

**Title** : Leader Behaviors of Administrators and School Climate in Primary Schools under the Petchaburi Provincial Primary Education Office

**By** : Chalor Bounoy

**Degree** : Master of Education

**Major Field** : Educational Administration

**School of** : Educational Studies

**Thesis Advisors** : 1. Associate Professor Dr. Nittaya Passornsiri  
2. Assistant Professor Dr. Nara Somprasonk

**Academic Year** : 1995

### **ABSTRACT**

The purpose of this research was to investigate leader behaviors of administrators and school climate in primary schools under the Petchaburi Provincial Primary Education Office.

Tools for the research were the LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) of Halpin and Croft and the OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) of Halpin and Winer which were Thai version rating scale questionnaires.

Leader behaviors and school climate were studied as perceived by teachers in schools of high and low student achievers known as high and low groups. A total of 100 schools were chosen from the top 50 and bottom 50 of the 1993 school achievement lists. School was used as the unit of analysis. Percentage, means, standard deviations, and the normalized T-score were the statistics used for the study.

Results of the study indicated that in the high groups, the majority of administrators (92 per cent) had leader behaviors of integrated styles of high consideration (+) and high initiating structure (+). Of these, the first three orders of school climates were open (28 per cent), autonomous (26 per cent), and controlled types (16 per cent), respectively. Among the majority (84 per cent) of low groups, leader behaviors were found as integrated styles of high consideration (+) and high initiating structure styles (+) with the first three orders of school

climates of paternal (28 per cent), closed (18 per cent) and autonomous types (16 per cent), respectively.

Keywords : Leader Behavior, School Climate, Primary School



ไฟล์ กิตติกรรมประกาศ ไม่สามารถเปิดอ่านได้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
<b>บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>7</b>
ความหมายที่เกี่ยวกับผู้นำ.....	7
การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ.....	8
บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	18
บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา.....	20
คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียน.....	23
บรรยากาศองค์การ.....	24
ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....	25
องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....	25
ความหมายของบรรยากาศโรงเรียน.....	32
ความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียน.....	32
การศึกษาบรรยากาศโรงเรียน.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน.....	37
<b>บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย</b>	<b>45</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
การทดลองเครื่องมือ.....	47

	หน้า
การวิเคราะห์เครื่องมือ.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50
<b>บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>51</b>
การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ.....	51
การวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำ.....	56
การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ.....	64
<b>บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ</b>	<b>66</b>
สรุปผลการวิจัย.....	66
อภิปรายผล.....	69
ข้อเสนอแนะการใช้ประโยชน์ และเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	71
บรรณานุกรม.....	73
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัย.....	79
ภาคผนวก ข รายละเอียดการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศโรงเรียน...	90
ประวัติผู้วิจัย.....	108

## สารบัญตาราง

	หน้า
2.1 ลักษณะบรรยากาศโรงเรียนและองค์ประกอบของบรรยากาศ.....	36
3.1 ค่าคะแนนที่ (T-scores) ตามเกณฑ์ของ ฮัลปีน(Halpin) ที่ใช้วิเคราะห์ แบบบรรยากาศองค์การ.....	50
4.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนสูง .....	52
4.2 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนต่ำ.....	54
4.3 แบบบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง	57
4.4 แบบบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ...	59
4.5 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง.....	61
4.6 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ .....	64
ผ 1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	91
ผ 2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ.....	94
ผ 3 ค่าคะแนนที่ (T-scores) ของบรรยากาศใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนสูง.....	96
ผ 4 แบบบรรยากาศใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	99
ผ 5 ค่าคะแนนที่ (T-scores) ของบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนต่ำ .....	102
ผ 6 แบบบรรยากาศใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ.....	105

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 แบบของผู้นำที่เปลี่ยนไปตามระดับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ ของผู้นำกับการมีส่วนร่วมของผู้ตาม.....	11
3 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน.....	13
4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสยามิตีของเรคคิน.....	15
5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ.....	17
6 พฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์.....	48
4.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	53
4.2 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ.....	55
4.3 แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	58
4.4 แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ.....	60
4.5 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง.....	63
4.6 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ.....	65



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าต้องอาศัยกำลังคนเป็นปัจจัยสำคัญ โดยที่ กำลังคนเหล่านั้นต้องเป็นคนที่มีความรู้ ซึ่งคุณภาพของคนขึ้นอยู่กับการศึกษา(ไพจิตร เอื้อทวิกุล 2522: 25-36) แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กล่าวว่า "รัฐมีหลักความเชื่อพื้นฐานว่า การศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีความรู้และมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมาถึง และเชื่อว่าการศึกษาที่เป็นไปในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมกับสภาพความต้องการทางเศรษฐกิจสังคม การเมืองและวัฒนธรรมของประเทศจะสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมไทย..."(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2535: 5) จึงเห็นได้ว่าการศึกษาคือองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ เพราะการที่ประเทศชาติจะพัฒนาได้ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นกำลังสำคัญ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 แบ่งการศึกษาออกเป็น 4 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา ระดับอุดมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2535: 12-13) และเป็นที่ยอมรับกันว่า การศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นรากฐานสำคัญ ในการสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าของชาติ เพราะประชาชนส่วนใหญ่สิ้นสุดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับการศึกษานี้ ถ้าการประถมศึกษาที่มีคุณภาพก็หมายถึงประชากรส่วนใหญ่มีความรู้ด้วย ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด และกระจายอยู่ทุกส่วนของประเทศ ครู อาจารย์ จึงเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่ง เพราะผลการศึกษานักเรียนฝากไว้กับครู อาจารย์ในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528: 3)

ในโรงเรียนประถมศึกษาผู้ที่จะเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้ดำเนินไป ตูจุดมุ่งหมายนั้นคือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำของสถานศึกษานั้นๆ ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาย่อมมีผลต่อกลุ่มและสมาชิกแต่ละคนในโรงเรียน พฤติกรรมที่ดีและเหมาะสมก็จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ และ

ทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จผล ซึ่งหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

เมื่อบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจ มีแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน แสดงว่าในโรงเรียนนั้นมีการสร้างบรรยากาศที่ดี กิบสัน อีแวนเซวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich, and Donnelly Jr. 1973: 314 อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข 2526: 5) กล่าวว่า “บรรยากาศ คือ สภาพของสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม สภาพแวดล้อมนี้มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร” จากคำจำกัดความข้างต้นพฤติกรรมผู้บริหารถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมด้วย และย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งตรงกับทัศนะของ ฮัลปิน (Halpin) ที่ว่าบรรยากาศในโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำของโรงเรียนและพฤติกรรมของครูในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะส่งผลกระทบต่อการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในทำนองเดียวกัน พฤติกรรมผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูด้วยด้วยเหตุนี้ ฮัลปิน (Halpin) จึงเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดบรรยากาศของโรงเรียน (Andrew W. Halpin and Don B. Croft 1966: 176-181 อ้างถึงใน คณิต เจริญกลาง 2535: 29) จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จะมีพฤติกรรมแบบใดและมีบรรยากาศในโรงเรียนเป็นแบบใดตามแนวคิดของ ฮัลปิน (Halpin) โดยศึกษาจากโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดเพชรบุรี ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน สูงกับต่ำ
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2536 สูง 50 อันดับแรกและที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ 50 อันดับสุดท้ายจากโรงเรียนทั้งหมด 247 โรงเรียน โดยสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 342 คน เมื่อ พ.ศ. 2538

2. การวิจัยนี้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของฮัลปิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer) ซึ่งมี 2 แบบ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิตรสัมพันธ์ (Consideration) และศึกษาบรรยากาศโรงเรียนตามแนวคิดของ ฮัลปิน (Halpin) ซึ่งมี 6 แบบ คือ บรรยากาศแบบเปิด บรรยากาศแบบอิสระ บรรยากาศแบบควบคุม บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศแบบปิด

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ได้จากการวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเขียนชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ.1949 ซึ่งแบบสอบถามเป็นผลงาน ของ John K.Hemphill และ E.Coons และได้ปรับปรุงแก้ไขโดย ฮัลปิน และ ไวนเนอร์ (Andrew W Halpin and B.J.Winer อ้างถึงใน สุมเมธ เดียววิเศษ 2527: 62) โดยแบบสอบถามจำแนกพฤติกรรมของผู้นำ ออกเป็น 2 แบบคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จาก พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้น 4 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 ผู้นำที่มีกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)
- แบบที่ 2 ผู้นำที่มีกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 3 ผู้นำที่มีกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 4 ผู้นำที่มีกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

จากการศึกษาแนวคิดข้างต้น นำมาพิจารณาในด้านการปฏิบัติงานในโรงเรียนซึ่งต้อง มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานในโรงเรียน การปฏิสัมพันธ์ภายในโรงเรียนดังกล่าว

ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งบรรยากาศในโรงเรียนก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตรงกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ของ ฮัลปิน (Halpin) ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าพฤติกรรมของผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครู และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะส่งผลกระทบต่อการแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

จากแนวคิดทั้งสองแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจจึงได้ใช้แนวคิดทั้งสองนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

### โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

แบบพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร	แบบบรรยากาศ โรงเรียน
แบบที่ 1	1. แบบเปิด
แบบที่ 2	2. แบบอิสระ
แบบที่ 3	3. แบบควบคุม
แบบที่ 4	4. แบบสนิทสนม
	5. แบบรวบอำนาจ
	6. แบบปิด

### โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพชรบุรี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2536 ของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึงโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2536 อยู่ใน 50 อันดับแรกของโรงเรียนทั้งหมด 247 โรง คืออันดับที่ 1-50

โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ หมายถึงโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2536 อยู่ใน 50 อันดับสุดท้ายของโรงเรียนทั้งหมด 247 โรง คืออันดับที่ 197-247

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยนี้ทำให้ทราบว่าในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบใด และบรรยากาศโรงเรียนเป็นแบบใด



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำ ซึ่งในบทนี้จะกล่าวถึงผู้นำ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศขององค์กร บรรยากาศโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ผู้นำ

##### 1.1 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่าง ที่จะช่วยให้องค์การนั้นอยู่ได้โดยไม่ล้ม มีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายท่าน เช่น

ฮัลพิน (Halpin อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 7) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

1. มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
3. มีบทบาทที่สำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
4. ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

ฟีดเลอร์ (Fiedler 1967: 8) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มในการอำนวยความสะดวก และการประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 8) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และ

บทบาทเหนือกลุ่มที่สามารถที่จะจูงใจ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

มาลี อังคณาวัดี (2533: 16) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีศิลปะที่จะสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไป โดยเขาให้ความไว้วางใจเชื่อใจอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งให้ความเคารพนับถือให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้งและเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกให้มีบทบาท และอิทธิพลในการที่จะชักนำ ชี้นำ หรือจูงใจสมาชิกภายในกลุ่มให้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยสมาชิกมีความเต็มใจและมั่นใจ

## 1.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในที่นี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งจะกล่าวถึงการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของ ฮัลปิน (Halpin) เกทเซล และ กูบา (Getzels - Guba) ลิเคิร์ต (Likert) เบลค และ มูตัน (Blake and Mouton) และ เรดดิน (Reddin) ซึ่งมีดังนี้

### 1.2.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของฮัลปิน (Halpin)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายงานหนึ่ง คือ การศึกษาวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือ เขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1949 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K.Hemphill และ Alvin E. Coons และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W.Halpin และ B.J. Winer (อ้างถึงใน สุเมธ เตียววิศเรศ 2527: 62) จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ กิจกรรมสัมพันธ์ (Initiating Structure) มิตรสัมพันธ์ (Consideration) มีความหมายดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

2. พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้าง



บรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกัน

จากพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ฮัลปิน และ ไวนเนอร์ (Halpin and Winer อ้างถึงใน สุมเมธ เดียววิศเรศ 2527: 64) ได้สร้างผู้นำพื้นฐานขึ้น 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

แบบที่ 2 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)

แบบที่ 3 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)

แบบที่ 4 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

### 1.2.2 ทฤษฎีทางสังคมของเกทเซลและกูบา (Getzels-Guba Model)

เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels-Guba 1457: 423-441) มองสังคมเป็นองค์การ ที่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ การพิจารณาภาวะผู้นำยึดสถาบันนิติ (nomothetic) และบุคลามิติ (idiographic) ได้แบ่งผู้บริหารออกเป็น 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 เน้นการบริหารแบบสถาบันนิติ (nomothetic style) ผู้บริหารยังยึดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถาบันเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารสอดคล้องดูแลให้ทุกคนปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียน และปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัดถือการบรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญแสดงบทบาทตามความคาดหวัง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าของบุคคลไม่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เน้นที่งาน (task-oriented)

แบบที่ 2 เน้นการบริหารแบบบุคลามิติ (idiographic style) ผู้บริหารยึดบุคคลมากกว่าสถาบัน สร้างความพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการบรรลุเป้าหมายของ องค์การหรือเน้นที่ตัวบุคคล (people-oriented)

แบบที่ 3 ผู้บริหารแบบผสมผสานหรือทางสายกลาง (transactional styled) บริหารโดยยึดถือความสำคัญทั้งงานและบุคคล ถือว่าการกระทำใด ๆ ต้องให้เกิดประโยชน์ ทั้งแก่สถาบันและบุคคลเป็นการบริหารตามสถานการณ์ กล่าวคือ เน้นสถานการณ์เป็นเกณฑ์ (situational approach)

### 1.2.3 ทฤษฎีการบริหารของลิเคิร์ต

ลิเคิร์ต (Likert อ้างถึงใน สมร นาคประสิทธิ์ 2532: 40-41) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการบริหารของผู้จัดการฝ่ายผลิตที่มีผลผลิตสูงเปรียบเทียบกับรูปแบบการบริหารของผู้จัดการฝ่ายผลิตกลุ่มอื่น ๆ เขาได้พบว่าหัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงเน้นความสนใจเรื่องคนเป็นอันดับแรกสนใจในปัญหาของผู้บังคับบัญชาและพยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิผล และมีเป้าหมายในการ

ปฏิบัติงานสูง หัวหน้างานเหล่านี้จัดอยู่ในพวกยึดคนเป็นหลัก (employee-centered) หัวหน้างานอีกพวกหนึ่งเน้นความสนใจเรื่องผลผลิตตลอดเวลา จัดอยู่ในพวกยึดงานเป็นหลัก (job-centered)

ลิเคิร์ต ยังพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน ทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจและให้อิสระในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาการควบคุมทั่ว ๆ ไป อย่างหลวม ๆ ทำให้เกิดผลผลิตมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวด แนวความคิดของลิเคิร์ต พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ที่แวดล้อมในการบริหาร เช่น ความคิด ค่านิยม ธรรมชาติของงาน และได้แบ่งแบบของการบริหารออกเป็น 4 ระบบ คือ

ระบบที่ 1 แบบเผด็จการ (Exploitive Authoritative) เป็นระบบบริหารที่ผู้บริหารใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่ให้ความไว้วางใจหรือให้ความไว้วางใจน้อย ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกบังคับให้ทำงานด้วยความกลัว การกำหนดเป้าหมายและการควบคุมอยู่ที่ระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ

ระบบที่ 2 แบบเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) เป็นระบบบริหารที่กำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจอยู่ที่ระดับสูงสุด แต่การตัดสินใจบางอย่างกระทำภายในขอบเขตผู้บริหารใช้รางวัล และการลงโทษเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารทางเดียว การควบคุมบางอย่างถูกมอบหมายไปยังระดับกลางและต่ำ

ระบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultive) เป็นระบบบริหารที่ผู้บริหาร ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน การตัดสินใจโดยทั่วไปอยู่ในระดับสูง มีการให้รางวัลและการลงโทษเป็นครั้งคราว มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง นโยบายและการกำหนดเป้าหมายเป็นไปอย่างกว้าง ๆ การควบคุมถูกมอบหมายไปยังระดับต่ำมากขึ้น

ระบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วม (Participative) เป็นระบบบริหารที่ผู้บริหารจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการ และการประเมินการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารอย่างสมบูรณ์แบบ คือ มีการติดต่อสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน

ทฤษฎีของลิเคิร์ต (Likert) เน้นความสำคัญของกลุ่มในองค์กร องค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตาม ย่อมขึ้นต่อความสัมพันธ์ต่อกัน และระบบการใช้อิทธิพลหรือภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าเปรียบเทียบกับแนวคิดของทฤษฎีอื่น ๆ แล้ว ระบบที่ 1 เป็นการบริหารแบบมุ่งงานที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ ระบบที่ 4 คือ การบริหารแบบมุ่งคน ระบบที่ 1 และ 4 สอดคล้องกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ระบบที่ 2 และ 3 อยู่ระหว่างระบบที่ 1 และ 4 ระบบการบริหารขององค์กรตามแนวความคิดของ ลิเคิร์ต (Likert) ถ้ายิ่งใกล้ระบบที่ 4 มากเท่าไร องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ระบบการบริหารทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์ในลักษณะของแกนต่อเนื่อง เริ่มจากแบบเผด็จการหรือพฤติกรรมที่ยึดคนเป็นหลักที่ปลายด้านหนึ่ง ไปสู่แบบ

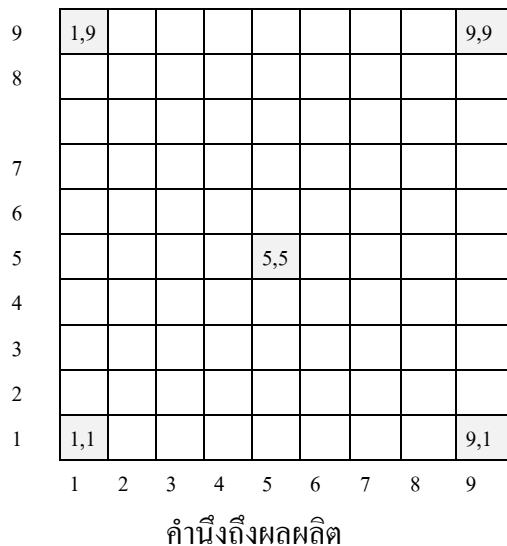


ในมัลรัฐมิซิแกน ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลบรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมการบริหารของครูใหญ่อยู่ในระบบที่ 4 (แบบมีส่วนร่วม) ซึ่งพิจารณาถึงความสัมพันธ์ ความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การจูงใจและให้ความไว้วางใจ

จากการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่องานเป็นสำคัญโดยถือว่าการบริหารเป็นการจัดระบบระเบียบวิธีการทำงานวางแผนงานให้คนปฏิบัติงาน ถ้าคนได้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้งานจะดีมีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่อคนเป็นสำคัญ โดยถือว่าปัจจัยสำคัญทางการบริหารคือปัจจัยมนุษย์ คนมีชีวิตจิตใจถ้าสามารถพัฒนาคนที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ มีความเข้าใจกันงานก็สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

### 1.2.4 ตารางการบริหารของเบลคและมูตัน

จากความคิดทางทฤษฎีการบริหารที่เน้นหนักในด้านผลสัมฤทธิ์ของงานและเน้นหนักในด้านการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) นำไปสร้างตารางการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งมีแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้ 5 แบบ อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลผลิต (งาน) และคำนึงถึงคน (มนุษย์สัมพันธ์) ดังปรากฏในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ตารางการบริหารของเบลคกับมูตัน

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีแและแนวปฏิบัติ ใน การบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536 หน้า 77

คำนึงถึงผลผลิตแสดงให้เห็นบนแกนแนวนอน ผลผลิตจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกทีในขณะที่มาตรวัดบนแกนแนวนอนมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บน แกนแนวนอน หมายความว่า เป็นผู้นำที่มีความสนใจในผลผลิตสูงสุด

คำนึงถึงคน แสดงให้เห็นบนแกนแนวตั้ง คนจะมีความสำคัญต่อผู้นำมากขึ้นทุกที ในขณะที่มาตรวัดบนแกนแนวตั้งมีระดับสูงขึ้น ผู้นำที่มาตรวัดอยู่ในระดับ 9 บนแกนแนวตั้ง หมายความว่า เป็นผู้นำที่มีความสนใจในคนสูงสุด

จากตำราวิชาการบริหารของเบลคและมูตัน เสริมสกีดี วิชาลาภรณ์ (2536: 77-79) ได้ อธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้น ๆ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบไม่เอาไหน (Improvverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจด้านคน และไม่หวังผลของงาน ใช้ความพยายามน้อยมากและเพียงแต่รักษาสมาชิกขององค์กรให้คงอยู่นั้น
2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านคน พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด มิได้มุ่งผลผลิตขององค์กร
3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) ผู้นำแบบนี้มุ่งให้งานสำเร็จอย่างเดียว ไม่สนใจความต้องการของคน ไม่คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน
4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) ผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลผลิตขององค์กร เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมมือเพื่อเป้าหมายขององค์กร มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่เชื่อถือไว้วางใจและยกย่องซึ่งกันและกัน
5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งด้านคน และงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจ งานสำเร็จตามสมควร

### 1.2.5 ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของเรดดิน

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน William J. Reddin (อ้างถึงใน มาลี อังคณาวัดี 2526: 32-38) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ

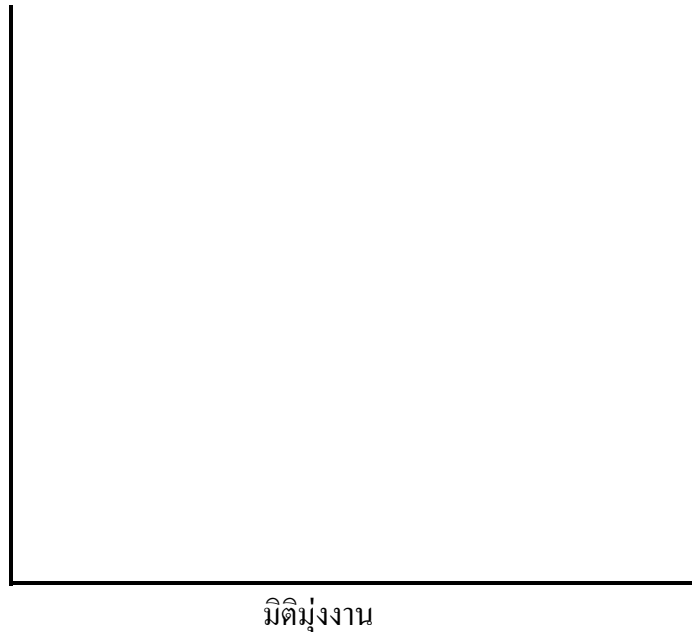
มิติทั้ง 3 ของเรดดิน ได้แก่

1. มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task Orientation)

2. สัมพันธภาพหรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation Orientation)

3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

ดังแสดงในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 มิติทั้งสามของทฤษฎีสัมพันธภาพของเรดคิน

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
ในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536  
หน้า 80

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการ คือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหาร ในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของ เรดคิน (อ้างใน

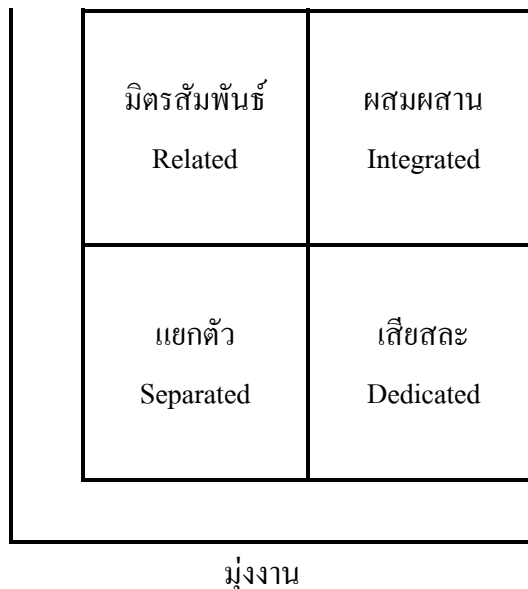
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 81) ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะ ตัวแสดงในภาพที่ 5 คือ

1. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับ วัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่อง อำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจใน เทคนิคการจูงใจลูกน้อง

2. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องมา ก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเอง เจียวยๆ ไม่เป็นที่สังเกต ของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอริยาสัยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบผู้แยกตัว (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่ วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั้งไว้เพื่อจะได้ทำให้ถูก ต้อง ชอบความกระตือรือร้น ยึดมั่น ยึดถือ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์ลุล่วง ไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะ ให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะ ได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัด ขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงแก่ขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็น คนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้องตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตาม มาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ



ภาพที่ 5 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

**ที่มา :** เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536 หน้า 82

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มุ่งงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดยึดมั่นตลอดแต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคน ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้ (Reddin 1970 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536: 82-83)

- + ผู้สอนแนะ (Developer)
  1. แบบมิตรสัมพันธ์ (Related)
- ผู้เอาใจ (Missionary)



- + ผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
  - 2. แบบผู้แยกตัว (Separated)
- ผู้ทันท่า (Deserter)
- + ผู้นำทีม (Executive)
  - 3. แบบผู้ผสมผสาน (Integrated)
- ผู้ยอมความ (Compromiser)
- + ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat)
- 4. แบบผู้เสียสละ (Dedicated)
- ลักษณะผู้คุมงาน (Autocrat)

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารแบบนั้น เรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลสูงกว่า (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่า ลักษณะที่มีประสิทธิผลด้อยกว่า

สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดินันน์ เสริมสกีด์ วิศวลากรณ (2536: 82-83) ได้กล่าวว่า เราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่า แบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำ จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทันท่า ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำทีมซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันท่า (deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น มิได้ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถ เป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมากเป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้กุมกฎ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่คิดว่าตนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักไม่มีความคิดริเริ่มไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพน้อมนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

2.3 ผู้บุกงาน (Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน สนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

### 1.3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516: 203-204) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำว่าการเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร เพราะผู้นำเป็นจุดดวงประทีปของโรงเรียน เป็นจุดรวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในโรงเรียน จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับคุณภาพของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำคือ ใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งฮัลปีน (Halpin 1966: 26-28) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำว่ามีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งในลักษณะ 5 ประการ คือ (1) เป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ (2) มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ (3) เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุด

ในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ (4) เป็นผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้ นำ (5) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือ เป็นหัวหน้าหน่วยงาน

มุสตี ตัตยมานะ (2517: 86) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่ดีคือ ผู้ที่สามารถใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยสามารถปรับสภาวะแวดล้อมเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด ภาวะผู้นำจึงเป็นภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีจิตใจร่วมกันปฏิบัติงาน ชงชัย สันติวงษ์ (2523: 393) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมเป็นผู้ทำลายขวัญของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานด้อยประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ แคมเบล และคณะ (Campbell and others 1967: 144) และ ภิญโญ สาร (2516: 127) ที่ว่าการสร้างภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างกลุ่มบุคคลหรือกลุ่มคนเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กร

แคมเบล และคณะ (Campbell and others 1967: 176-178) ได้สรุปการวิจัยทางจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐประศาสนศาสตร์และ การวิจัยทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีข้อสรุปที่สำคัญ 14 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งได้แก่การเปลี่ยนแปลงในเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ การรู้แจ้ง ค่านิยม ความสนใจ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเกิดขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปฏิสัมพันธ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่บุคคลแต่ละคนและกลุ่ม
3. คุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มจะต้องเป็นไปในด้านการริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเข้าใจและการสร้างขวัญกำลังใจต่อกัน
4. ความเป็นผู้นำไม่คำนึงถึงสถานภาพหรือตำแหน่ง
5. บุคคลในระดับชั้นในองค์กร สถาบันหรือสังคมมีสมรรถภาพในการเป็นผู้นำ และสามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ตามสถานการณ์
6. พฤติกรรมผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความเปิดเผยของบุคคล ความคิดของผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
7. ความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ บุคคลที่เป็นผู้นำในคนกลุ่มหนึ่งอาจจะไม่เป็นผู้นำในคนอีกกลุ่มหนึ่งได้
8. บุคคลที่แสดงพฤติกรรมผู้นำในหลายสถานการณ์และคนอื่นยอมรับย่อมจะกลายเป็นผู้นำไปในที่สุด

9. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือสถาบันขึ้นอยู่กับผลรวมของการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกแต่ละคน ความเป็นผู้นำต้องใช้ในขบวนการต่างๆ เช่น การจัดองค์กรการจัดโปรแกรม และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร

10. ความเป็นผู้นำจะต้องเรียงลำดับเหตุการณ์ก่อนหลังได้ถูกต้อง ซึ่งมีความสำคัญกว่าการวินิจฉัยสั่งการในงานประจำขององค์กร

11. การแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำ ย่อมแสดงว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีอำนาจตามมาด้วย

12. ความเป็นผู้นำจะเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาของกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกลุ่ม จะทำให้ความสมดุลของกลุ่มเสียไป แต่ผู้นำจะต้องเป็นกลาง

13. ผู้นำจะต้องไม่เป็นผู้ตัดสินเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ของกลุ่ม แต่จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ของกลุ่มเอง

14. ประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำนั้นสามารถวัดผลผลิตขององค์กรหรือการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ความมั่นคงและความเหนียวแน่นของกลุ่ม

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัย อาจสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ ฯลฯ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. ผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์กร หรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ

4. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหาร ในการที่จะนำหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

## 2. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารรัฐกิจ การประถมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การบริหารการศึกษาจึงเป็นการบริหารในส่วนย่อยของระบบการศึกษาทั้งหมด และเป็นการบริหารเพื่อพัฒนาบุตรหลานของประชาชนในชาติให้มีความรู้

ทักษะและเจตคติที่ดี ตามที่ชาติต้องการ (ภิญโญ สาร 2526: 143) ซึ่ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2524: 5) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่

จุดหมายที่ต้องการ การบริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย ผู้นำอันสำคัญยิ่ง คือผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้ในโรงเรียนได้แก่ ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ศิริ เจริญวัย (2518: 85) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทดังนี้ คือ (1) เป็นผู้จัดรูปงาน หมายถึงการจัดแบ่งงาน จัดสายงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบของงานอย่างเป็นระบบ (2) เป็นสื่อสื่อสาร หมายถึง เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรทั้งหลายในโรงเรียนในด้านความคิดและเรื่องราวต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกัน (3) เป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง เป็นผู้นำทางความรู้ ความคิดและวิทยาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน การเข้าร่วมกับสมาคมวิชาชีพ และการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษาให้ทันกับเหตุการณ์ (4) เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง เป็นผู้คอยติดตาม และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ตลอดจนรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

พันธ์ หันนาคินทร์ (2524: 3) ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดูแลให้งานของโรงเรียนดำเนินไปอย่างพร้อมเพรียงกัน และมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ประหยัดทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ แต่ได้ผลเต็มที่ตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งโรและเดรก (Roe and Drake 1974: 14) ได้กำหนดหน้าที่หรืองานของครูใหญ่ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน
2. พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน
3. พัฒนาร่วมมือในการประเมินผลงาน เพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดียิ่งขึ้น
4. ร่วมกับผู้ร่วมงานพัฒนาและปรับปรุงประเมินผลงานผู้ร่วมงาน
5. ร่วมกับผู้ร่วมงานในการวางแผนการประเมินผล และการรายงานความก้าวหน้าของนักเรียน
6. หาช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมทางการศึกษา

8. ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้ นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบในการปกครองตนเอง  
อย่างสมบูรณ์

9. ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

คิงสเบอรี (Kingsbury 1957: 48-49) ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาท และความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
2. เสริมสร้างให้งานได้ผลสูงสุดทั้งปริมาณและคุณภาพ
3. เป็นผู้แนะนำการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้ตั้งและควบคุมงาน

พณีส หันนาคินท์ (2524: 59-61) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูใหญ่ไว้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการทำงานทุกอย่างของโรงเรียนได้แก่ รับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียนให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ รับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น รับผิดชอบต่อ การตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนในกิจการงานต่างๆ ของโรงเรียน การติดต่อองค์กรภายนอกโรงเรียนจะต้องกระทำในนามครูใหญ่ ครูใหญ่จะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก

3. เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ครูใหญ่ต้องทำหน้าที่ให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ และสามารถสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครู

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ พยายามปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียน หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุด เพราะงานขั้นสุดยอดของโรงเรียนเป็นหน้าที่โดยเฉพาะของครูใหญ่ที่จะต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบผลอันเกิดจากการตัดสินใจนั้นๆ ก่อนที่จะตัดสินใจจะต้องพิจารณาวินิจฉัยให้รอบคอบจากข้อมูลที่ถูกต้องหรือจากการประเมินสถานการณ์ไว้อย่างดีแล้ว

### 3. คุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในวงการบริหารการศึกษา มีอำนาจในการควบคุมดูแลสั่งการและกำหนดนโยบาย ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดี ดัง พนัส หันนาคินทร์ (2524: 63-66) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 2 ประการคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (personal qualification) หมายถึงคุณสมบัติส่วนตัว ดังนี้คือ การมีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกทางความคิด และมีคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความมีไหวพริบปฏิภาณดี ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

2. สมบัติทางวิชาชีพ (professional qualification) หมายถึงคุณสมบัติทางวิชาการ และความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน คุณสมบัติเหล่านี้แบ่งเป็น ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ระดับความรู้ และการใฝ่หาความรู้ มีความสนใจและพยายามปรับปรุงตนเองในด้านวิชาการเสมอ

วิจิตร วรุตบางกูร (2523: 74-80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีว่าต้องประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) มีภาวะผู้นำสูง มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ (1) ครูใหญ่จะต้องมีความแจ่มใส ร่าเริงและอดทน (2) มีความสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง ไม่ลังเล (3) มีความสามารถในการจูงใจคน (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความฉลาดและมีไหวพริบดี (6) มีความขยันหมั่นเพียร เอาใจใส่ต่องานอย่างสม่ำเสมอและตรงต่อเวลา (7) มีความเสียสละ หมายถึงเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน และทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (8) มีบุคลิกภาพดี (9) เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย รู้จักใช้หลักการประชาธิปไตยในการบริหารงาน

2. มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในวิชาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ ขี้มยิ้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (healthy) หมายถึงสุขภาพทางกาย (physical health) และสุขภาพจิต (mental health) เพราะสุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยนั้นยังมีน้อย ปัจจุบันที่พบคือ ประถม แสงสว่าง (2527: 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง "ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์" เมื่อ พ.ศ.2524 พบว่าลักษณะของนักวิชาบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์มีดังนี้คือ (1) กล้ารับผิดชอบ เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ชอบแล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น (2) มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น (3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น (4) มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ (5) มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล (6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี (8) กระตือรือร้นในการทำงาน (9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาผลประโยชน์ส่วนตัว (10) ไม่หุเบอาเชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง และเมื่อเปรียบเทียบความสำคัญ และความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษา เรียงตามลำดับได้ดังนี้คือ (1) ด้านคุณธรรมความประพฤติและความรับผิดชอบ (2) ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา (3) ด้านความรู้ทางวิชาการ (4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (5) ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (6) ด้านบุคลิกภาพ (7) ด้านงานธุรการ

ชาติ ไทยภักดี (2513: 24-25) ได้ให้หลักสำคัญในการเป็นครูใหญ่ดังนี้ (1) ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง (2) ต้องเป็นคนกล้า เป็นนักวิจัยและสั่งงานให้เด็ดขาด ตัดความกลัวออก เพราะจะทำให้งานหย่อน (3) ต้องถือความผิดเป็นครู (4) หลีกเลี่ยงการกระทำที่ทำให้คนอื่นไม่พอใจ (5) เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้แสดงออกเท่า ๆ กัน (6) ขอมรับว่าทุกคนมีความเกียจคร้านเป็นนิสัย แต่อย่าให้ความเกียจคร้านมาทำลายการบริหาร (7) ต้องเข้มให้เป็น (8) อย่าให้ครูมีอายุถูกคุกจากครูที่อ่อนกว่า พยายามหาทางให้ครูแก่ได้มีบทบาท (9) ต้องฟังทุกคนพูด มองให้เห็น ไม่จำเป็นอย่าพูด พูดน้อย ดูมาก (10) ลดตัวไปสังสรรค์กับครูน้อย

#### 4. บรรยากาศองค์การ

องค์การเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ทำ นักวิชาการจึงหันมาศึกษาถึงองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ องค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การได้รับความสนใจไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ๆ

##### 4.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ



ฮัลปีน (Halpin 1966: 132) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การ หรือหน่วยงานก็เช่นกันสามารถแสดงลักษณะเฉพาะ ในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงานส่วน ทากูริ และ ลิทวิน (Taguri and Litwin 1968: 27) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การซึ่ง (1) บุคคลในองค์การนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ (2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ และเดสเลอร์ (Dessler 1976 อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข 2526: 9) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การคล้ายกันโดยกล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขามีสู่องค์การจะอยู่ในรูปมิติต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

กีท เดวิส (Keith Davis 1981: 104) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทสาธารณสุข เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเสมือนบรรยากาศรอบ ๆ ตัว

บรรยากาศองค์การในทัศนะของ กิบสัน (Gibson 1973: 314) คือองค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากความหมายของบรรยากาศองค์การที่นักการศึกษากล่าวมา สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

## 4.2 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

จากความหมายที่นักวิชาการได้แสดงแนวความคิด ในเรื่องบรรยากาศขององค์การนั้น จะเห็นว่า บรรยากาศขององค์การมีอิทธิพลเหนือบุคคลและกลุ่มบุคคลซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ดังนั้น บรรยากาศต่างกันย่อมมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การได้แตกต่างกัน และเมื่อตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลในเชิงบวกหรือเชิงลบก็ตาม ก็จะเกี่ยวโยงไปมีผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน คือประสิทธิภาพขององค์การด้วยเช่นกัน จากความสำคัญของบรรยากาศองค์การดังกล่าว นักการศึกษาจึงได้ศึกษาเรื่องราวของบรรยากาศองค์การ ดังเช่นใน ค.ศ.1964 โฟร์แฮนด์ (Forehand 1964 อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข 2526: 29-30) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์การใดองค์การหนึ่งเกิดขึ้น

จากกลุ่มขององค์ประกอบเฉพาะของแต่ละองค์การ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้บรรยากาศขององค์การแต่ละองค์การแตกต่างกันออกไป และบรรยากาศขององค์การนี้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ องค์ประกอบดังกล่าว โฟร์แฮนด์ (Forehand) ได้จำแนกออกเป็น 5 ประการคือ 1) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (size and structure) 2) แบบภาวะผู้นำ (leadership pattern) 3) ความซับซ้อนของระบบ (system complexity) 4) เป้าหมายและทิศทาง (goal and direction) และ 5) เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกัน และจะเป็นสิ่งที่ทำให้บรรยากาศเกิดขึ้น รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบมี ดังนี้

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ (size and structure) โดยทั่วไปแล้วเราจะคิดว่าองค์การขนาดใหญ่จะมีความมั่นคง แต่องค์การขนาดใหญ่จะมีการบริหารงานแบบรูปนัย และไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ซึ่งมีผลกระทบต่อจิตใจของคนในแต่ละระดับขององค์การอย่างมาก ในด้านโครงสร้างขององค์การก็มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานห่างเหินจากผู้บริหารระดับสูงอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย ความห่างเหินดังกล่าวจะก่อให้เกิดบรรยากาศของการบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลขึ้น

2. แบบของภาวะผู้นำ (leadership pattern) แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้ตามองค์การธุรกิจหรือสถาบันการศึกษาและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแรงกดดันในการสร้างบรรยากาศ แบบภาวะผู้นำมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และองค์ประกอบบรรยากาศองค์การในด้านการเอาใจใส่ ความห่างเหิน การเน้นผลงานเป็นลักษณะที่ผู้บริหารซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและบุคคลในองค์การสามารถรับรู้ได้

3. ความซับซ้อนของระบบ (system and complexity) หมายถึง จำนวนลักษณะของการเกี่ยวข้องของการเกี่ยวข้องกันของระบบต่าง ๆ ที่องค์การนั้นใช้อยู่

4. เป้าหมายและทิศทาง (goal and direction) องค์การแต่ละประเภทย่อมมีเป้าหมายและทิศทางต่างไปตามประเภทขององค์การนั้น ๆ เช่น องค์การธุรกิจย่อมมีเป้าหมายต่อการมีกำไร

5. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (communication network) การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะการติดต่อสื่อสารจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของการติดต่ออำนาจในการบริหาร และความสัมพันธ์ของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากระดับบนมาล่าง หรือในระดับเสมอกัน จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการบริหารงานของแต่ละหน่วยงานได้

ในปี 1967 ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer อ้างถึงใน ชำรงศักดิ์ เจริญสุข 2526: 30-32) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศไว้ 8 มิติ คือ 1) โครงสร้าง (structure) 2) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) 3) ความอบอุ่น

และการสนับสนุน (warmth and support) 4) การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (reward and punishment, approval and disapproval) 5) ความขัดแย้ง (conflict) 6) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation) 7) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร (organizational identity) และ 8) การเล็งและการรับผิดชอบความเสี่ยง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. โครงสร้างที่กำหนดขึ้นมาสำหรับใช้ในองค์กร ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์กรไม่ว่าองค์กรนั้นจะเป็นองค์กรรูปนัย หรือองค์กรรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ องค์กรประกอบนี้จะวัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้เกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และลู่ทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบสูงด้วย ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (self control) การมีส่วนร่วม (participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน องค์กรประกอบนี้จะวัดในเรื่องของการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ สำหรับการปฏิบัติงานความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร

4. การให้รางวัล การลงโทษ การเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย องค์กรประกอบด้านนี้วัดความรู้ทางด้านการให้รางวัลและการลงโทษ การให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง องค์กรประกอบนี้จะวัดความรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานในองค์กร ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง องค์กรประกอบนี้จะวัดการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นต้องสร้างขึ้นมาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมจะเป็นแรงจูงใจให้เขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในองค์กร องค์ประกอบนี้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่ม ช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเสี่ยงและการรับผิดชอบความเสี่ยง องค์ประกอบนี้จะเป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง ลิทวิน (Litwin) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจอยู่ในบรรยากาศที่เสี่ยงในระดับปานกลางจะมีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง และในทางกลับกัน บรรยากาศที่มีความเสี่ยงที่อยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

ในปี ค.ศ.1971 แคมป์เบลล์ (Campbell) ได้ร่วมกับเบตตี (Beatty) (อ้างถึงใน Steers 1977: 101) เสนอองค์ประกอบ บรรยากาศองค์การขึ้นใหม่ โดยได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถาม รายละเอียดขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การ มีดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง จำนวนวิธีการซึ่งใช้ในการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และการลงโทษ (reward-punishment relationship) หมายถึง จำนวนการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงานและความดีความชอบ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (decision centralization) หมายถึงการสงวนอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นสัมฤทธิ์ผล (achievement emphasis) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในองค์การที่จะร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. การเน้นการฝึกอบรม และการพัฒนา (Training and development emphasis) หมายถึง การที่องค์การพยายามสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การด้วยการจัดอบรมและพัฒนา

6. ความมั่นคงและการเสี่ยงภัย (Security versus risk) หมายถึงแรงกดดันภายในองค์การที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง และความตึงเครียดของบุคคลในองค์การ

7. ความเปิดเผยกับการป้องกันตนเอง (openness versus defensiveness) หมายถึง การที่บุคคลในองค์การพยายามปกปิดความคิดแทนที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผย และร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพและขวัญ (status and morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในองค์การซึ่งรู้สึกว่าองค์การเป็นสถานที่เหมาะสมในการทำงาน

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ (recognition and feedback) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรู้ว่าผู้บริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

10. ความสามารถและความคล่องตัวทั่วไปขององค์กร (general organizational competence and flexibility) หมายถึง องค์กรมีเป้าหมาย และดำเนินการตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัว แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งความมกน้อยของการคาดการณ์ปัญหา พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ

ในปี ค.ศ.1973 ฟิงค์ (Fink)และคณะ (1983: 92-100) ได้ศึกษาบรรยากาศ องค์กรพบว่า บรรยากาศองค์กรประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ผสมกัน องค์กรประกอบเหล่านี้ ได้แก่

1. เป้าหมาย (goal) เมื่อเริ่มมีองค์กรเกิดขึ้น ย่อมมีการตัดสินใจถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงเริ่มการสร้างบรรยากาศ ดังนั้น เมื่อองค์กรมีเป้าหมายแตกต่างกันย่อมจะมีลักษณะของบรรยากาศแตกต่างกันไปด้วย

2. โครงสร้าง (structure) โดยทั่วไปแล้วยังมีโครงสร้างที่เป็นแบบแผนมากเท่าใดก็ยังมีบรรยากาศเป็นแบบแผนเท่านั้น ในโครงสร้างองค์กรที่เป็นแบบแผนจะมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนและไม่คลุมเครือ

3. การให้รางวัล (Reward) การให้รางวัลเป็นเรื่องทางจิตใจ กล่าวคือ บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งได้รับรางวัลจะมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีอำนาจ และได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ประเภทรางวัลที่แตกต่างกันย่อมสัมพันธ์กับทัศนคติ หรือความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กรแตกต่างกัน

4. ขนาด (size) ขนาดองค์กรจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรมาก เมื่อองค์กรเติบโตขึ้นก็ยิ่งเป็นแบบตัวบุคคลน้อยลง กล่าวคือ เมื่อมีจำนวนบุคคลในองค์กรเพิ่มมากขึ้น บุคคลในองค์กรจะรู้จักกันน้อยลง

5. สถานที่ตั้งองค์กร (geographic location) สถานที่ตั้งองค์กรที่แตกต่างกันจะมีบรรยากาศที่แตกต่างกัน เช่น บรรยากาศในร้านค้าขนาดเล็ก ในเมืองใหญ่ ย่อมจะแตกต่างกับร้านค้าขนาดเดียวกันในชนบท

6. การจัดสภาพทางกายภาพ (physical setting) สภาพองค์กรที่มีอาณาเขตกว้างขวางย่อมรู้สึกเป็นอิสระและเปิดกว้าง เมื่อเข้าไปในองค์กรธนาคาร ภัตตาคาร ห้องเรียนจะเกิดความประทับใจ ซึ่งเกิดมาจากความรู้สึกเรื่องสถานที่ ซึ่งเป็นเรื่องของการจัดสภาพทางกายภาพ ได้แก่ ขนาด รูปทรง แสง การตกแต่ง ฯลฯ โดยสิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กร

7. ปทัสถาน (norms) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของบรรยากาศองค์การ ปทัสถานเป็นกฎระเบียบที่ไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่า บุคคลควรจะทำหรือไม่ทำ อย่างไร เป็นกฎที่ไม่เป็นแบบแผน ซึ่งคาดหวังไว้ว่าบุคคลในองค์การควรทำอย่างไร กล่าวคือ ปทัสถานเป็นพฤติกรรมที่ยอมรับกันและเป็นขอบเขตหรือข้อจำกัดภายในกลุ่มบุคคลว่าจะปฏิบัติอย่างไร

8. การติดต่อสื่อสาร (communications) ต้องมีหลายระดับ แต่การติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุดคือการติดต่อสื่อสารแบบโดยตรง คือบุคคลในองค์การต้องมีความเคลื่อนไหว พบปะกันและใช้เวลาคุยกันบ้าง

ในปี ค.ศ.1967 ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin and Stringer 1967 อ้างถึงใน ชัยรัตน์ เผลิมรอด 2533: 26-28) เสนอแบบบรรยากาศองค์การไว้ 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (power climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลในองค์การต้องการมีอิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่น ๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำแนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การพยายามสร้างตนเอง เป็นผู้นำกลุ่มต่าง ๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลในองค์การควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า เป็นบรรยากาศองค์การที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับองค์การที่ลำดับสายการบังคับบัญชาเข้มงวด เช่น องค์การทหาร หรือองค์การที่มีงานประจำทำตลอดเวลา เช่น องค์การผลิตสินค้า และนอกจากนี้อาจเกิดขึ้นในองค์การการศึกษาหรือการแพทย์ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกลงใจในด้านความสำคัญของอำนาจและความอบอุ่นให้กับบุคคลซึ่งต้องการจะหลบหนี เช่น นักเสพติดต่าง ๆ หรือบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวตลอดเวลาจนยอมแพ้ต่อการทำงาน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นโครงสร้างในรูปของกฎ ระเบียบ และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง หรือจัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

2. บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์ (affiliation climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึก อบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือบุคคลอื่น ๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ บุคคลที่อยู่ภายในองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำ

ปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก และนอกจากบรรยากาศองค์การแบบนี้จะช่วยให้

บุคคลในองค์กรช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์กรด้วย และเนื่องจากบุคคลในองค์กรอาจต้องการ ทำงานหนักเพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไปแล้ว เป็นบรรยากาศขององค์กรที่เหมาะสมกับองค์กรที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด และการผสมผสานหน้าที่ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เช่น องค์กรการศึกษาและการแพทย์ อาจมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ ลิทวิน (Litwin) ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์กรมีอิสรภาพ และลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงและ 4) การกระทำที่บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์กร

3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (achievement climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์กรคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศแบบนี้ จะมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมายของการทำงานเท่านั้น แต่ยังคงคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนคิดถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้างและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วย จึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์หรือองค์กรที่ต้องการให้บุคคลคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์กร เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับองค์กรที่กำลังเติบโต หรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลในองค์กรซึ่งมีบรรยากาศแบบนี้จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งพยายามใช้ความสามารถ และความพยายามของตนเองในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล จึงเป็นบุคคลที่ไม่ชอบงานที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น หรือเป็นงานที่ต้องรอโอกาส และถ้าหากเป็นงานประจำหรืองานง่าย ๆ ก็จะไม่ค่อยขุมใจต่อความสำเร็จในการที่จะต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถของตนให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานนั้นและนอกจากนี้บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รู้ถึงผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือต้องการข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในองค์กรการศึกษา ต้องการที่จะรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศแบบนี้อาจสร้างให้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นถึงความรับผิดชอบ

2) การมีความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) ให้มีการยอมรับ และให้รางวัลแก่ผลงานดีเด่น 4) สร้างความประทับใจแก่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

## 5. บรรยากาศโรงเรียน

### 5.1 ความหมายของบรรยากาศโรงเรียน

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni 1983 อ้างถึงใน คณิต เจียรกลาง 2536: 27) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาว่า หมายถึง ลักษณะที่บอกลักษณะใดโรงเรียนหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของครู และนักเรียน หรืออาจหมายถึงความรู้สึกของครูและนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน ส่วน ชเนศ ขำเกิด (2532: 40-41) ให้ความหมายของบรรยากาศในโรงเรียนว่า เป็นสถานะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน แล้วส่งผลถึงความรู้สึกของบุคลากรเป็นสภาพการณ์ที่ไม่สามารถมองเห็นหรือจับต้องได้ แต่เป็นภาพสะท้อนของความรู้สึกของบุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ดี ก็เรียกว่า "บรรยากาศดี" ในทางตรงกันข้าม เมื่อบุคลากรปะทะกับสิ่งแวดล้อมแล้วเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ก็เรียกว่า "บรรยากาศไม่ดี"

สรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียน หมายถึง สถานะที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 5.2 ความสำคัญของบรรยากาศโรงเรียน

บรรยากาศโรงเรียนมีอิทธิพลต่อบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนควรเป็นสถานที่ซึ่งมีบรรยากาศที่ดี ฟอกซ์ (Fox อ้างถึงใน คณิต เจียรกลาง 2535: 28) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีของโรงเรียนจะทำให้ผลผลิตในการทำงานบรรลุจุดหมายที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับวิชาการ พัฒนาสังคมและการปรับปรุงหลักสูตร ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่ซึ่งเป็นที่น่าพอใจ และเป็นสถานที่ที่มีความหมายทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในโรงเรียนอย่างมีค่าซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ โกวิท วรพิพัฒน์ (2533: 33-35) ที่ว่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน จะมีส่วนเสริมสร้างความคิดจิตใจและคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ โรงเรียนที่สะอาดร่มรื่น เรียบง่าย สดชื่น สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุ อาคารสถานที่ ซึ่งได้รับการดูแลให้มีความเป็นปัจจุบันพร้อมที่จะให้ครูและนักเรียน ได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครู และนักเรียนได้รับอิทธิพล ทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความสะอาด รักความสงบเรียบร้อย



และรักความรุ่มร้อนไปด้วย ถือว่า คุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตรจะเกิดขึ้นในตัวนักเรียนเป็นอย่างมาก ส่วน ธเนศ ขำเกิด (2533: 4-6) เห็นว่าโรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศดีจะทำให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภูมิใจ อบอุนใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของและอยากมาโรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศที่ไม่ดี จะทำให้สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย ห่างเหิน เลยเมย ว้าเหว และไม่อยากมาโรงเรียน บรรยากาศเปรียบเสมือนครูที่พูดไม่ได้แต่มีแต่อิทธิพลในการเสริมสร้างความคิด จิตใจและคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้

พอสรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียนเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน บรรยากาศที่ดีจะทำให้โรงเรียนน่าอยู่ ส่วนบรรยากาศที่ไม่ดีจะทำให้โรงเรียนน่าเบื่อหน่าย

### 5.3 การศึกษาบรรยากาศโรงเรียน

ในปี ค.ศ.1966 ฮัลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft 1966: 174-181) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งในทัศนะของฮัลปิน (Halpin) เห็นว่า บรรยากาศโรงเรียนนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้บริหารในฐานะผู้นำโรงเรียนและพฤติกรรมของครูในฐานะกลุ่มบุคคลในโรงเรียน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมของผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของครูด้วยด้วยเหตุนี้ ฮัลปิน (Halpin) จึงเห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรมของบุคคลจึงเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดบรรยากาศของโรงเรียน

ฮัลปิน (Halpin 1966 อ้างถึงใน คณิต เจียรกลาง 2535: 31-32) จึงได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้บริหารและพฤติกรรมของครู ทำให้ได้องค์ประกอบของบรรยากาศโรงเรียน 8 ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (faculty behavior) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของครูในโรงเรียนในฐานะกลุ่มบุคคล แบ่งออกได้ 4 ด้าน คือ

1.1 ความไม่เกี่ยวข้อง (disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ปฏิบัติภารกิจตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของครูในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่า ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงาน ต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

1.2 อุปสรรค (hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของครูในโรงเรียนว่าผู้บริหารจะเพิ่มภารกิจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวก่ายต่องานประจำ จนทำให้รู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าขาดความคล่องตัวและความสะดวก เนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ หรืองานพิเศษมีมากจนเกินไป

1.3 ขวัญ (esprit) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีขวัญและกำลังใจ มีความรักหมั่นคณ เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในการกิจการงาน

1.4 ความสนิทสนม (intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อเพื่อนครูและโรงเรียนว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทุกคนรู้สึกเป็นกันเองโดยแสดงออกถึงความสนุกสนาน มีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียวทั้งไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

## 2. พฤติกรรมผู้บริหาร (leader behavior) มี 4 ด้าน คือ

2.1 ความห่างเหิน (aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของครูในโรงเรียนที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และครูในโรงเรียนเฉพาะแต่ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ผู้บริหารมักจะยึดกฎ ระเบียบและนโยบายอย่างเคร่งครัดปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.2 การเน้นผลงาน (production emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสร้างการบังคับ และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ครูในโรงเรียนต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

2.3 การกระตุ้น (Thrust) หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังให้คำแนะนำ กระตุ้นและจูงใจให้บุคคลในองค์กร โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ควบคุม โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับยืนทำงานหนัก กระตือรือร้นและสนใจด้านการศึกษาเพื่อให้ครูในโรงเรียนถือเป็นแบบอย่างและเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

2.4 การเน้นความสัมพันธ์ (consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงการมีพรหมวิหาร 4 ช่วยเหลือดูแลในการปฏิบัติงาน นอกจากผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อครูในโรงเรียนแล้ว ยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผลความจำเป็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบในการตัดสินใจด้วย

จากองค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียน 8 ด้าน ดังกล่าวนี้ ฮัลปิน (Halpin อ้างถึงใน Hoy and Miskel 1982: 190) ได้นำมาเป็นตัวกำหนดแบบของบรรยากาศโรงเรียนได้ 6 แบบ กล่าวคือ เป็นบรรยากาศในโรงเรียน ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารและกลุ่มครูตามลักษณะองค์ประกอบบรรยากาศ ทั้ง 8 ด้าน ดังที่กล่าวมาแล้วนี้ รายละเอียดดังตารางที่ 2.1

องค์ประกอบ บรรยากาศ	แบบบรรยากาศ					
	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบ สนิทสนม	แบบรวบ อำนาจ	แบบ ปิด
อุปสรรค	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
ความสนิทสนม	ปานกลาง	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	ปานกลาง
ความไม่เกี่ยวข้อง	ต่ำ*	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	สูง*
ขวัญ	สูง*	สูง	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำ*
การเน้นผลงาน	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	สูง
ความห่างเหิน	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง
เน้นความสัมพันธ์	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ
การกระตุ้น	สูง*	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ต่ำ*

\* ลักษณะเด่นของบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบปิด

ที่มา : Wayne K.Hoy and Cecil G.Miskel, Educational Administration

: Theory, Research and Practice. New York: Random House, 1982, p.190.

จากมิติทั้ง 8 มิติ ฮัลปิน (Halpin อ้างถึงใน ชำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข 2526: 24-27) ได้นำเอา มิติดังกล่าวมาจัดเป็นแบบของบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากพฤติกรรมของคณะครู และผู้บริหารโดยส่วนรวม ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (open climate) เป็นบรรยากาศองค์การของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับครูแล้ว ยังคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือครูและไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป โรงเรียนที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิดนี้ จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงานหรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมเป็นพิเศษมากนัก จะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของครู มีความจริงใจต่อกันและมีอิสระ โดยเปิดโอกาสให้สามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าและมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงานและได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม กอปรกับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร และได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูก็ยังน้อยกว่าผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่กระนั้นครูก็ยังร่วมมือกันด้วยดีสามารถปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนระเบียบ กฎ ข้อบังคับให้ทุกๆ คนได้รับพิชชอบ และผู้บริหารจะทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี

3. บรรยากาศแบบควบคุม (controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้โรงเรียนบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของครูจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา ครูในโรงเรียนต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูลดน้อยลงและเพื่อให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานในองค์กร ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่เกินไปนักจะควบคุมดูแลตัดสินใจด้วยตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ และด้วยเหตุผลที่ครูในโรงเรียนตระหนักถึงความตั้งใจดีของผู้บริหารที่พยายามพัฒนาโรงเรียนให้ก้าวหน้า จึงทำให้ขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนนี้อยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (familiar climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงมิตรภาพของครูในโรงเรียนและความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงาน ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ ทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทั้งนี้ไม่ได้หมายถึงอุปสรรคในการปฏิบัติงานจะมีมาก หากแต่ผู้บริหารจะใกล้ชิดสนิทสนมกับครูและบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ทั้งยังขาดความพยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงาน แต่กระนั้นทุกคนต่างมีความรู้สึกว่าองค์กรนี้มีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (paternal climate) บรรยากาศแบบนี้ผู้บริหารจะควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้ขวัญและกำลังใจต่ำ แม้จะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคีและการประสานงานกัน ทำให้ครูในโรงเรียนมีความรู้สึกว่าไม่มีความก้าวหน้าในอาชีพ นอกจากนี้ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่รู้ดีไปเสียทุกอย่างแล้ว ยิ่งก้าวถ่างและรวบอำนาจไว้ ทำให้ครูรู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเหินห่างกัน

6. บรรยากาศแบบปิด (closed climate) เป็นบรรยากาศแบบที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการและความผาสุกของครู บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้ครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจต่ำ และมีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องมาจากขาดความร่วมมือ การดำเนินงานของโรงเรียนไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า งานต่าง ๆ มีอุปสรรค แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นครูให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่

กระนั้นก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ขาดภาวะการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะสนใจใฝ่ดี หรือให้ความช่วยเหลือแก่ครูในโรงเรียนอีกทั้งยังละเลยสวัสดิการ และขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกัน ในโรงเรียน นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนแสดงออกมาก็จะเป็นพฤติกรรมแบบแสร้ง มีความจริงใจน้อยที่สุด

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่กล่าวมามีลักษณะใกล้เคียงกัน ในการศึกษาบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาตามแนวคิดและเครื่องมือของ ฮัลปีน (Halpin)

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศในโรงเรียน

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

ปี พ.ศ.2519 หาญชัย สงวนใจ (2519: 58-67) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศองค์การจำนวน 19 แห่ง พบว่า

1. บรรยากาศองค์การของวิทยาลัยครูโดยส่วนรวมเป็นแบบอิสระ
2. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ

ทั้ง 8 มติ พบว่า

2.1 พฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์ภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติ ขวัญ มิตรสัมพันธ์ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปราณี กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์สูง จะมีผลทำให้คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจสูง การปฏิบัติตนของคณะอาจารย์มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีผลกระตุ้นให้คณะอาจารย์ศรัทธายอมรับนับถือ คณะอาจารย์เกิดความอบอุ่นเพราะผู้บริหารให้ความกรุณาปราณีทั้งในด้านสรวนตัวและด้านการทำงาน

2.2 พฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์ภาพ มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติความสามัคคีและมติอุปสรรค ซึ่งกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์สูงแล้วมีผลทำให้คณะอาจารย์เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันมากยิ่งขึ้น ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานถูกขจัดให้ลดน้อยลง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ 8 มติ พบว่า

3.1 พฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์มีความสำคัญทางบวกกับบรรยากาศองค์การ ในมิติขวัญ มิตรสัมพันธ์ ห่วงเหิน มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่าง กรุณาปราณี กล่าวได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีมติสัมพันธ์สูงมีผลทำให้คณะอาจารย์มีขวัญและกำลังใจสูง ผู้บริหารมีความ

กรุณาปราณีสูง ช่วยแนะนำคณะอาจารย์ทั้งในด้านส่วนตัว และการทำงานประกอกับผู้บริหารปฏิบัติ  
ตนเป็นแบบอย่าง จึงกระตุ้นให้คณะอาจารย์มุ่งปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

3.2 พฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การ  
มีขีดความสามารถ ซึ่งอธิบายได้ว่าถูกผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์สูง จะทำให้คณะ  
อาจารย์มีความสัมพันธ์กันมาก

3.3 พฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การมีตักิขสรรค

4. เมื่อนำพฤติกรรมผู้นำมีตักิขสัมพันธ์และมีตักิขสัมพันธ์ มาหาความสัมพันธ์กับ  
บรรยากาศองค์การทั้ง 6 แบบแล้วพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

วิเชียร เปลียนวิจิตร (2523: 52-59) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้  
บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ และ  
OCDQ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การระดับกอง โดยส่วนรวมเป็นแบบซึมเซา
2. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน  
พบว่า

2.1 พฤติกรรมของผู้นำของผู้บริหารระดับกอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ  
บรรยากาศองค์การในมิติขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
แสดงว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งงานสูง คือ พยายามให้ข้าราชการภายในกองมีความเข้าใจใน  
การดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีแล้ว จะมีผล  
ทำให้ข้าราชการในกองมีขวัญอยู่ในระดับสูง มีความรักหม่อมคณะได้รับการตอบสนองทางสังคมดี  
ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง ผู้บริหารคอยควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด  
ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างมีผลทำให้ข้าราชการมีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหาร  
ให้ความช่วยเหลือแนะนำข้าราชการ ทั้งทางส่วนตัวและหน้าที่การงานเป็นอย่างดี

2.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองมีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ในทางลบ  
กับบรรยากาศองค์การ ในมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าการที่ผู้บริหารแสดงพฤติ  
กรรมมุ่งงานสูง มีผลทำให้ข้าราชการในกองมีอุปสรรคในการปฏิบัติงานน้อยลง ทั้งนี้เพราะผู้  
บริหารพยายามให้ข้าราชการปฏิบัติตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ

2.3 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก  
กับบรรยากาศองค์การของกองในมิติมิตรสัมพันธ์และห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า การที่  
ผู้บริหารระดับกองมีลักษณะมุ่งงานอยู่ในระดับสูงไม่มีผลทำให้บรรยากาศองค์การของกองในมิติ  
สัมพันธ์และมิติห่างเหินสูงตามไปด้วย

2.4 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศขององค์การของกองในมิติขาดความสามัคคีอย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า การที่ผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานสูง ไม่มีอิทธิพลต่อความสามัคคีของข้าราชการ

3. เมื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกอง ที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของกอง พบว่า

3.1 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การของกองในมิติ ขวัญ มุ่งผลงาน เป็นแบบอย่างและมีดีกรูปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูงคือแสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน มีความเป็นกันเองและพยายามทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกอบอุ่นใจ แล้วมีผลทำให้ขวัญของข้าราชการสูง งานจะบรรลุผลสำเร็จผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่มีผลทำให้ข้าราชการขยันขันแข็งในการทำงาน และผู้บริหารให้ความเมตตาปราณีช่วยเหลือแนะนำทั้งในด้านส่วนตัวและงานในหน้าที่

3.2 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ ทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติอุปสรรคอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารระดับกองมีพฤติกรรมที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง จะช่วยขจัดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการให้ลดน้อยลงได้เป็นอย่างมาก

3.3 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติมิตรสัมพันธ์ และมิติห่างเหินอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง ก็ไม่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของกองในมิติมิตรสัมพันธ์และมิติห่างเหิน

3.4 พฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ในทางลบกับบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์ไม่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การในมิติขาดความสามัคคี กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับข้าราชการในกองมาก อาจก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การของกองในลักษณะของการขาดความสามัคคีได้บ้างแต่ไม่มากนัก

ทฤษฎีการบริหารของลิเคิร์ต (Likert) เน้นความสัมพันธ์และความสำคัญของกลุ่มในองค์การว่า สามารถสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ ได้มีผู้ให้ความสนใจนำทฤษฎีการบริหารไปใช้ในการวัดบรรยากาศขององค์การ ดังเช่น บุญสิทธิ์ บัวบาน (2526: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเมื่อ พ.ศ.2526 เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับ

บรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์" พบว่า บรรยากาศขององค์การของภาควิชาของทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เป็นแบบปรึกษา และพฤติกรรมของผู้นำของหัวหน้าภาควิชากับบรรยากาศองค์การของภาควิชาทุกคณะของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง โดยบรรยากาศ องค์การเป็นตัวแปรตามพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา

ผดุง อารยวิญญู (2526) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของระบบการบริหารโรงเรียน การศึกษาพิเศษในประเทศไทย เมื่อ พ.ศ.2526 พบว่า

1. โรงเรียนการศึกษาพิเศษในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นการบริหารตามระบบที่ 3 (แบบปรึกษาหารือ)
2. ระบบการบริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหาร
3. ระดับการศึกษาของผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับระบบการบริหารในโรงเรียน
4. ครูใหญ่และครูน้อยมีทัศนคติต่อระบบการบริหารของโรงเรียนแตกต่างกัน
5. โรงเรียนที่มีครูใหญ่เป็นชาย และโรงเรียนที่มีครูใหญ่เป็นหญิง มีระบบการบริหารไม่แตกต่างกัน

ปี พ.ศ. 2532 สิงห์ทอง สิงหพรพงษ์ (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศของโรงเรียนจากการศึกษาพบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 29 โรงเรียน เป็นแบบอัตตาธิปไตยมากที่สุด 12 คน รองลงมาคือแบบประชาธิปไตย 9 คน และแบบเสรีนิยม 8 คน บรรยากาศขององค์การของโรงเรียน 29 โรงเรียนเป็นบรรยากาศแบบเข้มเขามากที่สุด 13 โรงเรียน รองลงมาได้แก่บรรยากาศแบบแจ่มใส 7 โรงเรียน บรรยากาศแบบรวมอำนาจ 3 โรงเรียน บรรยากาศแบบควบคุมและบรรยากาศ แบบสิทธิสนมอย่างละ 2 โรงเรียน คะแนนผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 3 แบบคือ แบบอัตตาธิปไตย แบบเสรีนิยม และแบบประชาธิปไตย ไม่มีความสัมพันธ์กับคะแนน องค์ประกอบของบรรยากาศทั้ง 8 มิติ ได้แก่ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิติขวัญ มิติห่างเหิน มิติมุ่งผลงาน มิติเป็นแบบอย่างและมิติกรุณาปราณี แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 6 แบบคือบรรยากาศแจ่มใส บรรยากาศอิสระ บรรยากาศควบคุมบรรยากาศ สิทธิสนม บรรยากาศรวบอำนาจและบรรยากาศเข้มเขามาก

ปี พ.ศ. 2533 จันทราณี สงวนนาม (2533: บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อศึกษาลักษณะบางประการของผู้บริหาร



และปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ด้านแบบผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของงานและแบบมุ่งเน้นกระบวนการ การติดต่อสื่อสาร แบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และแบบมุ่งการรับรู้ของข่าวสารโดยทั่วกัน การแก้ปัญหาด้วยแบบวิธีระบบและแบบระดมสมอง การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานของครู กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กลุ่มแรกเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินและคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มที่สองเป็นกลุ่มของโรงเรียนประถมศึกษาโดยทั่วไป และไม่เคยได้รับคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น ถือว่าเป็นกลุ่มของโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีแบบผู้นำ แบบมุ่งงานมากกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์ มีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบเน้นกระบวนการมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานและมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร แบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสารเหมือนๆ กันผู้บริหาร โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบวิธีระบบไม่แตกต่างกัน แต่มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบวิธีระดมสมองแตกต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีบรรยากาศโรงเรียนแตกต่างกัน โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีบรรยากาศโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ และครูในโรงเรียนทั้งสองกลุ่มมีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน มีตัวแปร 6 ตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียน ได้แก่พฤติกรรมการแก้ปัญหาด้วยวิธีระดมพลังสมอง และด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศโรงเรียน แบบผู้นำและความพึงพอใจในงานของครู

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แอนเดอร์สัน (Anderson: 1964) ทำการศึกษาเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ พบว่า ยิ่งโรงเรียนมีบรรยากาศแบบเปิดมากเท่าใดผู้บริหารก็ยิ่งมีความสามารถมากเท่านั้น และนอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีความเชื่อมั่นในตนเอง รักษาสุขภาพ ร่าเริง มีการเข้าสังคม และเป็นบุคลากรที่มีค่ามาก ยิ่งกว่านั้นครูจะแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเอง และเชื่อมั่นในประสิทธิผลของโรงเรียนมาก และประการสุดท้ายผู้บริหารจะซื้อตรงเชื่อมั่นในตัวครู ทำให้คณะครูเกิดความพึงพอใจ

แฟลนเดอร์ (Flanders: 1966) ได้ศึกษาบรรยากาศในองค์การโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าโรงเรียนขนาดเล็กในชุมชนผิวขาวและตั้งอยู่บริเวณชานเมือง มีแนวโน้มจะเป็นบรรยากาศแบบเปิด หรือค่อนข้างเปิดมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ในชุมชนผิวดำในตัวเมือง เอ็ดเวิร์ด แวนซ์ คูก (Edward Vance Cook 1966: 345-356) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

กับบรรยากาศโรงเรียนประถมศึกษาที่เมืองแคมเด็น (Camden) รัฐนิวเจอร์ซีย์ สหรัฐอเมริกา จำนวน 20 โรงเรียน จำนวนคนรวมทั้งสิ้น 303 คน พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกันไปตามสภาพของบรรยากาศ
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นตัวกำหนดบรรยากาศโรงเรียน
3. ขนาดโรงเรียนเป็นตัวกำหนดบรรยากาศโรงเรียน
4. อายุของครูอาจมีผลต่อการกำหนดบรรยากาศโรงเรียน
5. ค่าคะแนนจากการสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ หรือ LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) อาจใช้เป็นตัวกำหนดบรรยากาศแบบเปิดและปิดได้

เร ซี ฟิลลิปส์ (Ray C. Phillips 1969: 3679-19) ทำการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำและความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้ OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) EPLQ (Executive Professional Leadership Questionnaire) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่วัดจากแบบทดสอบมาตรฐาน พบว่า

1. บรรยากาศองค์การที่วัดโดย OCDQ ไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ในการอ่านการใช้ภาษาและคณิตศาสตร์ของโรงเรียน
2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบเปิดและแบบปิด มีคะแนนจากแบบสอบถาม EPL ใกล้เคียงกัน
3. ไม่มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครูกับบรรยากาศองค์การ
4. ไม่มีนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนครูกับค่าคะแนนพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
5. บรรยากาศองค์การในมิติขวัญ (Esprit) มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในด้านการอ่านและคณิตศาสตร์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับมิติขวัญ
7. ระดับสังคม เศรษฐกิจ (Socio-Economic Level) ของนักเรียนไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำและผลสัมฤทธิ์ด้านการอ่านและการใช้ภาษา

ปี ค.ศ.1969 แมคคิลล์ (McDill 1969: 181:199) และคณะพบว่าบรรยากาศโรงเรียนซึ่งนักเรียนและครูรู้สึก (รับรู้) เป็นตัวพยากรณ์สัมฤทธิ์ผลของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อทำการควบคุมความสามารถทางการเรียนของนักเรียนและสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม

ของชุมชนแล้วพบว่า บรรยากาศโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญ บรรยากาศโรงเรียนที่สามารถทำนายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

มุลลินส์ (Mullins 1976: 408) พบว่า ผลกระทบจากบรรยากาศแบบเปิดจะลดความขัดแย้งของนักเรียนให้น้อยลง ขวัญของนักเรียนสูงขึ้น การลาออกลดน้อยลง และความพึงพอใจ ด้านงานของครูสูงขึ้น

มูส (Moos 1977: 17) ได้ทำการศึกษาวิจัยในสหรัฐอเมริกา ทั้งในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัยได้ผลการวิจัยซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยก่อน ๆ ว่าการเรียนรู้ และการพัฒนาของนักเรียนได้รับอิทธิพลมาจากลักษณะบรรยากาศองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

ฮิลเลียด (Hilliard 1981) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การ การปรับตัว และ พฤติกรรมแบบเผด็จการของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาในมลรัฐนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนซึ่งมีบรรยากาศองค์การแบบเปิด ยังมีการเปลี่ยนแปลงกว่าโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบปิดและพบว่าผู้บริหารที่ไม่เผด็จการมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้บริหารแบบเผด็จการ และผู้บริหารที่ไม่เผด็จการจะสร้างบรรยากาศองค์การแบบเปิดได้มากกว่าผู้บริหารแบบเผด็จการ

ไพร์ซ์(Price 1983:685-A) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยเลือกสรรที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การในสำนักงานการศึกษาของมหาวิทยาลัยในอาร์คันซัส โดยใช้แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การสำนักงานในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (OCAQ-HE) พบว่า ระดับชั้นของบุคคลในคณะ และหัวหน้าบุคคลในคณะ ยอมรับในความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละบุคคลในมิติห่างเหิน ในมิติมุ่งงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความคาดหวังบรรยากาศองค์การของหัวหน้าสำนักงาน และสภาพความเป็นจริงที่หัวหน้างานใช้เป็นแนวทางของตนเพื่อนำมาคาดหมายกำหนดวงขอบของบรรยากาศองค์การ

สปาร์ค (Spark 1984: 1010-A) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของนักเรียนในโรงเรียนระดับอำเภอ ของรัฐแคลิฟอร์เนีย โดยมุ่งศึกษาจากโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำสุด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนคือ ใช้ผลการสอบหรือหลักฐานคะแนนของโรงเรียนในระดับอำเภอในปี ค.ศ.1981 ใช้วิธีสำรวจข้อมูลทางไปรษณีย์ให้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นโยบายและคุณภาพในการบริหารงาน และศึกษาความเที่ยงของบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการเรียนการสอน ระหว่างผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนที่สูงและต่ำ ผลการศึกษา พบว่า ในหลักการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ หรือความสัมพันธ์ใดระหว่างผลสัมฤทธิ์ในระดับอำเภอ และนโยบายการปฏิบัติงานในส่วนของการให้บริการ ระหว่างผู้บริหารในระดับอำเภอกับผู้บริหารโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตามมีสิ่งที่บ่งชี้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงของอำเภอ มักจะเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะจัดการให้มีการวางแผนการเป็นผู้นำ

และมีส่วนร่วมในการบริหารกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ

บราวน์ (Brown 1990: 3915) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการสนับสนุนของบรรยากาศองค์การภาวะผู้นำของผู้นิเทศและภาวะผู้นำของผู้ร่วมงานที่มีต่อความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงาน และการคงอยู่ เนื่องจากพบว่า พยาบาลวิชาชีพในหออภิบาลผู้ป่วยหนักมีการหมุนเวียนสูงทั้งที่ผู้บริหารการพยาบาลพยายามดึงดูดให้คงอยู่ โดยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น จึงได้ทำการวิจัย โดยแจกแบบสอบถามแก่พยาบาล 272 คน ซึ่งปฏิบัติงานในแผนก ไอ.ซี.ยู 17 แห่ง จาก 16 โรงพยาบาล ใน 11 รัฐ ของอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำของผู้นิเทศเป็นตัวสนับสนุนอย่างมาก ส่วนภาวะผู้นำของเพื่อนร่วมงานมีผลกระทบเล็กน้อยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียนแบบใด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และใช้ครูเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ดังมีรายละเอียดของการศึกษาดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีจำนวน 247 โรงเรียน จำนวนครูทั้งหมด 2,933 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียน ร้อยละ 25 ตามวิธีของประคอง กรรณสูต (2538: 10) ได้กลุ่มตัวอย่าง รวม 62 โรงเรียน แต่ผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำเป็น 100 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลมากพอและสะดวกในการคิดค่าร้อยละ โดยให้เป็นโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 50 โรงเรียนและโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ 50 โรงเรียน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง และต่ำนั้น ผู้วิจัยได้จัดลำดับจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2536 โดยนำเอาโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงสุด จัดลำดับรองลงมาถึงอันดับที่ 50 เป็นกลุ่มโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ในส่วนของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำนั้น ใช้โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำสุดจัดลำดับจากลำดับสุดท้ายขึ้นไปจนถึงลำดับที่ 197 เป็นกลุ่มโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

กลุ่มตัวอย่างครู ใช้ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสุ่มแบบอย่างง่ายมาร้อยละ 25 ตามวิธีของ ประคอง วรรณสุด (2538: 10) ได้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 192 คน และในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการของนักเรียนต่ำ จำนวน 150 คน รวมทั้งหมด 342 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) โดยผู้วิจัยได้นำเอาแบบสอบถามของ สุมเมธ เดียววิเศษ (2527: 62-65) และ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 97) ซึ่งแปลมาจากแบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร LBDQ ของฮัลปิน และไวเนอร์ (Halpin and Winer) โดยได้นำเอาแบบสอบถามภาษาไทยทั้ง 2 ฉบับมาเปรียบเทียบกับฉบับภาษาอังกฤษ โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขข้อกระทง (items) ให้ตรงกับเนื้อหาในฉบับภาษาอังกฤษ และใช้ภาษาไทยให้สื่อความตรงกับบริบทของการบริหารแบบไทย ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ตัวเลือก

0 = ไม่มีการปฏิบัติเลย

1 = ปฏิบัติน้อย หรือนาน ๆ ครั้ง

2 = ปฏิบัติปานกลาง หรือเกิดขึ้นบางครั้ง

3 = ปฏิบัติมาก หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

4 = ปฏิบัติมากที่สุด หรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมายข้อละ 1 เครื่องหมาย จำนวนข้อของแบบสอบถามมีจำนวน 30 ข้อ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มกิจสัมพันธ์เป็นแบบสอบถามข้อ 1-15 กลุ่มมิตรสัมพันธ์เป็นแบบสอบถามข้อ 16-30 แต่ละพฤติกรรมจะมีค่าคะแนนเป็น 0 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ ส่วนในข้อที่มีคะแนนเป็นลบ ได้แก่ข้อ 3, 7, 20, 22, 23, และ 24 ซึ่งในตอนที่วิเคราะห์ต้องให้น้ำหนักหรือค่าของคะแนนกลับกัน คือ 4 3 2 1 และ 0 ตามลำดับ ดังนั้นคะแนนในแต่ละกลุ่มจะมีค่าเป็นไปได้ตั้งแต่ 0 ถึง 60 คะแนน และค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มคือ 30 คะแนน

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ใช้แบบที่ 4 โดยการแปลความของธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข (2525: 125-128) ซึ่งแปลความมาจากแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน OCDQ ของฮัลปิน และครอฟท์ (Halpin and Croft) มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ลักษณะแบบสอบถามเป็น

แบบมาตราประมาณค่า 4 ตัวเลือก

- 1 = พฤติกรรมที่แทบจะไม่ปรากฏ
- 2 = พฤติกรรมที่ปรากฏนาน ๆ ครั้ง
- 3 = พฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
- 4 = พฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมายข้อละ 1 เครื่องหมาย จำนวนข้อของแบบสอบถามส่วนนี้มีจำนวน 64 ข้อ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นพฤติกรรมของคณะครู (Faculty behavior) พฤติกรรมของผู้บริหาร (Leader behavior) ในแต่ละส่วนประกอบด้วยส่วนละ 4 มิติ ดังนี้

พฤติกรรมของคณะครู มี 4 มิติ ในแต่ละมิติประกอบด้วยจำนวนข้อแบบสอบถาม ดังนี้

- ความไม่เกี่ยวข้อง (disengagement) 10 ข้อ คือ ข้อ 1-10
- อุปสรรค (hindrance) 6 ข้อ คือ ข้อ 11-16
- ขวัญ (esprit) 10 ข้อ คือ ข้อ 17-26
- ความสนิทสนม (intimacy) 7 ข้อ คือ ข้อ 27-33

พฤติกรรมของผู้บริหาร (Leader Behavior) มี 4 มิติ ในแต่ละมิติ ประกอบด้วยจำนวนข้อแบบสอบถาม ดังนี้

- ความห่างเหิน (aloofness) 9 ข้อ คือ ข้อ 34-42
- การเน้นผลงาน (production) 7 ข้อ คือ ข้อ 43-49
- การกระตุน (thrust) 9 ข้อ คือ ข้อ 50-58
- การเน้นความสัมพันธ์ (consideration) 6 ข้อ คือ ข้อ 59-64

### การทดลองเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามที่นำมาใช้ในการวิจัยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความตรง (Validity) โดยปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ตรงตามเนื้อหาและโครงสร้าง
2. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำมาทดลองใช้ (Try-out) กับครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 30 คน

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา คำนวณหาความเชื่อมั่นโดยวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เท่ากับ .90 และแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียน เท่ากับ .90

## การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ใช้วิธีทางสถิติคือ หาค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนแต่ละกลุ่ม คือกลุ่มกิจสัมพันธ์กับกลุ่มมิตรสัมพันธ์ถ้าคะแนนกลุ่มใดมีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามทฤษฎีคือ 30 คะแนน กลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ กลุ่มใดมีค่าเฉลี่ยเกิน 30 คะแนน กลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นบวก โดยเปรียบเทียบดูได้จากภาพที่ 6

จากภาพที่ 6 จะเห็นว่า ถ้าค่าเฉลี่ยของกลุ่มกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ที่คำนวณออกมา มีค่าเกินกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมของผู้นำนั้นก็จะตกอยู่ในส่วนที่ (1) ถ้ากลุ่มกิจสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 แต่กลุ่มมิตรสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 พฤติกรรมของผู้นำจะตกอยู่ในส่วนที่ (2) ถ้าค่าเฉลี่ยของกลุ่มกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ที่คำนวณออกมา มีค่าต่ำกว่า 30 คะแนน พฤติกรรมของผู้นำนั้นก็จะตกอยู่ในส่วนที่ (3) ถ้ากลุ่มกิจสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 30 แต่กลุ่มมิตรสัมพันธ์มีค่าเกินกว่า 30 พฤติกรรมของผู้นำจะตกอยู่ในส่วนที่ (4)

พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์			
ต่ำ (-)      สูง (+)			
	แบบที่ 4 (+, -)	แบบที่ 1 (+, +)	
พฤติกรรม	มิตรสัมพันธ์ (+)	มิตรสัมพันธ์ (+)	สูง (+)
	กิจสัมพันธ์ (-)	กิจสัมพันธ์ (+)	
ผู้นำแบบ	แบบที่ 3 (-, -)	แบบที่ 2 (-, +)	
	มิตรสัมพันธ์ (-)	มิตรสัมพันธ์ (-)	ต่ำ (-)
มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์ (-)	กิจสัมพันธ์ (+)	

### ภาพที่ 6 พฤติกรรมของผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์

ที่มา: สุเมธ เดียวอิสระ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร รุ่งวัฒนา

การพิมพ์ 2527 หน้า 64



แบบของพฤติกรรมผู้นำดังกล่าวข้างต้นสามารถอธิบายได้ดังนี้

แบบที่ 1 แบบผสมผสาน คือส่วนที่ (1) มีค่ากิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+)

แบบที่ 2 แบบผู้เสียสละ คือส่วนที่ (2) มีค่ากิจสัมพันธ์เป็นบวก (+) และมิตรสัมพันธ์เป็นลบ (-)

แบบที่ 3 แบบผู้แยกตัว คือส่วนที่ (3) มีค่ากิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์เป็นลบ (-)

แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์ คือส่วนที่ (4) มีค่ากิจสัมพันธ์ เป็นลบ (-) และมิตรสัมพันธ์ เป็นบวก (+)

## 2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศโรงเรียน

ค่าคะแนนที่ได้จากการวัดของแต่ละมิติ ทั้ง 8 มิติ จะเป็นเครื่องบ่งชี้แบบบรรยากาศโรงเรียน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์แบบของบรรยากาศโดยการแปลงคะแนนดิบที่วัดได้เป็นคะแนนมาตรฐานที่ (T-Scores) ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเป็น 50 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็น 10 การวิเคราะห์ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.1 หาคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบบรรยากาศองค์การทั้ง 8 มิติ ของโรงเรียน

2.2 แปลงคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบบรรยากาศในแต่ละมิติของโรงเรียนเป็นค่าคะแนนที่ (T-Scores)

2.3 นำค่าคะแนนที่ (T-Scores) ขององค์ประกอบบรรยากาศทั้ง 8 มิติ ของแต่ละโรงเรียนมาเทียบกับคะแนนที่ของบรรยากาศแต่ละแบบตามเกณฑ์ของฮัลพิน ดังตารางที่ 3.1 แล้วคำนวณค่าความต่างโดยหาผลบวกของผลต่างระหว่างคะแนนที่ (T-Scores) ของแต่ละโรงเรียนกับคะแนนที่ของฮัลพิน (Halpin) ค่าผลบวกที่น้อยที่สุดแสดงว่าโรงเรียนนั้นมีบรรยากาศใกล้เคียงแบบที่ฮัลพินกำหนด แสดงว่ามีบรรยากาศแบบนั้น ๆ

2.4 แจกแจงจำนวนโรงเรียนที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำแบบต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและต่ำ

2.5 แจกแจงจำนวนโรงเรียนที่มีบรรยากาศแบบต่าง ๆ ในกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและต่ำ

2.6 แจกแจงจำนวนโรงเรียนตามพฤติกรรมผู้นำและแบบของบรรยากาศในกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงและต่ำ

ตารางที่ 3.1 ค่าคะแนนที (T-Scores) ตามเกณฑ์ของฮัลปีน (Halpin) ที่ใช้ในการวิเคราะห์  
แบบบรรยากาศองค์การ

	มิติ	มิติ	มิติ	มิติ	มิติ	มิติ	มิติ	มิติ
แบบบรรยากาศ	ความไม่	อุปสรรค	ขวัญ	ความ	ความห่าง	การเน้น	การ	การเน้น
เกี่ยวข้อง		สนิทสนม	เห็น	ผลงาน	กระตุ้น	ความ		
						สัมพันธ์		
แบบเปิด	43	43	63	50	42	43	61	55
แบบอิสระ	40	41	55	62	61	39	53	50
แบบควบคุม	38	57	54	40	55	63	51	45
แบบสนิทสนม	60	42	50	58	44	37	52	59
แบบรวบอำนาจ	65	46	45	46	38	55	51	55
แบบปิด	62	53	38	54	55	54	41	44

ที่มา: John Edward Garret, "The Organizational Climate of Colorado High Schools" Ed.D.  
dissertation, University of Northern Colorado, 1970, p.91-93

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามส่วนหนึ่งไปส่งให้ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างเพื่อ  
แจกให้ครูในโรงเรียน และผู้วิจัยได้ติดตามเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

สำหรับแบบสอบถามอีกส่วนหนึ่งนั้น ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปถึงหัวหน้าการ  
ประถมศึกษาอำเภอแต่ละอำเภอด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือส่งแบบสอบถามไปยัง  
โรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง แล้วเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียน รวมไปถึงที่สำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอ ต่อจากนั้นผู้วิจัยจึงไปติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำจำนวน 100 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 50 โรงเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำจำนวน 50 โรงเรียน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 342 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาครบทั้งหมดและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น คิดเป็นร้อยละ 100 มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

การวิเคราะห์ในส่วนนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ค่าคะแนนของกลุ่มกิจสัมพันธ์และกลุ่มมิตรสัมพันธ์ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ของแต่ละกลุ่มเป็นรายโรงเรียนเมื่อได้ค่าเฉลี่ยของกลุ่มกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ นำมาเทียบกับคะแนน 30 คะแนน

กลุ่มใดมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามทฤษฎีคือ 30 คะแนน กลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นลบ กลุ่มใดมีค่าเฉลี่ยเกิน 30 คะแนน กลุ่มนั้นจะมีค่าเป็นบวก จากการวิเคราะห์ที่ได้แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำ เป็นรายโรงเรียนดังภาคผนวก ข ตาราง ผ. 1 และ ตาราง ผ. 2 ซึ่งสามารถสรุปจำนวน และร้อยละของโรงเรียนที่มีแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ ตามตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.2 และภาพที่ 4.1 ภาพที่ 4.2 มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

ตารางที่ 4.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

แบบพฤติกรรมผู้นำ	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
แบบที่ 1 (+,+)	46	92
แบบที่ 2 (-,-)	1	2
แบบที่ 3 (-,-)	1	2
แบบที่ 4 (+,-)	2	4
รวม	50	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่าในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ในจำนวน 50 โรงเรียน มีแบบผู้นำแบบที่ 1 คือ มีกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) จำนวน 46 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 92 แบบที่ 4 คือ กิจสัมพันธ์เป็นลบ (-) มิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4 เป็นแบบที่ 2 กิจสัมพันธ์เป็นบวก (+) มิตรสัมพันธ์เป็นลบ (-) และแบบที่ 3 แบบละ 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2 แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.1

## แบบผู้นำ

ภาพที่ 4.1 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนสูง

1.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ตารางที่ 4.2 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

แบบพฤติกรรมผู้นำ	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
แบบที่ 1 (+, +)	42	84
แบบที่ 2 (-, +)	-	-
แบบที่ 3 (-, -)	3	6
แบบที่ 4 (+, -)	5	10
รวม	50	100

จากตารางที่ 4.2 ในส่วนของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีผู้นำแบบที่ 1 กิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) จำนวน 42 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 84 เป็นแบบที่ 4 กิจสัมพันธ์เป็นลบ (-) มิตรสัมพันธ์เป็น (+) จำนวน 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นแบบที่ 3 กิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์เป็นลบ (-) จำนวน 3 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 6 และไม่มีผู้นำแบบที่ 2 แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.2

แบบผู้นำ

ภาพที่ 4.2 แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนต่ำ



## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

ตอนที่ 2 นี้ ได้ทำการวิเคราะห์ค่าคะแนนที่ได้จากการวัดของแต่ละมิติ ทั้ง 8 มิติ โดยหาค่าคะแนนรวม คะแนนเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ขององค์ประกอบบรรยากาศทั้ง 8 มิติ ของโรงเรียน แปลงคะแนนเฉลี่ย (Mean) ขององค์ประกอบบรรยากาศในแต่ละมิติของโรงเรียนเป็นค่าคะแนนที่ (T-Scores) ซึ่งค่าคะแนนที่ (T-Scores) ของแต่ละโรงเรียนนำเสนอในภาคผนวก ข ตาราง ผ. 3 และตาราง ผ. 5 และนำค่าคะแนนที่ (T-Scores) ขององค์ประกอบบรรยากาศทั้ง 8 มิติ มาหาค่าตัวบ่งชี้แบบของบรรยากาศ ซึ่งคำนวณได้จากผลบวกของผลต่างระหว่างค่าคะแนนที่ (T-Scores) ของแต่ละโรงเรียนกับค่าคะแนนที่ (T-Scores) ของฮัลปิน (Halpin) ที่ใช้ในการวิเคราะห์แบบของบรรยากาศ เมื่อคำนวณหาผลบวกของผลต่างจนครบทุกแบบบรรยากาศ ผลรวมมีค่าน้อยที่สุดจะเป็นค่าคะแนนบ่งชี้แบบบรรยากาศ

จากการวิเคราะห์ค่าคะแนนบ่งชี้แบบบรรยากาศครบทุกโรงเรียนได้แบบบรรยากาศ แต่ละโรงเรียนดังภาคผนวก ข ตาราง ผ. 4 และตาราง ผ. 6 โดยสรุปจำนวนและร้อยละของโรงเรียนที่มีแบบบรรยากาศ จำแนกตามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำ ดังตารางที่ 4.3 ภาพที่ 4.3 และตารางที่ 4.4 ภาพที่ 4.4 รายละเอียดดังนี้

### 2.1 ผลการวิเคราะห์แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

ตารางที่ 4.3 แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง  
จำนวน 50 โรงเรียน

แบบบรรยากาศ	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
1. แบบเปิด	14	28
2. แบบอิสระ	13	26
3. แบบควบคุม	8	16
4. แบบสนิทสนม	2	4
5. แบบรวบอำนาจ	5	10
6. แบบปิด	8	16
<b>รวม</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่า บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง เป็นบรรยากาศแบบเปิดมากที่สุด จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28 รองลงมาเป็นบรรยากาศแบบอิสระจำนวน 13 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26 บรรยากาศแบบควบคุมและบรรยากาศแบบปิด จำนวนแบบละ 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16 แบบรวบอำนาจ จำนวน 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 และแบบสนิทสนมน้อยที่สุด จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 4 ตามลำดับ แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.3

## แบบบรรยากาศ

ภาพที่ 4.3 บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

2.2 ผลการวิเคราะห์แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ตารางที่ 4.4 แบบบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

แบบบรรยากาศ	จำนวนโรงเรียน	ร้อยละ
1. แบบเปิด	6	12
2. แบบอิสระ	8	16
3. แบบควบคุม	6	12
4. แบบสนิทสนม	1	2
5. แบบรวบอำนาจ	14	28
6. แบบปิด	15	30
รวม	50	100

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่า บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เป็นบรรยากาศแบบปิดมากที่สุด จำนวน 15 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30 แบบรวบอำนาจ จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28 บรรยากาศแบบอิสระ จำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16 บรรยากาศแบบควบคุมและบรรยากาศแบบเปิด จำนวนแบบละ 6 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 12 และแบบสนิทสนมน้อยที่สุด จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2 ตามลำดับ แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.4

## แบบบรรยากาศ

ภาพที่ 4.4 บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน ใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

#### 3.1 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียน ใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ผ. 1 และ ผ. 4 ในภาคผนวก ข ซึ่งให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังแสดงไว้ใน ตารางที่ 4.5 และภาพที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 จำนวนร้อยละของโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ จำแนกตามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

พฤติกรรมผู้นำ										
แบบ	แบบผสมผสาน		แบบผู้เสียสละ		แบบผู้แยกตัว		แบบมิตรสัมพันธ์		รวม	
บรรยากาศ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.แบบเปิด	14	28	-	-	-	-	-	-	14	28
2.แบบอิสระ	13	26	-	-	-	-	-	-	13	26
3.แบบควบคุม	8	16	-	-	-	-	-	-	8	16
4.แบบสนิทสนม	1	2	-	-	-	-	1	2	2	4
5.แบบรวบอำนาจ	5	10	-	-	-	-	-	-	5	10
6.แบบปิด	5	10	1	2	1	2	1	2	8	16
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>92</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงแบบผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบที่ 1 คือกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) และมีบรรยากาศโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังนี้ บรรยากาศแบบเปิด จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28 บรรยากาศแบบอิสระ จำนวน 13 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 26 บรรยากาศแบบควบคุม จำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16 บรรยากาศแบบรวบอำนาจ และบรรยากาศแบบปิด แบบละ 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 และบรรยากาศแบบสนิทสนม จำนวน 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2 ผู้นำแบบที่ 4 กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (+) มีบรรยากาศในโรงเรียน 2 แบบ คือ มีบรรยากาศแบบสนิทสนมและแบบปิด แบบละ 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2 ในส่วนแบบผู้นำแบบที่ 2 กิจสัมพันธ์ (+) มิตรสัมพันธ์ (-) และผู้นำแบบที่ 3 กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ (-) มีบรรยากาศแบบปิด ทั้ง 2 แบบ แบบละ 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2 แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.5

## แบบบรรยากาศ

ภาพที่ 4.5 แบบพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนสูง



### 3.2 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนใน โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตาราง ผ.2 และ ผ.6 ในภาคผนวก ข ซึ่งให้เห็นว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4.6 และภาพที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของโรงเรียนที่มีพฤติกรรมผู้นำและแบบบรรยากาศจำแนกตาม

โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

พฤติกรรมผู้นำ											
แบบ	แบบผสมผสาน		แบบผู้เสียสละ		แบบผู้แยกตัว		แบบมิตรสัมพันธ์		รวม		
บรรยากาศ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
1.แบบเปิด	5	10	-	-	-	-	1	2	6	12	
2.แบบอิสระ	8	16	-	-	-	-	-	-	8	16	
3.แบบควบคุม	5	10	-	-	-	-	1	2	6	12	
4.แบบสนิทสนม	1	2	-	-	-	-	-	-	1	2	
5.แบบรวบอำนาจ	14	28	-	-	-	-	-	-	14	28	
6.แบบปิด	9	18	-	-	3	6	3	6	15	30	
<b>รวม</b>	<b>42</b>	<b>84</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่าในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ พฤติกรรมผู้นำเป็นแบบที่ 1 กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ (+) มีบรรยากาศโรงเรียนทั้ง 6 แบบ คือบรรยากาศแบบรวบอำนาจ จำนวน 14 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 28 บรรยากาศแบบเปิด 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18 บรรยากาศแบบอิสระ จำนวน 8 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 16 และมีบรรยากาศแบบเปิด และแบบควบคุม แบบละ 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10 ผู้นำแบบที่ 3

กิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ (-) และแบบที่ 4 กิจสัมพันธ์ (-) มิตรสัมพันธ์ (+) มีบรรยากาศแบบเปิดแบบละ 3 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 6 ในส่วนของผู้นำแบบที่ 2 ไม่มีโรงเรียนมีผู้นำแบบดังกล่าวจึงไม่มีบรรยากาศแบบใด ๆ เกิดขึ้น แสดงได้ด้วยภาพที่ 4.6

#### แบบบรรยากาศ

ภาพที่ 4.6 แบบพฤติกรรมผู้นำและบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอบทสรุปโดยกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ
2. เพื่อศึกษาบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรีมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ
3. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 247 โรงเรียน จำนวนครู 2,933 คน กลุ่มตัวอย่างใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 100 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จำนวน 50 โรงเรียน (ผลสอบลำดับที่ 1 - 50) และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ จำนวน 50 โรงเรียน (ผลสอบ 50 ลำดับสุดท้าย) สำหรับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2536 ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน จำนวนร้อยละ 25 ของครูในโรงเรียน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 50 โรงเรียน จำนวน 192 คน และโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ 50 โรงเรียน จำนวน 150 คน รวม 342 คน

2. การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามส่วนหนึ่งส่งให้ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อแจกให้ครูในโรงเรียน และผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเองสำหรับแบบสอบถามอีกส่วนหนึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเพื่อขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยได้ติดต่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งสิ้น 342 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าคะแนนที (T-Scores)

## สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง จำนวน 50 โรงเรียน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นแบบที่ 1 คือ มีจำนวน 46 โรงเรียน (ร้อยละ 92) ที่เหลือเป็นแบบอื่น ๆ ดังนี้ เป็นแบบที่ 2 และแบบที่ 3 อย่างละ 1 โรงเรียน (ร้อยละ 2) และเป็นแบบที่ 4 จำนวน 2 โรงเรียน (ร้อยละ 4)

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ จำนวน 50 โรงเรียน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 1 คือ มีจำนวน 42 โรงเรียน (ร้อยละ 84) แบบที่ 3 จำนวน 3 โรงเรียน (ร้อยละ 6) แบบที่ 4 จำนวน 5 โรงเรียน (ร้อยละ 10) ในส่วนแบบที่ 2 ไม่มี

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนสูงกับต่ำมีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 1 คือ มีจำนวนที่เป็นแบบที่ 1 ร้อยละ 92 และร้อยละ 84 ตามลำดับ ที่เหลือเป็นแบบอื่น ๆ จะมีน้อยมาก เป็นที่น่าสังเกตว่าในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ ไม่มีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 2 คือ มีกิจสัมพันธ์เป็นบวก (+) มิตรสัมพันธ์เป็นลบ (-) หรือมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเลย แต่จะมีแบบที่ 4 คือ กิจสัมพันธ์เป็นลบ (-) มิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) หรือมุ่งความสัมพันธ์มากถึง ร้อยละ 10

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกับต่ำ

1. บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงบรรยากาศโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบเปิด (ร้อยละ 28 และแบบอิสระ ร้อยละ 26 ส่วนที่เหลือเป็นบรรยากาศแบบควบคุม และบรรยากาศแบบปิด (ร้อยละ 16) เป็นบรรยากาศแบบรวบอำนาจ (ร้อยละ 10) และเป็นแบบบรรยากาศแบบสนิทสนมน้อยที่สุด (ร้อยละ 4)

2. บรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำบรรยากาศโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นแบบบรรยากาศแบบปิด (ร้อยละ 30) และบรรยากาศแบบรวบอำนาจ (ร้อยละ 28) ส่วนที่เหลือเป็นบรรยากาศแบบอิสระ (ร้อยละ 16) เป็นบรรยากาศแบบเปิดและแบบควบคุมเท่ากัน (ร้อยละ 12) เป็นบรรยากาศแบบสนิทสนมน้อยที่สุด (ร้อยละ 2)

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและต่ำ

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบที่ 1 เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 92) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 1 นี้มีบรรยากาศโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังนี้ มีบรรยากาศแบบเปิดมากที่สุด (ร้อยละ 28) รองมาคือ บรรยากาศโรงเรียนแบบอิสระ (ร้อยละ 26) ส่วนที่เหลือมีบรรยากาศโรงเรียนแบบควบคุม (ร้อยละ 16) มีบรรยากาศแบบรวบอำนาจและแบบปิดเท่ากัน (ร้อยละ 10) และมีบรรยากาศโรงเรียนแบบสนิทสนมน้อยที่สุด (ร้อยละ 2) ในส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 2 และแบบที่ 3 ซึ่งเท่ากัน (ร้อยละ 2) โดยแบบพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมีบรรยากาศโรงเรียนแบบปิดเหมือนกัน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 4 (ร้อยละ 4) มีบรรยากาศโรงเรียนแบบสนิทสนมและแบบปิด แบบละเท่ากัน (ร้อยละ 2)

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบที่ 1 (ร้อยละ 84) ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 1 จำแนกเป็นแบบบรรยากาศโรงเรียนแบบต่าง ๆ ดังนี้ มีบรรยากาศโรงเรียนแบบรวบอำนาจมากที่สุด (ร้อยละ 28) มีบรรยากาศแบบปิด (ร้อยละ 18) และบรรยากาศแบบอิสระ (ร้อยละ 16) ส่วนที่เหลือเป็นบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบควบคุมเท่ากัน (ร้อยละ 10) และมีบรรยากาศแบบสนิทสนมน้อยที่สุด (ร้อยละ 2)

ในส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารแบบที่ 3 และแบบที่ 4 มีบรรยากาศโรงเรียนดังนี้ พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 3 มีบรรยากาศโรงเรียนแบบปิดทั้งหมด (ร้อยละ 6) พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 4 (ร้อยละ 10) มีบรรยากาศโรงเรียน 3 แบบ คือ มีบรรยากาศโรงเรียนแบบแบบปิด (ร้อยละ 6) มีบรรยากาศโรงเรียนแบบเปิดและแบบควบคุมเท่ากัน (ร้อยละ 2)

## อภิปรายผล

1. เมื่อพิจารณาแบบของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงจะมีพฤติกรรมผู้นำแบบที่ 1 คือ มีกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) จำนวน 46 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 92 กล่าวคือ พฤติกรรมผู้นำทางด้านกิจสัมพันธ์แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การการสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และ วิธิดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด พฤติกรรมผู้นำทางด้านมิตรสัมพันธ์แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเชียร เปลียนวิจิตร (2523: 52-59) ที่ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารระดับกองของกระทรวงศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองที่มีลักษณะมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์การในมิติขวัญมุ่งผลงานเป็นแบบอย่างและกรุณาปราณีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งงานสูงคือพยายามให้ข้าราชการในกอง มีความเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบายการติดต่อสื่อสาร และวิธิดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี แล้วจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญอยู่ในระดับสูง ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่มีลักษณะมุ่งสัมพันธ์สูง คือแสดงถึงความเป็นมิตรที่ดี มีความไว้วางใจผู้ร่วมงานให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกันเป็นกันเอง และพยายามทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกรอบอุ้มใจ แล้วมีผลทำให้ขวัญของข้าราชการสูง งานบรรลุผลสำเร็จผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีมีผลทำให้ผู้ร่วมงานขยันขันแข็งในการทำงานในส่วนของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ มีแบบพฤติกรรม ผู้นำแบบที่ 1 มากเช่นกัน คือ มีกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นบวก (+) จำนวน 42 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 84 ซึ่งโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกับต่ำ มีพฤติกรรมผู้นำส่วนใหญ่คล้ายคลึงกันแต่ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่างกัน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลักในการเรียนการสอนในโรงเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นประสิทธิผลในบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามทฤษฎีของเรดดิน (Reddin) (อ้างถึง ใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์ 2536: 81) ที่กล่าวถึงมิติประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต่างกันแต่มีพฤติกรรมผู้นำคล้าย ๆ กัน น่าจะสอดคล้องกับลักษณะผู้นำของเรดดิน (Reddin) กล่าวคือ เป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพผลบวก และที่มีประสิทธิผลน้อย โดยน่าจะทำการศึกษาต่อไป

2. เมื่อพิจารณาบรรยากาศโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงและต่ำบรรยากาศในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบอิสระเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือ บรรยากาศแบบเปิด เป็นบรรยากาศที่ครูในโรงเรียนมีขวัญกำลังใจ และมีการให้ความช่วยเหลือร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีความสนิทสนมคุ้นเคยกับครูและ ยังคอยอำนวยความสะดวก ช่วยเหลือครู ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป การแสดงพฤติกรรมของครู มีความจริงใจต่อกันมีอิสระ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดความสามารถได้เต็มที่ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า และมีชีวิตชีวาอยู่เสมอ บรรยากาศแบบอิสระเป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม ความช่วยเหลือจากผู้บริหาร ได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูน้อยกว่าบรรยากาศแบบเปิด แต่ครูก็ยังคงให้ความร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีมาตรการต่าง ๆ ตลอดจนกฎระเบียบ ข้อบังคับให้ทุก ๆ คนได้รับผิดชอบ ผู้บริหารจะทำงานเป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกัน จากลักษณะแบบบรรยากาศแบบเปิด และบรรยากาศแบบอิสระ ครูจะมีขวัญกำลังใจ มีความคุ้นเคยช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครู ส่งผลให้บรรยากาศในการเรียนการสอนของครูดี ช่วยให้ผล การเรียนของนักเรียนดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของมูส (Moos 1977: 7) ที่พบว่า การเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนได้รับอิทธิพลจากลักษณะของบรรยากาศ คือ บรรยากาศเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้นักเรียนมีความตั้งใจเรียนอยากจะเรียนรู้ อยากที่จะมาโรงเรียน โดยจะส่งผลให้ผลการเรียนดีขึ้น ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ มีแบบบรรยากาศส่วนใหญ่ เป็นบรรยากาศแบบเปิดและบรรยากาศแบบรวบอำนาจ กล่าวคือ บรรยากาศแบบปิดเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความผาสุกของครู บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเคร่งครัด ครูมีกำลังใจในการทำงานต่ำ ขาดความร่วมมือการดำเนินงาน ไม่ราบรื่นและขาดความก้าวหน้า แม้ว่าผู้บริหารพยายามกระตุ้นให้ครูทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้กับตนเอง แต่งานมักจะล้มเหลวประสบความสำเร็จ เพราะผู้บริหารไม่มีความจริงใจ ขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกันโรงเรียน นอกจากนี้พฤติกรรมที่ผู้บริหารและครูในโรงเรียนแสดงออกมาก็จะเป็นพฤติกรรมที่เสแสร้งมีความจริงใจน้อยที่สุด บรรยากาศแบบรวบอำนาจครูมีความรู้สึกว่าคุณบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจต่ำ ควบคุมขาดความสามัคคีและการประสานงาน ผู้บริหารทำตัวเหมือนผู้รู้ดีไปเสียทุกอย่าง และจะตรวจตราการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดทำให้ครูรู้สึกว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูเหินห่างกัน จากลักษณะบรรยากาศแบบปิดและบรรยากาศแบบรวบอำนาจ มีลักษณะตรงข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด และแบบอิสระในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ

นักเรียนนั้น ถือว่าเป็นผลสำเร็จของการบริหารโรงเรียน การที่โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีบรรยากาศต่างกันสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรานี สงวนนาม (2533: บทคัดย่อ) ศึกษาลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยากาศโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ผลจากการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่ได้รับคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นเป็นกลุ่มโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ มีบรรยากาศดีกว่าโรงเรียนที่ยังไม่ประสบผลสำเร็จคือกลุ่มโรงเรียนทั่วไป ซึ่งจากการศึกษาของ แมคคิลล์และคณะ (Mc.Dill 1969: 181-199) พบว่าบรรยากาศโรงเรียนซึ่งนักเรียนและครูรู้สึก (รับรู้) เป็นตัวพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อทำการควบคุมความสามารถทางการเรียนของนักเรียน และสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของชุมชนแล้ว พบว่าบรรยากาศเป็นพลังที่สามารถนำมาทำนายว่าบรรยากาศโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในโรงเรียน และเป็นผู้ที่จะสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ดีในการที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข อบอุ่นใจ ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ ซึ่งผลสุดท้ายก็คือ นักเรียนซึ่งเป็นผลผลิตโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องประเมินตนเองเพื่อหาข้อบกพร่อง และนำมาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป
2. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้หน้าที่สำคัญในโรงเรียน ดังนั้น พฤติกรรมผู้นำจะต้องมุ่งที่งาน หรือกิจสัมพันธ์เป็นหลัก แต่พฤติกรรมที่สำคัญไม่ได้ออกกว่าก็คือ ด้านมุ่งคน หรือมิตรสัมพันธ์ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาและฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองด้านให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์
3. ผู้บริหารโรงเรียนควรปรับปรุงบรรยากาศโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศแบบเปิดซึ่งเป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของคณะครู ให้ครูร่วมมือกันปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะครู ให้ครูได้สนิทสนมกลมเกลียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการเป็นสมาชิกของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ใช้วิธีการจูงใจ ช่วยเหลือเกื้อกูลครูทั้งในด้านธุรกิจส่วนตัวและในด้านหน้าที่การงาน



4. ควรมีการทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำกับบรรยากาศโรงเรียนกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ขนาดของโรงเรียน ผู้นำที่เป็นสตรี พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารประถมศึกษา จังหวัด บรรยากาศในโรงเรียนที่ได้รับรางวัลดีเด่นของจังหวัด

**หัวข้อวิทยานิพนธ์** พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี  
 Leadership Behavior and School Climate in The Primary school  
 Under the Office of Petchaburi Provincial Pramary Education

**ชื่อและนามสกุลผู้วิจัย** นายชลอ บัวน้อย

**แขนงวิชา** บริหารการศึกษา

**สาขาวิชา** ศึกษาศาสตร์

**คณะอาจารย์ที่ปรึกษา** ก. รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ  
 อ. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์เห็นสมควรให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
 ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขา  
 วิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ)

..... กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์)

..... กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงศ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
 ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร  
 การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(ลงชื่อ) ..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ แห่งแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัยผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ.โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในแขนงวิชาบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ แนวคิด แนะนำแนวทางในการศึกษาวิจัย และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหารโรงเรียน และคณะครูในโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ที่อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดีทุกท่าน ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจ ความช่วยเหลือ และคำแนะนำอันมีค่าจากพี่ผู้มาก่อน จากเพื่อนผู้ร่วมคิด สำหรับคุณประสาท โชคกลาง คุณธีรพงษ์ สารแสน คุณราย จันทร์กัลด และเพื่อนนักศึกษารุ่น 1/38 ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอบูชาแด่พระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และพระคุณครู-อาจารย์ ที่ได้ให้โอกาสได้มีวันนี้ แก่ผู้วิจัย ขอมอบความดีสำหรับ คุณอำไพ บัวน้อย คุณยุติธรรม บัวน้อย เด็กชายโสภาคย์ บัวน้อย และเด็กหญิงชญาณี บัวน้อย ผู้ให้กำลังใจและเป็นอนาคตสำหรับผู้วิจัย

ชลอ บัวน้อย



## บรรณานุกรม

- โกวิท วรพิพัฒน์ “มาสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียนกันเถอะ” มิตรครู 12 (มกราคม 2533) หน้า 33-35
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ 2528
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน แผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2535 กรุงเทพฯ อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป 2528
- คณิต เจียรกลาง “องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2535
- จันทร์ธานี สงวนนาม “คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียนและความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2533
- ชาติ ไทยภักดี หลักยุทธศาสตร์ในโรงเรียน กรุงเทพฯ โรงพิมพ์วิทยากร 2513
- ชัยรัตน์ เผลิมรอด “ตัวแบบความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร 2533
- ชเนศ ขำเกิด “การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน” มิตรครู 33 (ธันวาคม 2532) หน้า 40--41
- ธงชัย สันติวงษ์ องค์การและการบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2533
- ธำรงค์ศักดิ์ เจริญสุข “บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526
- บุญสิทธิ์ บัวบาน “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าภาควิชา กับบรรยากาศองค์การของภาควิชาของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526
- ประคอง กระณสูต สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง) กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538

ประดม แสงสว่าง การบริหารการศึกษาเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ บางกอกสาส์น  
2527

ศุสดี สัตยมานะ การบริหารรัฐกิจ กรุงเทพฯ มงคลการพิมพ์ 2517

พนัส หันนาคินทร์ หลักการบริหารโรงเรียน กรุงเทพฯ วัฒนาพานิช 2524

ไพจิตร เอื้อทวีกุล สังคมศาสตร์กับการศึกษา กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ 2522

ภิญโญ สาธร หลักบริหารการศึกษา กรุงเทพฯ วัฒนาพานิช 2516

มาลี อังคนานูวัตี “พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526

วิเชียร เปลี่ยนวิจิตร “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับกองของกระทรวง  
ศึกษาธิการกับบรรยากาศองค์การ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชา  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2523

วิจิตร วรุตบางกูร การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น สมุทรปราการ ขนิษฐ  
การพิมพ์และบรรณา 2520

ศิริ เจริญวัย พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา นครราชสีมา สมบูรณ์ออฟเซตการพิมพ์ 2528

สมร นาคประสิทธิ์ “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร 2532

สิงห์ทอง สิงหพรพงษ์ “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
จังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม 2523

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช 2516

สุเมธ เดียววิเศษ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร รุ่งวัฒนาการพิมพ์ 2527

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2522

\_\_\_\_. “ภาวะผู้นำ” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่ม  
ที่ 2 หน่วยที่ 5 นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536

หาญชัย สงวนให้ “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครูกับบรรยากาศ  
องค์การ” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 2519

- Anderson, Donald P. Organizational Climate of Elementary Schools. Minneapolis: Education Research and Development Council, 1964.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston, Texas: Gulf Publishing, 1964.
- Brown, Nancy J. "The relative contribution of organization climate, supervisory leadership and peer leadership to job satisfaction, performance, and retention. Dissertation Abstracts International. Vol. 50, No.9, 1990.
- Campbell, Ronald F. Edwin M. Bridge and Raphael O. Nystrand. Introduction to Educational Administration. 5<sup>th</sup> ed. ; Boston: Allyn and Bacon Inc., 1977.
- Clark, John Richard. "A Descriptive Study of the Leader Management System of Selected Elementary School in Florida and Its Relation to Organization Effectiveness," Doctoral Dissertation. Florida State University, 1981.
- Davis, Keith. Human Behavior at Work in Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Company, 1981.
- Fink, Stephen L. Jenks, Stephen R. and Willits Robin D. Designing and Managing Organization. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1983.
- Geltner, Beverley B. "Teacher Perception of the Principals Leadership Behavior as Related to School Effectiveness," Doctoral Dissertation The University of Michigan, 1973.
- Getzels, Jacop W. and Egon G. Guba. "Social Behavior and the Administrative Process," School Review. Vol. 65, 1973.
- Gibson, Jane L. and Other S. Organization : Structure Process Behavior. Dallas, Texas: Business Publication Inc., 1973.
- Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York: The Mcmillan Company, 1966.
- Hilliard, Alan. "Elementary School Principals and the Organizational Climate and Adaptation of Their School," "Doctoral Dissertation Rutgers University, 1981.
- Hoy, Wayne K. and Cecil Miskel. Educational Administration: Theory, Research and Practice. New York: Random house, 1982.
- Kinsbury, Joseph B. Personnel Administration for Thai Students. Bangkok: Institute of Public Administration, Thammasat University, 1957.

- Likart, Rensis. New pattern of Management. New York: McGraw-Hill Book company, 1961.
- McDill, E. L.; Meger, Ed.; and Rigsby, L. C. "Institutional Effects on the Academic Behavior of High School Students," "Socioly of Education," Vol. 40, 1969.
- Owens, Robert G. Organizational Behavior in Education. 2d ed.; New Jersey: Prentuce-Hell Inc., 1981.
- Padong Arrayawinyoo. "The Effectiveness of Various Management System in Specia. Education Schools in Thailand," Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Alantic University, 1983.
- Phillips, Ray C. "Retationships Between Organizational Climate, Leadership , and Progress," Dissertation Abstracts International. Vol. 30, No.9, March 1969, p. 3679-A.
- Price, Carlos Glenn. "Selected Factors Related to Organizational Climate in University Academic Departments in Arkansas", Dissertation Abstracts International. Vol. 44, No.3, September 1983, p. 685-A.
- Roe, Willam H. and Thelbert L. Drake. The Principalsip. New York: McMillan Publishing Co., Inc., 1974.
- Spark, Richard Kingsley. "Elementary School Principal Iwservice: Pratices and Perceptions Related to pupil Academic Achievement Amog Selsct California School Districts. Dissertation Abstract International. Vol. 54, No. 4, October 1984, p. 1010-A .
- Steers, Richard M. Organizational Effectiveness : A Behavior View. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.
- Taguri, Renato. and Litwin, Geoge H. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Business Administration, Harvard University, 1968.
- Taylor, Ann Manuel. "Women's perception of the organizational climate in selected colleges and universities in the state of Ohio", Dissertional Abstracts International. Vol. 50, No.10, 1990, p. 3168.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือการวิจัย

## เครื่องมือการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน
  2. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน

กรุณาอ่านและตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่าน ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับและการแปลผลการวิจัยจะเป็นในรูปส่วนรวม ไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติหน้าที่ราชการของท่านแต่อย่างใด แต่จะมีผลเฉพาะความรู้ทางวิชาการทางการบริหารการศึกษาเท่านั้น

โปรดตอบทุกตอนและทุกข้อ

## ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลข 0,1,2,3 หรือ 4 ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงข้อละหนึ่งเครื่องหมายเท่านั้น ในแต่ละข้อซึ่งมีคะแนนแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 0 หมายความว่า ไม่มีการปฏิบัติเลย
- 1 หมายความว่า ปฏิบัติน้อย หรือนาน ๆ ครั้ง
- 2 หมายความว่า ปฏิบัติปานกลาง หรือเกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
- 3 หมายความว่า ปฏิบัติมาก หรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 4 หมายความว่า ปฏิบัติมากที่สุด หรือเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ

ตัวอย่าง

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	พฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	4	
0	ผู้บริหาร บริหารงานอย่างเคร่งครัดและ เฉียบขาด						

คำอธิบาย ท่านเขียนเครื่องหมาย / ตรงช่องหมายเลข 2 หมายความว่า ผู้บริหาร บริหารงานอย่างเคร่งครัดและเฉียบขาด ปานกลาง หรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	พฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	4	
1	ผู้บริหารแสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างชัดเจน.....	....	....	....	....	....	10
2	ผู้บริหารทดลองปฏิบัติแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้ร่วมงาน	....	....	....	....	....	11
3	ผู้บริหารบริหารงานอย่างเคร่งครัดและเฉียบขาด	....	....	....	....	....	12
4	ผู้บริหารกำหนดผลงานที่บกพร่องของผู้ร่วมงาน	....	....	....	....	....	13
5	ผู้บริหารสั่งการในลักษณะไม่อนุญาตให้ถ้ามโต้แย้ง .....	....	....	....	....	....	14
6	ผู้บริหารเลือกใช้คนได้เหมาะสมกับชนิดของงาน	....	....	....	....	....	15
7	ผู้บริหารบริหารงานโดยไม่มีการวางแผน.....	....	....	....	....	....	16
8	ผู้บริหาร กำหนดมาตรฐานในการทำงานของผู้ร่วมงานอย่างเด่นชัด.....	....	....	....	....	....	17
9	ผู้บริหาร เร่งรัดติดตามการทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา.....	....	....	....	....	....	18
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน.....	....	....	....	....	....	19
11	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองในหน่วยงาน.....	....	....	....	....	....	20
12	ผู้บริหาร ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ .....	....	....	....	....	....	21
13	ผู้บริหารชี้แจงให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความมุ่งมั่นที่จะได้รับจากผู้ร่วมงาน.....	....	....	....	....	....	22
14	ผู้บริหารพยายามตรวจสอบติดตามให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ.....	....	....	....	....	....	23
15	ผู้บริหารพยายามดูแลให้ผู้ร่วมงานประสานสัมพันธ์กัน .....	....	....	....	....	....	24

ข้อ	พฤติกรรมของผู้บริหาร	พฤติกรรม					สำหรับ ผู้วิจัย
		0	1	2	3	4	
16	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลให้ผู้ร่วมงาน.....	....	....	....	....	....	25
17	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความอบอุ่นสบายใจ ในการทำงาน.....	....	....	....	....	....	26
18	ผู้บริหารเป็นคนที่เข้าใจง่าย.....	....	....	....	....	....	27
19	ผู้บริหารพยายามฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	....	....	....	....	....	28
20	ผู้บริหารชอบทำงานตามลำพัง และไม่สังสรรค์ กับคนอื่น.....	....	....	....	....	....	29
21	ผู้บริหารพยายามดูแล จัดสวัสดิการให้แก่ ผู้ร่วมงาน .....	....	....	....	....	....	30
22	ผู้บริหาร ปฏิเสธที่จะอธิบายเหตุผลในการบริหาร งานของตน.....	....	....	....	....	....	31
23	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน.....	....	....	....	....	....	32
24	ผู้บริหารไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเป็นใหม่ ๆ .	....	....	....	....	....	33
25	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนเท่าเทียมกัน ด้วยความยุติธรรม .....	....	....	....	....	....	34
26	ผู้บริหารเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงวิธี การทำงาน .....	....	....	....	....	....	35
27	ผู้บริหารประพฤตินตนเองเป็นกันเอง และพวง่าย .....	....	....	....	....	....	36
28	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจเมื่อ สนทนาด้วย.....	....	....	....	....	....	37
29	ผู้บริหารยอมนำข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานมาใช้ ในการบริหารงาน.....	....	....	....	....	....	38
30	ผู้บริหาร ขอความเห็นชอบจากผู้ร่วมงานในเรื่อง สำคัญ ๆ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ.....	....	....	....	....	....	39

## ข้อมูลเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง ให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง 1,2,3 หรือ 4 ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมที่สุดเพียงช่องเดียว ตามความรู้สึกของท่านที่เห็นว่าพฤติกรรมที่ปรากฏในแต่ละข้อความที่เกิดขึ้นบ่อยเพียงใดในโรงเรียนของท่าน ในแต่ละข้อซึ่งคะแนนแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 1 หมายความว่า พฤติกรรมที่แทบจะไม่ปรากฏ
- 2 หมายความว่า พฤติกรรมที่ปรากฏนาน ๆ ครั้ง
- 3 หมายความว่า พฤติกรรมที่ปรากฏบ่อยครั้ง
- 4 หมายความว่า พฤติกรรมที่ปรากฏสม่ำเสมอ

### ตัวอย่าง

ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
0	ผู้บริหาร โรงเรียนเจริญวิทยากรมาบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตร					

คำอธิบาย ท่านทำเครื่องหมาย / ในช่อง 4 หมายความว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเจริญวิทยากรมาบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ



ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
1	กิจกรรมารยาทของครูในโรงเรียนนี้เป็นที่น่ารำคาญ	.....	.....	.....	.....	40
2	ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนมักมีกลุ่มครูที่คอย ต่อต้านความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่เสมอ.....	....	....	....	....	41
3	ครูในโรงเรียนใช้วิธีรวมกลุ่มกันต่อต้านครูที่ไม่ ให้ความร่วมมือ .....	....	....	....	.....	42
4	ครูในโรงเรียนพยายามแสวงหาความดีความชอบ พิเศษจากผู้บริหารโรงเรียน.....	....	....	....	.....	43
5	ครูในโรงเรียนชอบขัดจังหวะเพื่อนครูที่กำลัง เสนอข้อคิดเห็นในที่ประชุม.....	....	....	....	....	44
6	ครูในโรงเรียนถามคำถามที่ไร้สาระในที่ประชุม	....	.....	.....	.....	45
7	ครูในโรงเรียนพูดไม่ตรงประเด็นในที่ประชุม.....	.....	.....	.....	.....	46
8	ครูในโรงเรียนต่างคนต่างอยู่ ไม่ค่อยคบหา สมาคมกัน.....	....	.....	.....	.....	47
9	ครูในโรงเรียนพูดถึงการย้ายและการลาออก.....	.....	.....	.....	.....	48
10	ครูตั้งสรรค้กันเฉพาะในกลุ่มของตนเองเท่านั้น	.....	.....	.....	.....	49
11	งานประจำอื่น ๆ(ธุรการ) ที่ครูได้รับมอบหมาย มีผลกระทบต่อการสอน.....	.....	.....	.....	.....	50
12	ครูในโรงเรียนเป็นกรรมการในกิจกรรม ต่าง ๆ มาก .....	.....	.....	.....	.....	51
13	การจัดทำรายงานผลการเรียนของนักเรียนใช้ เวลามาก.....	.....	.....	.....	.....	52
14	การปฏิบัติงานสารบรรณ(การทำบันทึกการ สอนแผนการสอน งานประจำชั้น ในโรงเรียนของ ครูเป็นภาระที่หนัก.....	.....	.....	.....	.....	53

ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
15	ครูมีเวลาเพียงพอในการเตรียมและจัดทำ รายงานต่าง ๆ .....	.....	.....	.....	.....	54
16	โรงเรียนมีคู่มือและคำแนะนำการสอนแก่ครู.....	.....	.....	.....	.....	55
17	กำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอยู่ ในระดับสูง.....	.....	.....	.....	.....	56
18	ครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเต็มใจและวิริยะ อุตสาหะ.....	.....	.....	.....	.....	57
19	ครูในโรงเรียนมีความรัก ความผูกพัน และ แสดงน้ำใจที่จะทำงานเพื่อโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	58
20	การโรงพร้อมที่จะบริการครูและนักเรียน.....	.....	.....	.....	.....	59
21	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ให้อภัยในความ ผิดพลาดของเพื่อนร่วมงาน .....	.....	.....	.....	.....	60
22	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์การสอนเพียงพอที่จะ นำมาใช้ในการสอนของครู .....	.....	.....	.....	.....	61
23	ครูในโรงเรียนพูดคุยกันอย่างสนุกสนาน.....	.....	.....	.....	.....	62
24	ในการประชุมครู ครูในโรงเรียนทุกคนแสดงความ ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง.....	.....	.....	.....	.....	63
25	โรงเรียนจัดหาหนังสือประกอบการสอนไว้บริการ ครู .....	.....	.....	.....	.....	64
26	ครูในโรงเรียนใช้เวลาหลังเลิกเรียนแล้ว ช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	65
27	ครูในโรงเรียนมีเพื่อนสนิทที่อยู่ใน โรงเรียนเดียว.....	.....	.....	.....	.....	66
28	ครูในโรงเรียนเชิญเพื่อนครู ไปเยี่ยมบ้านของ ตนเอง.....	.....	.....	.....	.....	67

ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
29	ครูในโรงเรียนทราบพื้นฐานทางครอบครัว ของเพื่อนครูในโรงเรียน.....	....	....	....	....	68
31	ครูในโรงเรียนสนุกสนานรื่นเริงเมื่อพบปะกัน ในโรงเรียน.....	....	....	....	....	70
32	ครูในโรงเรียนร่วมกันจัดเตรียมงานผลการ ปฏิบัติงานในแต่ละภาคการศึกษา.....	....	....	....	....	71
33	ครูในโรงเรียนต่างคนต่างเตรียมรายงานผล การปฏิบัติงานในแต่ละภาคการศึกษา.....	....	....	....	....	72
34	การประชุมครูดำเนินไปตามระเบียบวาระอย่าง เคร่งครัด.....	....	....	....	....	73
35	การประชุมครูส่วนใหญ่จะเป็นรายงานของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	....	....	....	....	74
36	ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการประชุมอย่างเร่งรัด	....	....	....	....	75
37	ครูในโรงเรียนออกนอกชั้นเรียน หรือออก นอกบริเวณโรงเรียนในเวลาราชการ.....	....	....	....	....	76
38	ครูในโรงเรียนรับประทานอาหารกลางวัน ภายในห้องพักของตน.....	....	....	....	....	77
39	กฎและระเบียบต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียน กำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับของครูทุกคนโรงเรียน....	....	....	....	....	78
40	ผู้บริหารโรงเรียนสนทนาทักทายครูทุกวัน.....	....	....	....	....	79
41	โรงเรียนพร้อมที่จะให้บริการด้านการพิมพ์ ติดต่อตามความต้องการของครู.....	....	....	....	....	80
42	ครูในโรงเรียนได้รับทราบผลการตรวจและ นิเทศหลังจากได้รับการตรวจและนิเทศแล้ว.....	....	....	....	....	81

ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
43	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้จัดการการสอนแต่เพียง ผู้เดียว .....	....	....	....	....	82
44	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้กำหนดงานให้ครูปฏิบัติ..	....	....	....	....	83
45	ผู้บริหาร โรงเรียนทดสอบภูมิความรู้ทางวิชาการ ของครู.....	....	....	....	....	84
46	ผู้บริหาร โรงเรียนแก้ไขข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติงานของครู.....	....	....	....	....	85
47	ผู้บริหาร โรงเรียนพยายามเน้นทำให้ครู ปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ.....	....	....	....	....	86
48	โรงเรียนประกาศหน้าที่ความรับผิดชอบพิเศษ ของครูแต่ละคนให้ทราบทั่วกัน .....	....	....	....	....	87
49	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นฝ่ายพูดมากเสียเป็น ส่วนใหญ่.....	....	....	....	....	88
50	ผู้บริหาร โรงเรียนอำนวยความสะดวกแก่ครูใน ด้านต่าง ๆ.....	....	....	....	....	89
51	ผู้บริหาร โรงเรียนทำงานหนักเพื่อให้เป็น แบบอย่าง.....	....	....	....	....	90
52	ผู้บริหาร โรงเรียนใช้วิธีการดีเพื่อก่อ.....	....	....	....	....	91
53	ผู้บริหาร โรงเรียนเตรียมตัวอย่างดีก่อนพูดใน ที่ประชุม.....	....	....	....	....	92
54	ผู้บริหาร โรงเรียนอธิบายเหตุผลในการติชมครู.....	....	....	....	....	93
55	ผู้บริหาร โรงเรียนพยายามจัดสวัสดิการให้กับครู	....	....	....	....	94
56	ผู้บริหาร โรงเรียนมาทำงานก่อนครูในโรงเรียน....	....	....	....	....	95
57	ผู้บริหาร โรงเรียนแจ้งให้ครูทราบถึงความคิด ใหม่ ๆ ของตน.....	....	....	....	....	96

ข้อ	พฤติกรรมที่เกิดขึ้น หรือพบเห็นในโรงเรียน	พฤติกรรม				สำหรับ ผู้วิจัย
		1	2	3	4	
58	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลที่เข้าใจง่าย.....	....	....	....	....	97
59	ผู้บริหาร โรงเรียนช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวของครู..	....	....	....	....	98
60	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความมีน้ำใจต่อครู.....	....	....	....	....	99
61	ผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ช่วยเหลือครูทำงานหลัง โรงเรียนเลิก.....	....	....	....	....	100
62	ผู้บริหาร โรงเรียนไกล่เกลี่ยประนีประนอม เมื่อครูขัดแย้งกัน.....	....	....	....	....	101
63	ครูใน โรงเรียนมีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่ จะสอน.....	....	....	....	....	102
64	ผู้บริหาร โรงเรียนพยายามช่วยให้ครูได้เลื่อน เงินเดือน และตำแหน่ง.....	....	....	....	....	103

## ภาคผนวก ข

ตาราง ผ.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

โรงเรียน	คะแนนพฤติกรรมผู้นำ		พฤติกรรมผู้นำ		แบบที่
	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	
1	43	39	+	+	1
2	43	45	+	+	1
3	45	42	+	+	1
4	45	44	+	+	1
5	48	46	+	+	1
6	38	47	+	+	1
7	45	49	+	+	1
8	37	33	+	+	1
9	56	46	+	+	1

10	55	45	+	+	1
11	39	47	+	+	1
12	37	41	+	+	1
13	36	36	+	+	1
14	28	37	-	+	2
15	43	26	+	-	4
16	46	43	+	+	1
17	54	44	+	+	1
18	37	39	+	+	1
19	45	38	+	+	1
20	46	47	+	+	1
21	46	40	+	+	1

ตาราง ผ.1 (ต่อ)

โรงเรียน	คะแนนพฤติกรรมผู้นำ		พฤติกรรมผู้นำ		แบบที่
	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	
22	45	45	+	+	1
23	48	33	+	+	1
24	40	39	+	+	1
25	43	33	+	+	1
26	40	34	+	+	1
27	45	40	+	+	1
28	48	44	+	+	1
29	57	47	+	+	1

30	57	49	+	+	1
31	51	43	+	+	1
32	46	43	+	+	1
33	42	43	+	+	1
34	49	43	+	+	1
35	45	31	+	+	1
36	42	40	+	+	1
37	46	42	+	+	1
38	50	44	+	+	1
39	29	27	-	-	3
40	52	43	+	+	1
41	38	41	+	+	1
42	49	48	+	+	1
43	51	47	+	+	1
44	51	48	+	+	1
45	48	35	+	+	1
46	49	45	+	+	1

ตาราง ผ.1 (ต่อ)

โรงเรียน	คะแนนพฤติกรรมผู้นำ		พฤติกรรมผู้นำ		แบบที่
	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	
47	42	36	+	+	1
48	31	35	+	+	1
49	46	41	+	+	1
50	49	28	+	-	4



ตาราง ผ.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

โรงเรียน	คะแนนพฤติกรรมผู้นำ		พฤติกรรมผู้นำ		แบบที่
	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	
1	44	41	+	+	1
2	48	46	+	+	1
3	47	42	+	+	1
4	58	41	+	+	1
5	34	35	+	+	1
6	47	39	+	+	1
7	52	45	+	+	1

8	41	40	+	+	1
9	50	43	+	+	1
10	55	37	+	+	1
11	52	47	+	+	1
12	33	32	+	+	1
13	42	40	+	+	1
14	47	41	+	+	1
15	39	39	+	+	1
16	45	46	+	+	1
17	50	46	+	+	1
18	50	43	+	+	1
19	36	40	+	+	1
20	50	46	+	+	1
21	28	26	-	-	3
22	57	28	+	-	4
23	43	38	+	+	1
24	44	29	+	-	4

ตาราง ผ.2 (ต่อ)

โรงเรียน	คะแนนพฤติกรรมผู้นำ		พฤติกรรมผู้นำ		แบบที่
	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	มิตรสัมพันธ์	กิจสัมพันธ์	
25	51	44	+	+	1
26	43	38	+	+	1
27	36	40	+	+	1
28	50	43	+	+	1
29	34	38	+	+	1
30	52	46	+	+	1
31	43	38	+	+	1
32	46	38	+	+	1

33	44	47	+	+	1
34	42	29	+	-	4
35	18	24	-	-	3
36	40	37	+	+	1
37	51	44	+	+	1
38	53	44	+	+	1
39	50	46	+	+	1
40	47	38	+	+	1
41	34	36	+	+	1
42	41	40	+	+	1
43	36	34	+	+	1
44	50	27	+	-	4
45	22	27	-	-	3
46	43	38	+	+	1
47	49	38	+	+	1
48	48	40	+	+	1
49	53	45	+	+	1
50	41	29	+	-	4

ตาราง ผ.3 ค่าคะแนนที่ (T - Scores) ของบรรยาภาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
นักเรียนสูง

มิติโรงเรียนที่	ความไม่เกี่ยวข้อง	อุปสรรค	ขวัญ	ความสนิทสนม	ความห่างเหิน	การเน้นผลงาน	การกระตุ้น	การเน้นความสัมพันธ์
1	44	44	52	50	52	48	48	45
2	50	44	58	60	53	57	56	56
3	46	30	47	48	48	51	50	48
4	49	41	41	48	54	45	50	48
5	46	50	52	56	49	56	57	53
6	55	50	59	54	58	59	58	56
7	49	42	52	39	54	46	42	51

8	55	45	45	47	34	51	40	45
9	43	44	65	59	54	54	56	59
10	47	42	47	64	55	50	58	61
11	53	46	59	55	58	59	58	56
12	74	62	51	53	60	66	52	50
13	60	56	59	60	37	36	33	36
14	52	43	41	46	46	52	35	32
15	48	68	46	62	46	40	41	54
16	47	53	51	44	51	49	49	48
17	47	46	49	65	55	53	59	62
18	54	54	51	49	50	48	51	44
19	38	44	62	55	45	41	47	40
20	67	53	54	48	46	56	55	53
21	51	55	54	50	49	43	51	53
22	38	41	57	59	61	53	58	54
23	47	46	52	51	43	51	50	50
24	49	49	53	53	50	46	53	51
25	46	49	48	52	52	51	44	41

ตาราง ผ.3 (ต่อ)

มิติ โรงเรียน ที่	ความ ไม่ เกี่ยวข้อง ข้อ	อุปสรรค	ขวัญ	ความ สนิท สนทม	ความ ห่าง เหิน	การเน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้น ความ สัมพันธ์
26	52	50	39	40	43	41	38	43
27	55	50	49	46	52	53	54	58
28	43	51	61	60	58	62	58	57
29	38	37	70	62	63	53	63	64
30	40	48	64	59	51	50	58	60
31	54	45	46	47	50	48	52	53

32	47	51	51	42	51	50	49	48
33	40	56	49	50	44	50	53	54
34	41	54	62	63	58	66	65	63
35	46	34	59	40	60	38	53	56
36	49	51	55	47	50	54	52	46
37	40	51	47	47	48	55	59	59
38	47	47	53	57	58	57	54	60
39	50	50	44	55	40	39	38	38
40	44	64	56	58	54	64	64	62
41	40	44	51	50	51	51	54	49
42	43	39	56	58	60	54	55	54
43	49	37	54	45	57	61	59	58
44	38	34	60	69	69	54	62	58
42	43	39	56	58	60	54	55	54
43	49	37	54	45	57	61	59	58
44	38	34	60	69	69	54	62	58
45	47	44	51	51	42	51	50	50
46	39	59	63	62	54	59	57	58

ตาราง ผ.3 (ต่อ)

มิติ โรงเรียน ที่	ความ ไม่ เกี่ยวข้อง ข้อ	อุปสรรค	ขวัญ	ความ สนิท สนทม	ความ ห่าง เหิน	การเน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้น ความ สัมพันธ์
47	46	50	52	47	43	48	45	52
48	46	50	52	47	43	48	45	52
49	60	57	42	45	49	54	55	53
50	62	53	40	49	49	51	50	50

ตาราง ผ.4 แบบบรรยากาศโรงเรียน ในโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนาจ	แบบ ปิด
1	<u>51</u>	50	52	65	68	62
2	<u>53</u>	54	74	59	68	80
3	66	69	73	70	<u>61</u>	77
4	64	<u>55</u>	71	62	61	57
5	<u>52</u>	59	59	62	61	69
6	<u>62</u>	69	67	72	67	67
7	67	<u>62</u>	62	69	72	70
8	80	87	75	68	47	<u>41</u>
9	<u>44</u>	53	77	66	83	91
10	64	<u>51</u>	91	54	77	83
11	<u>58</u>	63	71	68	67	75
12	120	97	71	94	77	<u>69</u>
13	103	102	120	<u>75</u>	100	84
14	97	108	96	91	70	<u>60</u>
15	87	76	102	<u>67</u>	90	78
16	63	62	<u>38</u>	77	66	64
17	68	<u>59</u>	85	62	75	81
18	69	72	<u>52</u>	61	58	48
19	<u>46</u>	53	77	68	95	91
20	70	91	69	62	<u>35</u>	61
21	<u>47</u>	58	60	51	62	70
22	55	<u>30</u>	70	75	90	94
23	<u>44</u>	59	63	52	45	69



ตาราง ผ.4 (ต่อ)

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบ คู่	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนาจ	แบบ เปิด
24	<u>48</u>	47	63	50	61	65
25	75	70	60	77	70	<u>44</u>
26	88	101	85	80	73	<u>57</u>
27	67	78	64	53	<u>40</u>	60
28	<u>58</u>	59	61	84	91	89
29	72	<u>61</u>	107	102	125	131
30	<u>42</u>	55	79	68	89	99
31	56	65	73	48	<u>37</u>	63
32	63	62	<u>38</u>	77	66	68
33	<u>48</u>	65	53	62	57	77
34	78	77	<u>75</u>	108	119	113
35	58	<u>47</u>	79	70	93	115
36	62	65	<u>41</u>	72	55	57
37	<u>54</u>	77	59	72	55	81
38	67	<u>52</u>	64	59	68	74
39	84	85	103	68	77	<u>61</u>
40	80	87	<u>65</u>	96	107	103
41	46	<u>43</u>	51	64	63	73
42	55	<u>32</u>	70	67	80	84
43	63	70	<u>62</u>	79	72	96
44	77	<u>60</u>	106	103	122	128
45	<u>42</u>	59	67	50	45	71
46	66	65	<u>39</u>	92	101	97



ตาราง ผ.4 (ต่อ)

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบ คุม	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนาจ	แบบ ปิด
47	<u>49</u>	70	64	61	52	70
48	83	102	<u>72</u>	95	72	72
49	83	98	66	67	<u>38</u>	48
50	84	89	75	62	39	<u>31</u>

ตาราง ผ.5 ค่าคะแนนที่ (T - Scores) ของบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
ของนักเรียนต่ำ

มิติ โรงเรียน ที่	ความ ไม่ เกี่ยว ข้อง	อุปสรรค	ขวัญ	ความ สนิท สนทม	ความ ห่าง เหิน	การ เน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้น ความ สัมพันธ์
1	43	44	51	49	52	44	50	49
2	47	56	49	49	54	51	54	52
3	50	47	53	51	54	51	54	58
4	51	62	55	53	79	67	50	63
5	54	49	40	38	55	52	42	43
6	56	41	46	17	55	49	53	50
7	38	44	57	66	51	41	67	50
8	56	50	49	47	52	50	53	49
9	63	64	48	41	49	48	55	56
10	53	76	64	53	78	77	58	66
11	45	51	59	51	48	54	48	54
12	43	39	43	59	54	41	49	45
13	43	49	55	64	49	47	51	49
14	46	45	49	49	46	54	47	48
15	58	52	45	44	50	55	48	44
16	58	47	48	53	51	74	54	48
17	42	43	55	59	59	47	53	56
18	56	48	46	46	57	57	54	55
19	57	55	46	40	48	41	47	45
20	44	59	57	54	53	53	55	56
21	46	52	45	50	37	45	38	42
22	45	59	60	47	51	54	60	66

ตาราง ผ.5 (ต่อ)

มิติ โรงเรียน ที่	ความ ไม่ เกี่ยวข้อง ข้อ	อุปสรรค	ขวัญ	ความ สนิท สนทม	ความ ห่าง เหิน	การ เน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้น ความ สัมพันธ์
23	52	62	42	49	46	45	45	49
24	51	51	50	57	48	53	49	50
25	43	39	44	40	43	48	52	50
26	57	47	45	51	32	49	49	50
27	55	55	46	40	43	45	47	45
28	46	48	58	57	58	53	54	59
29	44	48	45	42	54	51	41	30
30	40	39	62	60	52	52	65	59
31	63	62	43	49	48	43	47	47
32	51	51	45	41	52	51	52	52
33	47	43	52	39	54	45	42	53
34	44	44	38	42	42	40	37	42
35	70	55	30	61	31	33	30	43
36	52	53	50	47	53	54	50	55
37	43	39	44	40	43	48	52	52
38	42	42	56	59	56	51	54	51
39	42	43	55	59	45	49	53	55
40	54	48	51	49	51	53	52	49
41	65	51	35	93	49	53	46	41
42	54	55	46	40	42	45	47	47
43	55	57	49	51	53	45	41	41
44	51	51	47	45	57	61	64	55

ตาราง ผ.5 (ต่อ)

มิติ โรงเรียน ที่	ความ ไม่ เกี่ยวข้อง ข้อ	อุปสรรค	ขวัญ	ความ สนิท สนทม	ความ ห่าง เหิน	การ เน้น ผลงาน	การ กระตุ้น	การเน้น ความ สัมพันธ์
45	71	59	30	29	45	51	35	33
46	57	48	45	53	36	51	50	55
47	52	44	41	53	55	46	40	47
48	43	44	56	61	55	43	53	59
49	71	62	60	73	63	61	58	61
50	44	44	38	42	39	37	37	42

ตาราง ผ.6 แบบบรรยากาศโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนาจ	แบบ ปิด
1	42	<u>41</u>	57	56	65	73
2	62	63	<u>47</u>	70	61	59
3	<u>53</u>	56	62	53	56	66
4	119	103	<u>79</u>	110	109	103
5	104	97	61	94	67	<u>35</u>
6	66	55	71	52	<u>47</u>	55
7	50	<u>37</u>	89	74	109	113
8	67	66	60	55	<u>46</u>	50
9	80	99	77	62	<u>49</u>	71
10	132	143	<u>123</u>	148	149	145
11	<u>46</u>	67	57	70	59	67
12	69	<u>38</u>	78	59	86	66
13	55	<u>36</u>	64	61	78	78
14	56	67	59	62	<u>47</u>	59
15	92	95	55	74	<u>41</u>	35
16	91	88	70	71	<u>60</u>	62
17	<u>48</u>	23	71	54	81	87
18	76	77	63	64	<u>37</u>	57
19	86	89	63	64	61	<u>55</u>
20	55	62	<u>52</u>	75	76	72
21	73	92	84	83	66	<u>60</u>
22	<u>56</u>	91	67	90	83	95
23	78	89	77	72	65	<u>55</u>

ตาราง ผ.6 (ต่อ)

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบ คุม	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนวยการ	แบบ ปิด
24	69	62	64	51	54	<u>50</u>
25	<u>53</u>	66	66	65	54	88
26	70	87	91	56	<u>33</u>	61
27	78	95	61	68	<u>55</u>	59
28	56	<u>49</u>	69	62	75	77
29	97	92	<u>64</u>	107	82	60
30	<u>45</u>	54	90	73	98	110
31	78	85	73	70	67	<u>55</u>
32	73	76	52	69	<u>46</u>	58
33	62	63	<u>61</u>	70	71	73
34	75	88	90	83	80	<u>72</u>
35	147	136	156	101	106	<u>82</u>
36	69	76	52	61	<u>44</u>	52
37	<u>51</u>	68	68	63	52	90
38	51	<u>28</u>	62	63	80	78
39	<u>35</u>	40	76	43	66	92
40	63	64	56	55	<u>44</u>	52
41	117	122	80	95	60	<u>40</u>
42	75	94	64	67	<u>52</u>	62
43	89	84	68	75	80	<u>40</u>
44	74	89	<u>59</u>	86	61	75
45	157	170	120	135	100	<u>78</u>
46	66	89	93	46	<u>25</u>	61

ตาราง ผ.6 (ต่อ)

แบบ บรรยากาศ โรงเรียน	แบบ เปิด	แบบ อิสระ	แบบ ควบคุม	แบบ สนิท สนม	แบบ รวม อำนาจ	แบบ ปิด
47	80	67	83	68	71	<u>35</u>
48	44	<u>27</u>	77	46	85	91
49	101	106	90	97	<u>88</u>	90
50	81	92	96	83	80	<u>78</u>

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นายชลอ บ้วน้อย

ที่อยู่ บ้านเลขที่ 18 หมู่ที่ 5 ตำบลไร่ส้ม อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

ที่ทำงาน โรงเรียนวัดถีนปุรา (เดชสมบุญ) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง  
เพชรบุรี สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

ประวัติการศึกษาพ.ศ. 2517 สำเร็จประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง)

วิชาเอกภาษาไทย จากวิทยาลัยครูธนบุรี กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2525 สำเร็จการศึกษาศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) วิชาเอก

บริการการศึกษา (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2536 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2518 ครู 2 โรงเรียนวัดช้างแทงกระจาด

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอชะอำ

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ. 2521 อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านหนองมะขาม

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเพชรบุรี

จังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ. 2530 ครูใหญ่โรงเรียนบ้านห้วยขวางโจน

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหนองหญ้าปล้อง

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี

พ.ศ. 2536 ครูใหญ่โรงเรียนวัดถีนปุรา (เดชสมบุญ)

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเพชรบุรี

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี



