

# แบบการบริหาร การจัดการ กับความขัดแย้ง และการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา \*

รศ.ดร.ดุษฎี ไยเหลา \*\*  
ดร.ประสิทธิ์ สาระสันต์ \*\*\*  
ดร.ยุทธนา ไชยจุกุล \*\*\*\*

งานวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมด้านการบริหารโรงเรียนการจัดการกับความขัดแย้งและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น จำนวน 36 คน ครูจำนวน 544 คน และคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 141 คน โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารและผลที่มีต่อแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของครู ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยในระดับปานกลาง มีการบริหารโรงเรียนแบบพฤติกรรมนิยมมากที่สุด มีการจัดการกับความขัดแย้งแบบนักพัฒนาปรับปรุง

สูงที่สุดและมีการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง และพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของครู คือปริมาณและรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้ง เป็นสำคัญ

## ภูมิหลัง

ในปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและการแข่งขันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ สิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันคือบุคคลในชาติต้องมีความรู้และความสามารถ โดยผ่านกระบวนการศึกษาที่มีคุณภาพ เพราะ

\* งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากมูลนิธิศาสตราจารย์สาโรช - ศิริ บัวศรี

\*\* รองศาสตราจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

\*\*\* เจ้าหน้าที่พลศึกษา ระดับ 8 กรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

\*\*\*\* อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บุคคลที่มีคุณภาพจะเป็นปัจจัยสำคัญอันจะก่อให้เกิดพลังอำนาจของชาติในการพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ในสังคมโลกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติถือว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาอย่างมีระบบให้แก่ปวงชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งผลผลิตสำคัญของการจัดการศึกษาในปัจจุบันยังพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่ยังมีความรู้ทักษะไม่เพียงพอ และไม่อาจตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผลที่ดีเพียงพอ (กรม

วิชาการ.,2536:2) ตลอดทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คือวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ระดับประถมศึกษาปีที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุกประเทศในภูมิภาคเอเชีย และเด็กที่เข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ใน พ.ศ. 2534 เหลือรอดจนจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในพ.ศ. 2539 ร้อยละ 69.4

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.,2540:36-37, 68) ย่อมเป็นดัชนีชี้ให้เห็นว่าคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไปยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วงอย่างยิ่งและเป็นสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

การที่โรงเรียนจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับทรัพยากรพื้นฐาน 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการบริหาร ซึ่งถือว่า คนเป็นปัจจัยแกนของทรัพยากรประเภทอื่นๆในองค์การ เพราะว่าคนมีความสามารถในการใช้แนวคิดของการบริหารทำการผสมผสานทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (Hicks., 1972: 31-32; Drucker, 1954:3)

และคนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารงานของโรงเรียนก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนเพราะเป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และมีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่บุคลากรในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 6) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ เลขาวิช (Lachawanich, 1985:258-282) ที่พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนชุมชนขึ้นอยู่กับภาระงานของครูใหญ่ ดังนั้นรูปแบบการบริหารภายในโรงเรียนจึงเป็นเรื่องสำคัญเพราะการบริหารจะสามารถช่วยให้มนุษย์ได้เข้าใจถึงความสามารถและศักยภาพของตนเอง ตลอดจนการช่วยลดปัญหาอุปสรรคและความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะนำทางไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติการกิจตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533: 24-35)

โรงเรียนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบสังคม ระบบภายในโรงเรียนประกอบด้วยระบบย่อยและกิจกรรมซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันมากมาย เช่น นโยบาย ห้องเรียน ผู้บริหาร ครู นักเรียน เจ้าหน้าที่อื่น ๆ การบริหาร การสอน การเรียนรู้ และการถ่ายทอดทางสังคม เป็นต้น นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องมีขอบเขตความสัมพันธ์กับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน เช่น ผู้ปกครองนักเรียน สมาคมครูและผู้ปกครองนักเรียน องค์การของรัฐและเอกชน เป็นต้น (Hoy and Miskel, 1991 : 28-30) ซึ่งเป็นการมองโรงเรียน โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานของระบบนับว่าเป็นไปตามธรรมชาติของความจริง และครอบคลุมเรื่องราวของโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง และเป็นหลักการพื้นฐานที่ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องนำทรัพยากรจากภายนอก (environment) ที่เป็น

ระบบใหญ่กว่า เข้ามาเป็นปัจจัยนำเข้า (input) และดำเนินการแปรสภาพทรัพยากรเหล่านั้นให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเราเรียกว่า กระบวนการ (Process) จากนั้นก็ส่งทรัพยากรที่ถูกแปรสภาพแล้วออกสู่สภาพแวดล้อมภายนอก เราเรียกว่า ปัจจัยส่งออกหรือผลผลิต (output) (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 1982 : 27-28) ซึ่งผลผลิตหลักของโรงเรียนประถมศึกษา ก็คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน อันเป็นเป้าหมายที่สำคัญร่วมกันในการบริหารงาน 6 งานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 : 27-52) ดังนั้นการเปรียบเทียบโรงเรียนแต่ละโรงเรียน และการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนจึงควรศึกษาตัวแปรทั้งระบบไปพร้อม ๆ กัน

โรงเรียนประถมศึกษามีความสำคัญ เพราะเป็นองค์กรทางการศึกษาที่วางรากฐาน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมของเยาวชนไปทุกช่วงอายุต่อเนื่องตลอดชีวิต และกลไกสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนก็คือ การบริหารโรงเรียนในอดีตที่ผ่านมา มีงานวิจัยในประเทศไทยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องการบริหารการศึกษา แต่งานวิจัยส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานทางการศึกษา อีกทั้งยังมิได้คำนึงถึงความแตกต่างของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของปัจจัยนำเข้า และบริบทที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยจึงมีความคิดเห็นว่า ถ้าจะ

พัฒนาให้โรงเรียนแต่ละแห่งประสบความสำเร็จ หรือมีคุณภาพทางการศึกษา ปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งก็คือ การพัฒนารูปแบบการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยคำนึงถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ทั้งด้านปัจจัยนำเข้า ปัจจัยกระบวนการ งานวิจัยเรื่องนี้ศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเท่านั้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่ออธิบายพฤติกรรมของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะคือ

1. ศึกษาการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย แบบการบริหารโรงเรียน การทำงานเป็นทีม การจัดการกับความขัดแย้ง ของผู้บริหารดีเด่นของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. ค้นหาปัจจัยด้านแบบการบริหารการทำงานเป็นทีม การจัดการกับความขัดแย้ง และการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเกี่ยวกับงานของครูในโรงเรียน

### วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน และครูผู้สอน มีรายละเอียดของการเลือกตัวอย่าง ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพมหานคร ปทุมธานี นนทบุรี และสมุทรปราการ จำนวน 36 คน เลือกจากรายชื่อโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนดีเด่น ตั้งแต่ปี 2537 - 2540 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา

แห่งชาติและจากการให้ศึกษานิเทศก์คัดเลือก โดยใช้เกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดคือ นักเรียนมีผลการเรียนดี นักเรียนมีความประพฤติดี ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเอื้อต่อพัฒนาการของเด็ก ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโรงเรียน และมีการร่วมมือระหว่างชุมชนและโรงเรียน โดยมีการตรวจสอบว่าผู้บริหารโรงเรียนขณะที่ทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2542 เป็นบุคคลเดิม

2. คณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 141 คน สุ่มเลือกจากคณะกรรมการโรงเรียนของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในข้อ 1 จำนวน 3 - 8 คน เป็นตัวแทนของคณะกรรมการโรงเรียนจากแต่ละโรงเรียน

3. ครูผู้สอน จำนวน 544 คน สุ่มเลือกจากคณะกรรมการโรงเรียนของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 - 40 คน เป็นตัวแทนของครูจากแต่ละโรงเรียน

4. ครูผู้สอนจำนวน 80 คน และผู้บริหาร จำนวน 30 คน ที่มีใช้กลุ่มตัวอย่างในข้อ 1 - 3 เพื่อตอบแบบสำรวจความขัดแย้งในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน

### เครื่องมือวิจัย

แบบสำรวจโรงเรียนดีเด่น ใช้การจัดลำดับโรงเรียนดีเด่น โดยใช้เกณฑ์ 6 ด้านคือ นักเรียนเรียนดี นักเรียนมีความประพฤติดี ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูง มีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและห้องเรียนเหมาะสมและเอื้อต่อพัฒนาการเด็ก ชุมชนมีความพึงพอใจต่อโรงเรียน และมีการร่วมมือระหว่างชุมชนและโรงเรียน โดยการประเมินของศึกษานิเทศก์ จังหวัดละ 5 คน เพื่อคัดเลือกโรงเรียนที่ผู้ประเมินมีความเห็น

สอดคล้องกันตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปเป็นกลุ่มตัวอย่าง แบบสำรวจความขัดแย้งในการทำงาน ใช้แบบสำรวจเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามผู้บริหารจำนวน 30 คน เกี่ยวกับความขัดแย้งที่ผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ในงาน 6 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจกรรมนักเรียน ด้านธุรการและการเงิน ด้านอาคารสถานที่ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ผลที่ได้นำไปใช้ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการกับความขัดแย้ง

แบบสำรวจแรงจูงใจในการทำงาน เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสอบถามครูจำนวน 80 คน เกี่ยวกับตัวเพิ่มแรงจูงใจ และตัวลดแรงจูงใจในการทำงานที่ครูได้รับจากบุคคล 7 กลุ่มคือตนเอง นักเรียน ครูใหญ่ เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ระบบราชการ และชุมชน ข้อมูลที่ได้จะใช้ในการสร้างแบบวัดแรงจูงใจเกี่ยวกับงาน

แบบวัดการบริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถามแบบเลือกตอบ จำนวน 20 ข้อ โดยมีคำถามเกี่ยวกับ เป้าหมาย แนวการปฏิบัติงาน แนวการทำงานกับคน จุดแข็ง และจุดอ่อนในการทำงาน แปลและปรับปรุงจากเครื่องมือวัด Managing with Style ของ Alan J. Rowe และ Richard O. Mason (Rowe, and Mason, 1987 อ้างถึงใน Maurer, 1991) เนื้อหาครอบคลุมแบบการบริหาร 4 แบบคือ แบบผู้สั่งการ (directive) แบบนักคิด (conceptual) แบบพฤติกรรมนิยม (behavioral) และแบบนักวิเคราะห์ (analytical) ใช้สอบถามผู้บริหาร

แบบวัดแรงจูงใจเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 60 ข้อ แบบมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่เกิดขึ้นน้อยครั้ง .....เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื้อหาแบ่งเป็น 2 ด้าน บัณฑิตเพิ่มแรงจูงใจ จำนวน 59 ข้อ และเนื้อหา

ตัวอย่าง  
ทำงาน  
ใดเพื่อ  
เกี่ยวกับ  
การณ  
ผลการ  
การเงิน  
มีพันธ  
ไปใช้ใน  
การกับ

น เป็น  
80 คน  
งใจใน  
ตนเอง  
กรอง  
้อมูลที่  
กับงาน  
ย ข้อ  
โดยมี  
บิตงาน  
และ  
รงจาก  
Alan J.  
ve.and  
,1991)  
บคือ  
eptual)  
บนัก  
การ  
ประกอบ  
มาตรฐาน  
ยครั้ง  
? ด้าน  
เนื้อหา

ด้านปัจจัยลดแรงจูงใจ จำนวน 27 ข้อ แปล และปรับปรุงจากแนวคิดเกี่ยวกับ Super motivation ของ Spitzer (1995) ค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจเกี่ยวกับงานด้านปัจจัยลดแรงจูงใจ มีค่า .97 และด้านปัจจัยเพิ่มแรงจูงใจ มีค่า .98 ใช้สอบถามครูผู้สอน และความสัมพันธระหว่างปัจจัยทั้งสองด้าน มีค่า -.67

แบบวัดการจัดการกับความขัดแย้ง ประกอบด้วยข้อคำถาม 25 ข้อ แบบมาตร ประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ ใช้น้อย..... ใช้น้อยมาก เนื้อหาเป็นวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ มีความขัดแย้งเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น 5 แบบคือ แบบแทรกแซง (sanction model) แบบสั่งการ (directive model) แบบต่อรอง (bargaining model) แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ (expert model) และแบบนักพัฒนาปรับปรุง (developer model) พัฒนาจากแนวคิดของ French, R.P., and Raven, B. (French, and Raven, 1959 อ้างถึงใน Maurer, 1991) ค่าความเชื่อมั่นมีค่า .80 , .69 , .87 , .77 , และ .95 ตามลำดับใช้สอบถามผู้บริหาร

แบบวัดการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ประกอบด้วยข้อคำถาม 11 ข้อ แบบมาตรประเมินค่า 7 ระดับ ตั้งแต่ ไม่จริง .... จริงที่สุด เนื้อหาประกอบด้วย สถานการณ์ที่ผู้บริหารรับรู้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน ได้แก่ ปัญหาด้านการสื่อสารในองค์กร บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างของงาน การขาดแคลนสิ่งของ ทรัพยากรในการบริหาร ขาดข้อมูลและไม่ได้รับความร่วมมือในการบริหารปรับปรุงจากงานของ อีศรีภรณ์ รินโธสง (2543) ค่าความเชื่อมั่นมีค่า .85 ใช้สอบถามผู้บริหาร

แบบวัดการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยข้อคำถาม 33 ข้อ แบบมาตรประเมินค่า

7 ระดับ ตั้งแต่ เกิดขึ้นน้อยครั้ง ...เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบด้าน ผู้นำทีม สมาชิกทีม กระบวนการทีม ค่าความเชื่อมั่นมีค่า .98 ใช้สอบถามกรรมการโรงเรียน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows รุ่น 10.0 เพื่อศึกษาสถิติเบื้องต้น คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความสัมพันธระหว่างตัวแปร การวิเคราะห์แยกกลุ่ม (cluster analysis) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยแบบ 2 กลุ่ม โดยใช้ t - test

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1.ลักษณะเฉพาะของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

1.1 การรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 38.43) หรือคิดเป็นสัดส่วน 49.9% เมื่อศึกษารายละเอียดพบว่าการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยอาจแบ่งได้เป็น 3 ด้าน โดยที่ด้านแรกเกี่ยวข้องกับขาดข้อมูลและการไม่ได้รับความร่วมมือ ด้านที่สองเกี่ยวข้องกับการขาดแคลนทรัพยากรสิ่งของ เครื่องใช้ ครูที่เชี่ยวชาญ และด้านที่สามเกี่ยวข้องกับความไร้ความสามารถของประสิทธิภาพของผู้ได้บังคับบัญชาต่ำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย 3 ด้าน  
ของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

การรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย	$\bar{X}$	SD	k	% ขาดแคลน
การรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยรวม	38.43	10.64	11	49.9
ด้านขาดข้อมูลในการตัดสินใจและไม่ได้รับความร่วมมือ	7.80	3.22	3	37.14
ด้านขาดแคลนทรัพยากรสิ่งของและครูที่เชี่ยวชาญ	13.23	4.19	3	63.00
ด้านผู้ได้บังคับบัญชาขาดประสิทธิภาพ	17.40	5.81	5	49.72

หมายเหตุ : k = จำนวนข้อคำถาม

จากตาราง 1 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีความคิดเห็นว่าโรงเรียนของตนเองมีปัญหาขาดแคลนด้านทรัพยากรสิ่งของ และครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขา ในระดับที่สูงกว่าปัญหาด้านอื่น ๆ อีกสองด้าน และไม่ค่อยมีปัญหาด้านข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

## 1.2 การจัดการกับความขัดแย้ง

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น แสดงรูปแบบการจัดการกับความขัดแย้งห้ารูปแบบย่อยดังนี้

ตาราง 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการกับความขัดแย้ง 5  
รูปแบบ ของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

รูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้ง	$\bar{X}$	SD	เปอร์เซ็นต์การใช้
แบบแทรกแซง	9.84	5.04	28
แบบสั่งการ	15.84	4.91	45
แบบต่อรอง	22.00	6.53	62
แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ	19.38	5.63	55
แบบนักพัฒนาปรับปรุง	24.32	7.67	69

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการผสมผสานวิชาการหลายวิธีเพื่อจัดการกับความขัดแย้ง และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงว่า การจัดการกับความขัดแย้ง แบบนัก

พัฒนาปรับปรุง แบบต่อรอง และแบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบที่ถูกใช้เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย และมีเปอร์เซ็นต์ของการปฏิบัติเกินกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ จากการพิจารณารายละเอียดพบว่า ลักษณะของการจัดการกับความขัดแย้งแบบนักพัฒนาปรับปรุง คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด แล้วมองหาวิธีการที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความจริงและเหตุผล โดยพยายามสร้างฉันทามติอย่างค่อยเป็นค่อยไป ส่วนผู้บริหารที่ใช้การต่อรอง จะเป็นผู้ไกล่เกลี่ยเพื่อให้ทุกฝ่ายพอใจ เป็นการเฉลี่ยผลได้และผลเสียให้กับทุกฝ่ายที่มีความขัดแย้งกันอยู่ สุดท้ายคือ การใช้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจหมายถึงตัวเองหรือผู้เชี่ยวชาญอื่น จะทำหน้าที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา เพื่อลดปัญหาความขัดแย้ง

เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งทั้ง 5 แบบ พบว่าแบบที่มีความสัมพันธ์กันสูง ๆ คือ แบบนักพัฒนาปรับปรุง มีความสัมพันธ์เกิน .50 กับทุกแบบ ยกเว้นแบบแทรกแซง แบบสั่งการมีความสัมพันธ์กับทุกแบบเกิน .50 แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ มีความสัมพันธ์เกิน .50 กับทุกแบบ ยกเว้นแบบแทรกแซง แบบต่อรองมีความสัมพันธ์เกิน .50 กับทุกแบบยกเว้นแบบแทรกแซง และสุดท้ายคือ แบบแทรกแซงไม่มีความสัมพันธ์กับแบบใด ๆ นอกจากแบบสั่งการ ( $r > .50$ ) ผลในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีแนวโน้มที่จะใช้แบบของการจัดการกับความขัดแย้งผสมผสานกัน 4 แบบคือ แบบนักพัฒนาปรับปรุง แบบต่อรอง แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ และแบบสั่งการ

### 1.3 แบบของการบริหารงาน

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีแบบการบริหารงาน 4 แบบคือ แบบผู้สั่งการ แบบนักคิด แบบพฤติกรรมนิยม และแบบนักวิเคราะห์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแบบการบริหาร 4 แบบของ  
ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น

แบบการบริหาร	X	SD	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด
แบบผู้สั่งการ	4.00	1.70	1	8
แบบนักคิด	4.86	1.48	1	8
แบบพฤติกรรมนิยม	5.86	2.08	2	12
แบบนักวิเคราะห์	5.23	1.97	2	9

หมายเหตุ : คะแนนที่เป็นไปได้คือ 0 - 20

จากตาราง 3 เมื่อพิจารณาแบบการบริหาร ไม่พบว่ามีแบบใดโดดเด่น เป็นพิเศษ แต่สามารถเรียงลำดับของแบบที่พบมากในกลุ่มผู้บริหารดีเด่นเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำคือ แบบพฤติกรรมนิยม แบบนักวิเคราะห์ แบบนักคิด และแบบผู้สั่งการ จากข้อมูลนี้อาจกล่าวได้ว่า

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการผสมผสานแบบการบริหาร 4 แบบเข้าด้วยกัน โดยใช้แบบสังการน้อยที่สุด

เมื่อศึกษารายละเอียดของแบบการบริหารที่ผู้บริหารดีเด่นใช้มากพบว่า ผู้บริหารแบบพฤติกรรมนิยมเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขาและบุคคลอื่น ๆ สูงมาก เน้นการมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง รักษาความกลมเกลียว การตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะต้องใช้เวลานานเช่นเดียวกับผู้บริหาร แบบวิเคราะห์ที่ใช้เวลามากในการสะสม และประเมินข้อมูลชอบทำงานแบบมีระบบ วางแผนการอย่างละเอียดรอบคอบ แต่ไม่เน้นความสัมพันธ์กับผู้คน มากกว่าการคิดวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสาร ส่วนผู้บริหารแบบนักคิด มักเป็นผู้ชี้้นำการเปลี่ยนแปลง แม้จะยอมให้มีผู้อื่นมาร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ในการแสวงหาความเป็นเลิศ สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และแสวงหาหนทางดีจากกลุ่มไปในขณะเดียวกัน จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นยังมีการบริหารในแบบสุดท้ายนี้น้อยกว่าสองแบบข้างต้น

#### 1.4 การทำงานเป็นทีม

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง คือมีค่าเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีม 154.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 40.58 เมื่อเทียบเป็นสัดส่วนแล้ว พบว่า มีการทำงานเป็นทีมประมาณ 68 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเป็นปริมาณที่ยังมีการพัฒนาให้สูงขึ้นได้

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเกี่ยวกับงานของครูในโรงเรียน

โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 36 โรงเรียน ถูกจัดว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น โดยการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และศึกษานิเทศก์ ระหว่างปี 2537 - 2540 อย่างไรก็ตามในการเก็บข้อมูล คณะผู้วิจัยสอบถามครูในโรงเรียนตัวอย่าง จำนวน 544 คน เกี่ยวกับแรงจูงใจที่เกี่ยวกับการทำงาน 2 ด้านคือปัจจัยเพิ่มแรงจูงใจ และปัจจัยลดแรงจูงใจ แล้วนำมาวิเคราะห์ จัดกลุ่มโรงเรียนได้เป็น 2 กลุ่มโรงเรียนคือ กลุ่มแรก มีปัจจัยเพิ่มแรงจูงใจต่ำและมีปัจจัยลดแรงจูงใจสูง กลุ่มสองเป็นโรงเรียนที่ครู รายงานว่ามีปัจจัยเพิ่มแรงจูงใจสูงและปัจจัยลดแรงจูงใจต่ำ คณะผู้วิจัยจึงแบ่งโรงเรียน 36 แห่ง เป็น 2 กลุ่มข้างต้น แล้วทำการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย การจัดการกับความขัดแย้ง การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ผลการวิเคราะห์ มีดังนี้



ตาราง 4 การเปรียบเทียบโดยใช้ t - test สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย การจัดการกับความขัดแย้ง การบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ระหว่างโรงเรียน 2 กลุ่ม

ตัวแปร	กลุ่มแรก $\bar{X}$ (SD,n)	กลุ่มสอง $\bar{X}$ (SD, n)	t
สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย	40.14 (9.70, 14)	35.63 (10.52,19)	1.26
การจัดการกับความขัดแย้ง			
แบบแทรกแซง	9.15 (5.71, 13)	9.94 (4.72, 17)	-.413
แบบสั่งการ	13.43 (4.41, 14)	17.06 (4.12, 16)	-2.33*
แบบต่อรอง	18.21 (6.83, 14)	24.22 (4.86, 18)	-2.79*
แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ	16.00 (5.68, 14)	21.39 (4.38, 18)	-2.91**
แบบนักพัฒนาปรับปรุง	19.71 (8.87, 14)	27.39 (4.88, 18)	-3.03**
การบริหารงาน			
แบบผู้สั่งการ	4.27 (2.02, 15)	3.53 (1.67, 19)	1.17
แบบนักคิด	4.73 (1.83, 15)	4.73 (1.66, 19)	-.006
แบบพฤติกรรมนิยม	4.80 (2.76, 15)	6.47 (1.68, 19)	-2.19*
แบบนักวิเคราะห์	4.87 (2.53,15)	5.26 (1.94, 19)	-.518
การทำงานเป็นทีม	156.63 (33.29, 54)	155.33 (44.29, 80)	.184

หมายเหตุ: \* p < .05

\*\*p < .01

ผลจากตาราง 4 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกลุ่มแรกมีการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่สอง แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกลุ่มแรกมีการจัดการกับความขัดแย้ง ทุกด้านต่ำกว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกลุ่มที่สอง และมีนัยสำคัญทางสถิติ 4 ด้าน และมีข้อสังเกตว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีรูปแบบของการจัดการกับความขัดแย้งคล้ายคลึงกันคือ เป็นแบบนักพัฒนาปรับปรุงสูงสุด รองลงมาคือ แบบต่อรอง แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ แบบสั่งการ และแบบแทรกแซง ตามลำดับ

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกลุ่มแรกมีการบริหารแบบสั่งการ สูงกว่ากลุ่มที่สอง แต่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นกลุ่มที่สองมีการบริหารแบบพฤติกรรมนิยมสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มแรก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีการบริหารแบบนักวิเคราะห์สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มแรก สุดท้ายพบว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นทั้งสองกลุ่มมีการทำงานเป็นทีมใกล้เคียงกัน

## สรุปและอภิปรายผล

### 1. ด้านการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยกับความสำเร็จในงานบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยโดยรวมในระดับปานกลาง เพื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า มีการรับรู้สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยด้านการขาดแคลนทรัพยากรสิ่งของและครูที่ชำนาญเฉพาะทางสูงที่สุดกว่าด้านอื่นๆ ผลงานวิจัยในส่วนนี้สอดคล้องกับการวิจัยเชิงสำรวจหลายเรื่องที่สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา พบว่าปัญหาครูมีวุฒิไม่ตรงตามความต้องการ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (สิทธิชัย ลีวเวหา , 2533) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ (ประเสริฐ ฉ่ำชื่นวงศ์ , 2533) ขาดความรู้และทักษะในการบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน ขาดงบประมาณเกี่ยวกับอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ในการเรียนการสอน (จิตรา กาญจนวิบูลย์ , 2539) ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้เชี่ยวชาญในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น บุคลากรไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน (สมพร เสวีวัลลภ , 2539)

ผลงานวิจัยฉบับนี้บ่งชี้ว่า ผู้บริหารที่มีความสำเร็จในการบริหารก็มีการรับรู้บ้างด้านบุคลากร ด้านวัสดุอุปกรณ์ในโรงเรียนก็มีความขาดแคลนในระดับหนึ่ง แต่สิ่งเหล่านี้มิได้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนแต่อย่างใด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรมีการปรับปรุงกลยุทธ์การทำงานให้เหมาะสม ก็จะสามารถประสบความสำเร็จในการบริหารได้เช่นกัน

### 2. ด้านการจัดการกับความขัดแย้งกับความสำเร็จในการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการจัดการกับความขัดแย้งที่ใช้มากที่สุดคือแบบนักพัฒนาปรับปรุง รองลงมาคือแบบต่อรอง แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ แบบสั่งการ และใช้แบบแทรกแซงน้อยที่สุด นอกจากนี้พบว่าปริมาณการจัดการความขัดแย้ง มีความเกี่ยวข้องกับระดับแรงจูงใจเกี่ยวกับงานของครูโดยพบว่าถ้าผู้บริหารมีการจัดการกับความขัดแย้งแบบนักพัฒนาปรับปรุง

แบบใช้ผู้เชี่ยวชาญ แบบต่อรอง และแบบสั่งการในระดับสูง แรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของครู ก็จะมีสูงขึ้นด้วย จากการสำรวจโดยใช้คำถามกับผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 คน พบว่าความขัดแย้งที่พบมากที่สุดเป็นอันดับแรก คือความขัดแย้งที่เกิดจากครูไม่ปฏิบัติงานด้านการสอนอย่างเต็มที่ อันดับต่อมาคือ ครูไม่ยอมรับนวัตกรรมการสอนใหม่ๆ ที่ฝ่ายวิชาการเสนอแนะให้ทำ ครูหรือบุคลากรไม่เห็นด้วยกับผลการพิจารณาความดีความชอบ ครูไม่ชอบสอนวิชาที่ถูกกำหนดให้สอน ตามลำดับ ดังนั้นเมื่อพิจารณาประเภทของความขัดแย้งแล้วจะพบว่า ผู้บริหารเลือกใช้การจัดการกับความขัดแย้งแบบนักพัฒนาปรับปรุงสูงที่สุด เพราะผู้บริหารต้องการให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและต้องการให้การเปลี่ยนแปลงนี้มีความคงทน (Maurer ,1991 : 26 - 27)

งานวิจัยในประเทศไทยที่ศึกษาเรื่องการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีจัดการกับความขัดแย้ง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วิธีประนีประนอม วิธีเผชิญหน้า วิธีไกล่เกลี่ย วิธีหลีกเลี่ยง และวิธีบังคับตามลำดับ (เสนห์ โสมนัส , 2538) นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่ ใช้วิธีแก้ไขความขัดแย้งแบบประนีประนอมสูงที่สุด รองลงมาคือ ความร่วมมือ การหลีกเลี่ยง การยอมให้ ตามลำดับ (อุษามาศ ระย้าแก้ว , 2538) จะเห็นว่าผู้บริหารทั่วไปใช้วิธีประนีประนอม ซึ่งเป็นวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นเลือกใช้เป็นอันดับสองรองจากแบบนักพัฒนาปรับปรุง นอกจากนี้ยังพบว่ายังขาดการศึกษาที่เจาะลึกว่าวิธีการจัดการกับความขัดแย้งแต่ละแบบจะได้ผลดีกับประเภทความขัดแย้งอย่างไร และมีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งตามทฤษฎีแล้วพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ เวลาที่มีอยู่ ความเกี่ยวข้องกันของบุคคลในสถานการณ์ขัดแย้งนั้นๆ เป้าหมายที่ต้องการ และความต้องการของบุคคลและของกลุ่มงบประมาณหรือต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ (Maurer ,1991 : 30 - 31)

### 3. แบบการบริหารกับผลสำเร็จในการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีการบริหารงานแบบพฤติกรรมนิยมสูงที่สุด รองลงมาคือแบบนักวิเคราะห์ แบบนักคิด แบบผู้สั่งการ เรียงตามลำดับ นอกจากนี้พบว่า แบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของครูคือ การบริหารแบบพฤติกรรมนิยม ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่าเป็นผู้บริหารที่มีความพยายามในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ยึดถือคนมีความสำคัญสูงกว่างาน เป็นผู้ที่คอยให้กำลังใจ สนับสนุน แสวงหาความมั่นคง และอาจไม่ค่อยนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงมากมายนัก

### 4. การทำงานเป็นที่มกับผลสำเร็จในการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการทำงานเป็นที่มอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนไปทางสูง และพบว่าการทำงานเป็นที่มของผู้บริหารไม่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจเกี่ยวกับการทำงานของครู ผลการวิจัยในส่วนนี้ประกอบกับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่พบว่าทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามี 3 ด้าน คือ ทักษะด้านคตินิยม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย การจูงใจ การมอบหมายงาน การทำงานเป็นที่ม การจัดระบบติดต่อสื่อสาร (สมศรี รีรานนท์ , 2538) และจากการวิจัยเรื่องการบริหารงานของผู้

บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเครือคาทอลิก (พรหมอาสน์ ประดิษฐ์ ,2539) ซึ่งเปรียบเทียบโรงเรียนกลุ่มที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำและโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงพบว่าผู้บริหารมีความแตกต่างกันสองด้าน คือ ด้านการวางแผน และด้านอำนาจการ ซึ่งมีรายละเอียดของงานด้านการอำนาจการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการทำงานเป็นทีมในงานวิจัยนี้ คือ "ทีมงานมีความชัดเจนในการตัดสินใจร่วมกัน" "ทีมงานมีความชัดเจนในการมอบหมายงาน" "มีการประเมินผลงานสม่ำเสมอ" ผลการวิจัยที่ปรากฏจึงยืนยันว่าลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารมีความสำคัญ และต้องพัฒนาให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

๕ - ๑๕ - ๑๕๑ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๒ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๓ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๔ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๕ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๖ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๗ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๘ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๕๙ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๖๐ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๖๑ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๖๒ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๖๓ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

๕ - ๑๕ - ๑๖๔ (๒๕๓๙) ศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนประถมศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกและโรงเรียนของรัฐ

## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , สำนักงาน.(2534) ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5 .กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , สำนักงาน.(2540) ระบบการประเมินคุณภาพและ  
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- จิตรา กาญจนวิบูลย์. (2539). การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. ปรินญาณิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขา  
บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2543) ผลของฐานอำนาจและกลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยที่มีต่อความผูกพัน การยอมรับ และการ  
ต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปรินญาณิพนธ์ วิทยาศาสตร์ดุซมิบัณฑิต สาขาการวิจัย  
พฤกษศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2533) ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. อัดสำเนา.
- ประเสริฐ นำชื่นวงศ์. (2533). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี. ปรินญาณิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรหมอาสน์ ประดิษฐ์ (2539) การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเครือ  
คาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ปรินญาณิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิชาการ,กรม. (2536) รายงานการวิจัยการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวการจัดการศึกษาระดับ  
ประถม มัธยมและอาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษ 1990. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- สมพร เสรีวัลลภ. (2539). การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมศรี ธีรานนท์ (2538) การศึกษาการใช้ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 กรุงเทพฯ  
ปรินญาณิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สิทธิชัย ลิวเวลา. (2533). การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. ปรินญาณิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ โสมนัส (2538) การศึกษาสาเหตุของความขัดแย้งและวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของผู้  
บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี  
กรุงเทพฯ ปรินญาณิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-  
วิโรฒ ประสานมิตร

- อุษามาศ ระย้าแก้ว (2538) การศึกษาวิธีแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนผู้ใหญ่อายสามัญ  
ในเขตกรุงเทพมหานคร กรุงเทพฯ ปรินญาณินพนธ์มหาบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- Drucker, Peter F. (1954). **The Practice of Management** . New York : Harper & Row  
Publishers, Inc.
- Gibson, James L. , John M. Ivancevich and James H. Donnelly , Jr. (1982) **Organizations  
: Behavior, Structure , Process**. 4th ed. Texas : Business Publications , Inc.
- Hicks, Herbert G. (1972). **The Management of Organization : A System and Human  
Resources Approach**. 2nd ed. Tokyo : McGraw -Hill Kogakusha Ltd.
- Hoy, Wayne K. and Cecil G. Miskel. (1991). **Educational Administration : Theory,  
Research , and Practice**. 4th ed. Singapore : McGraw -Hill, Ltd.
- Lachawanich, Tipawan. (1985). **Factors Affecting the Success or Failure of the  
Community School of Primary Education in Thailand 1972 - 1983**. Doctor's  
Thesis. Michigan : University of Michigan , Photocopied.
- Nathan, M. (1996). **The Headteacher's Servival Guide**. London : Kogan Page.
- Maurer, R.E. (1991). **Managing Conflict : Tactics for School Administrators**.  
Massachusetts : Allyn and Bacon.
- Spitzer, D.R. (1995). **Super Motivation**. New York : American Management Association.
-