชื่อว่าการที่จะพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลสามารถพิจารณาได้จากความต้องการ (need) ของบุคคล เพราะความต้องการจะส่งผลโดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล บุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันก็จะแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย เมอร์เรย์ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้มากมายหลายชนิดดังกล่าวแล้วซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้มีอิทธิพลต่อทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีบุคคลิกภาพที่ได้พัฒนาขึ้นมาภายหลังอย่างมาก จำนวนของความต้องการทางจิตใจของเมอร์เรย์ที่ได้ระบุไว้เป็นตัวอย่าง มีดังนี้

4.1 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการความสำเร็จบางสิ่งบางอย่างแม้ความสำเร็จนั้นจะได้มาด้วยความยากลำบาก ต้องการมีความรู้ในวิชาอย่างถ่องแท้แจ่มแจ้ง จัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความชำนาญ ต้องการมีชีวิตความเป็นอยู่หรือความคิดที่เป็นอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้ ต้องการเอาชนะอุปสรรคและรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานขั้นสูง ต้องการพิสูจน์ตนเองว่าดีเลิศ ต้องการแข่งขันและทำดีกว่าผู้อื่น

4.2 ความต้องการทางสังคม (need for affiliation) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ทำตัวให้ใกล้ชิด และให้ความร่วมมืออย่างจริงใจกับผู้อื่น หรือ แสดงการตอบแทนซึ่งกันและกัน เช่น ทำตนเป็นคนที่คล้ายคลึงสมาชิกหรือเหมือนกับสมาชิกในกลุ่ม ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น รักษาความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน

4.3 ความต้องการทางอำนาจ (need for dominance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อมของผู้อื่น ต้องการมีอิทธิพลหรือกำหนด

พฤติกรรมของผู้อื่นโดยใช้วิธีการให้คำแนะนำ ชักชวน หรือออกคำสั่ง ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อถือความคิดเห็นของตนเองว่ามีความถูกต้อง

4.4 ความต้องการแสดงออกหรือโอ้อวด (need for exhibition) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการทำให้เกิดความประทับใจ ต้องการให้เห็นและได้ยิน ต้องการทำให้ตื่นเต้น ตื่นใจหลงใหล สนุกสนาน รบรวนจิตใจอย่างรุนแรงและฉับพลัน หรือให้ความบันเทิงเพลิดเพลินต่อผู้อื่น ต้องการดึงดูดใจโดยกริยาท่าทางที่เป็นอยู่เสมอ ทำท่าที่แทนคำพูด หรือพูดเน้นหนัก ต้องการผูกขาดในการสนทนาเพียงผู้เดียว

4.5 ความต้องการหลีกเลี่ยงการอับอาย (need for infavoidance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการหลีกเลี่ยงความอับอาย ต้องการจะหนีให้พ้นจากสถานการณ์ที่ทำให้ยุ่งใจซึ่งอาจจะนำไปสู่การดูแคลนหรือทำให้เสื่อมค่า ละเว้นจากการกระทำเนื่องจากกลัวเกิดความล้มเหลว คบหาสมาคมกับพวกที่ด้อยกว่า ปิดบังสิ่งที่จะทำให้เสียหาย

4.6 ความต้องการทะนุบำรุงผู้อื่น (need for nurturance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงความเห็นอกเห็นใจและทำให้บุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือพอใจ ช่วยเหลือบุคคลที่อยู่ในอันตราย อบรมเลี้ยงดู ช่วยเหลือ สนับสนุน ปลอดภัย ปกป้อง ให้ความสะดวกสบาย และให้การดูแลรักษา

4.7 ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (need for order) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ วางสิ่งของอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย รักษาความสะอาด เตรียมการต่างๆ อย่างเป็นระเบียบ รวบรวมเป็นหมวดหมู่ สุขุมรอบคอบ ทำตามระเบียบแบบแผน และยึดมั่นในความถูกต้อง

4.8 ความต้องการความสนุกสนาน (need for play) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงออกอย่างตลกโดยปราศจากจุดมุ่งหมาย ทำรู้อย่างเพลิดเพลินปราศจากการบีบคั้น สละเวลาเพื่อเล่นกีฬา เดินรำ ดื่ม พบปะสังสรรค์ เล่นไฟ

4.9 ความต้องการทางเพศ (need for sex) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ จัดตั้งและส่งเสริมเกี่ยวกับความรัก มีการพบปะสังสรรค์เกี่ยวกับทางเพศ

4.10 ความต้องการความช่วยเหลือ (need for succorance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่นโดยได้รับความช่วยเหลืออย่างเห็นอกเห็นใจแบบมิตรไมตรี ต้องการเป็นผู้ได้รับการสนับสนุน อุปการะ ปกป้อง ปรึกษา แนะนำ และตามใจ ต้องการพูดเกี่ยวกับความเสียหายให้มากเกินความเป็นจริง ต้องการปกปิดผู้ที่ให้การปกป้อง ต้องการมีผู้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนตลอดเวลา

5. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์และคนอื่นๆ (McClelland and others' motive theory)

แมคเคลแลนด์และคนอื่นๆมีความเชื่อว่า บุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่นๆอยู่ 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ซึ่งในแต่ละบุคคลจะมีระดับแรงจูงใจแต่ละแบบที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน (Gray and Starke. 1984 : 82 - 86 ; Rainey. 1993 : 26 -27 ; Robbins. 1994 : 47 - 49) พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

5.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement : nAch.) หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคล หรือกับตนเองมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัล หรือผลตอบแทนของความสำเร็จ นั่นคือเขาต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ได้เคยกระทำไปเมื่อครั้งก่อน แมคเคลแลนด์ได้พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง จะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นดังนี้

5.1.1 เขาต้องการทำสิ่งที่ดีกว่า

5.1.2 เขาจะแสวงหาสถานการณ์ที่เขาเชื่อว่าเขามีความสามารถทำให้บรรลุความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

5.1.3 เขาต้องการจะรับรู้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเขานั้น

5.1.4 เขาชอบทำงานที่มีปัญหาท้าทาย และการยอมรับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการปล่อยให้ผลลัพธ์เป็นเรื่องของโชคและการกระทำของผู้อื่น

5.1.5 เขาหลีกเลี่ยงสิ่งที่เขาเชื่อว่าเป็งานาง่ายมากหรืองานยากมาก

5.1.6 เขาจะทำงานดีที่สุด เมื่อเขาเชื่อว่าความน่าจะเป็นของความสำเร็จอยู่ในระดับ 0.5 นั่นคือ เมื่อเขาประมาณว่าเขามีโอกาสที่จะทำงานสำเร็จ 50 - 50 เขาไม่ชอบมีการพนันกับตัวเลขสูงๆ เพราะว่าเขาไม่ชอบความพึงพอใจในความไม่สำเร็จ ในทำนองเดียวกัน เขาไม่ชอบตัวเลขที่ต่ำ (ความน่าจะเป็นของความสำเร็จมีสูง) เพราะว่ามันนั้นไม่มีความท้าทายต่อทักษะของเขา เขาชอบตั้งเป้าหมายที่กระตุ้นตัวเขาเองเล็กน้อย และมีการประมาณค่าได้ว่าเขามีโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเท่าๆกัน โดยใช้ความรู้สึกจากประสบการณ์ในอดีตที่เคยได้รับความสำเร็จสูงสุด และเขาจะมีความพึงพอใจอย่างมาก ถ้าเขาได้รับความสำเร็จจากความพยายามของเขาเอง

5.1.7 เขาจะมีความสุขและมีความภาคภูมิใจมาก ถ้าเขาสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะไม่มีรางวัลเป็นตัวเงินกระตุ้นเมื่อมีความสำเร็จ

5.1.8 เขาชอบทำงานอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความพยายามของตนเองมากกว่าความพยายามของคนอื่นๆ

5.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation : nAff.) หมายถึง ความต้องการที่เป็นมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นที่ชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น แมคเคลแลนด์ได้พบว่าลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมี คุณลักษณะหลายอย่างดังนี้

5.2.1 เขาจะมีความพยายามเป็นมิตรไมตรีกับทุกๆคน

5.2.2 เขาชอบสถานการณ์ที่ลักษณะมีการร่วมมือและประสานงาน มากกว่าสถานการณ์ที่มีลักษณะการแข่งขัน

5.2.3 เขามีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ถ้าเขามีลักษณะได้รับการผูกมัดระหว่างบุคคลสูงและมีความใกล้ชิด เขา จะเกิดความพึงพอใจมาก

5.2.4 เขาจะเลือกทำงานที่มีคนเป็นองค์ประกอบช่วยในการทำงาน มากกว่าที่จะเลือกงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบช่วยในการทำงาน

5.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power : nPow.) หมายถึง ความต้องการที่ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่เขาไม่ต้องการจะปฏิบัติ เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลและควบคุมผู้อื่น แมคเคลแลนด์ ได้พบว่าลักษณะของบุคคลที่มี แรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับสูง จะมีดังนี้

5.3.1 เขาจะชอบการบังคับ พยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และเขาจะมีความพึงพอใจถ้าเขาสามารถบังคับและควบคุมผู้อื่น

5.3.2 เขาชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มุ่งเน้นสถานภาพ และการแข่งขัน ที่มีแนวโน้มว่ามีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

5.3.3 เขาชอบมีเกียรติยศ ชื่อเสียง มากกว่าที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเขาถือว่าการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นความสำคัญอันดับสอง

5.3.4 การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องปฏิบัติโดยการใช้อำนาจเป็นพื้นฐานและถือว่าเป็นความสำคัญอันดับแรก

5.3.5 เขาจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่กำกับควบคุมและมีตำแหน่งที่มีอิทธิพล และเขามีแนวโน้มที่จะชอบไปทำงานในองค์กรที่มีการใช้ หรือสนับสนุนการใช้อิทธิพลและอำนาจอยู่ในระดับสูง เช่น กองทัพ องค์กรทางการเมือง เป็นต้น

นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์ได้เน้นให้เห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมพันธเป็นแรงจูงใจสำคัญที่สุด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผล และถึงแม้จะมีการวิจัยส่วนน้อยที่ทำบนพื้นฐานแรงจูงใจใฝ่สัมพันธและแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แต่ก็ยังมีการค้นพบองค์ประกอบดังกล่าวด้วยเหมือนกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการ

คือ (1) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง จะชอบสถานการณ์ของงานที่มีความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล มีข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับ งานที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง บุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้ครอบงำอยู่ในระดับสูง จะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย (2) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่จำเป็นที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง และ (3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จทางการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่สุดเป็นบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจอยู่ในระดับสูงและความต้องการทางสังคมอยู่ในระดับต่ำ ในทำนองเดียวกัน แอทคินสัน (Atkinson. 1964 : 242 - 244) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิตจะตรงกันข้ามกับความกลัวความล้มเหลว (fear of failure) ซึ่งนับว่าเป็นแรงจูงใจอีกแบบหนึ่ง แอทคินสันมีความเชื่อว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ (1) แรงจูงใจที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ (2) ความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จ และ (3) คุณค่าของสิ่งล่อใจของความสำเร็จ ความสัมพันธ์ของตัวแปรของความต้องการความสำเร็จสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

$$T_s = \text{แนวโน้มที่จะเข้าถึงความสำเร็จ}$$

(tendency to approach success)

$$M_s = \text{แรงจูงใจที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ}$$

(motive to achieve success)

$$P_s = \text{ความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จ}$$

(probability of success)

$$I_s = \text{คุณค่าของสิ่งล่อใจของความสำเร็จ}$$

(incentive value of success)

M_s โดยทั่วไปจะมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลที่ถาวร สำหรับ P_s และ I_s จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ตัวแปรเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงเมื่อแต่ละคนได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของชีวิตหนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่ง

ในทางตรงกันข้าม ความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวสามารถเขียนเป็นรูปสมการได้ดังนี้

$$T-f = M_{af} \times P_f \times I_f$$

$$T-f = \text{แนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว}$$

(tendency to avoid failure)

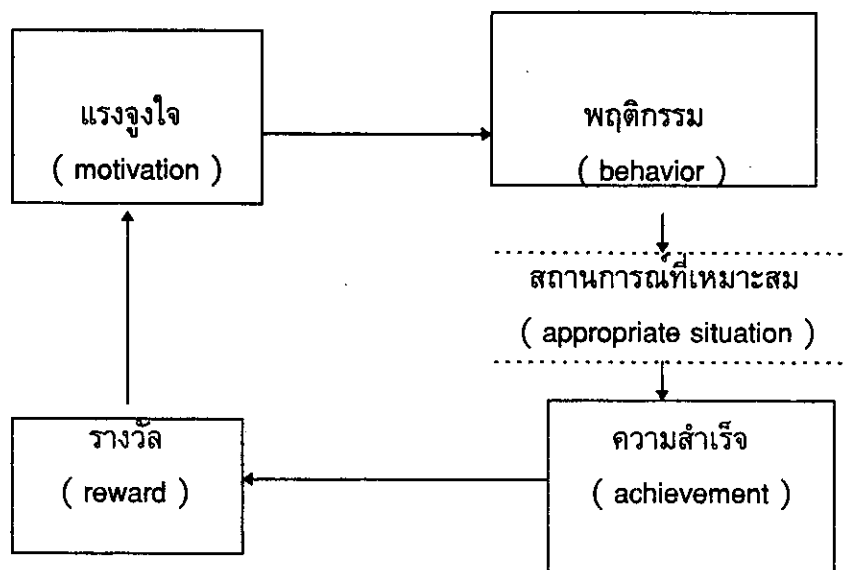
$$M_{af} = \text{แรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว}$$

(motive to avoid failure)

P_f = ความคาดหวังความล้มเหลว
(expectancy of failure)

I_f = คุณค่าของสิ่งล่อใจทางลบของความล้มเหลว
(negative incentive value of failure)

นอกจากนี้ สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin, 1983 : 67, 70 - 73) มีความเชื่อว่า แรงจูงใจ 3 รูปแบบ ตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ และคนอื่นๆ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ และเป็นรูปแบบแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดภายในสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในพฤติกรรมแบบมุ่งงาน พฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ แรงจูงใจเหล่านี้จะรวมความต้องการหลายอย่างของมาส์โลว์เข้าไว้ด้วยกัน เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการความมั่นคง และความต้องการยกย่อง เป็นต้น จากงานวิจัยของ สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน พบว่า แรงจูงใจ และแบบพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงระหว่างกันเป็นอย่างมาก บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ นั่นคือ แบบของการบริหารที่แตกต่างกันนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบแรงจูงใจ หากเราระบุแบบพฤติกรรมของบุคคลได้แล้วเราก็สามารถรู้สิ่งที่จูงใจได้ นอกจากนี้เขายังพบอีกว่า แบบของการบริหารแรงจูงใจ และงาน มีความเชื่อมโยงระหว่างกันโดยตรง ถ้าหากว่าเราสามารถระบุแบบการบริหารของบุคคลได้ เราก็จะสามารถวินิจฉัยแรงจูงใจของเขาได้ และถ้าเขาได้ทำงานที่มีองค์ประกอบทางแรงจูงใจที่เหมาะสม ผลที่เกิดขึ้นก็คือ บุคคลกำลังทำสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุด คือ ถ้าหากหน่วยงานยอมให้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความท้าทาย รับผิดชอบส่วนบุคคล กำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยงภัย และได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับ เป็นตัวจูงใจ เราก็สามารถคาดหวังได้ว่าเขาจะบรรลุความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ควรจะทำงานที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น แนะนำหรือชักนำบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ดังนั้นจากความสอดคล้องระหว่างแบบแผนของพฤติกรรมและลักษณะของงานจึงเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากส่วนภายในของงาน ไม่ใช่แรงกดดันจากภายนอก จะนำไปสู่บุคคลมีพฤติกรรมหรือกระทำสิ่งที่เขาชอบที่สุดและทำได้อย่างดีที่สุด เหมาะสมกับสถานการณ์ อันเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและได้รับรางวัลจากการทำงานนี้ นอกจากนี้แล้ว ก็จะเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการกระทำต่อไปอีก ซึ่งนับว่าเป็นวงจรของแรงจูงใจสำหรับตนเองที่ดี ดังปรากฏในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน

จากทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ แมคเกรเกอร์ เอิร์ชเบอร์ก เมอร์เรย์และแมคเคลแลนด์ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนแต่เป็นแนวทางของแรงจูงใจที่มาจากทัศนะต่าง ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาของทฤษฎีแล้วจะพบว่า มีสาระสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อีกทั้งยังได้พบอีกว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ มีเนื้อหาสาระที่สำคัญและจัดแบ่งรูปแบบแรงจูงใจของบุคคลไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์เป็นหลัก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจกับความสำเร็จทางการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีแมคเคลแลนด์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ยังมีไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วน of แรงจูงใจอื่นๆ เพื่อชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารออกมาแตกต่างกันมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า วิสุทธิ์ ชาติ (2532 : 123 - 129) ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความความสำเร็จของโรงเรียนด้านโครงการ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ และ ปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจไม่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความความสำเร็จของโรงเรียน แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1987 : 243 - 246, 315 - 318, 355 - 356)

ได้ศึกษางานวิจัยของนักจิตวิทยาหลายคน พบว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำมาแสดงในลักษณะเส้นโค้งจะเป็นรูปประฆังคว่ำ ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุดหรือต่ำที่สุดจะมีผลการปฏิบัติงานดีไม่เท่ากับบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง กล่าวคือ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง/สามารถแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ที่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้องคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 51.2 ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจระดับต่ำและระดับสูงได้คะแนนเท่ากับ 48.8 และ 49.5 ตามลำดับ (2) บุคคลที่มีแรงจูงใจมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นเส้นโค้งแบบประฆังคว่ำ ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ระดับสูงมากเกินไปจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ระดับปานกลาง (3) การปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับคะแนนของแรงจูงใจไม่อำนาจในทางบวก และมีความสัมพันธ์กับคะแนนของแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ของเขาในทางลบ (4) บุคคลที่มีแรงจูงใจไม่สัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่จะไม่มีความสำเร็จในการบริหาร หรือมีความสำเร็จทางการบริหารอยู่ในระดับต่ำ เขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา สิ่งนี้อาจจะหมายความว่าเขาคงต้องการมีความผูกพันที่ดีกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเท่านั้น และ เปรมสุรียี เชื่อมทอง (2536 : 305 - 307) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจไม่สัมพันธ์เป็นตัวทำนายสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน นอกจากนี้ เดนดาว แต่งรุ่ง (2537 : 61 - 64) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า (1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจภายในเป็นลำดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนการได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ ใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด (2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจภายนอกเป็นลำดับสูงสุดคือ การร่วมทำงาน ส่วนการลงโทษ ใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด และ (3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจในภาพรวมมาก 3 ลำดับแรกตามลำดับดังนี้คือ การร่วมทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการให้ความเป็นธรรม ส่วนแรงจูงใจในภาพรวมที่ใช้บ่อย 3 ลำดับสุดท้ายตามลำดับจากน้อยที่สุดดังนี้คือ การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการลงโทษ ปราโมทย์ เจนการ (2523 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาอบรมกับความเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะองค์ประกอบเชิงมนุษย์ด้านแรงจูงใจไม่สัมพันธ์ มีอำนาจในการจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการ และกลุ่มลูกจ้าง และ ซีโบลด์ (Siebold. 1994 : 171 - 184) ได้ศึกษาความสัมพันธ์แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขนาดเล็กของทหาร พบว่า ผลการปฏิบัติตามที่ของหมวดทหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน

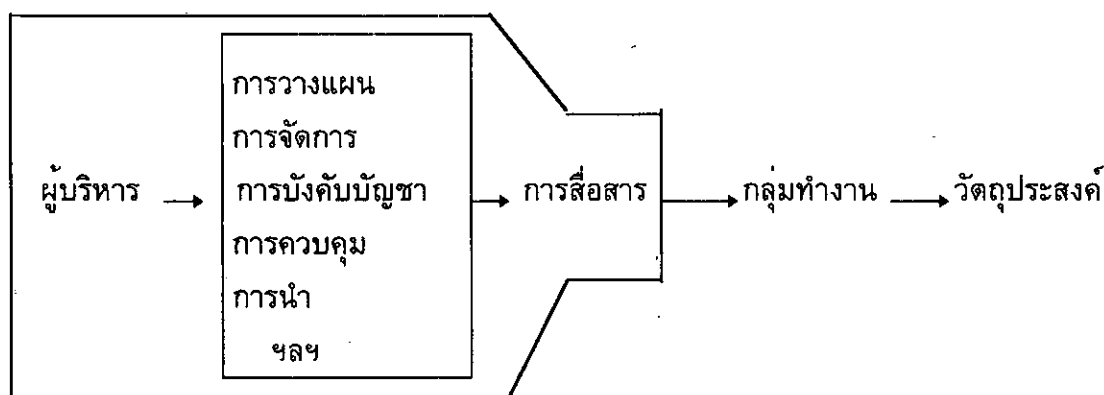
มีขนาดเท่ากัน คือเท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นว่า แบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของ แมคเคลแลนด์และคนอื่น ๆ สามารถระบุถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญของ**ผู้บริหารโรงเรียนได้ชัดเจน** ตลอดทั้งสจวร์ต-คอทซ์ และ รอสกิน เน้นให้เห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดในองค์การ ผู้วิจัยจึงใช้แบบแรงจูงใจดังกล่าวมาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ อนึ่ง จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยพบว่า ส่วนใหญ่งานวิจัยภายในประเทศและนักวิชาการบางท่านใช้คำว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” แทนคำว่า “ความต้องการความสำเร็จ” คำว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์” แทนคำว่า “ความต้องการความสัมพันธ์” และ คำว่า “แรงจูงใจใฝ่อำนาจ” แทนคำว่า “ความต้องการทางอำนาจ” และแต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาสาระตามทฤษฎีจะเหมือนกันทุกประการ ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเรียกแรงจูงใจ 3 แบบที่ศึกษาว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

การติดต่อสื่อสาร (communication)

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยการใช้สัญลักษณ์ (Kolb, Osland and Rubin. 1995 : 419) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สึก ความต้องการ และความคิด อันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในการนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสารมีความหมายหลายแง่มุมเพราะนักวิชาการที่มาจากต่างสาขาวิชามีการมองปัญหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องตามความสนใจของตน เช่น การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยน นั่นคือการให้และการรับข่าวสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (physical exchange) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเองหรือไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2535 : 101) และ การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร เช่น ข้อเท็จจริง ความคิด ทศนคติ และความเข้าใจ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปสู่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน การสื่อสารนี้เปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงบุคคล 2 คน และการใช้สะพานดังกล่าวนี้จะช่วยให้ข้ามแม่น้ำแห่งความเข้าใจผิด ที่ขวางกั้นบุคคลไปได้อย่างปลอดภัย (พรพรรณราย ทรัพย์ะประภา. 2529 : 147) ซึ่งสอดคล้องกับ ฮอย และ มิสเกล ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คน ที่เกี่ยวข้องกันคือ ผู้ส่งและผู้รับ ผู้บริหารไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพัง แต่สื่อสารกับประชาชน นักเรียน ครู และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (Hoy and Miskel. 1991 : 345.)

ฉะนั้นเมื่อผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ, พฤติกรรมทุกชนิดของการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดการ การบังคับบัญชา การควบคุม การนำ เป็นต้น ก็ต้องผ่านออกไปทางการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “คอขวด” ของของเหลวอย่างใดอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าพฤติกรรมทางการบริหารดังกล่าว จะเลอเลิศที่สุดในโลก แต่ถ้าไม่สามารถนำออกไปสื่อสารกับผู้อื่น ความคิดเห็นหรือแผนการนั้นๆ ก็ปราศจากความหมายและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ (พรรณราย ทรัพย์ะประกา. 2529 : 153) เพราะว่่าสิ่งที่ได้รับการอ้างอิงถึงมากที่สุดซึ่งเป็นแหล่งของการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากเราจะใช้เวลาประมาณ 70 % ของเวลาที่ใช้ติดต่อสื่อสารทั้งหมดในการเขียน อ่าน พูด และ ฟัง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะพูดว่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการยับยั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้มากที่สุดคือการขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Robbins. 1994 : 114) ฉะนั้น ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมและต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพราะผลของการติดต่อสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรง ระบบการติดต่อสื่อสารที่เล็กที่สุดขององค์การก็คือการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (เสนาะ ดิเยาว์. 2537 : 23)

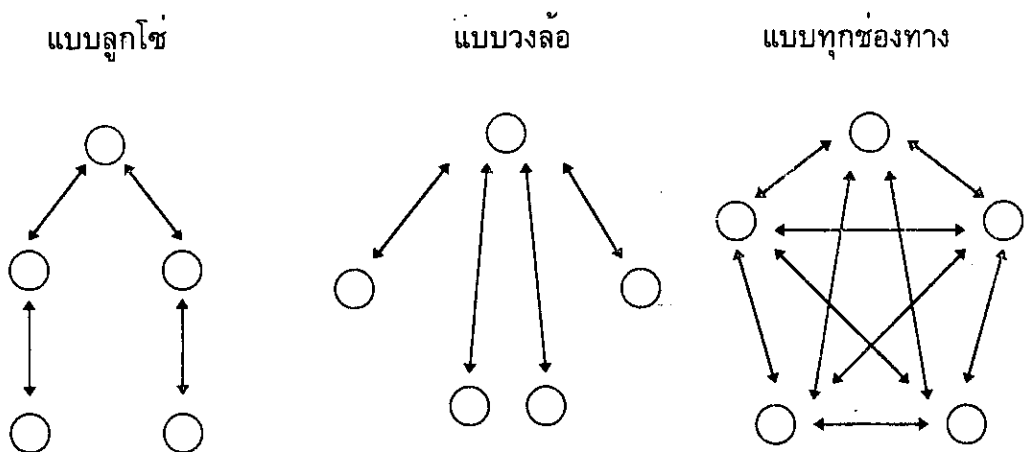


ภาพประกอบ 4 แสดงคอขวดของการติดต่อสื่อสาร

روبินส์ (Robbins. 1994 : 118 - 121) กล่าวว่า เครือข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบการแสดงการสื่อความหมายระหว่างบุคคลภายในกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เครือข่าย

การติดต่อสื่อสารมีหลายชนิด แต่ที่มีการศึกษากันมากที่สุดแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นกลุ่มไม่เป็นทางการ พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

เครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของกลุ่มย่อย (formal small - group networks) มีการศึกษากันมากที่สุดในห้องทดลอง ผลลัพธ์ของการวิจัยพอสรุปได้ว่า ภายในกลุ่มย่อยสมาชิกต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน ลักษณะการสื่อสารที่พบมากที่สุดแบ่งได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ (1) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (chain) มีลักษณะเส้นตรงและเป็นทางการ (2) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ (wheel) มีลักษณะที่มีผู้นำเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร และ (3) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง (all-channel) มีลักษณะที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นได้โดยตรง เครือข่ายนี้จะมีการใช้ปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะสมาชิกของกลุ่มมีความเป็นอิสระ และให้การสนับสนุน ดังปรากฏในรูปภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ

ความมีประสิทธิภาพผลของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกลุ่ม เช่น ถ้าคิดว่าความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ควรใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ และแบบทุกช่องทาง จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าต้องการความถูกต้องแน่นอนจะต้องเลือกใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่หรือแบบวงล้อ แบบวงล้อจะดีที่สุดสำหรับยินดีให้ผู้นำเป็นผู้สั่งการ และถ้าสมาชิกในกลุ่มถือความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญ ใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง

ดีที่สุด และแบบวงล้อเร็วที่สุด นี้แสดงให้เห็นว่าไม่มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่จะใช้ได้ดีที่สุดทุกๆโอกาส

เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (the informal group communication networks) หรือเป็นที่รู้จักกันดีภายใต้ชื่อว่า“เถาองุ่น” (grapevine) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะข่าวลือหรือการพูดซุบซิบจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และพบอยู่บ่อยๆว่าวิธีการแพร่กระจายข่าวสารจะเป็นไปอย่างลับๆ หรือข้อมูลข่าวสารอาจเป็นเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผย ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของเถาองุ่น ก็คือ การมีความสามารถสูงในการส่งสารทั้งที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษ ในแง่ที่ได้ผลทางบวก เถาองุ่นให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้ควบคุมคนงาน จึงสามารถทำให้เกิดความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรให้ดีขึ้น บางครั้งเถาองุ่นสามารถกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากเถาองุ่นยืดหยุ่นและเป็นส่วนตัว อีกประการหนึ่งการติดต่อสื่อสารแบบเถาองุ่นไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปได้ ข้อประจักษ์ทั้งหลายนี้ชี้ให้เห็นว่า เถาองุ่นมีอิทธิพลอย่างยิ่งไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ผลของเถาองุ่นมีทั้งให้โทษและให้คุณ องค์กรต้องรีบปรับตัวให้เข้ากับมัน ผู้บริหารต้องฟังและศึกษามัน และพยายามลดผลทางลบ โดยการทำให้การวิตกกังวล การขัดแย้ง และการเข้าใจผิดซึ่งเกิดจากเถาองุ่นลดลง

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจจะเป็นการพูดคุยแบบพบหน้ากันตัวต่อตัว (face to face) รวมไปถึงการประชุมกลุ่ม การพูดคุยทางโทรศัพท์ การติดต่อทางจดหมาย การติดต่อสื่อสารโดยวิธีนี้มีผลดีกว่าวิธีอื่นเพราะว่าทั้งผู้รับและผู้ส่งสารจะได้มีการผลัดเปลี่ยนบทบาทของกันและกัน สามารถรับข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและแก้ไขข้อผิดพลาดได้อีกด้วย ในทำนองเดียวกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะช่วยให้นักธุรกิจตนเองทั้งในแง่ลบและแง่บวกโดยคุณภาพสะท้อนของตัวเองจากคนอื่น ช่วยให้ความเข้าใจโลกภายนอกมากยิ่งขึ้นเพราะมีการอภิปรายถกเถียงกันไม่ใช่เป็นผู้ให้ข่าวเพียงอย่างเดียว ช่วยให้ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตลอดทั้งช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี ผลลัพธ์ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ในการที่จะให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ ลักษณะของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย ควรประกอบด้วย ความเปิดเผย (openness) การมีความรู้สึกร่วมกัน (empathy) ความสนับสนุน (supportiveness) ความรู้สึกในแง่ดี (positiveness) และความเท่าเทียมกัน (equality) ถ้าบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมีลักษณะต่างกันประสิทธิภาพในการสื่อสารจะลดน้อยลง (เสนาะ ดิยาว. 2537 : 207 ; อมรา รัตตากร. 2536 : 12 ; สุรางค์ จันทน์เอม. 2529 : 102) และทฤษฎีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะเน้นการอธิบายในด้านพฤติกรรมของบุคคลขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร เท่ากับเป็นการนำเอาพฤติกรรมต่างๆมาใช้ในการคาดคะเนรูป

แบบของพฤติกรรมทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั่นเอง ในการนี้ เสนาะ ดิยาวี (2537 : 188 - 194) ได้แนะนำว่า มีทฤษฎีที่อธิบายแนวความคิดเรื่องนี้ 4 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีขยายความ (attribution theory) สำคัญคือ เมื่อบุคคลกล่าวอะไรออกมา จะต้องพิจารณาว่าคำกล่าวนั้นน่าเชื่อถือได้เพียงใด ความหมายอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบก็ได้ย่อมแล้วแต่พฤติกรรมประกอบที่แสดงออกมาควบคู่กับคำพูดนั้น

2. ทฤษฎีเกม (game theory) มีความเชื่อว่า เมื่อบุคคล 2 คน หรือ 2 ฝ่าย ได้มีการติดต่อสื่อสารกันเปรียบเสมือนทำการต่อสู้กัน โดยหวังว่าจะได้ชัยชนะ หรือพยายามให้ได้ประโยชน์มากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เรื่องของเกมก็ยังแบ่งเป็นเกมที่ผลรวมกันเป็นศูนย์คือ มีฝ่ายหนึ่งชนะโดยสมบูรณ์และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้โดยสมบูรณ์ และเกมที่ผลรวมกันไม่เป็นศูนย์คือ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะบางส่วนและแพ้อีกบางส่วน เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วทั้ง 2 ฝ่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

3. ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางด้านสังคม (social comparison theory) มีสาระสำคัญว่า แต่ละคนจะมีความไม่แน่ใจว่าความคิดเห็นและความรู้ความสามารถของตัวเองเป็นอย่างไร การจะรู้ว่าความคิดเห็นของเขาถูกต้องหรือไม่ และความสามารถของตนเองอยู่ในระดับใดจะต้องเปรียบเทียบกับผู้คนที่อยู่ในสังคมเดียวกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารกับคนอื่นก็เพื่อวัดว่าความคิดเห็นและความสามารถของตนเองเป็นอย่างไร

4. ทฤษฎีดุลยภาพของนิวคอมบ์ (Newcomb's balance theory) ระบุว่า คนจะรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องพิจารณาว่าอีกคนหนึ่งรู้สึกต่อสิ่งนั้นอย่างไร และเรากับคนอื่นต่างมีความรู้สึกต่อกันและกันอย่างไร หากทั้งสองเห็นตรงกันความสัมพันธ์ก็เข้าสู่ดุลยภาพแต่ถ้าเห็นไม่ตรงกันความสัมพันธ์ก็ไม่มีดุลยภาพ

ผู้บริหารจะต้องมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ แบบก็เพราะว่าไม่มีรูปแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่สามารถนำไปใช้ได้กับข้อมูลต่าง ๆ ทางการสื่อสารได้โดยสมบูรณ์ ถึงแม้ว่ารูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละแบบจะมีส่วนที่แตกต่างกันหลายประการ แต่องค์ประกอบส่วนใหญ่ที่สำคัญมักจะมีอยู่เหมือนกัน ในที่นี้จะขอเสนอเฉพาะรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

ลัฟท์ (Luft. 1970 : 11 - 12) ได้เสนอแนวทางแห่งการศึกษาพฤติกรรมในขณะที่มีการเผชิญหน้าว่าคนเรามีความตระหนัก (awareness) ในตัวเองแค่ไหน มีการเปิดเผยตนเองอย่างไรในการสื่อสารกับคู่สนทนา เรียกว่า แบบของความตระหนักใจในการเปิดเผยตนเองของโจแฮรี (Johari awareness model) โดยใช้รูปตารางสี่เหลี่ยมติดกันเรียกว่า หน้าต่าง (window) มาเป็นแนวสำรวจพฤติกรรม ซึ่งต่อมามีคนเรียกกันสั้น ๆ ว่า หน้าต่างโจแฮรี (Johari window) คือ ตารางสี่เหลี่ยมซึ่งบรรจุรูปสี่เหลี่ยมเล็กๆภายในอีก 4 รูป ดูคล้ายหน้าต่าง ดังภาพประกอบ 6

	เรารู้ (known to self)	เราไม่รู้ (not known to self)
เรารู้ (known to others)	1 เปิดเผย (open)	2 บอด (blind)
เราไม่รู้ (not known to others)	3 ซ่อนเร้น (hidden)	4 ไม่รู้ (unknown)

ภาพประกอบ 6 หน้าต่างใจแฮร์รี่

จากภาพประกอบข้างต้นอธิบายพอสังเขปได้ดังนี้

1. Known to self หมายถึง ผู้ส่งข่าวรู้ว่าสิ่งที่ตนส่งออกไปนั้นที่แท้จริงคืออะไร
2. Not known to self หมายถึง ผู้ส่งข่าวไม่รู้ว่าการส่งนั้นๆ ผลิตผลหรือบกพรองตรงไหน
3. Not known to others หมายถึง ผู้รับข่าวไม่รู้ว่าการสื่อความนั้นๆ มีข้อผิดพลาดตรงไหน
4. Known to others หมายถึง ผู้รับข่าจรรู้ว่าสิ่งที่ส่งออกไปของผู้ส่งข่าวคืออะไร
5. Open หมายถึง ผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวเข้าใจตรงกัน เป็นพฤติกรรมแบบเปิดเผย
6. Blind หมายถึง ผู้ส่งข่าวไม่รู้ แต่ผู้รับข่าวรู้ เป็นพฤติกรรมบอด
7. Hidden หมายถึง ผู้ส่งข่าวรู้ แต่ผู้รับข่าวไม่รู้ เป็นพฤติกรรมซ่อนเร้น
8. Unknown หมายถึง ผู้ส่งข่าวก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่ส่งออกไปผลิตหรือถูก ผู้รับข่าวก็ไม่รู้ เป็นพฤติกรรมของอวิชา คือต่างก็ไม่รู้

การมีพฤติกรรมอยู่ในช่องใดย่อมแสดงถึงคุณภาพของการติดต่อสื่อสาร และการเปลี่ยนแปลงขนาดของหน้าต่างอื่นๆ เช่น ถ้าต่างคนต่างรู้ (หน้าต่างที่ 1) มีขนาดใหญ่ ก็จะทำให้ การซ่อนเร้น (หน้าต่างที่ 3) ก็จะมีขนาดลดน้อยลง และหน้าต่างอื่นๆ ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

จากแนวความคิดดังกล่าวเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบเปิดเผย แบบจุดบอด แบบซ่อนเร้น และแบบไม่รู้ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวต่างเปิดเผยเรื่องราวต่างๆที่รับรู้ต่อกันและกัน โดยผู้รับข่าวจะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ส่งข่าวรับรู้ถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารของตน ในขณะที่เดียวกันผู้ส่งข่าวใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับมานั้นมาประเมินคุณภาพ และปรับปรุงการสื่อสารให้สามารถถ่ายทอดจนทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน

2. การติดต่อสื่อสารแบบจุดบอด หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ผู้ส่งข่าวไม่เข้าใจหรือไม่รู้ในข่าวสาร หรือพฤติกรรมที่ผู้ส่งข่าวแสดงออกมาขัดแย้งกับข่าวสาร ในขณะที่เดียวกันผู้รับข่าวมีความเข้าใจและรับรู้ในข่าวสารนั้น แต่การปฏิสัมพันธ์ของผู้ส่งข่าวขัดแย้งกับข่าวสารจึงทำให้ผู้รับสารตีความหมายของข่าวสารไปในลักษณะอื่นตามอากัปภิกขยา

3. การติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้น หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งข่าวรู้เรื่องราวต่างๆแต่พยายามที่จะปกปิดซ่อนเร้นไม่ให้ผู้รับข่าวได้รับรู้ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งข่าวรู้ตนเองเป็นอย่างไรและต้องการส่งข่าวสารอะไร ขณะที่ผู้รับข่าวจะไม่รับรู้เกี่ยวกับข่าวสาร หรือไม่ยอมรับตัวผู้ส่งข่าว

4. การติดต่อสื่อสารแบบไม่รู้ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อทั้งผู้ส่งข่าว และผู้รับข่าวต่างก็ไม่รับรู้หรือไม่รู้ถึงความคิด ประสบการณ์ และความรู้สึกของกันและกัน ดังนั้นข่าวสารที่ถูกส่งในลักษณะนี้จะไม่เกิดการรับรู้ทั้งผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว โดยทั้งสองฝ่ายไม่ทราบถึงอคติ ความไม่ชอบบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่ในตนเองของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะได้ผลดีเมื่อขยายพื้นที่ในหน้าตาที่ 1 คือให้ผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว เปิดเผยตนเองซึ่งกันและกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และเชื่อถือได้

สจวร์ต-คอตซ์ และรอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 105 - 107) ระบุให้เห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่กระทบต่อการติดต่อสื่อสารคือ ทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จึงได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ 3 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบน และตามแนวนอน พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (downward communication style) หมายถึง ผู้บริหารบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานของพวกเขาคืออะไร ทำอย่างไร และเมื่อไร ประเมินผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ให้รางวัลและลงโทษ และเป็นแหล่งข้อมูล อำนาจ และอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารจะพูด เขียน และแสดงเป็นส่วนใหญ่ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับฟัง อ่าน และมองดูเป็นส่วนใหญ่ เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือการกำกับ และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน

2. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (upward communication style) หมายถึง

ผู้บริหารต้องรับฟังแทนที่จะพูด เป้าหมายการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การสนับสนุนพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาฯ แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น แทนที่จะเป็นการกำกับหรือประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication style) หมายถึง ผู้บริหารขอและให้ความสนับสนุนการทำงานตกลงอย่างไม่เป็นทางการ และการตัดข้ามสายการบังคับบัญชาที่สับสน การติดต่อสื่อสารแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการอภิปราย มีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารคือการผสมผสานและการประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งสถานการณ์

นอกจากนี้ยังเน้นให้เห็นว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ และรูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามอย่างของพฤติกรรมทางการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงานส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (การบอก) แบบมุ่งความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (การรับฟัง) และแบบมุ่งสถานการณ์ส่วนใหญ่จะใช้การสื่อสารแบบตามแนวนอน (การอภิปราย) และมีความเชื่อว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และการตัดสินใจ การแยกการติดต่อสื่อสารจากแนวความคิดเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะเราติดต่อสื่อสารเพื่อทำสิ่งต่าง ๆ

สโกเปค (อมรา รัตตากร. 2536 : 23 - 25 ; อ้างอิงมาจาก Skopec. 1990) กล่าวว่า โดยทั่วไปบุคคลมีการติดต่อสื่อสารอยู่ 4 รูปแบบ คือ

1. แบบสั่งการ (directive) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียว ผู้บริหารจะถามคำถามโดยไม่รอฟังคำตอบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่นิยมใช้อำนาจและสั่งการบุคคลอื่น และยังคงคาดหวังว่าคนอื่นจะต้องทำตามคำสั่ง พร้อมทั้งยังไม่ยอมรับและไม่อดทนต่อการที่คนอื่นทำตามที่แต่ละคนคิดเห็นในเรื่องนั้น นอกจากนี้ ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้ปริมาณข้อมูลข่าวสารเท่าที่มีอยู่ในตัวผู้สื่อสาร และทำการสื่อสารโดยอาศัยอำนาจที่มีอยู่

2. แบบวิเคราะห์ (analytic) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียว และคาดหวังว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือคนอื่นจะต้องทำตาม เพราะว่าผู้สื่อสารแบบวิเคราะห์จะใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในสาขา นั้นๆ และใช้ข้อมูลอย่างมากในเรื่องนั้น และยังมีความรู้ในเรื่องนั้นมากกว่าคนอื่น หรืออย่างน้อยก็คิดว่าตนเองมีความรู้และข้อมูลข่าวสารมากกว่าคนอื่น ผู้สื่อสารแบบนี้จึงนิยมรบกวนให้ผู้อื่นทำตามวิธีการที่ตนเองวิเคราะห์

3. แบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นการสื่อสารคล้ายกับการสื่อสารแบบวิเคราะห์ ในส่วนที่ผู้สื่อสารมีข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอ แต่ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทาง กล่าวคือ จะใช้วิธีการพูดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการอภิปราย และส่งเสริมให้เกิด

ทักษะความร่วมมือในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้ข้อมูลข่าวสารในการช่วยเหลือคนอื่นโดยให้เขาค้นพบข้อสรุปด้วยตนเอง จะไม่ใช่วิธีการสั่งหรือบอกให้ผู้อื่นทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างใดก็ตาม เมื่อมีความจำเป็นจะต้องสั่งการก็จะต้องใช้วิธีการอธิบายวัตถุประสงค์และเสนอแนะวิธีดำเนินการ แล้วจึงปล่อยให้ผู้อื่นคิดหาวิธีการหรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยตัวของเขาเอง

4. แบบพฤติกรรม (behavior) มีลักษณะการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทาง มุ่งเน้นการใช้ทักษะการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ แต่จะมีปริมาณข้อมูลข่าวสารน้อยกว่าผู้สื่อสารแบบปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าที่จะมุ่งความสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ สโกเปคได้เสนอแนะว่า แต่ละแบบของการติดต่อสื่อสารมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่องและไม่มีรูปแบบใดผิดหรือถูก จะใช้รูปแบบใดต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รูปแบบหนึ่งอาจใช้ได้ดีกับสถานการณ์หนึ่ง แต่ใช้ได้ไม่ดีในอีกสถานการณ์หนึ่ง

นอร์ตัน (Norton. 1983 : 64 - 83) กล่าวว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสาร คือ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสาร ไม่ใช่เนื้อหาของข่าวสาร และได้แบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารออกเป็น 10 แบบ แต่ละแบบมีสาระสำคัญดังนี้

1. แบบผูกขาด (dominant) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้มีลักษณะเชื่อมั่นตนเอง รุกเร้า กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง แข่งขัน ใ้วางใจตนเอง มองเห็นความเป็นไปได้ และมีพฤติกรรมเชิงธุรกิจ การสื่อสารแบบนี้ส่วนใหญ่จะเข้าไปมีบทบาทและรับผิดชอบในกิจการต่างๆไป

2. แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (dramatic) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้จะสื่อสารโดยการเสนอเรื่องราวต่างๆในลักษณะที่เกินกว่าเหตุเพื่อให้ผู้อื่นเห็นภาพพจน์ มีการใช้ภาษาท่าทาง จังหวะและน้ำเสียงเพื่อทำให้เนื้อหานั้นเป็นที่น่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ การสื่อสารแบบนี้อาจช่วยให้ตัวผู้สื่อสารลดความตึงเครียดหรือลดความวิตกกังวล การสื่อสารแบบนี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดึงดูดใจ การปลุกเร้าหรือการสร้างสถานการณ์

3. แบบขัดแย้ง (contentious) หมายถึง การสื่อสารแบบนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับการสื่อสารแบบผูกขาด ต่างกันตรงที่การสื่อสารแบบขัดแย้งมักทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกในเชิงลบ ผู้สื่อสารมักแสดงพฤติกรรมการโต้เถียง ขัดแย้ง การรบกวนซึ่งทำให้เกิดการวิวาทหมาง

4. แบบมีชีวิตชีวา (animated) หมายถึง ผู้สื่อสารจะใช้การแสดงออกทางภาษาท่าทาง หรือการเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อสื่อความหมายของข่าวสารนั้นๆ อาจใช้การแสดงออกทางสีหน้า แววตา การใช้มือประกอบการพูด หรือแม้แต่ลักษณะของท่าหนึ่ง ท่ายืน เพื่อเน้นให้เห็นจุดสำคัญหรือจุดด้อยของข่าวสารที่กำลังสื่อ

5. แบบสร้างรอยประทับใจ (impression leaving) หมายถึง ผู้สื่อสารได้สร้างพฤติกรรมอันเป็นที่ประทับใจ เช่น ลักษณะการพูด การฟัง การแสดงเอาใจใส่ การยอมรับ หรือคุณลักษณะส่วนตัวของผู้สื่อสาร และผู้รับสารสามารถจดจำและพึงพอใจในข่าวสารและวิธีการสื่อสาร นั่นคือ การสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้งของผู้สื่อสารและผู้รับสาร

6. แบบผ่อนคลาย (relaxed) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงออกในลักษณะที่สงบเยือกเย็น ยอมรับ ไม่อึดอัด เชื่อมั่นตนเอง และจะไม่แสดงอาการงุนงง วุ่นวายหรือการดึงเครียดให้ผู้อื่นเห็น

7. แบบแสดงความสนใจ (attentive) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงพฤติกรรมให้ผู้อื่นทราบว่าเขากำลังตั้งใจฟัง และมีลักษณะที่เป็นการฟังที่มีปฏิริยาส่งเสริม (active listening) นั่นคือ จะแสดงออกโดยการพูดซักถามในเชิงที่ทำให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังได้รับการฟังอย่างตั้งใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนความเข้าใจในข่าวสารนั้น

8. แบบเปิดเผย (open) หมายถึง ผู้สื่อสารจะทำการสื่อสารเชิงการสนทนา ไม่ซ่อนเร้น ไม่ปิดบัง สามารถพูดได้อย่างเปิดเผย ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ในขณะเดียวกันยังมีพฤติกรรมที่พร้อมจะเปิดเผยตนเอง เมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

9. แบบมิตรไมตรี (friendship) หมายถึง ผู้สื่อสารมีพฤติกรรมแสดงออกในลักษณะของความเป็นมิตร ยอมรับและนับถือผู้อื่น แสดงออกในลักษณะตั้งแต่ไม่เป็นศัตรูกับผู้อื่นจนถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น

10. แบบแม่นยำ (precise) หมายถึง ผู้สื่อสารมีพฤติกรรมที่ต้องการยืนยันข้อเท็จจริงด้วยข้อมูลเอกสาร หรือหลักฐานต่างๆ เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริง เพื่อเน้นความถูกต้องและแม่นยำของข่าวสาร

นอกจากนี้ นอร์ตันเน้นให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรีสามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อมั่นได้สูงในการพยากรณ์ความเป็นผู้นำ การสร้างความดึงดูดใจ ความมีสง่ามที่ดี และการดำรงสถานะในสังคม และผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารหลายๆแบบ จะช่วยให้เกิดการตีความและเข้าใจความหมายของข่าวสารได้ดียิ่งขึ้นซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการติดต่อสื่อสารกับความสำเร็จทางการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตามทฤษฎีของนอร์ตัน ที่เกี่ยวข้อง กับการความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรงในช่วง 10 ปีที่ผ่านมายังมีผู้ศึกษาไม่มาก ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการติดต่อสื่อสารอื่นๆ เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จากการประมวลงานวิจัย ผลปรากฏว่า เฟอรรันดีโน (Ferrandino. 1985 : 853 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

สรุป *

ความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของครู อมรา รัตตากร (2536 : 40 - 44) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจใ ประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการขาย พบว่า (1) ผู้จัดการระดับกลางที่ประสบความสำเร็จ ยอมรับว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ไ้มากที่สุด ได้แก่ แบบมิตรไมตรี รองลงมา ได้แก่ แบบแสดงความสนใจ แบบแม่นยำ แบบผูกขาด แบบสร้างรอยประทับใจ แบบมีชีวิตชีวา แบบผ่อนคลายเป็นแบบใช้ภาษาทำทางเกินกว่าเหตุ แบบเปิดเผย แบบขัดแย้ง ตามลำดับ (2) ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสบการณ์บริหารต่างกัน จะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารต่างกัน อย่างมีนัย สำคัญทางสถิติ และยังได้ประมวลงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้คือ วิพพิช (อมรา รัตตากร. 2536 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Wippich. 1983) ได้ศึกษาความพึงพอใจใ การติดต่อสื่อสาร รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า รูปแบบ การติดต่อสื่อสารแบบแม่นยำ และแบบแสดงความสนใจ เป็นตัวพยากรณ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพ ขององค์การ ริบซิด (อมรา รัตตากร. 2536 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Rybczyk. 1987) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในโรงงาน พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะมีการติดต่อสื่อสารลักษณะที่ไม่สร้างศัตรู ประทับใจผู้ใได้ บังคับบัญชา และไม่แสดงอาการดิ่งเครียด อินแฟนเต และกอร์ดอน (อมรา รัตตากร. 2536 : 30 ; อ้างอิงมาจาก Infante and Gordon. 1981) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถ จำแนกกลุ่มผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใได้บังคับบัญชา พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถ จำแนกผู้บังคับบัญชาและผู้ใได้บังคับบัญชาได้ คือ แบบผูกขาด แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลายเป็นแบบขัดแย้ง และแบบใช้ภาษาทำทางเกินกว่าเหตุ และ ฟอร์ไซธ์ และโรชาร์ท (อมรา รัตตากร. 2536 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Forsyth and Roshart. 1985) ได้ศึกษารูปแบบ การติดต่อสื่อสารของครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน พบว่า ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่ง สัมพันธ์ มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลายเป็นแบบเปิดเผย ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็น ผู้นำที่มุ่งงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาทำทางเกินกว่าเหตุ แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบแสดงความสนใจ และแบบมิตรไมตรี สำหรับครูใหญ่ที่มองตนเองว่า เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งสิ่งใด มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด แบบขัดแย้ง และแบบผ่อนคลายเป็น และ จันทรานี สวงวนาม (2533 : 140 - 143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจใงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถม ศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสอง

กลุ่มมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร นอกจากนี้ โอบาส บุตรากาศ (2532 : 296 - 299) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่ารูปแบบการสื่อสารแบบสอดคล้อง แบบขัดแย้ง และแบบซ่อนเร้น แต่ละแบบต่างก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ ครูซ (Cruce. 1992 : 1723) ได้ศึกษากระบวนการติดต่อสื่อสารของบุคคลที่ทำงานในโบสถ์ และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบการสร้างบรรยากาศเป็นตัวพยากรณ์ต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางบวก และการติดต่อสื่อสารแบบการบังคับแบบการให้มีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร แมคลาฟลิน (McLaughlin. 1995 : 2910) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความพึงพอใจในคุณภาพของการบริการ พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริการที่มีคุณภาพ

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวจะเห็นว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตามทฤษฎีของนอร์ตัน จำนวน 10 แบบนั้นได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจนและครอบคลุม ผู้วิจัยจึงได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

การที่จะทำให้มนุษย์ในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อยและบังเกิดความเจริญก้าวหน้าได้ย่อมต้องอาศัยกิจกรรมที่มนุษย์ร่วมกันคิด และร่วมกันทำขึ้นก็คือสิ่งที่เรียกว่า การบริหาร ซึ่งนักวิชาการแต่ละสาขาวิชาจะให้แนวความคิดแตกต่างกันไป ตามความเชื่อและประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เช่น การบริหารเป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (Hersey and others. 1972 : 3 ; Simon and others. 1966 : 3) การบริหารเป็นการผสมผสานทรัพยากรอันประกอบด้วยคน เงิน และวัสดุ โดยอาศัยเทคนิค วิธีการ และข้อมูล เพื่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจ (Kast and others. 1974 : 6 ; Shrode and others. 1974 : 7 ; กิติ ดยัคคานนท์. 2532 : 170) การบริหารเป็นการใช้ความสามารถหรือศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ด้วยการเสีย

ค่าใช้จ่ายต่ำสุด ด้วยความสบายใจ และด้วยความเต็มใจ (เสนาะ ดิยาว. 2538 : 6 ; พระเมธี
ธรรมากรณ. 2536 : 3) แต่อย่างไรก็ตามพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่
ผู้บริหารต้องใช้เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของงานอย่างประหยัดและทุกฝ่ายมีความพึงพอใจ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร

ผู้บริหารทุกคนปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ความสำเร็จหรือ
ความล้มเหลวในการทำงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารหลายประการในการทำงาน
ร่วมกับคนอื่น เช่น เทอร์รี่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2525 : 127 ; อ้างอิงมาจาก Terry. 1960)
กล่าวว่า ความสำเร็จทางการบริหารจะเกิดขึ้นในองค์การใดๆย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีความสามารถ
มีการกำหนดนโยบายและจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อธิบายวิธีการทำงานและลักษณะ
ของงานที่ทำให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และส่งเสริม
ให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ และ
กอร์ดอน กล่าวว่า ความสำเร็จทางบริหารงานโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจในงานอาชีพ
ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการมองการณ์ไกล เข้าใจในแนวโน้มของการ
เปลี่ยนแปลงในสังคม ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และกล้า
เผชิญกับความคิดตรงกันข้าม อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ และความสามารถในการปฏิสัมพันธ์ที่ดี
กับผู้ร่วมงาน (Gorton. 1983 : 491)

สุพิศรา สุภาพ (2536 : 190- 192) กล่าวว่า ทุกคนใฝ่หาความสำเร็จได้ ถ้ามีพลังใจ
ที่จะสู้ทุกอย่างที่ขวางหน้า แบบบีไม่ท้อถอย พยายามไขว่คว้าโดยยึดหลัก S-U-C-C-E-S-S
กล่าวคือ (1) S (select your goals) หมายถึง การตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จจึงอยู่ที่รู้จักหา
เป้าหมายที่เราต้องการจะทำแล้วลุยไปเลย (2) U (unlook your negative thinking) หมายถึง
อย่ามองในแง่ร้าย หันมามองตนเอง แล้วหาข้อบกพร่อง อย่าได้ทำผิดซ้ำซากอีกเป็นใช้ได้ (3) C
(commit yourself) หมายถึง ทุ่มใจ ความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นได้เอง เป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างขยัน
ขันแข็ง และยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างจริงจัง (4) C (chart your course) หมายถึง
การวางแผน อยากประสบความสำเร็จต้องมีการวางโครงการล่วงหน้า (5) E (expect problems &
difficulties) หมายถึง ยอมรับปัญหาและอุปสรรค ความสำเร็จต้องใช้เวลา ถ้าอยากได้มันมา (6) S
(sacrifice yourself) หมายถึง อุทิศตัว การรู้จักตนเอง และอุทิศตัวเพื่องานแบบสร้างสรรค์ ขยัน
มีมานะความสำเร็จย่อมอยู่แค่เอื้อม และ (7) S (stick with it) หมายถึง อย่ายอมแพ้ อย่าท้อถอย
จนกว่าจะทำจนถึงที่สุด

นอกจากนี้ สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin.1983 : 3 - 5) ได้ทำการวิจัยและศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร แล้วเขียนเป็นทฤษฎีความสำเร็จทางการบริหาร ไว้ในหนังสือ Success Guide to Managerial Achievement พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. มีปัจจัยหลายอย่างที่นำไปสู่ความสำเร็จทางการบริหาร ปัจจัยอย่างหนึ่งคือ ความต้องการบรรลุความสำเร็จทางการบริหาร ถ้าท่านรู้สิ่งที่ต้องทำและทำสิ่งเหล่านั้นอย่างไรแล้ว ท่านสามารถรวมพลังและความสนใจไปสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ โอกาสความสำเร็จของท่านจะสูงขึ้น ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จทางการบริหารแต่ละคนก็จะอ้างเหตุผลของความสำเร็จทางการบริหารของเขาไปยังปัจจัยพื้นฐานบางอย่างดังนี้ (1) เขาต้องใช้พลังและความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพราะเขาเชื่อว่าเราจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในทางการบริหารได้ถ้าเราไม่มุ่งในการทำงานที่ทำอยู่และไม่ทำมันอย่างเต็มกำลัง ตลอดทั้งแรงจูงใจ พลัง และความต้องการทำงาน จะเป็นรากฐานอย่างดีต่อความสำเร็จ (2) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถในการตัดสินใจได้ว่างานอะไรเป็นงานสำคัญและไม่สำคัญ โดยทุ่มเทพลังไปยังงานที่สำคัญก่อน และจะต้องไม่กลัวในการที่จะขจัดกิจกรรมที่พิจารณาแล้วว่าไม่สำคัญออกไป และ (3) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารจะเห็นว่าแนวทางในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารเพราะผู้บริหารไม่สามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้โดยลำพังคนเดียว

2. ภารกิจของผู้บริหารคือ จะต้องพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมายในเรื่องที่สำคัญจริง ๆ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะนั้น ถ้าผู้บริหารทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงและผลงานมีความสำคัญ ก็ถือว่าผู้บริหารคนนั้นเป็นผู้บริหารที่ทำงานประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารคนใดได้ทำงานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำและผลงานไม่มีความสำคัญ ก็ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ทำงานยังไม่ประสบความสำเร็จ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารอย่างไร ไม่ใช่บริหารงานอะไร นั่นคือ ความสำเร็จทางการบริหารมีความสัมพันธ์โดยตรงกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสองคนที่มีลักษณะงานเหมือนกัน มีงบประมาณเท่ากัน จำนวนผู้ร่วมงานเท่ากัน และ มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเดียวกัน แต่มีความสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายแตกต่างกันมาก สาเหตุของความแตกต่างก็คือ การทำงานอย่างฉลาด (smart) ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานหนัก ดังนั้น ความสัมฤทธิ์ผลขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้บริหารรู้ว่าเรื่องไหนของภาระงานมีความสำคัญมากที่สุด และพยายามทำให้เกิดผลสูงสุด โดยคำนึงถึงสิ่งที่ทำนั้นให้เหมาะสมกับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อม ทำสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และตัดสินใจว่าจะใช้พฤติกรรมการบริหารแบบใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นมากที่สุด ดังนั้นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดของความสำเร็จทางการบริหารทุกองค์การไม่

ใช้เพียงแต่ปัจจัยพื้นฐานด้านการจัดลำดับความสำคัญของงาน ตลอดจนความชำนาญทางเทคนิคหรือความสามารถในการทำงานเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยหลักที่เป็นตัวกำหนดสำคัญของความสำเร็จทางการบริหาร 4 ประการได้แก่ ภาวะผู้นำ (leadership) การตัดสินใจ (decision-making) แรงจูงใจ (motivation) และ การติดต่อสื่อสาร (communication) ซึ่งระดับความสำเร็จทางการบริหารจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความฉลาดของผู้บริหารที่จะรู้จักเลือกใช้รูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวว่ารูปแบบใดที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆมากที่สุด

เกณฑ์ในการประเมินความสำเร็จทางการบริหาร

สเตียร์ส กล่าวว่า แบบจำลองของการประเมินความสำเร็จหรือประสิทธิผลขององค์การที่นิยมใช้กันอยู่ทุกวันนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ มาตรฐานวัดประสิทธิผลเดี่ยวซึ่งขึ้นอยู่กับพื้นฐานความเชื่อว่าการใช้ตัวแปรหลักเพียงตัวเดียวก็สามารถพยากรณ์ปริมาณความสำเร็จขององค์การได้ เช่น ความสามารถในการผลิต เป็นต้น และ มาตรฐานวัดประสิทธิผลหลายเกณฑ์ ซึ่งมีพื้นฐานความเชื่อว่าการสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรจะแสดงปริมาณความสำเร็จขององค์การได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เช่น ใช้ชุดตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการผลิต และผลกำไร เป็นต้น (Steers, 1977 : 38 - 42) และเนื่องจากตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลมีจำนวนมากมาย สเตียร์ส และคณะได้รวบรวมความถี่ของการใช้ตัวแปรเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลจากแบบจำลอง 17 แบบ พบว่า ตัวแปรที่ใช้เป็นเกณฑ์มากที่สุดคือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการปรับเปลี่ยน (adaptability/flexibility) รองลงมา คือ ความสามารถในการผลิต (productivity) ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ตามลำดับ (Steers, Ungson, and Mowday, 1985 : 71)

สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin, 1983 : 4 - 5, 11)

กล่าวว่า ความสำเร็จทางการบริหารมีมิติสำคัญอยู่สองมิติคือ (1) ความสำเร็จทางการบริหารจะต้องมุ่งอยู่ที่งานของผู้บริหาร การบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของงาน คือ การพิจารณาระดับความสัมฤทธิ์ผลในงานเรื่องที่สำคัญๆของผู้บริหาร และผลงานในเรื่องสำคัญๆเหล่านั้นเป็นส่วนหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การทั้งหมด และ (2) ความสำเร็จทางการบริหารมุ่งอยู่ที่พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานให้สำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจว่าจะปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ ดังนั้นการวัดความสำเร็จทางการบริหารจะต้องอยู่ภายใต้สองมิติเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับ โนอาห์ เว็บสเตอร์ ที่ว่า ความสำเร็จ คือ การบรรลุถึงอย่างน่าพอใจตามเป้าหมายที่มุ่งไว้ (Harmon, ม.ป.ป : 7) และ วุฒิชัย จำรงค์ (2523 : 26 - 28) กล่าวว่า ความสำเร็จ

ทางการบริหารจะต้องพิจารณาจากอัตราการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ด้วยวิธีการที่เหมาะสมในการที่จะให้มีการสูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุดและเกิดความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกองค์การ นั่นคือความสำเร็จทางการบริหารจะเกี่ยวข้องกับคำต่างๆดังนี้ (1) ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์การ หากว่าเรากำหนดแล้วสามารถบรรลุได้เต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์ก็หมายความว่ามีความมีประสิทธิภาพเต็มที่นั่นเอง (2) ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายดังกล่าวด้วยวิธีที่เหมาะสมกว่า โดยการพยายามที่จะให้มีการสูญเสียทรัพยากรต่างๆเหมาะสมกับผลลัพธ์ และ (3) ความพึงพอใจ (satisfaction) หมายถึง ความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานอยู่ร่วมกันในองค์การ และความพึงพอใจของลูกค้าที่รับสินค้าหรือบริการขององค์การ และความพึงพอใจของสังคมชุมชนที่อยู่รอบๆนอกขององค์การ แสดงว่าท้ายสุดในความสำเร็จทางการบริหารนั้น องค์การอาจมีประสิทธิภาพสูง มีประสิทธิภาพสูง แต่หากว่าความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกองค์การมิได้สูงพอสมควรแล้วก็ไม่อาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารขององค์การนั้นมีความสำเร็จเต็มที่ ในทำนองเดียวกัน บาร์นาร์ด กล่าวว่า

ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน (common purpose) ซึ่งมีผลต่อสังคมโดยส่วนรวม ไม่เอื้อประโยชน์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และความมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความรู้สึกพอใจ (satisfaction) ของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล (personal in character) และเป็นตัวการสำคัญยิ่งที่ทำให้บุคคลแต่ละคนมีความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Barnard. 1973 : 60) นอกจากนี้ สโตกคิลล์ (Stogdill. 1959 : 198) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญจะชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์การหรือกลุ่มงานก็คือ ความสามารถในการผลิต (productivity)ขวัญหรือกำลังใจ (morale) และการบูรณาการ (integration) เบรค และคนอื่นๆ (Brech and others . 1965 : 993) กล่าวว่า ขอบข่ายแห่งความสำเร็จขององค์การ คือ ความสามารถบรรลุเป้าหมาย การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ความพอใจของลูกค้า และผลกำไร สมพงษ์ เกษมสิน (2514 : 340 - 341) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาจาก ปริมาณงานที่ผลิตออกมา คุณภาพของผลงาน ระยะเวลาที่ใช้ และค่าใช้จ่าย ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 329) กล่าวว่า ตัวเชื่อมความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ การพัฒนาวัตถุประสงค์ การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจในงาน และความสนใจของคนส่วนใหญ่

สำหรับบุคคลที่สมควรทำหน้าที่การประเมินความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมี 5 ประเภท คือ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา คณะกรรมการภายนอกหน่วยงาน และตนเอง (Seldin. 1988 : 62 - 66) อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินแต่ละประเภทจะมีทั้งข้อดีและ

ข้อเสียแตกต่างกัน เช่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะตัดสินใจเรื่องความเป็นมิตร และความเข้าใจในการปฏิบัติงานต่อผู้อื่นของผู้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะทราบความสามารถในการส่งงานได้ทันตามกำหนดเวลาของลูกน้องได้ดีที่สุด ส่วนการประเมินตนเองนั้นมีแนวโน้มที่จะประเมินไปในทางด้านบวก (Fisher. 1979 : 533 - 540)

วิธีการและเกณฑ์การประเมินความสำเร็จทางการบริหารเพื่อแบ่งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน
จากแนวความคิดและทฤษฎีการประเมินความสำเร็จทางการบริหารข้างต้น จะพบว่า การประเมินความสำเร็จทางการบริหารควรพิจารณาจากมาตรวัดประสิทธิผลหลายเกณฑ์ เพราะว่าการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว ไม่สามารถที่จะแสดงถึงความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy and Miskel. 1991 : 381) และ การที่จะใช้เกณฑ์ใดต้องพิจารณาความเหมาะสมกับลักษณะงานและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละประเภท เกณฑ์บางอย่างเหมาะสมกับที่จะใช้วัดเฉพาะองค์การบางอย่าง เช่น องค์การธุรกิจ และเกณฑ์บางอย่างใช้วัดได้เหมาะสมในเวลาหนึ่ง เวลาต่อมาอาจไม่สามารถใช้วัดได้ (Steers. 1977 : 54 - 57) จากเหตุผลดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการและเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อแบ่งกลุ่มความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นวิธีการและเกณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดและทฤษฎีการประเมินความสำเร็จทางการบริหารของ Stuart-Kotze and Roskin, Seldin, Stogdill และ วุฒิชัย จ๋านงค์ ตามที่กล่าวมาแล้วทุกประการ

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้จัดให้มีการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นของแต่ละจังหวัดเพราะเห็นว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาได้ โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นไว้ 6 ด้าน คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของปีการศึกษาที่แล้วมา) มีคะแนนร้อยละ 10
2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มีคะแนนร้อยละ 10
3. พฤติกรรมการบริหารโรงเรียน มีคะแนนร้อยละ 50
4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน (นักเรียนชั้นสูงสุดของโรงเรียน) มีคะแนนร้อยละ 15
5. ขวัญและกำลังใจของครู มีคะแนนร้อยละ 10
6. ความพึงพอใจของชุมชน มีคะแนนร้อยละ 5

ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน กรรมการการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน กรรมการนักเรียน และผู้นำชุมชน (ผู้นำทางศาสนา กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Seldin ที่กล่าวมาแล้ว

การดำเนินการ ผู้ทำหน้าที่ประเมินดังกล่าวข้างต้นจะทำการประเมินโรงเรียนในเขตพื้นที่ของตนตามแบบฟอร์มและหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด และส่งผลการประเมินไปให้กลุ่มโรงเรียน และประธานกลุ่มโรงเรียนแต่งตั้งกรรมการ 1 ชุด เพื่อคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นภายในกลุ่มโรงเรียนตามเกณฑ์ที่เหลือเพียงกลุ่มโรงเรียนละ 1 โรงเรียน แล้วส่งหลักฐานต่อไปให้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดแต่งตั้งกรรมการระดับจังหวัด 1 ชุด เพื่อดำเนินการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัดให้เหลือเพียงจังหวัดละ 1 โรงเรียน

ตามที่ได้เคยกล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนและมีอำนาจตามกฎหมาย ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ตามเกณฑ์การประเมินโรงเรียนดีเด่นประจำปี การที่โรงเรียนใดได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นประจำปีย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนดีเด่นมีความสามารถในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้อยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าโรงเรียนอื่นๆ ทั้งที่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ด้วยกันและอยู่ในจังหวัดเดียวกัน ตลอดทั้งเกณฑ์ดังกล่าวได้กำหนดอัตราส่วนของคะแนนพฤติกรรมกรรมการบริหารและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้สูงถึงร้อยละ 60 และเมื่อวิเคราะห์เจาะลึกต่อไปอีกจะพบว่า ชุดตัวแปร 6 ตัวตามเกณฑ์ที่ทำการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นตรงกับแนวความคิดและทฤษฎีของเกณฑ์การประเมินความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วทุกประการ กล่าวคือ ตัวแปร ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน เป็นเป้าหมายหลักที่สำคัญร่วมกันของการบริหารงาน 6 งาน ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอันประกอบด้วยงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 27 - 52) ซึ่งก็ตรงกับแนวความคิดมิติแรกของ สจวร์ต-คอทซ์ และ รอสกิน ที่ว่า ความสำเร็จทางการบริหารต้องมุ่งอยู่ที่การบรรลุเป้าหมายสำคัญของงานผู้บริหาร และตัวแปรพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียน ก็สอดคล้องกับแนวความคิดมิติที่สองของ สจวร์ต-คอทซ์ และ รอสกิน ที่ว่า ความสำเร็จทางการบริหารต้องมุ่งอยู่ที่พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานให้สำเร็จ ส่วนตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ก็สามารถอนุโลมเข้ากับเกณฑ์นี้ได้เพราะเวลาประเมินก็ต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกของ

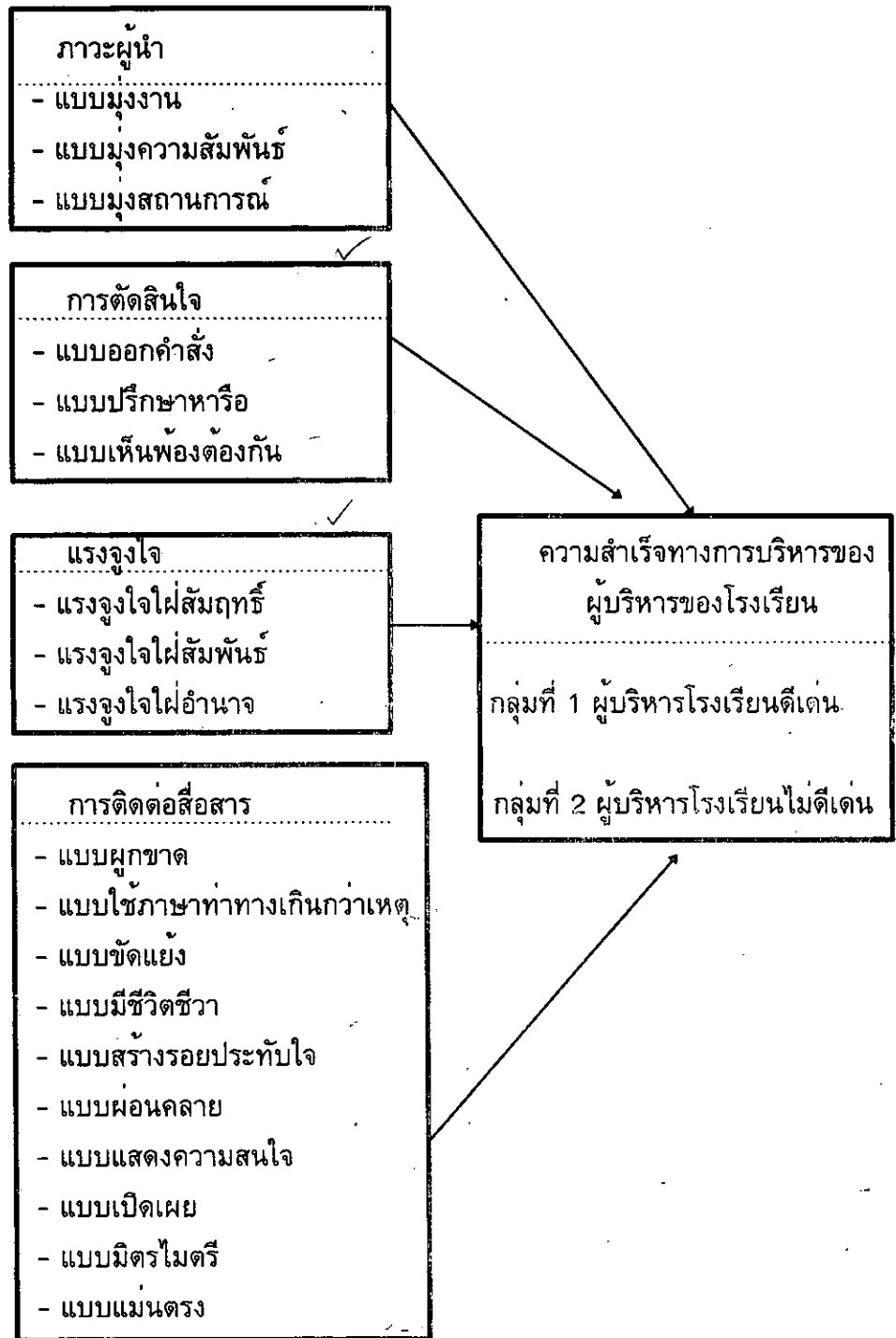
ผู้บริหารโรงเรียน สำหรับตัวแปร ขวัญและกำลังใจของครู ก็เป็นไปตามแนวความคิดของ สตอกทิลล์ ที่ว่า ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จขององค์การหรือกลุ่มงานก็คือ ขวัญหรือกำลังใจ และตัวแปร ความพึงพอใจของชุมชน จะสอดคล้องกับแนวความคิดของ วุฒิชัย จำรงค์ ที่ว่า ถ้าหากว่าความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกองค์การมิได้สูงแล้วก็ไม่อาจกล่าวได้ว่า การบริหารองค์การนั้นมีความสำเร็จเต็มที่ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนจนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัดทั้งในปัจจุบันหรืออดีตซึ่งมีปีการศึกษาละ 1 โรงเรียน เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร ในทางตรงกันข้าม ผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่สามารถบริหารโรงเรียนให้ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัดทั้งในปัจจุบันหรืออดีต เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จทางการบริหาร

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวพอสรุปเป็นกรอบแนวความคิด ในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังนี้

สจวร์ต-คอตซ์ และ รอสกิน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 5, 11 -15, 90 - 91) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดมีอยู่ 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้แบ่งแบบภาวะผู้นำพื้นฐานไว้ 3 แบบ ได้แก่ แบบการมุ่งงาน แบบการมุ่งความสัมพันธ์ และแบบการมุ่งสถานการณ์ และการตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน นอกจากนี้ แมคเคลแลนด์และคนอื่นๆ (Robbins. 1994 : 47 - 49 ; citing McClelland and others. 1950) มีความเชื่อว่า บุคคลมีแรงจูงใจที่เด่นๆอยู่ 3 แบบ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และ นอร์ตัน (Norton. 1983 : 64 - 83) กล่าวว่า แบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 10 แบบ ได้แก่ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลาย แบบแสดงความสนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และ แบบแมนตรง

จากผลการสรุปข้างต้นพบว่า ตัวแปรทางด้านพฤติกรรมการบริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จทางการบริหาร ซึ่งเขียนเป็นภาพประกอบได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวัตถุประสงค์ของการวิจัยแล้ว จึงขอตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีเด่น และไม่ดีเด่นจะมีแบบของพฤติกรรม การบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน
2. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น - ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา - อื่นๆ) ที่ส่งผลต่อแบบของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร
3. แบบของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น และไม่ดีเด่นได้ถูกต้อง

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยเสนอลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 31,381 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนรวมทั้งสิ้น 828 คน คิดเป็น 92.00 % จากเป้าหมายที่ตั้งไว้ 900 คน ดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้ใช้สัดส่วนตามตาราง B ของ Yamane (1967) เป็นเกณฑ์ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยระดับความมั่นใจ 95 % ซึ่งประชากรจำนวน 25,000 - 50,000 คน ควรมีกลุ่มตัวอย่างประมาณ 869 - 884 คน

2.2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ผู้วิจัยจะคัดเลือกจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารโรงเรียน จนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัดเฉพาะปี พ.ศ. 2537 - 2540 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนนั้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ก่อนได้รับการคัดเลือก ซึ่งมีผู้บริหารโรงเรียน จำนวนรวมทั้งสิ้น 450 คน หลังจากการเก็บข้อมูลแล้วได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากผู้บริหารโรงเรียน 419 คน คิดเป็น 93.11 %

2.3 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ผู้วิจัยจะขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของจังหวัดเป็นผู้คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจังหวัดของตน จำนวนรวมทั้งสิ้น 450 คน หลังจากการเก็บข้อมูลแล้วได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จากผู้บริหารโรงเรียน 409 คน

คิดเป็น 90.89 % ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้จะต้องอยู่ในเงื่อนไขดังนี้

2.3.1 เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในจังหวัดเดียวกันกับผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3.2 ไม่เคยบริหารโรงเรียนจนโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับกลุ่ม ทั้งในปัจจุบันและอดีต และได้รับคะแนนตามเกณฑ์ที่คัดเลือกอยู่ในระดับสุดท้าย

2.3.3 เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดได้วิเคราะห์แล้วว่าต้องมีการพัฒนาความสามารถในเชิงบริหารอีกมาก

รายละเอียดจำนวนหน่วยวิเคราะห์ทั้งสองกลุ่ม จำแนกตามสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด แสดงในภาคผนวก ข ตาราง 14

เครื่องมือการวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยพัฒนามาจากผู้อื่นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. แบบเลือกตอบและเติมข้อความ แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้สอบถามข้อมูลส่วนตัวหรือโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบมาตราส่วนประเมินค่าโดยกำหนดเป็นตัวเลข (numerical rating scale) แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้วัดพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

2.1 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managing Style Location Test ของ Robin Stuart-Kotze and Rick Roskin (1983) มีจำนวน 18 ข้อ และสร้างขึ้นเอง 9 ข้อ จำนวนรวมทั้งสิ้น 27 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน 9 ข้อ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 9 ข้อ และภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ 9 ข้อ

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้คือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนของภาวะผู้นำแบบใดสูงกว่า แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบนั้นมากกว่า

2.2 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเอง มีจำนวนทั้งหมด 34 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบบังคับ 12 ข้อ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 11 ข้อ และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน 11 ข้อ

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้คือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนของการตัดสินใจแบบใดสูงกว่า แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบนั้นมากกว่า

2.3 แบบสอบถามของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managerial Motivation Test ของ Robin Stuart-Kotze and Rick Roskin (1983) และจาก Murray's Questionnaire (McClelland. 1987) มีจำนวนทั้งหมด 30 ข้อ จำแนกเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 10 ข้อ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ 10 ข้อ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ 10 ข้อ

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้คือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนของแรงจูงใจแบบใดสูงกว่า แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีแรงจูงใจแบบนั้นมากกว่า

2.4 แบบสอบถามของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด The Communicator Style Measure : CSM ของ Robert Norton (1983) มีจำนวนทั้งหมด 40 ข้อ จำแนกเป็น 10 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย 4 ข้อ การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี 4 ข้อ และ การติดต่อสื่อสารแบบแมนตรง 4 ข้อ

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้คือ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนคนใดได้คะแนนของการติดต่อสื่อสารแบบใดสูงกว่า แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบนั้นมากกว่า

รายละเอียดแบบสอบถามได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

1. ศึกษารายละเอียดเนื้อหาของตัวแปรที่จะทำการวิจัยจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแล้วนำไปเขียนนิยามปฏิบัติการ

2. ศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการสร้างแบบสอบถามและศึกษาแบบสอบถามที่มีนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิได้สร้างไว้ แล้วผู้วิจัยได้นำมาเขียนแบบสอบถามเป็นฉบับร่างจำนวนทั้งหมด 165 ข้อ จำแนกเป็นภาวะผู้นำ 27 ข้อ การตัดสินใจ 36 ข้อ แรงจูงใจ 42 ข้อ และการติดต่อสื่อสาร 60 ข้อ

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างไปหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) โดยให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท และผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน คือ ผศ. ดร. อรพินทร์ ชูชม ผศ. ลัดดาวัลย์ เกษมเนตร ผศ.ดร. กฤษดา กรุดทอง

ดร. ธีร ทรแก้ว เป็นผู้ตรวจสอบ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 132 คน และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวม (ผลปรากฏในภาคผนวก ข ตาราง 15) และหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธี "สัมประสิทธิ์แอลฟา" (α - coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach)

4. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยการปรับปรุงข้อความหรือตัดทิ้งข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำ และข้อที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับผลรวมของคะแนนของข้อที่เหลือ (corrected item-total correlation) ต่ำกว่า .30 แล้วคัดเลือกแบบสอบถามไว้จำนวนทั้งหมด 131 ข้อ จำแนกเป็น ภาวะผู้นำ 27 ข้อ การตัดสินใจ 34 ข้อ แรงจูงใจ 30 ข้อ และการติดต่อสื่อสาร 40 ข้อ

5. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกไว้มาจัดทำเป็นเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ และไปให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่ผู้วิจัยจะส่งไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นรายด้านและรวมทั้งฉบับ (ฉบับสมบูรณ์)

พฤติกรรมการบริหาร	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น		
		กลุ่มที่ 1 N=419	กลุ่มที่ 2 N=409	รวม N=828
ภาวะผู้นำ				
แบบมุ่งงาน	9	.6181	.6994	.7339
แบบมุ่งความสัมพันธ์	9	.6962	.7154	.7513
แบบมุ่งสถานการณ์	9	.5746	.6281	.6743
รวมทั้งฉบับ	27	.8249	.8654	.8834
การตัดสินใจ				
แบบออกคำสั่ง	12	.7818	.7901	.7931
แบบปรึกษาหารือ	11	.7328	.7597	.7574
แบบเห็นพ้องต้องกัน	11	.7921	.7958	.8104
รวมทั้งฉบับ	34	.8553	.8935	.8853
แรงจูงใจ				
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	10	.8022	.8140	.8497
แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	10	.8197	.8522	.8711
แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	10	.7637	.8053	.8336
รวมทั้งฉบับ	30	.9173	.9341	.9445

ตาราง 2 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหาร	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น		
		กลุ่มที่ 1 N=419	กลุ่มที่ 2 N=409	รวม N=828
การติดต่อสื่อสาร				
แบบผูกขาด	4	.7039	.7496	.7241
แบบใช้ภาษาท่าทาง				
เกินกว่าเหตุ	4	.5906	.7141	.6526
แบบขัดแย้ง	4	.7417	.7371	.7397
แบบมีชีวิตชีวา	4	.6918	.7468	.7184
แบบสร้างรอยประทับใจ	4	.8410	.8092	.8438
แบบผ่อนคลาย	4	.7357	.7054	.7517
แบบแสดงความสนใจ	4	.7137	.6556	.7294
แบบเปิดเผย	4	.7963	.7534	.8089
แบบมิตรไมตรี	4	.7978	.7628	.8162
แบบแม่นยำ	4	.5821	.6437	.6443
รวมทั้งฉบับ	40	.9219	.9358	.9354

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยปฏิบัติดังนี้

1. ประสานงานกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยมีหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
2. ใส่รหัสแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อง่ายต่อการติดตาม และเจ้าหน้าที่ผู้วิจัยพร้อมปิดแสตมป์เพื่อสะดวกในการที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์

3. ส่งแบบสอบถามไปให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นผู้ประสานกับกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์โดยมีหนังสือของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินำ

4. หากยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะมีจดหมายติดตามครั้งที่ 1 หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 4 สัปดาห์ และมีจดหมายติดตามครั้งที่ 2 พร้อมส่งแบบสอบถามฉบับใหม่ไปให้ด้วย หลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 8 สัปดาห์ และหลังจากสัปดาห์ที่ 9 ผู้วิจัยจะติดตามทางโทรศัพท์ และออกไปติดตามแบบสอบถามด้วยตนเองในส่วนที่ยังไม่ส่งกลับคืน

5. ตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้ว คัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไว้เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรอิสระโดยการใช้ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 : กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น และไม่ดีเด่นจะมีแบบของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร แตกต่างกัน

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร

(Multivariate Analysis of Variance : One-way MANOVA)

ในการวิเคราะห์สมมติฐานนี้ตัวแปรที่ศึกษาเป็นดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์

2.2 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

2.3 แรงจูงใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

2.4 การติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 10 แบบ คือ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทาง เกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบอ่อนคลาย แบบแสดงความสนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และ แบบมั่นคง

สมมติฐานที่ 2 : มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น - ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา - อื่นๆ) ที่ส่งผลต่อแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนหลายตัวแปร (Multivariate Analysis of Variance : Two-way MANOVA)

ในการวิเคราะห์สมมติฐานนี้ตัวแปรที่ศึกษาเป็นดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนดีเด่น และโรงเรียนไม่ดีเด่น

1.2 กลุ่มวิชาเอก แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ วิชาเอกการบริหารการศึกษา และวิชาเอกอื่นๆ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์

2.2 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

2.3 แรงจูงใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

2.4 การติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 10 แบบ คือ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทาง เกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบอ่อนคลาย แบบแสดงความสนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และ แบบมั่นคง

สมมติฐานที่ 3 : แบบของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น และ ไม่ดีเด่น ได้ถูกต้อง

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น (Stepwise Discriminant Analysis)

ในการวิเคราะห์สมมติฐานนี้ตัวแปรที่ศึกษาเป็นดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์

1.2 การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน

1.3 แรงจูงใจ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

1.4 การติดต่อสื่อสาร แบ่งเป็น 10 แบบ คือ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลายเป็นแบบแสดงอารมณ์ สนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และแบบแม่นยำ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย

ในบทนี้เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
ซึ่งมีการแสดงผลการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
- \bar{X} แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (arithmetic mean)
- S แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
- % แทน ค่าร้อยละ
- F แทน ค่าวิกฤติใน F - distribution
- t แทน ค่าวิกฤติใน t- distribution
- P แทน ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (level of significance)
- df แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
- CL แทน ช่วงความเชื่อมั่น (confidence interval)
- G แทน ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- X1 แทน ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
- X2 แทน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
- X3 แทน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์
- X4 แทน การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง
- X5 แทน การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ
- X6 แทน การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน
- X7 แทน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- X8 แทน แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- X9 แทน แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- X10 แทน การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด
- X11 แทน การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ
- X12 แทน การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง
- X13 แทน การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา
- X14 แทน การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ
- X15 แทน การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย

X16 แทน การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความรู้สึก

X17 แทน การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย

X18 แทน การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี

X19 แทน การติดต่อสื่อสารแบบมั่นคง

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้จะเสนอเป็นแบบตารางแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละ และเสนอเป็นตาราง 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น โดยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวของ MANOVA ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 และข้อ 2 และได้เสนอเป็นตาราง 4-9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการหาตัวแปรจำแนกที่สำคัญ-โดยเทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบขั้นตอน ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 และได้เสนอเป็นตาราง 10-13

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและโรงเรียนของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแจกแจงความถี่คิดเป็นร้อยละ ตามตัวแปรที่ต้องการศึกษาได้ผลดังนี้

ตาราง 3 ค่าสถิติพื้นฐานของสถานภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพทั่วไป	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น N=419 : 50.6 %				ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น N=409 : 49.4 %			
	N	\bar{X}	S	%	N	\bar{X}	S	%
1.อายุ (ปี)	419	48.6	6.6	-	409	49.0	6.7	-
2.อายุราชการ (ปี)	419	27.0	6.8	-	409	26.5	6.6	-
3.เป็นผู้บริหาร (ปี)	419	15.4	7.5	-	409	16.0	7.0	-
4.ครู (คน)	419	<u>25.1</u>	<u>22.8</u>	-	409	<u>12.3</u>	<u>10.9</u>	-
5.นักเรียน (คน)	419	<u>544.7</u>	<u>568.9</u>	-	409	<u>214.7</u>	<u>250.2</u>	-
6.ตำแหน่ง								
6.1ผู้อำนวยการ	179	-	-	<u>42.7</u>	41	-	-	<u>10.0</u>
6.2อาจารย์ใหญ่	213	-	-	50.8	248	-	-	60.6
6.3ครูใหญ่	27	-	-	<u>6.5</u>	120	-	-	<u>29.4</u>
7.สังกัดภาค								
7.1เหนือ	99	-	-	23.6	85	-	-	20.8
7.2กลาง	138	-	-	32.9	169	-	-	41.3
7.3อีสาน	138	-	-	32.9	107	-	-	26.2
7.4ใต้	44	-	-	10.5	48	-	-	11.7
8.วุฒิการศึกษา								
8.1อนุปริญญา	3	-	-	0.7	34	-	-	8.3
8.2ปริญญาตรี	354	-	-	84.5	355	-	-	86.8
8.3ปริญญาโท	62	-	-	<u>14.8</u>	20	-	-	<u>4.9</u>
9.วิชาเอก								
9.1การบริหาร	165	-	-	39.4	146	-	-	35.7
9.2อื่นๆ	254	-	-	60.4	263	-	-	64.3

ข้อมูลจากตาราง 3 พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ลักษณะคล้ายคลึงกัน 3 รายการ คือ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน แต่สำหรับจำนวนครู จำนวนนักเรียนที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันมากอย่างชัดเจนมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะมีจำนวนครู มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นประมาณ 2 เท่า และจำนวนนักเรียนมากกว่าประมาณ 3 เท่า

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก 2 รายการ คือ ตำแหน่งทางการบริหาร พบว่า สัดส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ประมาณ 4 เท่า แต่ตำแหน่งครูใหญ่มีสัดส่วนน้อยกว่าประมาณ 5 เท่า และด้านวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีสัดส่วนระดับปริญญาโทมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ประมาณ 3 เท่า แต่มีสัดส่วนระดับอนุปริญญาน้อยกว่า ประมาณ 12 เท่า

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ MANOVA ตามตัวแปรที่ศึกษาได้ผลดังนี้

ข้อมูลจากตาราง 4 พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการบริหารสูงสุด 4 รายการ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่จะใช้พฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญ

และพบอีกว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมการบริหารต่ำสุด 3 รายการ คือ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง แต่สำหรับด้านภาวะผู้นำ ปรากฏว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบมุ่งสถานการณ์ต่ำสุด และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นมีค่าคะแนนเฉลี่ยแบบมุ่งงานต่ำสุด

นอกจากนี้ ยังพบว่า การกระจายของคะแนนพฤติกรรมการบริหารแต่ละแบบทั้งสองกลุ่มใกล้เคียงกัน

ตาราง 5 การทดสอบโดยรวมของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้วย One-way MANOVA

Test Name	Value	Approx.F	Sig.of F
Pillais	.32	20.38	.000
Hotellings	.48	20.38	.000
Wilks	.68	20.38	.000
Roys	.32		

Hypoth. DF = 19.00 ; Error DF = 808.00

Box's M = 440.066 ; P = .000

ก่อนจะมีการทดสอบทางสถิติด้วย MANOVA ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลทางสถิติเบื้องต้นพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น มีค่าการกระจายของตัวแปรแทบทุกตัวใกล้เคียงกัน (ในตาราง 4) อย่างไรก็ดี ผลการตรวจสอบ Variance-Covariance matrix มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่า Variance-Covariance matrix มีความแตกต่างกัน แต่เนื่องจากความแข็งแกร่งของค่าสถิติ (robust) มีสูงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ MANOVA ต่อไป (Tatsuoka.1988 : 100)

ข้อมูลจากตาราง 5 พบว่า สถิติทดสอบทุกตัวคือ Pillais, Hotellings, Wilks และ Roy สนับสนุนการปฏิเสธสมมติฐาน (Reject $H_0 : \mu_1 - \mu_2 = 0$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสูงมาก (P = .000) แสดงว่า การทดสอบโดยรวม ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ในตัวแปรตามทั้งหมด 19 ตัวแปร ที่แสดงสถิติเบื้องต้นไว้ในตาราง 4 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 1

และเพื่อให้ทราบว่ามีตัวแปรตามตัวใดบ้างที่มีส่วนสนับสนุน (contribute) ให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มดังกล่าว จึงได้ทำการประมาณค่าเชิงช่วง (interval estimation) ของพารามิเตอร์ (parameter) โดยใช้ค่าช่วงความเชื่อมั่น (95% confidence interval) ต่อไป ผลปรากฏในตาราง 6

ตาราง 6 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบที่มีส่วนสนับสนุนให้
กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นแตกต่างกัน

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

	N=419		N=409		t-Value	Lower-95%CL-Upper
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. ภาวะผู้นำ						
X1 แบบมุ่งงาน	30.8	4.0	26.6	4.3	14.20** ๘	1.80 - 2.37
✓ X2 แบบมุ่งความสัมพันธ์	33.4	4.0	29.8	4.3	12.34** ๘	1.51 - 2.08
X3 แบบมุ่งสถานการณ์	30.7	3.4	27.3	3.9	13.49** ๘	1.46 - 1.96
2. การตัดสินใจ						
X4 แบบออกคำสั่ง	35.9	8.1	32.6	7.6	5.92**	1.08 - 2.15
X5 แบบปรึกษาหารือ	32.1	7.0	29.0	6.6	6.39**	1.05 - 1.98
✓ X6 แบบเห็นพ้องต้องกัน	37.0	7.1	33.2	6.3	8.03** 13	1.41 - 2.33
3. แรงจูงใจ						
X7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	36.7	5.3	31.0	5.6	14.97** 2	2.47 - 3.22
✓ X8 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	39.3	4.6	33.9	5.8	14.84** 3	2.33 - 3.04
X9 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	38.2	4.8	32.4	5.5	15.89** 1	2.50 - 3.21
4. การติดต่อสื่อสาร						
X10 แบบผูกขาด	8.1	3.0	7.4	2.9	3.17**	.13 - .53
X11 แบบใช้ภาษาท่าทาง	8.4	2.8	7.7	2.8	3.63**	.16 - .55
* X12 แบบขัดแย้ง	5.5	3.5	5.9	3.1	-2.06*	-.46 - -.01
X13 แบบมีชีวิตชีวา	8.5	3.0	7.8	2.8	3.49**	.15 - .55
X14 แบบสร้างรอยประทับใจ	11.0	2.5	9.4	2.4	9.99** 11	.68 - 1.01
X15 แบบผ่อนคลาย	11.9	2.2	10.2	2.2	10.83** 10	.68 - .98
X16 แบบแสดงความสนใจ	12.3	2.3	10.6	2.2	11.15** 9	.71 - 1.01
X17 แบบเปิดเผย	13.9	1.9	12.0	2.2	12.92** 6	.77 - 1.05
✓ X18 แบบมิตรไมตรี	13.9	1.9	12.1	2.1	12.61** 7	.75 - 1.03
X19 แบบแม่นยำ	11.6	2.4	10.1	2.3	9.11** 12	.59 - .91

** หมายถึง $P < .01$; * หมายถึง $P < .05$

ข้อมูลจากตาราง 6 แสดงช่วงความเชื่อมั่นที่ระดับ 95 % ซึ่งเป็นค่าประมาณที่บอกให้ทราบว่า ถ้ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารไม่แตกต่างกัน ช่วงของคะแนนอันประกอบด้วยค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดจะมีค่าครอบคลุมศูนย์ แต่ค่าช่วงความเชื่อมั่นมีค่าไม่ครอบคลุมศูนย์ แสดงว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนน่าจะมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน จะเห็นว่าเป็นผลสรุปของการประมาณค่าของพฤติกรรมการบริหารแต่ละแบบที่มีส่วนสนับสนุนให้กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น แตกต่างกัน โดยใช้วิธีช่วงความเชื่อมั่น 95 % และค่า t เป็นเกณฑ์ในการประมาณค่า ผลปรากฏว่า ไม่มีพฤติกรรมการบริหารแบบใดเลยมีค่าศูนย์ในช่วงของความเชื่อมั่นระหว่างค่าต่ำสุดถึงค่าสูงสุด แสดงว่า พฤติกรรมการบริหารทั้งหมด 19 แบบ มีส่วนสนับสนุนให้ทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาต่อไปจะพบว่า พฤติกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุด คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมา คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบมั่นคงตรง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด และการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง ตามลำดับ

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารแต่ละแบบ จะพบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ยกเว้นแต่การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้น ที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเดนมียค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

อนึ่ง เนื่องจากการเรียนรู้เป็นอิทธิพลสำคัญอย่างหนึ่งของพฤติกรรม เมื่อผู้บริหารโรงเรียนได้เรียนรู้วิชาเอกมาแตกต่างกัน การแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างเดียวกันก็น่าจะแตกต่างกันด้วย ประกอบกับจากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในตาราง 3 ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นได้เรียนมาทางวิชาเอกการบริหารการศึกษา 39.4 % และ 35.7 % ตามลำดับ และวิชาเอกอื่นๆ 60.4 % และ 64.3 % ตามลำดับ ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันสามารถจะนำมาเปรียบเทียบกันได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมปรากฏในตาราง 7

ตาราง 7 การทดสอบโดยรวมของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้วย Two-way MANOVA ตามกลุ่มโรงเรียนและกลุ่มวิชาเอกที่ศึกษา

Effect	Wilks	Approx F	Sig.of F
- กลุ่มโรงเรียน	.6931	18.7863	.000
- กลุ่มวิชาเอก	.9592	1.8065	.019
- ปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มโรงเรียน กับกลุ่มวิชาเอก	.9814	.8047	.703

Hypoth. DF = 19.00 ; Error DF = 806.00

Box's M = 909.085 ; P = 000

ข้อมูลจากตาราง 7 พบว่า ผลการทดสอบทางสถิติไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานเกี่ยวกับ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (α_j) และกลุ่มวิชาเอก (β_j) นั่นคือ ไม่ปฏิเสธ $H_0: \alpha_j, \beta_j = 0$ ทุกค่าของ j และ j แสดงว่า จากข้อมูลไม่สามารถสรุปได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างตัวแปรกลุ่มโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นกับตัวแปรกลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษาและวิชาเอกอื่นๆ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2

แต่ปฏิเสธสมมติฐานของกลุ่มโรงเรียน (Reject $H_0: \alpha_j = 0$ ทุกค่าของ j) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปฏิเสธสมมติฐานกลุ่มวิชาเอก (Reject $H_0: \beta_j = 0$ ทุกค่าของ j) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นจึงต้องตรวจสอบดูว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้งหมด 19 แบบ มีแบบใดบ้างที่มีส่วนสนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียนดีเด่นกับไม่ดีเด่นแตกต่างกัน และกลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษากับวิชาเอกอื่นๆแตกต่างกัน ผลปรากฏในตาราง 8-9

ตาราง 8 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้
กลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษาและกลุ่มวิชาเอกอื่นๆแตกต่างกัน

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	วิชาเอกการบริหาร		วิชาเอกอื่นๆ		t-Value	Lower-95%CL-Upper
	N=311		N=517			
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. ภาวะผู้นำ						
X1 แบบมุ่งงาน	29.0	4.7	28.5	4.7	.99	-.15 - .45
X2 แบบมุ่งความสัมพันธ์	32.0	4.4	31.4	4.6	1.56	-.06 - .53
X3 แบบมุ่งสถานการณ์	29.1	4.0	28.9	4.0	.33	-.21 - .30
2. การตัดสินใจ						
X4 แบบออกคำสั่ง	35.2	7.9	33.7	8.0	2.41*	.13 - 1.23
X5 แบบปรึกษาหารือ	31.0	6.9	30.3	7.1	1.09	-.21 - .75
X6 แบบเห็นพ้องต้องกัน	35.7	6.9	34.8	7.0	1.66	-.07 - .87
3. แรงจูงใจ						
X7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	34.6	5.6	33.5	6.5	2.25*	.06 - .83
X8 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	37.1	5.3	36.3	6.1	1.75	-.04 - .69
X9 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	35.9	5.5	35.0	6.1	1.78	-.03 - .69
4. การติดต่อสื่อสาร						
X10 แบบผูกขาด	8.2	3.0	7.5	3.0	2.95**	.11 - .52
X11 แบบใช้ภาษาท่าทาง	8.5	2.7	7.7	2.9	3.49**	.15 - .54
X12 แบบขัดแย้ง	6.2	3.5	5.4	3.2	3.24**	.15 - .61
X13 แบบมีชีวิตชีวา	8.5	2.8	7.9	3.0	2.42*	.05 - .46
X14 แบบสร้างรอยประทับใจ	10.6	2.6	10.0	2.6	3.40**	.12 - .47
X15 แบบผ่อนคลายเป็น	11.4	2.1	10.8	2.5	3.52**	.12 - .43
X16 แบบแสดงความสนใจ	11.7	2.2	11.4	2.5	1.60	-.03 - .28
X17 แบบเปิดเผย	13.2	2.1	12.8	2.3	1.82	-.01 - .27
X18 แบบมิตรไมตรี	13.1	2.2	13.0	2.2	.63	-.10 - .19
X19 แบบแมนตรง	11.2	2.3	10.7	2.6	2.53*	.05 - .38

** หมายถึง $P < .01$; * หมายถึง $P < .05$

ข้อมูลจากตาราง 8 พบว่า ค่าประมาณแบบช่วงที่ไม่ครอบคลุมศูนย์ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้กลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษาและกลุ่มวิชาเอกอื่นๆแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 9 แบบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด การติดต่อสื่อสารแบบแมนตรง การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ โดยกลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษาใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบมากกว่ากลุ่มวิชาเอกอื่นๆ และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เรียนจบจากวิชาเอกการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่จะใช้การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาดและแบบขัดแย้งมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เรียนจบจากวิชาเอกอื่นๆ

ตาราง 9 การประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้
กลุ่มโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นแตกต่างกัน

พฤติกรรมกรรมการบริหาร	N=419		N=409		t-Value	Lower-95%CL-Upper
	\bar{X}	S	\bar{X}	S		
1. ภาวะผู้นำ						
X1 แบบมุ่งงาน	30.8	4.0	26.6	4.3	13.66** 4	1.78 - 2.37
X2 แบบมุ่งความสัมพันธ์	33.4	4.0	29.8	4.3	11.93** 5	1.50 - 2.09
X3 แบบมุ่งสถานการณ์	30.7	3.4	27.3	3.9	13.14** 5	1.46 - 1.98
2. การตัดสินใจ						
X4 แบบออกคำสั่ง	35.9	8.1	32.6	7.6	5.42** 15	.97 - 2.07
X5 แบบปรึกษาหารือ	32.1	7.0	29.0	6.6	5.82** 14	.94 - 1.90
X6 แบบเห็นพ้องต้องกัน	37.0	7.1	33.2	6.3	7.52** 13	1.34 - 2.28
3. แรงจูงใจ						
X7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	36.7	5.3	31.0	5.6	14.05** 9	2.37 - 3.14
X8 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	39.3	4.6	33.9	5.8	14.29** 2	2.30 - 3.03
X9 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	38.2	4.8	32.4	5.5	15.16** 1	2.45 - 3.18
4. การติดต่อสื่อสาร						
X10 แบบผูกขาด	8.1	3.0	7.4	2.9	2.84** 17	.09 - .51
X11 แบบใช้ภาษาท่าทาง	8.4	2.8	7.7	2.8	3.14** 16	.12 - .51
X12 แบบขัดแย้ง	5.5	3.5	5.9	3.1	-2.22* 18	-.49 - -.03
X13 แบบมีชีวิตชีวา	8.5	3.0	7.8	2.8	3.14** 15	.12 - .53
X14 แบบสร้างรอยประทับใจ	11.0	2.5	9.4	2.4	9.43** 11	.65 - .99
X15 แบบผ่อนคลายเป็น	11.9	2.2	10.2	2.2	10.14** 10	.64 - .95
X16 แบบแสดงความสนใจ	12.3	2.3	10.6	2.2	10.36** 9	.67 - .98
X17 แบบเปิดเผย	13.9	1.9	12.0	2.2	12.01** 6	.73 - 1.01
X18 แบบมิตรไมตรี	13.9	1.9	12.1	2.1	11.98** 7	.73 - 1.02
X19 แบบแมนตรง	11.6	2.4	10.1	2.3	8.74** 12	.57 - .90

** หมายถึง $P < .01$; * หมายถึง $P < .05$

ข้อมูลจากตาราง 9 พบว่า ค่าประมาณแบบช่วงที่ไม่ครอบคลุมศูนย์ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้กลุ่มโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวนทั้งหมด 19 แบบ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบแมนตรง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด และการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ยกเว้นแต่การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้น ที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3

จากการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น ตามตัวแปรที่ศึกษาได้ผลดังนี้

ตาราง 10 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

N1=419

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	-	งาน									
X2	.42	-	สัมฤทธิ์								
X3	.54	.54	-	สภานาย							
X4	.34	.19	.29	-	อรรถ						
X5	.29	.41	.32	.43	-	อรรถ					
X6	.23	.45	.33	.11	.56	-	อรรถ				
X7	.45	.37	.51	.40	.36	.31	-				
X8	.33	.53	.51	.21	.32	.39	.68	-			
X9	.43	.51	.51	.29	.41	.43	.74	.74	-		
X10	.36	.12	.21	.42	.28	.05	.28	.07	.18	-	
X11	.28	.23	.25	.35	.32	.14	.33	.24	.30	.58	-
X12	.21	-.03	.09	.36	.24	.01	.22	.01	.07	.62	.52
X13	.19	.18	.22	.27	.28	.14	.34	.24	.24	.46	.67
X14	.22	.32	.33	.21	.27	.26	.36	.37	.47	.26	.48
X15	.29	.28	.34	.16	.22	.23	.41	.32	.48	.24	.40
X16	.31	.33	.41	.24	.23	.28	.49	.48	.55	.27	.37
X17	.22	.41	.36	.13	.18	.34	.47	.53	.54	.00	.20
X18	.22	.44	.41	.15	.23	.34	.44	.53	.54	-.01	.17
X19	.42	.31	.40	.27	.29	.25	.51	.44	.51	.37	.42

ตาราง 10 (ต่อ)

ตัวแปร	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X12	-							
X13	.50	-						
X14	.05	.43						
X15	.05	.35	.73	-				
X16	.05	.39	.63	.66	-			
X17	-.16	.20	.52	.55	.69	-		
X18	-.19	.17	.51	.47	.59	.72	-	
X19	.27	.39	.50	.49	.56	.44	.44	-

อนึ่ง การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ในตาราง 10 - 12 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ของ โคเฮน และ มาเนียน ที่กล่าวว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ระหว่าง .20 - .35 หมายถึง ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย และมีความจำกัดในการตีความโดยเฉพาะงานวิจัยเชิงสำรวจ ระหว่าง .35 - .65 หมายถึง ค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ ระหว่าง .65 - .85 หมายถึง ค่าความสัมพันธ์ที่มีความแม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์ โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย และ มากกว่า .85 หมายถึง ค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และมีความแม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์ (Cohen and Manion. 1980 : 138 - 139)

ข้อมูลจากรายการ 10 พบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .42 - .54 แสดงว่า ค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .11 - .56 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยมากจนถึงค่าความสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .68 - .74 แสดงว่า ค่าความสัมพันธ์มีความแม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์ โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย และ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .00 - .73 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ระดับน้อยมากหรือไม่มีเลย จนถึงค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .19 - .45 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .33 - .53 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .03 - .44

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .21 - .43 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .01 - .42

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .01 - .55

นอกจากนี้ยังพบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ ที่มีขนาดมากกว่า .85 (มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง) ไม่มีเลย แสดงว่า จะไม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กันสูงมากระหว่างตัวแปรอิสระ ในการนำเทคนิควิธีการวิเคราะห์จำแนกประเภทมาใช้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2537 : 253)

ตาราง 11 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น
N2=409

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	-										
X2	.54	-									
X3	.67	.68	-								
X4	.37	.29	.34	-							
X5	.39	.31	.40	.57	-						
X6	.41	.45	.44	.45	.68	-					
X7	.40	.39	.37	.55	.49	.50	-				
X8	.36	.52	.39	.44	.47	.59	.78	-			
X9	.42	.49	.38	.47	.48	.57	.80	.86	-		
X10	.37	.11	.26	.48	.42	.24	.37	.17	.25	-	
X11	.38	.15	.28	.42	.38	.28	.36	.23	.26	.74	-
X12	.25	-.04	.15	.40	.32	.16	.23	.02	.07	.69	.63
X13	.27	.12	.20	.38	.35	.23	.31	.20	.23	.62	.74
X14	.40	.31	.34	.35	.38	.31	.41	.36	.41	.50	.63
X15	.45	.42	.37	.32	.33	.35	.43	.41	.45	.41	.50
X16	.43	.42	.39	.37	.42	.43	.46	.48	.51	.38	.42
X17	.37	.46	.35	.28	.31	.44	.51	.61	.59	.15	.23
X18	.32	.49	.34	.26	.33	.45	.51	.58	.59	.13	.23
X19	.40	.29	.33	.42	.41	.38	.50	.41	.46	.54	.49

ตาราง 11 (ต่อ)

ตัวแปร	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X12	-							
X13	.67	-						
X14	.37	.53	-					
X15	.22	.41	.72	-				
X16	.20	.37	.57	.65	-			
X17	-.00	.19	.43	.57	.62	-		
X18	-.03	.18	.41	.49	.57	.76	-	
X19	.42	.45	.49	.48	.51	.50	.45	-

ข้อมูลจากตาราง 11 พบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .54 - .68 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ จนถึงค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายโดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .45 - .68 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ จนถึงค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายโดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .78 - .86 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายโดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย จนถึงค่าความสัมพันธ์ระดับสูง และสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .00 - .76 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ระดับน้อยมากหรือไม่มีเลย จนถึงค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .29 - .45 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .36 - .49 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .04 - .49

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .44 - .59 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และการ

ติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .16 - .48

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .02 - .61

นอกจากนี้ยังพบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ ที่มีขนาดมากกว่า .85 มีเพียงคู่เดียว แสดงว่า จะไม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กันสูงมากระหว่างตัวแปรอิสระ ในการนำเทคนิควิธีการวิเคราะห์จำแนกประเภทมาใช้

ตาราง 12 เมตริกความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในกลุ่มที่นำมารวมกัน

N1=419 ; N2=409

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
X1	-										
X2	.48	-									
X3	.61	.61	-								
X4	.35	.24	.31	-							
X5	.34	.36	.36	.50	-						
X6	.32	.45	.38	.26	.63	-					
X7	.42	.38	.43	.47	.42	.40	-				
X8	.35	.53	.44	.32	.39	.49	.73	-			
X9	.42	.48	.43	.38	.44	.49	.77	.81	-		
X10	.36	.11	.24	.45	.34	.13	.32	.12	.21	-	
X11	.33	.19	.26	.38	.35	.21	.35	.23	.28	.66	-
X12	.23	-.03	.12	.38	.28	.08	.22	.01	.07	.65	.57
X13	.24	.15	.21	.32	.31	.18	.32	.22	.23	.70	.57
X14	.31	.31	.33	.28	.32	.28	.39	.36	.44	.37	.55
X15	.37	.35	.35	.23	.27	.28	.42	.37	.46	.32	.45
X16	.37	.37	.40	.30	.32	.35	.48	.47	.53	.32	.40
X17	.30	.44	.36	.21	.25	.39	.49	.57	.57	.08	.22
X18	.27	.46	.37	.20	.28	.39	.47	.56	.56	.06	.20
X19	.41	.30	.36	.34	.34	.31	.50	.42	.48	.45	.45

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19
X12	-							
X13	.57	-						
X14	.20	.48	-					
X15	.13	.38	.73	-				
X16	.12	.38	.60	.65	-			
X17	-.08	.20	.47	.56	.65	-		
X18	-.11	.17	.46	.48	.58	.75	-	
X19	.34	.42	.49	.49	.54	.47	.44	-

ข้อมูลจากตาราง 12 พบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .48 - .61 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .26 - .63 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ระดับน้อยจนถึงค่าความสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างหยابๆ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .73 - .81 แสดงว่า มีค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์ โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย และ สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .06 - .75 มีค่าความสัมพันธ์ระดับน้อยมากจนถึงค่าความสัมพันธ์ที่แม่นยำในการทำนายปรากฏการณ์โดยมีความคลาดเคลื่อนน้อย

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .24 - .45 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .35 - .48 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .03 - .46

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .32 - .49 สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .08 - .45

สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ และการติดต่อสื่อสารทั้ง 10 แบบ มีขนาดตั้งแต่ .01 - .57

นอกจากนี้ยังพบว่า สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ ที่มีขนาดมากกว่า .85 ไม่มีเลย แสดงว่า จะไม่มีปัญหาที่เกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กันสูงมากระหว่างตัวแปรอิสระ ในการนำเทคนิควิธีการวิเคราะห์จำแนกประเภทมาใช้

อนึ่ง เมื่อพิจารณาในตาราง 10 - 12 จะพบว่า ส่วนใหญ่ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมการบริหารในด้านเดียวกัน จะมีขนาดใหญ่กว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมการบริหารด้านนั้นๆกับด้านอื่นๆ

ตาราง 13 ผลสรุปพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญของการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบขั้นตอน ใช้ตัวแปรจำแนกทั้งหมด 19 ตัวแปร (N=828)

พฤติกรรมการบริหาร	Step	สัมประสิทธิ์ คะแนนดิบ	สัมประสิทธิ์ มาตรฐาน	สัมประสิทธิ์ โครงสร้าง
X9 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	1	.05	.27	.80
X1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน	2	.09	.40	.72
X12 การสื่อสารแบบขัดแย้ง	3	-.07	-.22	-.10
X7 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4	.06	.33	.76
X3 ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์	5	.05	.19	.68
X14 การสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ	6	.07	.18	.51
X5 การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ	7	-.02	-.11	.32
X11 การสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทาง	8	-.05	-.14	.18
X17 การสื่อสารแบบเปิดเผย	9	.05	.11	.65
ค่าคงที่		-8.21		

Group Centroids กลุ่มที่ 1 = .68 กลุ่มที่ 2 = -.69

Eigenvalue=.47 ; Canonical R=.57

Wilks' Lambda=.68

ข้อมูลจากตาราง 13 จะเห็นว่าเป็นการสรุปข้อมูลเกี่ยวกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่ใช้ในการจำแนก โดยมีการให้นำหน้าตัวแปรอิสระแต่ละตัว หรือเรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์ เพื่อให้เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 2 ในที่นี้ได้นำเสนอไว้ 3 ชนิด คือ

ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรจำแนกแต่ละตัวในสมการจำแนกประเภทแคนนอนิคัล ที่เป็นคะแนนดิบหรือยังไม่มีมีการปรับให้เป็นค่าคะแนนมาตรฐาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปแบบของสมการจำแนกประเภท ได้ดังนี้

$$G = -8.21 + .09(X1) + .07(X14) - .07(X12) + .06(X7) + .05(X9) + .05(X3) + .05(X17) - .05(X11) - .02(X5)$$

สมการนี้นิยมนำไปใช้ในการคำนวณหาการเป็นสมาชิกกลุ่มของแต่ละหน่วยวิเคราะห์ เพราะเป็นวิธีที่สะดวกตรงไปตรงมามากที่สุดคือการใช้คะแนนดิบของตัวแปร โดยหน่วยวิเคราะห์ที่มีค่าความเป็นสมาชิกกลุ่มใกล้เคียงกับ .68 ก็ควรจะต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 และที่มีค่าความเป็นสมาชิกของกลุ่มใกล้เคียงกับ -.69 ก็ควรจะต้องเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2

ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรจำแนกแต่ละตัวในสมการจำแนกประเภทแคนนอนิคัล ที่ได้ปรับให้เป็นค่าคะแนนมาตรฐานแล้ว ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูปแบบของสมการจำแนกประเภท ได้ดังนี้

$$G = .40(X1) + .33(X7) + .27(X9) - .22(X12) + .19(X3) + .18(X14) - .14(X11) + .11(X17) - .11(X5)$$

สมการนี้นิยมนำไปใช้ในเชิงเปรียบเทียบความสำคัญหรืออิทธิพลระหว่างตัวแปร และจากสมการนี้พบว่า ตัวแปรจำแนกที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง (ทิศทางตรงกันข้าม) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (ทิศทางตรงกันข้าม) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (ทิศทางตรงกันข้าม) ตามลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้าง เป็นค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำแนกเดิม (ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น - ไม่ดีเด่น) กับตัวแปรจำแนกประเภทแคนนอนิคัล เมื่อพิจารณาความสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างจะต้องมีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ .30 (Pedhazur.1982 : 732) ก็พบว่า ตัวแปรที่มีความสำคัญประกอบด้วย 7 ตัวแปร และตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สูงสุดคือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ตามลำดับ

ในทำนองเดียวกัน ถ้าเราพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์โครงสร้างร่วมกับค่าสัมประสิทธิ์

มาตรฐาน ก็พบว่า ตัวแปรจำแนกที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงเด่นชัดที่สุด จำนวน 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (.40) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (.33) และ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (.27) ตัวแปรเหล่านี้จึงมีส่วนสนับสนุนในสมการนี้มากที่สุด และยังพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานของตัวแปร 4 ตัวแปร มีค่าอยู่ในระดับต่ำ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (.19) การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ (.18) การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย (.11) และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (-.11) ตัวแปรเหล่านี้จึงมีส่วนสนับสนุนในสมการจำแนกนี้น้อยมาก

สมการจำแนกดังกล่าวมีค่า Eigenvalue ซึ่งเป็นค่าแสดงอัตราส่วนความแปรปรวนระหว่างกลุ่มต่อความแปรปรวนภายในกลุ่ม มีค่าเท่ากับ .47 ค่า Canonical Correlation ซึ่งเป็นค่าแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจำแนกกับความเป็นสมาชิกของแต่ละกลุ่ม หรือการเป็นสมาชิกของกลุ่มสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในสมการจำแนกได้มากน้อยเพียงใด มีค่าเท่ากับ .57 และค่า Wilks' Lambda เป็นค่าที่แสดงอัตราส่วนของความแปรปรวน (ผลรวมกำลังสอง) ภายในกลุ่มต่อผลรวมกำลังสองของทั้งหมด หรือเป็นสัดส่วนของความแปรปรวนที่อธิบายไม่ได้ มีค่าเท่ากับ .68

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกลุ่ม (group centroids) จะพบว่า การเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 1 มีค่าคะแนนจำแนกโดยเฉลี่ยเท่ากับ .68 ซึ่งมีค่าเป็นบวก และการเป็นสมาชิกของกลุ่มที่ 2 มีค่าคะแนนจำแนกโดยเฉลี่ยเท่ากับ -.69 ซึ่งมีค่าเป็นลบ ซึ่งให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารโดยรวมมากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการเสนอผลการวิจัยพร้อมการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีลำดับการแสดงผลอย่างย่อดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีเด่นและไม่ดีเด่น
2. เพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนรวมทั้งสิ้น 828 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น ผู้วิจัยคัดเลือกจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนจนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัดเฉพาะปี พ.ศ. 2537 - 2540 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนนั้นมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ก่อนได้รับการคัดเลือก มีจำนวน 419 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของจังหวัดเป็นผู้คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดจังหวัดของตน มีจำนวน 409 คน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกมีเงื่อนไขดังนี้ เป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ไม่เคยบริหารโรงเรียนจนโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นทุกระดับ และเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้วิเคราะห์แล้วว่าจะต้องมีการพัฒนาความสามารถในเชิงบริหารอีกมาก
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่งและผู้วิจัยพัฒนามาจากผู้อื่นอีกส่วนหนึ่ง มีลักษณะดังนี้

2.1 แบบเลือกตอบและเติมข้อความ แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้สอบถามข้อมูลส่วนตัวหรือโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2 แบบมาตราส่วนประเมินค่าโดยกำหนดเป็นตัวเลข แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้วัดพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

3. พัฒนาคุณภาพเครื่องมือการวิจัยด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และนำมาปรับปรุงแก้ไข หลังจากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร *try out* นครและปริมณฑล จำนวน 132 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นฉบับที่สมบูรณ์และให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาโทตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ก่อนส่งไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์โดยส่งผ่านทางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ส่วนที่ไม่ส่งกลับคืนมาตามกำหนดผู้วิจัยได้มีจดหมายติดตาม 2 ครั้ง พร้อมกับโทรศัพท์ และออกไปติดตามด้วยตนเอง

5. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน MANOVA และการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเพิ่มตัวแปรทีละชั้น

สรุปผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และไม่ดีเด่น ลักษณะคล้ายคลึงกัน 3 รายการ คือ อายุ อายุราชการ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน แต่สำหรับจำนวนครู จำนวนนักเรียนมีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันมากคือ โดยผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะมีจำนวนครูในโรงเรียนของตนมากกว่าไม่ดีเด่นประมาณ 2 เท่า จำนวนนักเรียนมากกว่าประมาณ 3 เท่า/ และยังพบอีกว่า ทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก 2 รายการ คือ สัดส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีมากกว่าไม่ดีเด่นประมาณ 4 เท่า แต่ตำแหน่งครูใหญ่มีสัดส่วนน้อยกว่าประมาณ 5 เท่า และ สัดส่วนวุฒิการศึกษาปริญญาโทมีมากกว่าประมาณ 3 เท่า แต่มีสัดส่วนระดับอนุปริญญา น้อยกว่าประมาณ 12 เท่า ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ -

1. กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและไม่ดีเด่น มีพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 19 แบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุด คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมา คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อ

คอมพิว
ดอท 9

สื่อสารแบบแมนตรง การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด และการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่ากลุ่มไม่ดีเด่น ยกเว้นแต่การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้น ที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า

2. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Two-way MANOVA ปรากฏว่า ไม่สามารถสรุปได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น - ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา - อื่นๆ) แต่ Main effect ของกลุ่มวิชาเอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพฤติกรรมการบริหารที่สนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด การติดต่อสื่อสารแบบแมนตรง การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ โดยกลุ่มวิชาเอกการบริหารศึกษามีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารแต่ละแบบสูงกว่ากลุ่มวิชาเอกอื่นๆ

3. พฤติกรรมการบริหารที่สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและไม่ดีเด่น มี 7 แบบ โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลของการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และได้พบประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

1. การที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม มีพฤติกรรมบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นับว่าเป็นไปตามสมมติฐานของงานวิจัย ทั้งนี้อาจมีสาเหตุเนื่องมาจาก การศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน อธิบายได้ดังนี้

การศึกษา ในที่นี้หมายถึง วุฒิการศึกษาขั้นสูงสุดที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ จากการวิจัยพบว่า วุฒิการศึกษาของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีสัดส่วนระดับปริญญาโทมากกว่าไม่ดีเด่น ประมาณ 3 เท่า แต่มีสัดส่วนระดับอนุปริญญาน้อยกว่า ประมาณ 12 เท่า เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน

ไม่ดีเด่น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าคุณลักษณะดังกล่าวอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน เพราะว่า วุฒิการศึกษาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับย่อมเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาที่จะนำมาประกอบการบริหารงานได้พอสมควร ถึงแม้ว่าปริญญาไม่ใช่ว่าเป็นเครื่องประกันว่าบุคคลจะทำงานได้ผลดีเสมอไปก็ตาม (พันธ์ ทัศนาคินทร์. 2524 : 66)

ประสบการณ์ในการบริหาร ในที่นี้หมายถึง การดำรงตำแหน่งทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนแสดงว่าเขาจะต้องเคยดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่มาก่อน จึงทำให้เป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารมากกว่า จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนมาก 2 รายการ คือ สัดส่วนตำแหน่งผู้อำนวยการของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีมากกว่าไม่ดีเด่น ประมาณ 4 เท่า แต่ตำแหน่งครูใหญ่มีสัดส่วนน้อยกว่า ประมาณ 5 เท่า เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าคุณลักษณะดังกล่าวอาจจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างกัน เพราะว่า ผู้บริหารที่เคยมีประสบการณ์มาก่อนย่อมสามารถบริหารงานได้ราบรื่นกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย โดยเฉพาะสามารถเผชิญปัญหา ป้องกันปัญหาและแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้ดีกว่า (เสนาะ ดิเขาว. 2534 : 200) ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาอย่างมามีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆมาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้นจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น (พันธ์ ทัศนาคินทร์. 2524 : 66)

* ดังนั้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้สรุปได้ว่า เมื่อนำเอาทั้งการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารมาผสมผสานกันย่อมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น XON ปก
๗
เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะมีทั้งการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดที่ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างในพฤติกรรมของมนุษย์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน และยังคงส่งผลต่อระดับของผลงานแตกต่างกันด้วย ซึ่งต้องนำมาพิจารณาโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้คือ การศึกษาและประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่สำคัญ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 95 ; McCormick and Ilgen. 1985 : 13 - 19)

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ขนาดของโรงเรียน โดยทั่วไปจะพิจารณาจากจำนวนครู หรือจำนวนนักเรียนที่อยู่ในความปกครองหรือควบคุมดูแลของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนใดมีจำนวนครูหรือจำนวนนักเรียนมากกว่าแสดงว่าขนาดโรงเรียนใหญ่กว่า จากการวิจัยพบว่า จำนวนครูและจำนวนนักเรียนทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจนมาก โดย

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะมีจำนวนครู มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นประมาณ 2 เท่า และจำนวนนักเรียนมากกว่าประมาณ 3 เท่า ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าสภาพแวดล้อมดังกล่าวก็อาจจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มต้องใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแตกต่างกัน

ผู้บริหารงานในโรงเรียนขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสมเพื่อความสำเร็จในการบริหาร เพราะว่าขนาดขององค์กรยิ่งใหญ่ขึ้นก็จะยิ่งมีความยุ่งยากในการบริหาร มากขึ้น เช่น ขนาดขององค์กรมีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของคณาจารย์ โดยเฉพาะต่อขวัญของการทำงาน องค์กรขนาดใหญ่มักมีช่องทางการติดต่อในแนวดิ่งระยะไกลซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อจากระดับล่างขึ้นมาได้จึงทำให้ขวัญของคณาจารย์ต่ำ (เสนาะ ดิยาวัว 2534 : 304) ขนาดขององค์กรที่มีจำนวนบุคคลมากกว่าจะมีความยุ่งยากมากสำหรับลักษณะของการรับรู้และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จึงต้องมีการกำหนดขอบเขตของการควบคุม (span of control) ในองค์กรแตกต่างกันเพื่อจะทำให้มีประสิทธิภาพแห่งความสำเร็จที่สมบูรณ์มากที่สุด (Stewart. 1996 : 88 - 89) ซึ่งผู้นำที่มีขอบเขตการควบคุมกว้าง มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการควบคุมมาก ซึ่งการติดต่อกับลูกน้องแต่ละคนจะใช้เวลาน้อย และไม่เจาะจงมาก แต่ผู้นำที่มีขอบเขตการควบคุมแคบ แนวโน้มการติดต่อสัมพันธ์กับลูกน้องจะมีมากและจะใช้การติดต่อเฉพาะเจาะจงมาก (Hughes, Ginnett and Curphy. 1993 : 232 - 233)

2. การที่พบว่า ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น - ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา - อื่นๆ) นั้นยังไม่เป็นไปตามสมมติฐานของงานวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นไม่ว่าจะจบมาทางวิชาเอกการบริหารการศึกษาหรือวิชาเอกอื่นๆที่ไม่ใช่วิชาการบริหารการศึกษาจะมีความรู้ทางด้านวิชาชีพ (professional education) ทางการบริหารการศึกษาใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งอาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่จะคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษาอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารด้วยกัน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปดูงาน และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังได้มีโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 เป็นต้นมา โดยจัดฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีการใช้สื่อประสมในการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย การศึกษาจากหนังสือ ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง วีดีโอ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ บทเรียนเสริมทางวิทยุกระจายเสียง และ การทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : คำนำ) นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติยังใช้เงินกู้จากธนาคารโลกและงบประมาณภายใต้ชื่อโครงการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา (ชุดฝึกอบรม 20 เล่ม) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ การบริหารการประถมศึกษาให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดทุกคน

การดำเนินงานตามโครงการดังกล่าวสามารถอบรมผู้บริหารสถานศึกษาครบทั้งหมดปี พ.ศ. 2531 และผลการประเมินโครงการปรากฏว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน การบริหารโรงเรียนมากขึ้น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับดีร้อยละ 97.5 มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารในระดับดีร้อยละ 95.2 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2536 : 1)

จากวิธีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเชื่อว่าเป็นสาเหตุที่สำคัญอันหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถสรุปได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น-ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา-อื่นๆ)

3. การที่พบว่า พฤติกรรมการบริหารที่สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ดีเด่นและไม่ดีเด่นมีเพียง 7 แบบ ซึ่งนับว่าเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัย สามารถอภิปรายเป็นรายด้านได้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำ จากพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์ ปรากฏว่ามีเพียง 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสถานการณ์ ที่สามารถเข้าอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น โดยแบบมุ่งงานมีความสำคัญสูงกว่าแบบมุ่งสถานการณ์ แสดงว่า ตัวแปรสองตัวนี้มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรอื่นๆ ผลการวิจัยนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กูดฮาร์ท (Goodhart. 1990 : 2214) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับผลงานวิจัยที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสูงและต่ำจะมีคะแนนประสิทธิผลสูง (Miller. 1987 : 795 - A ; Evers. 1987 : 4249 - A) ตลอดจนของ สวดาวัลย์ โสตะจินดา (2536 : 72 - 75) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ ทั้งนี้ อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้มีนโยบายให้ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหลักของโรงเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน เป็นความรับผิดชอบที่สำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 6-8) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นผลงานเหนือสิ่งอื่นใด และเน้นความสำเร็จของงานด้วยการประสานงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

สรุป

อย่างไรก็ตาม ทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นมีค่าเฉลี่ยของแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงสุด แต่ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้งสองกลุ่มดังกล่าวปรากฏว่า แบบมุ่งงาน มีนัยสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ แบบมุ่งสถานการณ์ และแบบมุ่งความสัมพันธ์ ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าไม่ดีเด่นในทุกๆ แบบ นี้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่ได้มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานสำคัญ คือ พยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ช่วยเหลือลูกน้อง เป็นมิตรกับทุกคน รับฟังเสียงส่วนใหญ่ในโรงเรียน ปกครองลูกน้องด้วยการประนีประนอม เป็นต้น แต่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารงานจนโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นได้นั้น นอกจากจะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เป็นพื้นฐานสำคัญแล้วก็จะต้องมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสถานการณ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นอีกด้วย คือ เน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสำคัญ พัฒนาตนเองให้ทันกับการพัฒนาล่าสุดในสาขาวิชาชีพ ทำงานอะไรแล้วต้องทำให้ถึงที่สุด กำหนดระยะเวลาที่งานต้องแล้วเสร็จให้แน่นอน ใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหา และควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ประการหนึ่ง และมุ่งการประสานงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เอาใจใส่ในการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการจัดทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้ม แยกรายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม ยึดมั่นในระเบียบและใช้ระเบียบกับทุกคนอย่างสม่ำเสมอ และหลีกเลี่ยงการเอารัดเอาเปรียบในการทำงาน อีกประการหนึ่ง (ในภาคผนวก ตาราง 16) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ สเตท ที่พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่พบบ่อยกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ (Robbins. 1994 : 136 - 149) และยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ วิจิตร วรุตบางกูร ที่ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะไม่แสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารให้เห็นเพียงมิติเดียว (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 45 - 46) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีพฤติกรรมทั้งด้านกิจสัมพันธ์และด้านมิตรสัมพันธ์เด่นทั้งคู่ จะช่วยสร้างความผูกพันยกระดับคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหารการศึกษา (Sergiovanni. 1990 : 19 - 27) นั่นคือ ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลเป็นอย่างมาก การบริหารงานในโรงเรียนจะบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานให้เป็นพื้นฐานสำคัญเพื่อที่จะสามารถแนะนำผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 74)

3.2 การตัดสินใจ จากพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน ปรากฏว่ามีเพียง 1 แบบ คือ แบบปรึกษาหารือ ที่สามารถเข้าอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและ

ไม่ดีเด่น โดยกลุ่มผู้บริหารดีเด่นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าไม่ดีเด่น แสดงว่า ตัวแปรตัวนี้มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรอื่นๆ นี่เป็นการชี้ให้เห็นว่า ในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเฉพาะเมื่อมีปัญหาหรือในการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ด้วยภารกิจของโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นอาจจะตัดสินใจแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานที่สำคัญๆ ในลักษณะที่อาศัยเหตุผลของตนเองเพียงอย่างเดียว หรือตัดสินใจสั่งการตามความเคยชิน คาดเดาอย่างใดอย่างหนึ่ง จึงทำให้ไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ซึ่งส่งผลให้โรงเรียนไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร แต่ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นอาจจะตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์สถานการณ์ จำแนกทางเลือก และปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ทั้งเป็นรายบุคคลและกลุ่มแล้วจึงตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง จึงทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จทางการบริหารมากกว่า (ในภาคผนวก ตาราง 17) ผลการวิจัยนี้จะสอดคล้องกับผลการวิจัยของ คอค และ เฟรนช์ (Hoy and Miskel. 1991 : 326 - 328 ; citing Coch and French. 1948) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพธ์ในทางบวกโดยมีผลการผลิตเพิ่มขึ้นในระดับสูง และใกล้เคียงกับงานวิจัยของ เทเลอร์ (Taylor. 1982 : 155 - 171) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของวูมและเยตตัน และพบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 48 % ตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย 30 % และตัดสินใจแบบกระบวนการกลุ่ม 22 % และของ พวงเพชร วัชรอยู่ (2536 : 137) ที่ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ และพบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อนแล้วจึงตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ยังไม่ได้ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม ตลอดจนสอดคล้องกับแนวความคิดของ ภิญโญ สาร (2516 : 79 - 81) ที่ว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นให้ผู้บริหารได้พิจารณาประกอบการสั่งการ เพื่อช่วยให้ตัดสินใจสั่งการในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและปฏิบัติได้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าเขามีส่วนร่วมการรับผิดชอบจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับสูงย่อมมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงรูปแบบของการตัดสินใจที่ดี คือ รู้ว่าเมื่อใดตนเองควรตัดสินใจโดยทันที และเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในเสนอความคิดเห็นก่อนที่ตนเองจะตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 83) หรืออาจจะเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่มีค่านิยมและความเชื่อที่ว่าโรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จทางการบริหารได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่วิธี

การตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีทั้งคุณภาพและการยอมรับพอกๆกัน คือใช้การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือจึงจะมีความเหมาะสมที่สุด (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 83 - 91)
อีกประการหนึ่ง สังคมไทยยังมีลักษณะของกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญบางประการคือ นักบริหารชอบหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน อีกทั้งมีความรู้สึกเกรงใจว่าจะกระทบถึงผลประโยชน์ของผู้ใหญ่และเพื่อนร่วมงาน (สมปราชญ์ จอมเทศ. 2516 : 101) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้วิธีขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ร่วมงาน ก่อนการตัดสินใจสั่งการ

3.3 แรงจูงใจ จากพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ปรากฏว่ามีเพียง 2 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สามารถเข้าอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น โดยแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสดงว่า ตัวแปรสองตัวนี้มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งสามารถถกอภิปรายได้ดังนี้

การที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสำคัญสูงสุดต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น นับว่าผลการวิจัยนี้ใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ วินเทอร์ ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการบริหารของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาในแง่ของแรงจูงใจ พบว่า ประธานาธิบดีที่มีประสิทธิผลสูงในอวบรรบริหาร โดยทั่วไปจะมีคะแนนแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง และประธานาธิบดีที่มีประสิทธิผลต่ำจะมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจต่ำ (McClelland. 1987 : 315 - 318) ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นของรัฐอยู่ในระบบราชการ การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย จารีตประเพณี และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ผู้บริหารโรงเรียนจึงนิยมที่จะใช้อิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 83 ; วันทนา เมืองจันทร์. 2534 : 16) ดังนั้นจึงเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าเมื่อคำนิยมและความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนขัดแย้งกับคำนิยมและความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาในระบบสังคมที่เขาบริหารอยู่ ผู้บริหารโรงเรียนอาจจะต้องใช้อำนาจในตำแหน่งสั่งการ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2534 : 15)

และการที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารนั้น ผลการวิจัยนี้จะใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของ วิสฤทธิ์ ราตรี (2532 : 123 - 129) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจ

ใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน งานวิจัยของ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง (2536 : 305 - 307) ที่ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและสภากาชาดของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และ แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1987 : 243 - 246) ได้ศึกษางานวิจัยของนักจิตวิทยาหลายคน พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระดับสูงมากเกินไปจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระดับปานกลางหรือสูง ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี จึงทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้สำเร็จ และอาจจะเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว มีความพึงพอใจต่อการเอาชนะโดยใช้ความพยายามไม่ใช่ออโชควาสนา (เด่นดวง แต่งรุ่ง. 2537 : 77 ; เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. 2536 : 207 ; Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 67)

อย่างไรก็ตาม ทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสุด แต่ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยทั้งสองกลุ่มดังกล่าว ปรากฏว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีนัยสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าไม่ดีเด่นในทุกๆแบบ นี่เป็นการชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นพื้นฐานสำคัญ คือ มีความรู้สึกพอใจกับการตัดสินใจของกลุ่ม การเป็นที่ชอบพอของผู้ร่วมงาน และมีความเชื่อว่า การแสดงความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญมาก เป็นต้น แต่สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารงานโรงเรียนจนโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นได้นั้น นอกจากจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นพื้นฐานสำคัญแล้ว ก็จะต้องมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่นอีกด้วย คือ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ ด้วยการงานหนักอย่างเสียสละ ไม่ใช่อารมณ์มาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน จัดตารางเวลากิจกรรมของตนเองอย่างแน่นอน ชอบการประชุมที่เป็นทางการและกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน และมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถบังคับหรือควบคุมสถานการณ์ทางสังคมได้ ประการหนึ่ง และควรทำงานแต่ละชิ้นให้ดีขึ้นเรื่อยๆจนรู้สึกพอใจกับผลงาน กำหนดเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน มีความรู้สึกท้าทายในงานที่ทำ แสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จถ้าคาดคำนวณความเสี่ยงนั้นไว้ดีแล้ว อีกประการหนึ่ง (ในภาคผนวก ตาราง 18)

สำหรับประเด็นที่ว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นมีค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสุดนั้น อาจจะมีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมร่วมมือสูงคือ มีลักษณะส่วนตัวที่ร่วมมือกับคนอื่น แสวงหาความร่วมมือจากคนอื่น ให้

เกียรติเคารพในศักดิ์ศรีและยอมรับความสามารถของครูอาจารย์ทุกคน (เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 66 ; พวงเพชร วัชรอยู่. 2536 : 140) และประเด็นที่ว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีนัยสำคัญสูงสุดในการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น อาจมีสาเหตุมาจากผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนครูและจำนวนนักเรียนที่อยู่ภายใต้การปกครองจำนวนมากกว่าตามที่เคยกล่าวมาแล้วข้างต้น จึงทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกอาจยังยากลำบากซับซ้อน ขาดตอน สมาชิกอาจไม่มีโอกาสเพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับความต้องการของตนได้ซึ่งมีผลกระทบต่อความสามัคคี โดยกลุ่มขนาดเล็กจะมีการยึดเหนี่ยวกันสูงมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ และกลุ่มขนาดเล็กจะมีความสามัคคีในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ แสดงว่าขนาดของกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของสมาชิก ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม (ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2537 : 113 - 115 ; พนม ลิ้มอารีย์. ม.ป.ป : 114 - 115) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่ที่ทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องยึดมั่นในกฎระเบียบและแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถบังคับหรือควบคุมสถานการณ์ทางสังคมได้

3.4 การติดต่อสื่อสาร จากพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร 10 แบบ คือ แบบผูกขาด แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบขัดแย้ง แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลาย แบบแสดงความสนใจ แบบเปิดเผย แบบมิตรไมตรี และแบบแมนตรง ปรากฏว่ามีเพียง 2 แบบ คือ แบบเปิดเผย และแบบสร้างรอยประทับใจ ที่สามารถเข้าอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารดีเด่นและไม่ดีเด่น คือ เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะเปิดเผยด้วยความจริงใจและเป็นกันเอง (พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น (ในภาคผนวก ตาราง 19) แสดงว่า ตัวแปรสองตัวนี้มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรอื่นๆ ผลการวิจัยนี้จะใกล้เคียงกับงานวิจัยของ อมรา รัตตากร (2536 : 40 - 44) ที่ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการขาย พบว่า ผู้จัดการระดับกลางที่ประสบความสำเร็จยอมรับว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ใช้ส่วนหนึ่งจะเป็นแบบสร้างรอยประทับใจ และแบบเปิดเผย และริบซิค (อมรา รัตตากร. 2536 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Rybczyk. 1987) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในโรงงาน พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะมีการติดต่อสื่อสารลักษณะที่ไม่สร้างศัตรู ประทับใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และไม่แสดงอาการดิ่งเคียด การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะว่า การติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังนั้นการวิจัยจึงควรศึกษาการติดต่อสื่อสารและภาวะผู้นำไปพร้อมๆกัน (Stuart-Kotze and Roskin. 1983 : 107) ซึ่งแนวความคิดนี้สามารถยืนยัน

ได้จากผลงานวิจัยของ ฟอร์ไซท์ และโรซาร์ท ที่ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน พบว่า ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ (อมรา รัตตากร. 2536 : 28 ; อ้างอิงมาจาก Forsyth and Roshart. 1985) และประกอบกับงานวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นส่วนใหญ่จะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (ในตาราง 6) และค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยเท่ากับ .41 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานกับการติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจเท่ากับ .22 ซึ่งถือว่าเป็นค่าความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างจะนำไปใช้ในการทำนายได้ (Cohen and Manion. 1980 : 138) นอกจากนี้ จะเห็นว่าผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ เสนาะ ดิยาวัว (2534 : 316 - 321) ที่ว่า การพูดด้วยถ้อยคำสุภาพและเป็นกันเองจะเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรกันมากขึ้น ในทางการบริหารถือว่าการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

อีกประการหนึ่งที่พบว่า มีการติดต่อสื่อสารอยู่เพียงแบบเดียวที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าไม่ดีเด่น คือ แบบขัดแย้ง แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารมากหรือบริหารงานจนโรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารโรงเรียนพยายามหลีกเลี่ยงที่จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งคือ เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้ใดก็จะไม่คัดค้านทันทีทันใด หลีกเลี่ยงการโต้เถียง เมื่อรู้สึกว่ถ้าพูดต่อไปจะเกิดการโต้เถียงอย่างรุนแรงก็รีบหาข้อยุติอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้เพราะว่ามีอยู่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความรู้สึกคับข้องใจและความโกรธ เมื่อเกิดการเข้าใจผิดในข่าวสาร หรือเมื่อข่าวสารข้อมูลถูกยับยั้ง (ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530 : 371)

อนึ่งการที่พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นจะมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารสูงสุดแต่ละด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบมุ่งความสัมพันธ์ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ แบบเห็นพ้องต้องกัน และด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ แบบมิตรไมตรี ตามที่กล่าวมาแล้วนั้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่จะใช้พฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญ ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้มีนโยบายให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการ ไม่ควรยึดถือตนเองเป็นใหญ่สั่งงานโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงใช้วิธีการปรึกษาหารือเพื่อฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน อันเป็นแนวทางให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การปฏิบัติจึงจะมีการร่วมมือ

ประสานงานกันอย่างจริงจัง เพราะว่าทุกคนจะมองเห็นความสำคัญเห็นคุณค่าของตนเองที่ได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผล ผู้วิจัยสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนได้ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานอกจากจะใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญแล้ว ควรจะเน้นการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งผลงานและใช้อำนาจในการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดเป็นสำคัญรองลงมาอีกด้วย ดังนี้คือ

1.1.1 ควรรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพด้วยการสนุกสนานกับการทำงานหนัก เสียสละส่วนตัว จัดตารางเวลากิจกรรมตนเองอย่างแน่นอน และไม่ใช้อารมณ์มาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน

1.1.2 ควรทำงานหนักจนกว่าจะพอใจกับผลงานด้วยการทำงานแต่ละขั้นให้ดีขึ้นเรื่อยๆ กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน และแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงาน

1.1.3 ควรพัฒนาตนเองให้ทันกับการพัฒนาล่าสุดในวิชาชีพ เริ่มต้นทำงานอะไรก็ต้องทำงานถึงที่สุด กำหนดระยะเวลาที่งานต้องแล้วเสร็จให้แน่นอน ใช้หลักเหตุผลในการแก้ปัญหา และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรหลีกเลี่ยงการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ คือ เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้อื่นก็ควรชี้แจงเหตุผลอย่างสุภาพไม่ควรคัดค้านทันทีทันใด และถ้ารู้สึกว่าจะต่อไปจะเกิดการโต้เถียงอย่างรุนแรงก็ต้องรีบหาข้อยุติอย่างมีเหตุผล

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการทำงานอย่างไม่ปิดบังและจริงใจ สร้างความประทับใจต่อผู้อื่น และการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียนควรปรึกษาหารือกับครูที่เกี่ยวข้อง

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรมุ่งประสานงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการจัดทำบันทึก พอใจที่จะให้มีการแยกรายละเอียดของงานและปรับกิจกรรมการทำงานตามความเหมาะสม และยึดมั่นในการใช้ระเบียบกับทุกคนอย่างสม่ำเสมอ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดควรพิจารณาตัวแปรทางพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญจากการค้นพบครั้งนี้ไปประกอบในการพัฒนาเกณฑ์ในการคัดเลือกโรงเรียนดีเด่นประจำปี คือ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ แบบปฏิบัติงานและแบบมุ่งสถานการณ์ ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ แบบปรึกษาหารือ ด้านแรงจูงใจ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ แบบเปิดเผย และแบบสร้างรอยประทับใจ

2.2 สำนักงานคุรุสภาควรพิจารณาตัวแปรทางพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญอยู่ในระดับสูง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ไปประกอบในการพัฒนาเกณฑ์การสรรหาครูผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเพื่อรับรางวัลคุรุสภาประเภทผู้บริหารสถานศึกษา หรืออาจจะใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวทดสอบผู้บริหารสถานศึกษาที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งมาให้คัดเลือก เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจผู้บริหารสถานศึกษาที่สมควรได้รับรางวัลคุรุสภาครั้งสุดท้าย

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวางแผนหรือโครงการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

3.1 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดควรพิจารณานำเอาพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญอยู่ในระดับสูง 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ไปสร้างเป็นชุดฝึกอบรมเสริมไว้ในหลักสูตรของโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน และโครงการเตรียมเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน หรือถ้ามีอยู่แล้วก็ควรเน้นเรื่องเหล่านี้เป็นพิเศษ

3.2 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดควรจัดให้โครงการนิเทศเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แก่ผู้บริหารโรงเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

4.1 จากผลการวิจัยนี้จึงขอเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มเติม เพราะว่ามีหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เช่น สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการยืนยันพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาให้เด่นชัดขึ้น และเป็นการเปรียบเทียบรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนต่างสังกัดด้วย

4.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบปฏิบัติงานและแบบมุ่งสถานการณ์ เป็น

ตัวแปรที่เข้าอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่นั้นนั้น แต่ตามทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin ที่ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวยังมีแบบย่อยๆอีก 6 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิภาพสูง 2 แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการที่มีเมตตา นักวิชาชีพ แบบที่มีประสิทธิภาพปานกลาง 2 แบบ ได้แก่ นักเทคนิค ผู้ทำตามระเบียบ และแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ-2-แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการ ผู้หนึ่งงาน จึงขอเสนอแนะว่าควรนำเอาตัวแปรทั้ง 6 ตัวดังกล่าว ไปศึกษาต่อเพื่อจะได้ทราบว่าในสภาพของสังคมไทย ซึ่งมีขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่างจากสังคมของอเมริกาหรือยุโรปนั้น ว่ามีรูปแบบใดบ้างที่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ✓ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ✓ กิติ ดยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ท้อปปริ้นท์, 2532.
- ✓ กอ สวัสดิ์พาณิชย์. ประมวลบทความการนิเทศการศึกษาปี 2520. กรุงเทพฯ : สินทวี, 2520.
- ✗ _____. "บทบาทของผู้ปกครองและครูในการพัฒนาการศึกษาของเยาวชน," วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์วิทยาลัยครูพระนครศรีอยุธยา. 3 (2) : 13 ; พฤศจิกายน 2521 - มีนาคม 2522.
- ✗ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2534.
- ✗ _____. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กองพัฒนาบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536.
- ✗ _____. ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2539. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2539.
- ✗ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539). กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2535.
- ✗ _____. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์, 2540.
- ✗ _____. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ : อรรถผลการพิมพ์, 2540.
- ✗ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. และ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. รายงานการวิจัยเรื่องคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท : กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพฯ : กองการวิจัยการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2531.
- ✓ จันทราณี สงวนนาม. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงาน ที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

- ✗ ชาชูชัย อาจินสมาจาร. "ภาวะผู้นำ," สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 8 (5) : 13 - 15 ; มิถุนายน - กรกฎาคม 2534.
- ✗ _____ . พฤติกรรมในองค์กร. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต, 2535.
- ✓ เด่นดาว แต่งรุ่ง. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับวิธีการมุ่งใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2537. อัดสำเนา.
- ✓ ถวิล เกื้อกุลวงศ์. การบริหารการศึกษาศูนย์ใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2530.
- ✓ ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.
- ✓ บุญเรือน หมั่นทรัพย์. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- ✓ ประชุม รอดประเสริฐ. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.
- ✓ ปราโมทย์ เจนการ. การศึกษาอบรมกับความเป็นผู้ประกอบการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523. อัดสำเนา.
- ✗ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.
- ✓ เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง. จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ✗ พันธ์ หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2524.
- ✗ พนม ลิ้มอารีย์. กลุ่มสัมพันธ์. กาศสินธุ์ : จินตทัศน์การพิมพ์, ม.ป.ป.
- ✗ พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). " คุณธรรมสำหรับนักบริหาร," ใน คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. หน้า 3 - 27. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ., 2536.
- ✗ พาร์กินสัน, ซี. นอร์โทค และ เอ็ม. เค. รัสตอมจิ. การบริหารงานยุคใหม่. แปลจาก Realities in Management โดย เริงศักดิ์ ปานเจริญ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2537.
- ✗ พรรณราย ทรัพย์ะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

- ✓ พวงเพชร วัชรอยู่. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536. อัดสำเนา.
- ✗ ภิญญา สาทร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516.
_____. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2519.
- ✓ มัณฑนา คุปตะพันธ์. พฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538. อัดสำเนา.
- ✗ โยธิน คันสนนุท. มนุษย์สัมพันธ์ : จิตวิทยาการทำงานในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2535.
- ✗ วันทนา เมืองจันทร์. "บทบาทของผู้บริหารนักพัฒนาโรงเรียน," สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. 8 (5) : 16 - 20 ; มิถุนายน - กรกฎาคม 2534.
- ✗ วิจิตร วรุตบางกูร. ศิลปศาสตร์น่าวสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.
- ✗ วิชากร, กรม. รายงานการวิจัยการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวการจัดการศึกษาระดับประถม มัธยมและอาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษ 1990. กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2536.
- ✓ วิสุทธิ์ ราตรี. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน. ปรินทิพนิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- ✓ วุฒิชัย จำนงค์. การบริหารสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงานระดับกลาง. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น (1977) จำกัด, 2523.
- ✓ เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- ✗ _____. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2537.
- ✓ _____. การบริหารแบบผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538.
- ✗ สุขชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. เทคนิคทางสถิติขั้นสูงสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ภาพพิมพ์, 2533.

- ✗ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- ✓ สุตาวัลย์ ไสยะจินดา. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน กับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2536. อัดสำเนา.
- ✓ สุพัตรา สุภาพ. เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ : เน้นพฤติกรรมมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธรรมนิติจำกัด, 2536.
- ✗ สุรางค์ จันทน์เอม. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : อักษรบัณฑิต, 2529.
- ✗ สมชัย วุฒิปรีชา. รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.
- ✗ สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- ✓ สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2514.
- ✓ _____ . การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.
- ✓ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.
- ✗ อมรา รัตดากร. รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, 2536. อัดสำเนา.
- ✗ โอบาส บุตราภาค. " ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม กับความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีศึกษากรมชลประทาน," ใน รวมบทคัดย่อ วิทยานิพนธ์. หน้า 296 - 299. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ✓ อรทัย ชื่นมนุษย์. จิตวิทยาสังคมขั้นสูง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ม.ป.ป.
- ✗ อวยชัย ชะบา. การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด : กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2532. อัดสำเนา.
- ✗ ฮาร์มอน, เรนี. กฎทองแห่งความสำเร็จ. แปลจาก The Complete Book of Success : Your Guide Becoming a Winner โดย สุริยฉัตร ชัยมงคล. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, ม.ป.ป.

- ✗ Atkinson, John W. An Introduction Motivation. New York : American Book Company, 1964.
- ✓ Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. 3rd ed. Cambridge : The Harvard University Press, 1973.
- ✓ Brech, E. F. L. and others. The Principles and Practice of Management. London : Longmans, 1965.
- ✗ Cohen, Louis and Lawrence Manion. Research Methods in Education. London : Croom Helm Ltd., 1980.
- ✗ Cruce, Charles Allen. " A Study of Communication among the Personnel of a Church-Related Entity and the Implications for Effective Leadership (Organization Communication)," Dissertation Abstracts International. 53 (06) : 1723 ; December, 1992.
- ✗ Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York : Harper & Row Publishers, Inc., 1954.
- ✗ Evers, Anthony Steven. " Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Dissertation Abstracts International. 47 (12) : 4249 - A ; June, 1987.
- ✗ Ferrandino, Vincent Luke. " Perceived Communication Behavior and Administrative Effectiveness among Secondary School Principals in Connecticut," Dissertation Abstracts International. 46 (04) : 853 - A ; October, 1985.
- ✓ Fisher, C.D. " Transmission of Positive and Negative Feedback to Subordinates : A Laboratory Study," Journal of Applied Psychology. 64 (4) : 533 - 540 ; 1979.
- ✗ Forsyth, P.B. and Roshart, D. Leadership Style and Principal Communication : A Preliminary Investigation. Chicago, Illinois : American Education Research Association, 1985.
- ✗ Gibson, James L., John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr. Organizations : Behavior, Structure, Processes. 4th ed. Texas : Business Publications, Inc., 1982.
- ✓ Goodhart, William Harold, Jr. " The Instrumental and Expressive Characteristics of Public Secondary Schools and Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 51 (07 A) : 2214 ; 1990.

- ✓ Gorton, Richard A. School Administration and Supervision. 2nd ed. Dubuque : Wm.C. Brown Company, 1983.
- ✓ Gray, Jerry L. and Frederick A. Starke. Organizational Behavior : Concepts and Applications. 3rd ed. Columbus : A Bell & Howell Company, 1984.
- ✓ Hersey, Paul and others. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 2nd ed. New Jersey : Prentice- Hall, Inc., 1972.
- ✓ Herzog, John A. " Variables Contributing to Organizational Effectiveness : A Comparison between National Exemplary Secondary School and Lutheran Secondary School," Dissertation Abstracts International. 51 (08 A) : 2582 ; 1990.
- ✓ Hicks, Herbert G. The Management of Organization : A System and Human Resources Approach. 2nd ed. Tokyo : McGraw - Hill Kogakusha Ltd., 1972.
- ✓ Hjelle, Larry A. and Daniel J. Ziegler. Personality Theories : Basic Assumption, Research, and Applications. 2nd ed. Auckland : McGraw - Hill International Book Company, 1981.
- ✓ Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. Education Administration : Theory, Research, and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- ✓ _____ . Educational Administration : Theory, Research, and Practice. 4th ed. Singapore : McGraw - Hill, Inc., 1991.
- ✗ Hughes, Richard L. Robert C. Ginnett and Gordon J. Curphy. Leadership : Enhancing the Lessons of Experience. Boston : Richard D. Irwin, Inc., 1993.
- ✓ Imber, M., W. A. Neidt and P. Reyes. " Factors Contributing to Teacher Satisfaction with Participative Decision Making," Journal of Research and Development in Education. 23 (4) : 216 - 225 ; 1990.
- ✗ Infante, D.A. and Gorden, W.I. " Similarities and Differences in the Communicator Styles of Superiors and Subordinate Satisfaction," Communication Quarterly. 30 (1) : 33 - 42 ; 1981.
- ✗ Johnson, Neil Andrew. " Perceptions of Effectiveness and Principals' Job Satisfaction in Elementary Schools," Dissertation Abstracts International. 49 (05) : 1017 - A ; 1988.
- ✓ Kast, Fremont E. and others. Organization and Management : A System Approach. 2nd ed. New York : McGraw - Hill Book Co., 1974.

- ✓ King, Margaret Ingram. "Extraordinary Leadership in Education Transformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organization Climate in K – 12 and Higher Education," Dissertation Abstracts International. 50 (8 A) : 2329 ; 1989.
- ✗ Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1975.
- ✓ Kolb, David A., Joyce S. Osland and Irwin M. Rubin. The Organizational Behavior Reader. 6th ed. London : Prentice - Hall International, Inc., 1995.
- ✗ Lachawanich, Tipawan. Factors Affecting the Success or Failure of the Community School of Primary Education in Thailand 1972 - 1983. Doctor's Thesis. Michigan : University of Michigan, 1985. Photocopied.
- ✗ London, Chad Leron. "Transformational, Transactional Leadership and Organizational Effectiveness of Canadian University," M A J. 34 (06) : 2193 ; December, 1996.
- ✓ Low, Jimmy. Winning Tactics for Managers. Singapore : McGraw - Hill Book Co., 1990.
- ✗ Luft, Joseph. Group Process : An Introduction to Group Dynamics. California : May Field Publishing Company, 1970.
- ✗ McCormick, Ernest J. and Daniel R. Ilgen. Industrial Psychology. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1980.
- ✗ ———. Industrial and Organization Psychology. 8th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1985.
- ✗ McLaughlin, Gregory C. "The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 55 (09) : 2910 ; March, 1995.
- ✓ McClelland, David C. Human Motivation. Cambridge : Cambridge University Press, 1987.
- ✓ Miller, E. L. "The Relationship among Leadership Styles, Perception of the Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 48 (1) : 795 - A ; October, 1987.

- ✗ Moriarty, James Kell. "Leadership; Structure and Effectiveness of Parochial Secondary Schools (Catholic Schools)," Dissertation Abstracts International. 51 (01 A) : 42 ; 1989.
- ✗ Norton, Robert. Communicator Style : Theory, Applications, and Measures. California : Sage Publications, Inc., 1983.
- ✓ Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 3rd ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1987.
- ✓ Pedhazur, E. J. Multiple regression in behavioral research. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1982.
- ✗ Rainey, Hal G. "Work Motivation," in Handbook of Organizational Behavior. p. 25 - 27. New York : Macel Dekker, Inc., 1993.
- ✓ Robbins, Stephen P. Essentials of Organizational Behavior. 4th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1994.
- ✓ Seldin, Peter. Evaluating and Developing Administrative Performance. San Francisco : Jossey-Bass, Publishers, 1988.
- ✓ Sergiovanni, Thomas. "Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results," Educational Leadership. 47 (8) : 23 - 27 ; May, 1990.
- ✓ Shrode, William A. and others. Organization and Management : Basic Systems Concepts. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1974.
- ✓ Siebold, Guy L. "The Relation between Soldier Motivation, Leadership, and Small Unit Performance," in Motivation : Theory and Research. p.171 - 184. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1994.
- ✓ Simon, Herbert A. Administrative Behavior. New York : McMillan Co., 1945.
- ✓ Simon, Herbert A. and others. Public Administration. New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1966.
- ✗ Skopec, E. W. Communicate for Success. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1990.
- ✓ Steers, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavioral View. California : Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- ✓ Steers, Richard M., Gerado R. Ungson and Richard T. Mowday. Managing Effective Organizations : An Introduction. Boston : Kent Publishing Company, 1985.

- ✓ Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Work Behavior. New York : McGraw – Hill Book Co., 1983.
- ✗ Stewart, Jim. Managing Change Through Training and Development. 2nd ed. London : Kogan Page Ltd., 1996.
- ✓ Stogdill, Ralph M. Individual Behavior and Group Achievement. New York : Oxford University Press, 1959.
- ✓ Stuart-Kotze, Robin and Rick Roskin. Success Guide to Managerial Achievement. Virginia : A Prentice – Hall Company, 1983.
- ✗ Tatsuoka, Maurice M. Multivariate Analysis. 2nd ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- ✓ Taylor, Alton L. " Decision-Process Behaviors of Academic Managers," Research in Higher Education. 16 (2) : 155 - 171 ; 1982.
- ✓ Vroom, Victor H. and Philip W. Yetton. Leadership and Decision-Making. 2nd ed. London : Feffer and Simons, Inc., 1975.
- ✓ Wheelless, V. A., L. R. Wheelless and R. D. Howard. " An Analysis of the Contribution of Participative in Decision Making and Communication with Superior as Predictors of Job Satisfaction," Research in Higher Education. 18 (2) : 145 - 160 ; 1983.

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง : พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทาง
การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ เป็นผู้ตอบ
2. กรุณาตอบตามความเป็นจริงเพื่อคุณภาพของการวิจัยและผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. คำตอบของท่านไม่มีผิดหรือถูกเป็นเพียงข้อมูลที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการวิจัยนี้เท่านั้น และผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ
4. กรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล
5. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 4 หมวด ได้แก่
 - หมวด ก. ภาวะผู้นำ
 - หมวด ข. การตัดสินใจ
 - หมวด ค. แรงจูงใจ
 - หมวด ง. การติดต่อสื่อสาร

ตอนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงโดยเขียน
เครื่องหมาย / ลงใน [] และเติมข้อความลงในช่องว่าง

1. ปัจจุบันข้าพเจ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัด.....ระยะเวลาที่ข้าพเจ้าปฏิบัติหน้าที่เป็น
ผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้ จำนวน.....ปี.....เดือน
2. ปัจจุบันข้าพเจ้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง
 - [] ผู้อำนวยการโรงเรียน
 - [] อาจารย์ใหญ่
 - [] ครูใหญ่
3. ระยะเวลาที่ข้าพเจ้าได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารโรงเรียนตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน
จำนวน.....ปี.....เดือน และขณะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนอยู่นั้น
ผลปรากฏว่า
 - [] โรงเรียนได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัด หรือระดับอำเภอ
หรือระดับกลุ่ม ดังนี้ [] โรงเรียนดีเด่นระดับจังหวัด เมื่อปี พ.ศ.....
 - [] โรงเรียนดีเด่นระดับอำเภอ เมื่อปี พ.ศ.....
 - [] โรงเรียนดีเด่นระดับกลุ่ม เมื่อปี พ.ศ.....
 - [] โรงเรียนทุกแห่งที่ข้าพเจ้าเป็นผู้บริหารทั้งในอดีตและปัจจุบันไม่เคยได้รับการคัด
เลือกให้เป็นโรงเรียนดีเด่นเลย ไม่ว่าจะเป็นระดับจังหวัด หรือระดับอำเภอ หรือระดับกลุ่ม
4. ปัจจุบันข้าพเจ้าอายุ.....ปี.....เดือน และอายุราชการ.....ปี.....เดือน
5. ข้าพเจ้าได้รับวุฒิการศึกษาระดับสูงสุด
 - [] อนุปริญญา ชื่อย่อ.....สาขาวิชา/วิชาเอก.....
 - [] ปริญญาตรี ชื่อย่อ.....สาขาวิชา/วิชาเอก.....
 - [] ปริญญาโท ชื่อย่อ.....สาขาวิชา/วิชาเอก.....
 - [] ปริญญาเอก ชื่อย่อ.....สาขาวิชา/วิชาเอก.....
6. ปัจจุบันโรงเรียนของข้าพเจ้ามีจำนวนครูอาจารย์ทั้งหมด จำนวน.....คน
และจำนวนนักเรียนทั้งหมด จำนวน.....คน

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง : (1) ข้อความแต่ละข้อเป็นการบรรยายลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อท่านพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและเปรียบเทียบกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของท่าน หรือความรู้สึกของท่านแล้ว กรุณาตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย / ทับลงบนตัวเลขที่ท่านคิดว่าข้อความนั้นสามารถอธิบายพฤติกรรมในการบริหารงานของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด หรือตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด เพียงข้อละหนึ่งตัวเลขเท่านั้น

(2) ตัวเลขแต่ละข้อมีความหมายดังนี้

- 0 = อธิบายได้ไม่ตรงความเป็นจริงเลย
- 1 = อธิบายได้ตรงความเป็นจริงน้อยที่สุด
- 2 = อธิบายได้ตรงความเป็นจริงน้อย
- 3 = อธิบายได้ตรงความเป็นจริง
- 4 = อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมาก
- 5 = อธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด

ตัวอย่างคำถาม

0) ข้าพเจ้าไม่รือร้อในการตำหนิผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๐ 1 2 3 4 5

จากตัวอย่างคำถาม

ท่านได้ทำเครื่องหมาย / ทับลงบนตัวเลข 0 แสดงว่าข้อความในข้อนี้อธิบายลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของท่านได้ไม่ตรงตามความเป็นจริงเลย

หมวด ก. ว่าด้วยพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ

1. ข้าพเจ้าไม่รือร้อที่จะตำหนิผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี	0	1	2	3	4	5
2. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	0	1	2	3	4	5
3. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเอาใจเปรียบในการทำงาน	0	1	2	3	4	5
4. ข้าพเจ้าพัฒนาตนเองให้ทันกับการพัฒนาล่าสุด ในสาขาวิชาชีพของข้าพเจ้า	0	1	2	3	4	5
5. ข้าพเจ้าพยายามที่จะติดต่อกับกลุ่มที่สำคัญในโรงเรียนอยู่โดยตลอด	0	1	2	3	4	5
6. ข้าพเจ้าพอใจที่จะให้มีการแยกรายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม	0	1	2	3	4	5
7. เมื่อข้าพเจ้าเริ่มต้นทำงานอะไรลงไปแล้ว ข้าพเจ้าจะทำจนถึงที่สุด	0	1	2	3	4	5
8. ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะมาหาและปรึกษาปัญหาเกี่ยวกับข้าพเจ้าอยู่เสมอ	0	1	2	3	4	5
9. ข้าพเจ้ามุ่งการประสานงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกิจกรรม	0	1	2	3	4	5
10. เมื่อข้าพเจ้าต้องการผลงานข้าพเจ้าจะผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชา	0	1	2	3	4	5
11. ข้าพเจ้าพยายามเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน	0	1	2	3	4	5
12. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการจัดทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้ม	0	1	2	3	4	5
13. ข้าพเจ้าได้พบว่าการใช้หลักเหตุและผลสามารถแก้ปัญหา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ทำงานได้	0	1	2	3	4	5
14. ข้าพเจ้าพยายามทำงานโดยรับฟังเสียงส่วนใหญ่ในโรงเรียน	0	1	2	3	4	5
15. ข้าพเจ้ายึดมั่นในระเบียบและใช้ระเบียบกับทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	0	1	2	3	4	5
16. ข้าพเจ้านั้นผลงานเหนือสิ่งอื่นใด	0	1	2	3	4	5
17. ข้าพเจ้าพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อจำเป็น	0	1	2	3	4	5
18. ข้าพเจ้าชอบทำงานกับคนที่มีความประสิทธิภาพสูง	0	1	2	3	4	5
19. ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาที่แน่นอนที่จะให้งานแล้วเสร็จ	0	1	2	3	4	5
20. ข้าพเจ้าปกครองลูกน้องทุกคนด้วยการประนีประนอม	0	1	2	3	4	5
21. ข้าพเจ้าจะเพียงแต่ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น	0	1	2	3	4	5
22. ข้าพเจ้านั้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	0	1	2	3	4	5
23. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของลูกน้องอยู่เสมอ	0	1	2	3	4	5
24. ข้าพเจ้ายอมให้ปรับกิจกรรมการทำงานตามความเหมาะสม	0	1	2	3	4	5
25. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด	0	1	2	3	4	5
26. ข้าพเจ้าช่วยเหลือลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัว	0	1	2	3	4	5
27. ข้าพเจ้าเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0	1	2	3	4	5

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ประกอบด้วย ข้อ 1,4,7,10,13,16,19,22,25

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ประกอบด้วย ข้อ 2,5,8,11,14,17,20,23,26

ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ ประกอบด้วย ข้อ 3,6,9,12,15,18,21,24,27

หมวด ข. ว่าด้วยพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. เมื่อมีปัญหาสำคัญข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. เมื่อมีปัญหาสำคัญข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะ
ของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. เมื่อมีปัญหาสำคัญข้าพเจ้ายึดถือมติคณะกรรมการ
ในการตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
โดยลำพังตนเอง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
ตามมติที่ประชุม | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการในสภาวะการณ์ไม่ปกติโดยตนเอง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการในสภาวะการณ์ไม่ปกติโดยคำนึงถึง
หลักการที่คนส่วนใหญ่ยอมรับ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. กรณีมีการทำผิดวินัยข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
โดยคำนึงถึงกฎหมาย และระเบียบแบบแผน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. กรณีมีการทำผิดวินัยข้าพเจ้าขอความคิดเห็นจากนิติกร
และตัดสินใจสั่งการตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. กรณีมีการทำผิดวินัยข้าพเจ้ายึดถือมติคณะกรรมการ
ในการตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. เมื่อมีปัญหาที่ไม่สำคัญข้าพเจ้าจะสั่งการทันที
โดยใช้ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหาร | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. เมื่อมีปัญหาที่ไม่สำคัญข้าพเจ้าจะปรึกษากับผู้ช่วย
ที่เกี่ยวข้องก่อนจะตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. เมื่อมีปัญหาที่ไม่สำคัญข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการให้เป็น
ไปตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 15. ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยใช้ประสบการณ์เป็นสำคัญ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. การจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าจะขอความคิดเห็นจากครูอาจารย์ที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจแบ่งให้ตามความจำเป็น | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. เวลาข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าจะสั่งการโดยคำนึงถึงหลักการที่ได้ประชุมและตกลงกัน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลก่อน แล้วจึงตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าให้ครูอาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย และตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุม | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. การจัดครูเข้าประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในการตัดสินใจสั่งการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. การจัดครูเข้าประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเหมาะสม | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. การจัดครูเข้าประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าให้ครูอาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปราย และตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุม | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะพิจารณาด้วยตนเองเพียงผู้เดียวโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะพิจารณาด้วยตนเองโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมาประกอบการตัดสินใจ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองโดยอาศัยประสบการณ์ของการเป็นผู้บริหาร | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการบางคน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการไปตามมติที่ประชุมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าขอข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วจึงซื้อตามความจำเป็น | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

30. การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับ
ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลก่อน แล้วจึงจะสั่งซื้อตามความจำเป็น 0 1 2 3 4 5
31. การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าจะสั่งซื้อให้เป็น
ไปตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง 0 1 2 3 4 5
32. การจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์กับชุมชน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
ด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้ว 0 1 2 3 4 5
33. การจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์กับชุมชน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ
โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้นำชุมชนและกรรมการโรงเรียนบางคน 0 1 2 3 4 5
34. การจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์กับชุมชน
ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการเป็นไปตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง 0 1 2 3 4 5

การตัดสินใจแบบบังคับ ประกอบด้วย ข้อ 1,4,7,9,12,15,18,21,24,26,29,32

การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ประกอบด้วย ข้อ 2,5,10,13,16,19,22,25,27,30,33

การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ประกอบด้วย ข้อ 3,6,8,11,14,17,20,23,28,31,34

หมวด ค. ว่าด้วยพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ

1. ข้าพเจ้าต้องการรู้สึกว่าเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จ
หรือความล้มเหลวของงานอะไรก็ตามที่ทำ 0 1 2 3 4 5
2. ข้าพเจ้าพอใจกับการตัดสินใจโดยกลุ่มมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล 0 1 2 3 4 5
3. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าต้องรับผิดชอบต่อการสร้างให้โรงเรียน
มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง 0 1 2 3 4 5
4. ข้าพเจ้าเชื่อว่าส่วนของงานที่น่าพึงพอใจมากที่สุด
คือความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จ 0 1 2 3 4 5
5. ข้าพเจ้าคิดว่าส่วนที่สำคัญมากที่สุดอย่างหนึ่งของงานใดๆ
คือมิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากงานนั้น 0 1 2 3 4 5
6. ข้าพเจ้าสนุกสนานกับการทำงานหนัก 0 1 2 3 4 5
7. ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละชิ้นให้ดีขึ้นเรื่อยๆขึ้นไป 0 1 2 3 4 5
8. ข้าพเจ้าต้องการเป็นที่ชอบพอของคนที่ข้าพเจ้าทำงานด้วย 0 1 2 3 4 5
9. ข้าพเจ้าคิดว่าการบรรลุเป้าหมายบางอย่างของโรงเรียน
มีความสำคัญมากกว่าการบรรลุเป้าหมายของตนเอง 0 1 2 3 4 5

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 10. ข้าพเจ้าต้องการผลที่มองเห็นได้จากการกระทำของข้าพเจ้า
ไม่ว่าจะดีหรือเลว | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. ข้าพเจ้าเชื่อว่าการใช้เวลารับฟังปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา
และการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีความสำคัญเป็นอย่างมาก | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. ข้าพเจ้าเพลิดเพลินในการจัดหรือชี้นำกิจกรรมของกลุ่ม
เช่น ทีมงาน สโมสร หรือคณะกรรมการ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. ข้าพเจ้าต้องการความรู้สึกรักษาหายในงานที่ข้าพเจ้าทำ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. ข้าพเจ้าเชื่อว่าความไว้วางใจเป็นส่วนสำคัญของความสัมพันธ์
ในการทำงานทุกอย่าง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. ข้าพเจ้าจัดตารางเวลาและกิจกรรมของตนเอง
อย่างแน่นอนและระมัดระวัง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. ข้าพเจ้าชอบความเป็นทางการบางอย่างในการประชุม
เช่น การมีประธานและวาระการประชุมที่ชัดเจน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จบางอย่าง
ถ้าคาดคำนวณความเสี่ยงนั้นไว้ดีแล้ว | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ที่ดีในการทำงาน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. ข้าพเจ้าพยายามกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย
ในงานของข้าพเจ้า | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. ข้าพเจ้าสนุกสนานในการเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน
ของข้าพเจ้านอกเวลางาน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่ควรให้อารมณ์มาเกี่ยวข้อง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. ข้าพเจ้าแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของข้าพเจ้า
จากผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่นที่ข้าพเจ้าทำงานด้วย | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. ข้าพเจ้าคิดว่าส่วนสำคัญของงานของข้าพเจ้าอย่างหนึ่งคือ
การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจในงานที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียด
และระบุไว้อย่างชัดเจน | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. ข้าพเจ้าพอใจต่อการทำงานอย่างอิสระ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. ข้าพเจ้าชอบอยู่กับกลุ่มคนที่มีลักษณะนิสัยและรสนิยมตรงกัน
และคุยกันได้สารพัดเรื่อง | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหนักและการเสียสละส่วนตัวบางอย่าง
เป็นกุญแจของความสำเร็จ | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

28. ข้าพเจ้าทำงานหนักจนกว่าจะรู้สึกพอใจกับผลของงาน	0	1	2	3	4	5
29. ข้าพเจ้าพอใจกับการแก้ปัญหาโดยกลุ่มมากกว่า การแก้ปัญหาโดยลำพังคนเดียว	0	1	2	3	4	5
30. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าข้าพเจ้าสามารถบังคับหรือ ควบคุมสถานการณ์ทางสังคมได้	0	1	2	3	4	5

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ข้อ 1,4,7,10,13,17,19,22,25,28

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ประกอบด้วย ข้อ 2,5,8,11,14,18,20,23,26,,29

แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ประกอบด้วย ข้อ 3,6,9,12,15,16,21,24,27,30

หมวด ง. ว่าด้วยพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร

1. ข้าพเจ้ามักจะเป็นผู้พูดอยู่บ่อยมากในสถานการณ์ส่วนใหญ่	0	1	2	3	4	5
2. ในการพูดข้าพเจ้าใช้ท่าทางแสดงออกอย่างมาก	0	1	2	3	4	5
3. เมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้ใดข้าพเจ้าจะคัดค้านทันที	0	1	2	3	4	5
4. เมื่อสื่อสารกับคนอื่นข้าพเจ้าใช้สายตาแสดงความรู้สึกด้วย	0	1	2	3	4	5
5. การพูดของข้าพเจ้ามักทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจ	0	1	2	3	4	5
6. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อพูดในที่ชุมชน	0	1	2	3	4	5
7. ข้าพเจ้าสามารถพูดทวนความหมายของผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง	0	1	2	3	4	5
8. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการทำงานอย่างไม่ปิดบัง	0	1	2	3	4	5
9. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะแสดงความชื่นชมผู้อื่น	0	1	2	3	4	5
10. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่ชัดเจนมาก	0	1	2	3	4	5
11. ในสถานการณ์ต่างๆข้าพเจ้าเป็นผู้สั่งการ	0	1	2	3	4	5
12. ข้าพเจ้าเล่าเรื่องตลก เกร็ดขำขัน และเรื่องราวต่างๆ ประกอบการพูดเสมอ	0	1	2	3	4	5
13. ข้าพเจ้าชอบโต้เถียงอย่างมาก	0	1	2	3	4	5
14. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะใช้ท่าทางประกอบอยู่เสมอเวลาสื่อสาร	0	1	2	3	4	5
15. ข้าพเจ้าสามารถสร้างความประทับใจให้ผู้อื่นจดจำ	0	1	2	3	4	5
16. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่มีลักษณะสุขุมเยือกเย็น	0	1	2	3	4	5
17. โดยทั่วไปข้าพเจ้าปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้คนอื่น เข้าใจว่าข้าพเจ้ากำลังตั้งใจฟังเขาอยู่	0	1	2	3	4	5
18. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ	0	1	2	3	4	5

19. ข้าพเจ้าแสดงความเป็นมิตรโดยการกล่าวชมเชย
ผลงานของผู้อื่นอยู่เป็นนิจ 0 1 2 3 4 5
20. ในการโต้เถียงกันข้าพเจ้ายินนทรานต่อความชัดเจนของเรื่อง 0 1 2 3 4 5
21. เวลาอยู่กับคนอื่นข้าพเจ้าพยายามที่จะเป็นผู้บงการเรื่องอะไรต่างๆ 0 1 2 3 4 5
22. ข้าพเจ้าแสดงออกทั้งท่าทางและคำพูดในเรื่อง
ที่ต้องการสื่อสารอยู่บ่อยๆ 0 1 2 3 4 5
23. เมื่อข้าพเจ้าเริ่มโต้เถียงอย่างรุนแรงไปแล้ว รู้สึกว่าจะหยุดได้ยาก 0 1 2 3 4 5
24. ข้าพเจ้าสามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างเด่นชัดโดยไม่ต้องใช้คำพูด 0 1 2 3 4 5
25. ข้าพเจ้าสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น 0 1 2 3 4 5
26. ถ้าบังเอิญพูดอะไรผิด ข้าพเจ้าก็แก้ไขสถานการณ์ได้ 0 1 2 3 4 5
27. ข้าพเจ้าชอบที่จะฟังคนอื่นด้วยความระมัดระวัง 0 1 2 3 4 5
28. ข้าพเจ้าพร้อมเสมอที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 0 1 2 3 4 5
29. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่มีลักษณะเป็นกันเองมากที่สุดอยู่เสมอ 0 1 2 3 4 5
30. ข้าพเจ้าค่อนข้างจะเคร่งครัดกับความถูกต้องเมื่อข้าพเจ้าสื่อสาร 0 1 2 3 4 5
31. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะถือเสียงของตนเองเป็นใหญ่
ในสถานการณ์ส่วนใหญ่ 0 1 2 3 4 5
32. ข้าพเจ้าใช้คำพูดที่เกินความเป็นจริงเพื่อเน้นจุดสำคัญบ่อยมาก 0 1 2 3 4 5
33. ข้าพเจ้าลำบากใจที่จะหยุดการโต้เถียงในเรื่องที่ยังหาข้อยุติไม่ได้ 0 1 2 3 4 5
34. ข้าพเจ้าแสดงออกทางสีหน้าอย่างมากในขณะที่สื่อสาร 0 1 2 3 4 5
35. วิธีการพูดของข้าพเจ้าสามารถสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น 0 1 2 3 4 5
36. ข้าพเจ้าสามารถพูดได้โดยไม่ประหม่าในภาวะกดดัน 0 1 2 3 4 5
37. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่ตั้งใจอย่างยิ่ง 0 1 2 3 4 5
38. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่เปิดเผยและเป็นกันเอง 0 1 2 3 4 5
39. ข้าพเจ้ามีแนวโน้มที่จะให้กำลังใจคนอื่นเวลาติดต่อสื่อสารกัน 0 1 2 3 4 5
40. บ่อยครั้งที่ข้าพเจ้ายินยอมให้ผู้อื่นแสดงหลักฐาน
เพื่อพิสูจน์สิ่งที่โต้แย้งกันอยู่ 0 1 2 3 4 5

การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด ประกอบด้วย ข้อ 1,11,21,31

การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ ประกอบด้วย ข้อ 2,12,22,32

การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง ประกอบด้วย ข้อ 3,13,23,33

การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา ประกอบด้วย ข้อ 4,14,24,34

การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ ประกอบด้วย ข้อ 5,15,25,35

- การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย ประกอบด้วย ข้อ 6,16,26,36
การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ ประกอบด้วย ข้อ 7,17,27,37
การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ประกอบด้วย ข้อ 8,18,28,38
การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ประกอบด้วย ข้อ 9,19,29,39
การติดต่อสื่อสารแบบมั่นคง ประกอบด้วย ข้อ 10,20,30,40

7
11/5

0/1
11

ภาคผนวก ข
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

ตาราง 14 จำนวนหน่วยวิเคราะห์ในกลุ่มต่างๆ จำแนกตามสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

จังหวัด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	รวม
1. กระบี่	-	6	6
2. กรุงเทพมหานคร	7	4	11
3. กาญจนบุรี	1	2	3
4. กาฬสินธุ์	3	3	6
5. กำแพงเพชร	5	3	8
6. ขอนแก่น	6	7	13
7. จันทบุรี	4	4	8
8. ฉะเชิงเทรา	7	2	9
9. ชลบุรี	5	5	10
10. ชัยนาท	3	1	4
11. ชัยภูมิ	10	5	15
12. ชุมพร	7	7	14
13. เชียงราย	3	5	8
14. เชียงใหม่	6	4	10
15. ตรัง	-	-	-
16. ตราด	3	5	8
17. ตาก	5	6	11
18. นครนายก	4	3	7
19. นครปฐม	3	3	6
20. นครราชสีมา	5	2	7
21. นครศรีธรรมราช	4	6	10
22. นครสวรรค์	5	3	8
23. นครพนม	6	8	14
24. นนทบุรี	5	19	24
25. นราธิวาส	1	5	6
26. น่าน	3	3	6

ตาราง 14 (ต่อ)

จังหวัด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	รวม
27. บุรีรัมย์	13	13	26
28. ปทุมธานี	7	34	41
29. ประจวบคีรีขันธ์	8	8	16
30. ปราจีนบุรี	6	5	11
31. บัตตานี	4	3	7
32. พระนครศรีอยุธยา	9	10	19
33. พะเยา	4	4	8
34. พังงา	6	2	8
35. พัทลุง	1	2	3
36. พิจิตร	6	5	11
37. พิษณุโลก	8	4	12
38. เพชรบุรี	6	8	14
39. เพชรบูรณ์	10	13	23
40. แพร่	5	6	11
41. ภูเก็ต	5	5	10
42. มุกดาหาร	10	9	19
43. มหาสารคาม	11	6	17
44. แม่ฮ่องสอน	5	6	11
45. ยโสธร	7	7	14
46. ยะลา	3	1	4
47. ร้อยเอ็ด	5	2	7
48. ระนอง	2	2	4
49. ระยอง	4	4	8
50. ราชบุรี	5	3	8
51. ลพบุรี	3	4	7
52. ลำปาง	5	6	11
53. ลำพูน	10	6	16

ตาราง 14 (ต่อ)

จังหวัด	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	รวม
54. เลย	13	11	24
55. ศรีสะเกษ	10	10	20
56. สกลนคร	7	6	13
57. สงขลา	6	6	12
58. สตูล	5	3	8
59. สมุทรปราการ	6	1	7
60. สมุทรสงคราม	6	5	11
61. สมุทรสาคร	8	7	15
62. สระแก้ว	5	6	11
63. สระบุรี	5	7	12
64. สิงห์บุรี	5	3	8
65. สุโขทัย	11	7	18
66. สุพรรณบุรี	7	8	15
67. สุราษฎร์ธานี	-	-	-
68. สุรินทร์	4	2	6
69. หนองคาย	-	-	-
70. หนองบัวลำภู	4	5	9
71. อ่างทอง	1	2	3
72. อำนาจเจริญ	11	5	16
73. อุตรธานี	13	7	20
74. อุตรดิตถ์	8	4	12
75. อุทัยธานี	5	5	10
76. อุบลราชธานี	-	-	-
รวม	419	409	828

ตาราง 15 คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารเป็นรายข้อ
(ฉบับทดลองใช้)

ข้อ	ภาวะผู้นำ N=132	การตัดสินใจ N=130	แรงจูงใจ N=132	การติดต่อสื่อสาร N=131
1	.4908**	.3917**	.4417**	.5764**
2	.4288**	.4587**	.5546**	.5763**
3	.2396*	.2900**	.5509**	.4120**
4	.4399**	.4263**	.5841**	.5475**
5	.5311**	.4110**	.5337**	.6042**
6	.4138**	.3379**	.5608**	-.3990**
7	.5510**	.4604**	.5329**	.6682**
8	.5662**	.3958**	.5517**	-.3913**
9	.4831**	.3311**	.5270**	.4897**
10	.3131**	.4873**	.4530**	.5422**
11	.3151**	.4067**	.4712**	.5178**
12	.2286*	.4926**	-.0242	.5370**
13	.2446*	.4984**	.6108**	.5979**
14	.2697**	.4749**	.5413**	.6415**
15	.3298**	.4104**	.3446**	.6437**
16	.5173**	.5298**	.5465**	.5945**
17	.5433**	.5378**	.6243**	.5100**
18	.4225**	.3586**	.5580**	.5404**
19	.4092**	.5268**	.5899**	.3458**
20	.2749**	.5779**	.6093**	.4548**
21	.1074	.3382**	.4134**	.4835**
22	.4145**	.4105**	.5299**	.5690**
23	.3472**	.5817**	.5453**	.4960**
24	.3028**	.2742**	.5081**	.4980**

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำ N=132	การตัดสินใจ N=130	แรงจูงใจ N=132	การติดต่อสื่อสาร N=131
25	.4491**	.1958	.5047**	.5373**
26	.3799**	.4034**	.4221**	-.3945**
27	.0735	.2560*	.6326**	.4858**
28	-	.3516**	.2355*	.4943**
29	-	.6000**	.4375**	.6365**
30	-	.3947**	.4750**	.4539**
31	-	.4257**	.5586**	.3732**
32	-	.3903**	.5656**	.3913**
33	-	.3833**	.5636**	.4503**
34	-	.4661**	.4763**	.5964**
35	-	.5251**	.3943**	.5883**
36	-	.4461**	.4624**	.5427**
37	-	-	.6138**	.6898**
38	-	-	.6115**	.5702**
39	-	-	.3986**	.6012**
40	-	-	.5301**	.4623**
41	-	-	.3437**	.5042**
42	-	-	.5258**	.6341**
43	-	-	-	.4829**
44	-	-	-	.6110**
45	-	-	-	.3835**
46	-	-	-	.5398**
47	-	-	-	.4137**
48	-	-	-	.3892**
49	-	-	-	.3111**

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำ N=132	การตัดสินใจ N=130	แรงจูงใจ N=132	การติดต่อสื่อสาร N=131
50	-	-	-	.3697**
51	-	-	-	.4979**
52	-	-	-	.4661**
53	-	-	-	.5089**
54	-	-	-	.5805**
55	-	-	-	.4631**
56	-	-	-	.6034**
57	-	-	-	.5897**
58	-	-	-	.5730**
59	-	-	-	.4380**
60	-	-	-	.3673**

** หมายถึง $P < .001$; * หมายถึง $P < .01$

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ
แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสถานการณ์ระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและ
กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

พฤติกรรมการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
แบบมุ่งงาน					
1. ข้าพเจ้าไม่รื้อรอที่จะดำเนินผล การปฏิบัติงานที่ไม่ดี	2.11	1.60	2.09	1.37	.23
2. ข้าพเจ้าพัฒนาตนเองให้ทันกับการ พัฒนาล่าสุดในสาขาวิชาชีพของข้าพเจ้า	4.43	.65	3.59	1.02	14.14**
3. เมื่อข้าพเจ้าเริ่มต้นทำงานอะไรลงไปแล้ว ข้าพเจ้าจะทำจนถึงที่สุด	4.57	.61	3.86	.89	13.57**
4. เมื่อข้าพเจ้าต้องการผลงานข้าพเจ้า จะผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชา	2.94	1.58	2.53	1.34	4.02**
5. ข้าพเจ้าได้พบว่าการใช้หลักเหตุและผล สามารถแก้ปัญหา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่ทำงานได้	4.48	.71	3.88	.84	11.01**
6. ข้าพเจ้านั้นผลงานเหนือสิ่งอื่นใด	3.65	1.02	3.19	1.02	6.56**
7. ข้าพเจ้ากำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ที่จะให้งานแล้วเสร็จ	4.07	.84	3.46	.85	10.43**
8. ข้าพเจ้านั้นความสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	4.10	.84	3.64	.84	7.86**
9. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด	3.90	.85	3.37	.77	9.36**
แบบมุ่งสถานการณ์					
1. ข้าพเจ้าหลีกเลี่ยงการเอารอด เอาเปรียบในการทำงาน	4.43	1.24	3.79	1.43	6.81**
2. ข้าพเจ้าพอใจที่จะให้มีการแยก รายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม	4.35	.74	3.74	.83	11.13**

ตาราง 16 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บริหาร ร.ร.ดีเด่น		ผู้บริหาร ร.ร.ไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
3. ข้าพเจ้ามุ่งการประสานงานให้เป็นไป ตามเป้าหมายและกิจกรรม	4.49	.60	3.84	.80	13.14**
4. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญในการจัด ทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้ม	4.34	.74	3.68	.94	11.14**
5. ข้าพเจ้ายึดมั่นในระเบียบและใช้ ระเบียบกับทุกคนอย่างสม่ำเสมอ	4.14	.85	3.58	.96	8.82**
6. ข้าพเจ้าชอบทำงานกับคนที่มี ประสิทธิภาพสูง	3.70	1.19	3.35	1.09	4.35**
7. ข้าพเจ้าจะเพียงแต่ลงนามผ่านเรื่อง ให้พ้นตัวไปเท่านั้น	.58	1.05	1.11	1.29	-6.56**
8. ข้าพเจ้ายอมให้ปรับกิจกรรมการทำงาน ตามความเหมาะสม	4.19	.76	3.75	.73	8.45**
9. ข้าพเจ้าเอาใจใส่ในการทำงานของ ผู้ได้บังคับบัญชา	4.44	.64	3.84	.75	12.47**

** หมายถึง $P < .01$

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ
แบบปรึกษาหารือระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

พฤติกรรมกรรมการบริหาร ด้านการตัดสินใจ แบบปรึกษาหารือ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
1. เมื่อมีปัญหาสำคัญข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้บังคับ บัญชาในระดับเหนือ	3.56	1.02	3.26	1.01	4.13**
2. กรณีมีความขัดแย้งระหว่างบุคคล ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	2.32	1.36	2.20	1.22	1.44
3. กรณีมีการทำผิดวินัยข้าพเจ้าขอ ความคิดเห็นจากนิตินกร และตัดสินใจ สั่งการตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี	3.65	1.25	3.21	1.20	5.10**
4. เมื่อมีปัญหาที่ไม่สำคัญข้าพเจ้าจะ ปรึกษากับผู้ช่วยที่เกี่ยวข้องก่อน จะตัดสินใจสั่งการ	3.22	1.42	2.84	1.27	4.02**
5. การจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าจะขอความคิดเห็นจากครู อาจารย์ที่เกี่ยวข้อง และตัดสินใจ แบ่งให้ตามความจำเป็น	4.04	.94	3.55	.96	7.58**
6. การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้บังคับ บัญชาเป็นรายบุคคลก่อน แล้ว จึงตัดสินใจสั่งการ	3.19	1.38	2.92	1.22	2.91**
7. การจัดครูเข้าประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วจึง ตัดสินใจสั่งการตามความเหมาะสม	3.35	1.35	3.10	1.21	2.76**

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหาร ด้านการตัดสินใจ แบบปรึกษาหารือ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
8. การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะพิจารณาด้วยตนเองโดย อาศัยความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับ บัญชาบางคนมาประกอบการตัดสินใจ	2.57	1.72	2.20	1.45	3.30**
9. การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัย ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญด้าน โภชนาการบางคน	2.66	1.35	2.33	1.30	3.57**
10. การจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับ บัญชาเป็นรายบุคคลก่อน แล้วจึงจะ สั่งซื้อตามความจำเป็น	3.19	1.43	3.13	1.26	.71
11. การจัดกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์กับ ชุมชน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้นำชุมชน และกรรมการโรงเรียนบางคน	3.29	1.33	3.00	1.16	3.25**

** หมายถึง $P < .01$

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ
แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น
และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

พฤติกรรมการบริหาร ด้านแรงจูงใจ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
แบบแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์					
1. ข้าพเจ้าต้องการรู้สึกว่าคุณเจ้าเป็น ผู้ควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลว ของงานอะไรก็ตามที่ท่านทำ	2.93	1.60	2.57	1.34	3.50**
2. ข้าพเจ้าเชื่อว่าส่วนของงานที่น่าพึงพอใจ มากที่สุดคือความรู้สึกว่าประสบผลสำเร็จ	4.42	.80	3.90	.97	8.52**
3. ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละชิ้นให้ดีขึ้น ยิ่งๆขึ้นไป	4.67	.57	3.94	.95	13.43**
4. ข้าพเจ้าต้องการผลที่มองเห็นได้จากการ กระทำของข้าพเจ้าไม่ว่าจะดีหรือเลว	3.87	1.23	3.29	1.17	6.99**
5. ข้าพเจ้าต้องการความรู้สึกท้าทายในงาน ที่ข้าพเจ้าทำ	4.21	.84	3.40	.94	13.07**
6. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะเสี่ยงเพื่อบรรลุ ความสำเร็จบางอย่าง ถ้าคาดคำนวณ ความเสี่ยงนั้นไว้ดีแล้ว	3.87	1.10	3.22	1.05	8.75**
7. ข้าพเจ้าพยายามกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนและท้าทายในงานของข้าพเจ้า	4.20	.82	3.42	.86	13.31**
8. ข้าพเจ้าแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของข้าพเจ้าจากผู้บังคับ บัญชาและคนอื่นที่ข้าพเจ้าทำงานด้วย	4.22	.80	3.54	.77	12.36**
9. ข้าพเจ้าพอใจต่อการทำงานอย่างอิสระ	3.88	1.11	3.40	1.10	6.30**
10. ข้าพเจ้าทำงานหนักจนกว่าจะรู้สึกพอใจ กับผลของงาน	4.31	.89	3.48	.90	13.61**

ตาราง 18 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหาร ด้านแรงจูงใจ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
แรงจูงใจใฝ่อำนาจ					
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบต่อ การสร้างให้โรงเรียนมี ประสิทธิภาพและเข้มแข็ง	4.56	.78	3.87	.98	11.26**
2. ข้าพเจ้าสนุกสนานกับการทำงานหนัก	4.22	.88	3.47	.96	11.73**
3. ข้าพเจ้าคิดว่า การบรรลุเป้าหมาย บางอย่างของโรงเรียนมีความสำคัญ มากกว่าการบรรลุเป้าหมายของตนเอง	4.54	.72	3.95	.96	9.98**
4. ข้าพเจ้าเพลิดเพลินในการจัดหรือชี้นำ กิจกรรมของกลุ่ม เช่น ทีมงาน สโมสร หรือคณะกรรมการ	3.53	1.21	3.04	1.07	6.10**
5. ข้าพเจ้าจัดตารางเวลาและกิจกรรมของ ตนเองอย่างแน่นนอนและมีจังหวะ	3.64	1.00	3.04	.91	9.01**
6. ข้าพเจ้าชอบความเป็นทางการบางอย่าง ในการประชุม เช่น การมีประธานและ วาระการประชุมที่ชัดเจน	4.16	.95	3.52	1.01	9.36**
7. ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรให้อารมณ์มาเกี่ยวข้อง	4.22	.80	3.54	.78	12.36**
8. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจในงานที่ไม่ได้ กำหนดรายละเอียดและระบุไว้ อย่างชัดเจน	4.13	1.04	3.47	1.00	9.27**

ตาราง 18 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหาร ด้านแรงจูงใจ	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	s	\bar{X}	s	
9. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหนักและ การเสียสละส่วนตัวบางอย่าง เป็นกุญแจของความสำเร็จ	4.65	.63	3.91	.97	12.91**
10. ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าสามารถบังคับ หรือควบคุมสถานการณ์ทางสังคมได้	3.30	1.30	2.85	1.15	5.28**

** หมายถึง $P < .01$

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร
แบบสร้างรอยประทับใจและแบบเปิดเผยระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น
และกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

พฤติกรรมการบริหาร ด้านการติดต่อสื่อสาร	ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น		ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น		t
	N=419		N=409		
	\bar{X}	S	\bar{X}	S	
แบบสร้างรอยประทับใจ					
1. การพูดของข้าพเจ้ามักทำให้ผู้อื่น เกิดความประทับใจ	3.40	.93	2.91	.92	7.66**
2. ข้าพเจ้าสามารถสร้างความประทับใจ ให้ผู้อื่นจดจำ	3.26	.95	2.77	.95	7.40**
3. ข้าพเจ้าสร้างความประทับใจต่อผู้อื่น	3.53	.86	2.94	.91	9.65**
4. วิธีการพูดของข้าพเจ้าสามารถสร้าง ความประทับใจให้กับผู้อื่น	3.39	.92	2.92	.90	7.52**
แบบเปิดเผย					
1. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการทำงาน อย่างไม่ปิดบัง	4.13	.78	3.55	.88	9.99**
2. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่เปิดเผยและจริงใจ	4.29	.71	3.68	.88	10.84**
3. ข้าพเจ้าพร้อมเสมอที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	4.42	.71	3.90	.87	9.34**
4. ข้าพเจ้าเป็นผู้สื่อสารที่เปิดเผย และเป็นกันเอง	4.13	.79	3.65	.82	8.66**

** หมายถึง $P < .01$

ภาคผนวก ก
ประวัติย่อของผู้วิจัย และ บทคัดย่อ

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นายประสิทธิ์ ชื่อสกุล สาระสันต์

วัน เดือน ปีเกิด 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2487

สถานที่เกิด ตำบลหนองน้ำใหญ่ อำเภอผักไห่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สถานที่อยู่ปัจจุบัน 44/93 หมู่ 9 ซอยอยู่เย็น ถนนรามอินทรา 34 เขตบางเขน
กรุงเทพฯ 10230

ประวัติการศึกษา

- 2505 ม.6 โรงเรียนสุทธธานุสรณ์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2507 ปก.ศ. โรงเรียนฝึกหัดครูพระนคร
- 2509 พ.ม. ศึกษาด้วยตนเอง
- 2514 กศ.บ. (เคมี-การบริหารการศึกษา) วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร
- 2536 กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- 2542 วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ประวัติการทำงาน

- 2507 ครู โรงเรียนวัดลาดชะโด (ประกาศวิทยาคาร) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2511 ประจำแผนกประมวลสถิติและทะเบียน สำนักงานเลขาธิการกรมพลศึกษา
- 2515 วิทยากรตรี งานวิชาการ กองอนุกาชาด กรมพลศึกษา
- 2516 วิทยากรโท งานฝึกอบรม กองอนุกาชาด กรมพลศึกษา
- 2522 หัวหน้างานฝึกอบรม งานฝึกอบรม กองอนุกาชาด กรมพลศึกษา
(ช่วงระยะเวลา 2527 - 2529 ได้รับการแต่งตั้งเป็นการภายในให้ไปปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้าสำนักงานโครงการพิเศษ กรมพลศึกษา)
- 2529 หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมพลศึกษา กองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพ กรมพลศึกษา
- 2531 หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสุขภาพ กองส่งเสริมพลศึกษาและสุขภาพ กรมพลศึกษา
- 2540 เจ้าหน้าที่พลศึกษา 8 ว. ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยการพลศึกษาและนันทนาการ
สำนักพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ กรมพลศึกษา

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร
ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

บทคัดย่อ
ของ
ประสิทธิ์ สาระสันต์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์
กุมภาพันธ์ 2542

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีเด่นและไม่ดีเด่น และเพื่อวิเคราะห์หาพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ที่สามารถจำแนกความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวนรวมทั้งสิ้น 828 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น จำนวน 419 คน และกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น จำนวน 409 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยพัฒนามาจากผู้อื่นอีกส่วนหนึ่ง และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน MANOVA และการวิเคราะห์จำแนกประเภทแบบเพิ่มตัวแปรทีละขั้น

ผลการวิจัยพบว่า

1. การทดสอบโดยรวม พบว่า มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น และผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ในตัวแปรตามทั้งหมด 19 ตัวแปร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสูง ($P = .000$) และเมื่อทำการประมาณค่าแบบช่วงของพฤติกรรมการบริหารแบบใดที่มีส่วนสนับสนุนให้สองกลุ่มแตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมการบริหารทั้งหมด 19 แบบ มีส่วนสนับสนุนให้ทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพฤติกรรมการบริหารที่มีส่วนสนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุด คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ รองลงมา คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรี ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบแสดงความสนใจ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบแม่นยำ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด และการติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นจะมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น ยกเว้นแต่การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งเท่านั้นที่กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น

2. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Two-way MANOVA ปรากฏว่า ไม่สามารถสรุปได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มโรงเรียน (ดีเด่น - ไม่ดีเด่น) และกลุ่มวิชาเอก (การบริหารการศึกษา - อื่นๆ) แต่ Main effect ของกลุ่มวิชาเอกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดย

พฤติกรรมกรรมการบริหารที่สนับสนุนให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้ง การติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด การติดต่อสื่อสารแบบแมนตรง การติดต่อสื่อสารแบบมีชีวิตชีวา การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ โดยกลุ่มวิชาเอกการบริหารการศึกษามีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละแบบสูงกว่ากลุ่มวิชาเอกอื่นๆ

3. พฤติกรรมการบริหารที่สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น ที่สำคัญมี 7 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ตามลำดับ โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น จะมีการใช้พฤติกรรมการบริหารทุกแบบสูงกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น อย่างชัดเจน

**MANAGERIAL BEHAVIOR RELATED TO PRIMARY SCHOOL
ADMINISTRATORS' MANAGERIAL ACHIEVEMENT**

**AN ABSTRACT
BY
PRASIT SARASANT**

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Sciences degree in Applied Behavioral Science Research
at Srinakharinwirot University
February 1999

The purposes of this research were to compare the managerial behaviors of leadership, decision-making, motivation, and communication from independent variables namely : the outstanding primary school administrators and the non-outstanding primary school administrators , and to investigate the managerial behaviors which could distinguish the managerial achievement of the primary school administrators.

The sample of 828 administrators of the primary schools under the Office of National Primary Education Commission was classified into two groups, 419 administrators of the outstanding primary schools and 409 administrators of the non-outstanding primary schools. The instruments used for this research were questionnaires, and rating scale questionnaires, either constructed or modified by the researcher. Descriptive statistics, multivariate analysis of variance , and stepwise discriminant analysis were applied for data analysis.

The research results were as follows :

1. For the overall test, it was found that the outstanding primary school administrators and the non-outstanding primary school administrators significantly differed in the following managerial behaviors: respectively; power motive, achievement motive, affiliative motive, task-oriented leadership, situation-oriented leadership, open communication, friendship communication, relationship-oriented leadership, attentive communication, relaxed communication, impression leaving communication, precise communication, consensus decision-making, consultation decision-making, command decision-making, dramatic communication, animated communication, dominant communication, and contentious communication. The administrators of the outstanding primary schools had much higher averages in every managerial behavior than those from the non-outstanding primary schools except in the contentious communication.

2. When two-way MANOVA was applied for data analysis, it was found that the two school groups (outstanding - non-outstanding) and the two major subject groups (educational administration - others) did not interact upon each other. It was found that the main effect of the two major subject groups significantly differed in the following managerial behaviors ; relaxed communication, dramatic communication, impression leaving communication, contentious communication, dominant communication, precise communication, animated communication, command decision-making, and achievement motive respectively. It was also found that the administrators with the educational administration major subject had much higher averages in managerial behaviors than those with the other major subjects.

3. The seven important managerial behaviors that could discriminate between the outstanding primary school administrators and the non-outstanding primary school ones were power motive, achievement motive, task-oriented leadership, situation-oriented leadership, open communication, impression leaving communication, and consultation decision-making respectively. Again, it was found that the administrators of the outstanding primary schools had much higher managerial behaviors than those from the non-outstanding primary schools.