



วิทยานิพนธ์

พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

Administrative Behaviors Indicating School Based Management

Achievement of Administrators in Basic Education Institutions

in Thailand

นางอริศรา เล็กสรรเสริญ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พ.ศ. 2549



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์ (การบริหารการศึกษา)
ปริญญา

การบริหารการศึกษา

การศึกษา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

Administrative Behaviors Indicating School Based Management Achievement
of Administrators in Basic Education Institutions in Thailand

นามผู้วิจัย นางอริสรา เล็กสรรเสริญ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการ

(รongsatthajirathuchada นันทะไชย, Ph.D.)

กรรมการ

(อาจารย์สุदारัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

กรรมการ

(อาจารย์วิเชียร เกตุสิงห์, กศ.ด.)

หัวหน้าภาควิชา

(รongsatthajirathiphat ไชยโส, ค.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รongsatthajirathiphat วิชาญ, M.A.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 24 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2549

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

Administrative Behaviors Indicating School Based Management Achievement
of Administrators in Basic Education Institutions in Thailand

โดย

นางอริศรา เล็กสรรเสริญ

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

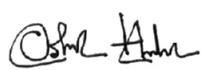
พ.ศ. 2549

ISBN 974-16-2038-1

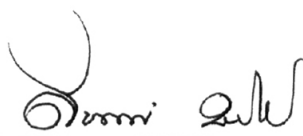
อริศรา เล็กสรรเสริญ 2549: พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย ปรินญาศึกษาศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ประชานกรรมการที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์สุชาดา นันทะไชย, Ph.D. 254 หน้า
ISBN 974-16-2038-1

วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา 1) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 420 คน สุ่มจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบเลือกรายการ และแบบมาตราส่วนประเมินค่า ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีรูปแบบพฤติกรรมการบริหารในด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ด้านแรงจูงใจแบบไฟสัมพันธ์ และด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลสำเร็จของการดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ 3) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารในด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน แรงจูงใจแบบไฟสัมพันธ์ แรงจูงใจแบบไฟสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน



ลายมือชื่อนิติติ



ลายมือชื่อประธานกรรมการ

1 / 05 / 49

Arisara Leksansern 2006: Administrative Behaviors Indicating School Based Management Achievement of Administrators in Basic Education Institutions in Thailand. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Associate Professor Suchada Nanthachai, Ph.D. 254 pages.
ISBN 974-16-2038-1

The objectives of this research were to investigate: 1) patterns of administrative behaviors of administrators in basic education school based management; 2) achievement of administrators in basic education school based management; and 3) patterns of the administrative behaviors affecting the achievement of administrators in basic education school based management. A sample of 420 was randomly selected from administrators in basic education institutions by means of multi-stage sampling technique. The research instrument used to collect the data was a questionnaire constructed by the researcher in forms of checklist and rating scales. The data were analyzed by using percentage, means, standard deviation, Pearson product moment correlation, and multiple regression analysis.

The findings were as follows: 1) Most of the administrators showed administrative behaviors as relationship-oriented leadership, consensus decision making, affiliation motive, and horizontal communication. 2) Administrative achievement of the administrators was found to be at the high level on all four aspects. Those were ranked from the top as general affairs administration, personnel administration, budget administration, and academic affairs administration. 3) The administrative behavior patterns positively affected school based management achievement of the administrators at the statistically significant level of 0.05 were situation-oriented leadership, consultation decision making, consensus decision making, achievement motive, affiliation motive, and horizontal communication.

Arisara Leksansern

Student's signature

Suchada Nanthachai 1, 05, 06

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลือและความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา นันทะไชย ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.สุดารัตน์ สารสว่าง และ ดร.วิเชียร เกตุสิงห์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความรู้และแนวทางในการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ และขอขอบพระคุณผู้แทนบัณฑิต วิทยาลัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล ที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขจน วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยทั้ง 5 ท่าน ที่ได้ให้ความ อนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย ทำให้ ผลงานวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานซึ่งเป็นกลุ่ม ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจนทำให้วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดร.อำรุง จันทวานิช เลขาธิการสภาการศึกษา นางสาววัฒนา อาทิตย์เที่ยง ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา การศึกษา ที่กรุณาส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องการศึกษาด้วยดีมาโดยตลอด ตลอดจนขอขอบคุณเพื่อน ร่วมงาน ดร.รัชณี ศิลปบรรเลง คุณอุษา ชูชาติ คุณรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ คุณณัฐจรรย์ กาญจนจรจิต และคุณสมถวิล กาญจนางพาศ์กุล รวมทั้งเพื่อนนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 1 รุ่น 2 และรุ่น 3 ที่ให้กำลังใจและความช่วยเหลือมาโดยตลอด

เหนือสิ่งอื่นใดคือ กำลังใจ ความเสียสละ และความอดทนของสมาชิกในครอบครัวทุกคน คือ คุณพ่อ คุณแม่ สามี และลูกทั้งสอง ที่ได้รับผลกระทบจากการที่ผู้วิจัยต้องใช้เวลาของครอบครัว เพื่อศึกษาและทำงานวิจัยนี้ โดยเฉพาะคุณประเสริฐ เล็กสรรเสริญ สามีที่รับภาระดูแลครอบครัว ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะและแนวคิดในการทำงาน อันเป็นแรงผลักดันให้งานวิจัยนี้สำเร็จได้ในที่สุด

อริศรา เล็กสรรเสริญ

พฤษภาคม 2549

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
สมมติฐานการวิจัย	7
นิยามศัพท์	9
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	13
พฤติกรรมการบริหาร	14
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	67
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	112
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	112
ตัวแปรที่ศึกษา	114
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	115
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	118
การเก็บรวบรวมข้อมูล	120
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	120
บทที่ 4 ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์	122
ผลการวิจัย	122
ข้อวิจารณ์	165
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	182
สรุปผลการวิจัย	182
ข้อเสนอแนะ	189

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	193
ภาคผนวก	208
ภาคผนวก ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย	209
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็น ตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน ประเทศไทย	211
ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย (โรงเรียนใน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)	231
ภาคผนวก ง จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตอบ แบบสอบถามด้านพฤติกรรมการบริหาร และความสำเร็จ ทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็น รายชื่อ	235
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	254

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจและปัจจัยกีดกัน	43
2	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพทั่วไป	122
3	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหาร	125
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายชื่อ	127
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ จำแนกเป็นรายชื่อ	130
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ จำแนกเป็นรายชื่อ	134
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร จำแนกเป็นรายชื่อ	138
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน	142
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านวิชาการ จำแนกเป็นรายชื่อ	142
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกเป็นรายชื่อ	145

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ	148
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป จำแนกเป็นรายชื่อ	151
13	การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน	155
14	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารงาน วิชาการที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	156
15	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหาร งบประมาณที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	157
16	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารบุคคลที่ เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	159
17	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปที่ เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	160
18	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จทางการบริหารสถาน ศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์ เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ	162
19	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	164

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำพื้นฐาน	20
2	แสดงแนวต่อเนืองของความพึงพอใจในงาน	44
3	การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน	52
4	แสดงการใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร	56
5	เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ	57
6	หน้าต่าง Johari	60
7	กรอบแนวคิดในการวิจัย	111

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดการแข่งขันที่รุนแรงในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา ทุกประเทศทั่วโลกมีการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการร่วมมือและแข่งขันกันทั้งด้านธุรกิจ การค้า อุตสาหกรรม การศึกษา และด้านอื่น ๆ อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องตลอดเวลา เกิดกระแสการปฏิรูปโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปยังท้องถิ่นและหน่วยปฏิบัติการมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษาได้เกิดขึ้นในหลายประเทศ เพราะประเทศต่าง ๆ ล้วนตระหนักดีว่าความเข้มแข็งและความมั่นคงของประเทศมาจากการพัฒนาศักยภาพของคนในชาติ ซึ่งการจะพัฒนาคนจำเป็นต้องอาศัยระบบการศึกษาที่มีความเข้มแข็ง มีคุณภาพ และประชาชนมีส่วนร่วม การปฏิรูปการศึกษาจึงมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาและท้องถิ่นได้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงขึ้น ปราบกฏการณ์ดังกล่าวได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมไทยทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การปกครอง รวมทั้งระบบราชการ ทั้งนี้ระบบการศึกษาทั้งการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลก็ได้รับผลกระทบไปด้วย (คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ, 2542: 21) จากผลกระทบต่อสังคมไทยดังกล่าวจึงทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาของประเทศ เพื่อให้สามารถพัฒนาคนของประเทศให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง และสามารถแข่งขันได้อย่างเหมาะสมทัดเทียมกับประเทศอื่น ๆ รวมทั้งสามารถดำรงความเป็นไทยได้ในประชาคมโลก

การปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยได้มีการดำเนินการมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน ประเด็นสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีโอกาสรับการศึกษาได้ทัดเทียมและทั่วถึงมากที่สุด รวมทั้งความพยายามในการกระจายอำนาจให้โรงเรียนและชุมชนร่วมกันบริหารจัดการศึกษามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การปฏิรูปการศึกษาก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากมีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยทำให้นโยบายการปฏิรูปการศึกษาไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งประเทศไทยยังไม่เคยมีกฎหมายแม่บททางการศึกษาเป็นการเฉพาะ ดังนั้น เมื่อมีการปฏิรูปประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดแนวทางหรือกฎหมายแม่บทในการพัฒนาชาติทุกด้านไว้ในรัฐธรรมนูญ

แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งได้มีการกำหนดบทบาทบัญญัติที่เป็นแนวนโยบายการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไว้ด้วยอย่างชัดเจน โดยในมาตรา 81 ได้ระบุให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาของชาติ เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมไว้ด้วย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544: 15-16)

สาระในรัฐธรรมนูญดังกล่าว ได้นำไปสู่การจัดทำพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่เป็นกฎหมายสำคัญและเป็นแม่บทในการปฏิรูปการศึกษาของชาติทั้งระบบ สาระสำคัญประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการจัดการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญา ได้แก่ เรื่องการบริหารและจัดการศึกษาของรัฐ ในหมวด 5 ส่วนที่ 1 ที่แบ่งการบริหารและจัดการศึกษาตามแนวทางใหม่เป็น 2 ระดับ คือ ระดับชาติหรือการบริหารจัดการที่กระทรวงศึกษาธิการ และระดับท้องถิ่น ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษามากที่สุด ดังปรากฏในมาตรา 39 ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” และในมาตรา 40 ว่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ก: 24-25)

...ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษาเพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ. . .

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหมวด 5 มาตรา 39 และมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือการศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา ซึ่งได้แก่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 รวม 12 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545ก: 29) หน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษา ส่วนหน่วยงานส่วนกลางที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้

มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุดทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา และเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงานเสมอ โรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองบนฐานข้อมูลและ ลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนเอง ดังนั้น ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงประกอบไปด้วย

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
4. ด้านการบริหารทั่วไป

การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 39 และ 40 เป็นไปตามแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ ในการบริหารจัดการ ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (Myers and Stonehill, 1993: 1; David, 1996: 4-5; Cheng, 1996: 44; อุทัย, 2543: ข-ค) การบริหารในลักษณะดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมาย ทั้งหลักการ แนวคิด ภารกิจ กลยุทธ์ รูปแบบการตัดสินใจสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพยากร เทคนิคการบริหารจัดการ ฯลฯ เนื่องจากโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด ต่างจากเดิมที่ต้องถูกควบคุมโดยหน่วยงานจากส่วนกลาง (Cheng, 1996: 45-51; ประสิทธิ์, 2544: 25-31; คำรี, 2545: 2-7)

การจัดการศึกษาของประเทศไทยจะบรรลุตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และตามแนวคิดของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวได้ จำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ และกลไก ของการจัดการศึกษาที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุดและเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดซึ่งก็คือ สถานศึกษา

ที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษา และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ดังนั้นพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญและมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น ยืนยันได้จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ เช่น งานวิจัยของ สมจิตร (2547) ที่พบว่าปัจจัยในส่วนของผู้บริหาร ได้แก่ การมีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน การอบรมทางการบริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ส่วนงานวิจัยของ ประสิทธิ์ (2542: 100-101) พบว่า กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและไม่ดีเด่นมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับ กรมวิชาการ (2536:2) ได้พบว่าสภาพปัญหาด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ยังคงให้ความสนใจกับงานวิชาการน้อยเกินไป รวมทั้งกระบวนการติดตามการใช้หลักสูตรไม่เป็นระบบ และจากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2531: 48-51) พบว่า 1) ครูใหญ่มีทักษะและความสามารถทางวิชาการไม่เพียงพอ 2) ครูใหญ่ติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของครูไม่จริงจัง เป็นเพียงเพื่อไม่ให้ได้ชื่อว่าผิดระเบียบเท่านั้น 3) ครูใหญ่จะเลือกลักษณะงานที่น่าสนใจและมีผลประโยชน์ตอบแทน ครูใหญ่บางคนไม่สนใจกับคุณภาพของผลผลิตและคุณภาพของโรงเรียน 4) ครูใหญ่ขาดความสัมพันธ์กับครูน้อย ชาวบ้าน และนักเรียน ครูใหญ่บางคนชอบยึดมั่นในความคิดของตนเป็นใหญ่ 5) ครูใหญ่วัยหนุ่มสาวจะมีความกระฉับกระเฉงในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง ส่วนครูใหญ่อาวุโสจะเป็นผู้บริหารที่เฉื่อยชา ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง บางคนประสพการณ์ในการทำงานในอดีตไม่ได้ช่วยให้มีความพร้อมสำหรับการบริหารโรงเรียนในระบบการศึกษาปัจจุบัน และการมีวุฒิสูงทำให้บทบาทของผู้บริหารหนักแน่นขึ้นและมีความเชื่อมั่น แต่สำหรับครูใหญ่บางคนวุฒิเป็นเพียงส่วนช่วยความเป็นผู้นำมากกว่าช่วยในการทำหน้าที่ครูใหญ่ และ 6) การเปลี่ยนตัวผู้บริหาร โรงเรียนบ่อยเกินไปเป็นผลเสียแก่โรงเรียนที่อยู่ในช่วงเติบโต และครูใหญ่ที่อยู่ยาวนานเกินไปจะทำให้เกิดความเฉื่อยชา ขาดการริเริ่ม ขณะที่แนวคิดของ สมชัย (2530: 2) กล่าวว่า ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น ปัญหาด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเรื่องใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Lachawanich (1985: 258-282) ที่พบว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานของครูใหญ่

จากแนวคิดและผลการวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาส่งผลโดยตรงต่อระดับความสำเร็จทางการบริหาร และเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารงานสถานศึกษาเกิดจากความแตกต่างของคุณภาพในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ และในการนี้ได้มีนักวิชาการทางการบริหารองค์การ หลายท่านมีแนวความคิดสอดคล้องกันว่า พฤติกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารและจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร (Knezevich, 1975: 5; Hoy and Miskel, 1982: 400) รวมทั้ง Stuart-Kotze and Roskin (1983: 4-5) ที่ได้เสนอแนวความคิดว่าความสำเร็จทางการบริหารในทุก ๆ องค์การนั้นจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานทุก อย่าง แต่พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดสำคัญที่สุดของความสำเร็จทางการบริหารของ ผู้บริหารมีอยู่ 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร โดยมีงานวิจัย ที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวมากมาย เช่น ประสิทธิ์ (2542: 101) พบว่า พฤติกรรมการบริหาร ที่สามารถจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและไม่ดีเด่นมี 7 แบบ คือ แรง จูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อ สื่อสารแบบเปิดเผย การติดต่อสื่อสารแบบสร้างรอยประทับใจ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ส่วน จันทรานี (2533: 140-143) พบว่า แบบของภาวะผู้นำสามารถทำนายความสำเร็จของ โรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญ วิสุทธิ์ (2532: 123-129) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับความ ความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญ อันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้าน โครงการคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติ งานตามโครงการ สำหรับงานวิจัยของ Johnson (1988: 1017-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและ ความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวทำนายความเป็นผู้บริหารที่ ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ ขณะทำงานวิจัยของ Ferrandino (1985: 853-A) พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในการทำงานของ ผู้บริหาร โรงเรียน

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหาร ความสำเร็จ ทางการบริหาร และรูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการบริหาร โรงเรียนตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อแสดงให้เห็นถึง

ผลสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่สามารถนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาแนวทางในการดำเนินการต่อไปได้ในอนาคต อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านนโยบาย ด้านวิชาการ และด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,413 คน กลุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (1973) ได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ จำนวน 395 คน ซึ่งในการเก็บข้อมูลจริงได้ทำการเก็บเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการกระจายของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างทั่วถึงมากขึ้น รวมขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 420 คน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ด้านวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นข้อค้นพบทางวิชาการที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารต่อไปได้

2. ประโยชน์ด้านนโยบายและการประยุกต์เพื่อการพัฒนา ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการนำไปใช้กำหนดนโยบายด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้นอกจากนี้ยังสามารถนำไปพัฒนาด้านบริหารการศึกษาในระดับชาติ ได้ดังนี้

2.1 สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 สามารถใช้ในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 สามารถใช้เป็นข้อมูลในการสร้างเกณฑ์การประเมินสำหรับการออกไปประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.4 สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการพัฒนาตนเองและสถานศึกษา

สมมติฐานการวิจัย

1. พฤติกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. พฤติกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. พฤติกรรมการบริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. พฤติกรรมการบริหารที่มีการตัดสินใจแบบออกคำสั่งส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. พฤติกรรมการบริหารที่มีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. พฤติกรรมการบริหารที่มีการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7. พฤติกรรมการบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
8. พฤติกรรมการบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. พฤติกรรมการบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. พฤติกรรมการบริหารที่มีการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
11. พฤติกรรมการบริหารที่มีการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบนส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
12. พฤติกรรมการบริหารที่มีการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละคนที่ใช้ในการบริหารหรือจัดการงานของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีผลให้ผู้บริหารมีแบบของภาวะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ของโรงเรียนกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นออกคำสั่ง บอกสิ่งที่บุคคลต้องทำ และทำเมื่อไร จัดองค์การ ตรวจสอบกิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ ดำเนิน ครอบรู้ ตรวจสอบ กดดัน มีเหตุผล และมุ่งผล

1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Style) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนที่ให้ความสำคัญของคนมากกว่างาน มีความกันเองกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก โดยเน้นรับฟังปัญหาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ ใช้การบริหารแบบเปิดประตู สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ ประนีประนอม ปรีกษา รับฟัง สนับสนุน หารือหรือรับฟัง หน้าที่พี่น้อง

1.3 แบบมุ่งสถานการณ์ (Situation-Oriented Style) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนที่มุ่งเน้นการประสานงาน ผสมผสาน เจริญต่อตรง แก้ไขความขัดแย้ง วางแผน ซึ่งมีพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญคือ เน้นรายละเอียด มีมาตรฐานสูง ประสานงาน ผสมผสาน มุ่งระเบียบแบบแผน

2. การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนในการเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน โดยมีผลให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีแบบการตัดสินใจ 3 แบบ คือ

2.1 แบบออกคำสั่ง (the Command Style) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนตัดสินใจตามคำสั่งบนพื้นฐานของความเข้าใจสถานการณ์ของตนเอง หรือแสวงหาข้อมูลที่จำเป็นจากครูก่อนแล้วตัดสินใจเอง

2.2 แบบปรึกษาหารือ (the Consultation Style) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนแสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นทั้งรายบุคคลและกลุ่ม แต่รักษาสิทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวของเขาเอง

2.3 แบบเห็นพ้องต้องกัน (the Consensus Style) หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนอภิปรายปัญหากับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น และให้ทุกคนร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกแล้วตกลงร่วมกันเป็นข้อยุติของกลุ่ม และดำเนินการตัดสินใจไปตามข้อยุติของกลุ่ม

3. แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง แรงผลักดันหรือความต้องการที่ไปกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อนำไปสู่การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน แรงจูงใจของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

3.1 แบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ได้ผลเป็นเยี่ยมหรือได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น ๆ โดยทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีอยู่จนประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความต้องการควบคุมผลลัพธ์การกระทำของตนเอง ความต้องการที่จะทำงานในลักษณะส่วนบุคคลและมีความเป็นอิสระในการแก้ปัญหาการกระทำของเขา ความต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าที่เคยทำมาก่อน ความต้องการข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็ว คงเส้นคงวา และเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความต้องการความสำเร็จสูง โดยกำหนดเป้าหมาย วิธีดำเนินงานไว้แน่นอนชัดเจน และพอใจที่จะรับความเสี่ยงปานกลาง โดยหลีกเลี่ยงสิ่งที่เขารับรู้ว่าเป็นงานง่ายมากหรือยากมาก

3.2 แบบใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับต้องการให้ตนเองเป็นที่ชอบพอและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น ได้แก่ ความต้องการมีส่วนร่วมหรือเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มและพอใจต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมของกลุ่มมากกว่าการทำงานตามลำพัง ความต้องการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นอย่างสุกมิตร์ไมตรี ความต้องการยกย่องกลุ่มมากกว่าการยกย่องตนเองในการบรรลุความสำเร็จ ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์แบบปรองดองรักใคร่ นับถือกัน การชอบทำงานเป็นทีม การให้ความสนใจกับความเจริญเติบโตและการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3.3 แบบใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ได้แก่ ความต้องการควบคุมหรือจัดการพฤติกรรมของบุคคลอื่น ความต้องการมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยตรง ด้วยการเป็นผู้ริเริ่ม ให้ข้อเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นโต้แย้ง ชักจูงให้ปฏิบัติตาม สั่งการ และยึดมั่นในกฎระเบียบ ความต้องการรับผิดชอบในการสร้างและการบำรุงโรงเรียนตลอดจนถือว่าเป้าหมายของโรงเรียนสำคัญกว่าส่วนบุคคล และความพึงพอใจต่อการรวมอำนาจหน้าที่

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน เพื่อให้สามารถแปลความหมายของสารนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง และส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีแบบการติดต่อสื่อสาร 3 แบบ คือ

4.1 แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้แสดงเป็นส่วนใหญ่ ทั้งการสั่งการ การพูด การเขียน โดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้รับฟัง อ่าน และรับคำสั่ง เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ การกำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.2 แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้รับฟังรับทราบแทนที่จะพูดหรือสั่ง เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การสนับสนุนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็น

4.3 แบบแนวนอน (Horizontal Communication Style) หมายถึง วิธีการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำความตกลงอย่างไม่เป็นทางการ และการตัดข้ามสายบังคับบัญชาที่สับสน เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ คือ การผสมผสานและการประสานงาน

5. ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง ผลสำเร็จของการดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาตามภารกิจที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาโดยตรง ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

6. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยเป็นสถานศึกษาของรัฐ ไม่รวมสถานศึกษาเอกชนและสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการตรวจเอกสารสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอตามลำดับหัวข้อได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหาร

1.1 ภาวะผู้นำ

1.1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำกับการบริหาร

1.2 การตัดสินใจ

1.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

1.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการตัดสินใจกับการบริหาร

1.3 แรงจูงใจ

1.3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

1.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจกับการบริหาร

1.4 การติดต่อสื่อสาร

1.4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

1.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.1 ความหมายและความเป็นมา

2.1.2 หลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.3 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.4 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1.7 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

2.2 การประเมินความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน เพราะเป็นกระบวนการที่มีระบบความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การซึ่งเปรียบเสมือน สมอ แขน ขา และผลงำดั่งของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารทุกวงการจะต้องใช้เป็นวิถีทางไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน (Knezevich, 1975: 5) ในระยะแรกได้มีการใช้แนวความคิดเรื่อง ปัจจัยห้า ประการของการบริหาร (Five Elements of Administration) คือ การวางแผน การจัดหน่วยงาน การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และเป็นแนวความคิดพื้นฐานที่สำคัญของนักวิชาการบริหาร และนักพฤติกรรมองค์การ ในการที่จะนำมาปรับปรุงเพิ่มเติม จนทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารตามแนวความคิดของนักวิชาการแต่ละคนแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) ของผู้บริหารทุกคนก็คือ ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการที่จะเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ สำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จทางการบริหารตามทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 5) มีอยู่ 4 ประการ คือ พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Hoy and Miskel (1982: 116, 400) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความสำคัญและส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในงานของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในงาน ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเน้นศึกษาเฉพาะ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน 4 ประการ ดังกล่าว ซึ่งมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากของพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยนักวิชาการบริหารพยายามให้คำนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นนอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคนหรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะมีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงาน ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงาน เห็นว่างานนั้นน่าเบื่อ (เสนาะ, 2537: 5) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจต่อคนอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ดังนั้น ผู้บริหารแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำ แต่เป็นลักษณะที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน (กิติ, 2532: 22) ภาวะผู้นำคือความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย แหล่งของอิทธิพลอาจจะเป็นทางการ เช่น อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้บริหารดำรงอยู่หรือไม่เป็นทางการ คือ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นนัยจากสมาชิกโดยไม่ต้องแต่งตั้ง ซึ่งบางครั้งก็มีอิทธิพลมากกว่าตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการตามโครงสร้างขององค์การ (Robbins, 1994: 135) นอกจากนี้ Gibson, et al. (1982: 234) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบไปยังพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร หรือที่ Trewatha and Newport (1982: 384) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นจะพบความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” (Leader) และ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ซึ่งจะเห็นว่ามิลักษณะของกระบวนการกลุ่มที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้นำ หมายถึง ตำแหน่งภายในโครงสร้างของกลุ่ม สำหรับภาวะผู้นำนั้น หมายถึง กระบวนการ หรือพฤติกรรม และองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม และกิจกรรม

จากการศึกษาวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จะพบว่าแนวทางการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตั้งแต่ในอดีตถึงปัจจุบันนั้น สรุปได้เป็น 4 แนวทาง คือ (Robbins, 1994: 136-149; ประสิทธิ์, 2542: 13-21)

1. การศึกษาคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ (Trait) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก จึงได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำเฉพาะที่มีไม่เหมือนกับผู้ตาม คุณลักษณะที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เช่น สถิติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ลักษณะเด่นพิเศษ (Charisma) การตัดสินใจ (Decisiveness) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความแข็งแรง (Strength) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นต้น นักทฤษฎีกลุ่มนี้ใช้วิธีการศึกษาภาวะผู้นำโดยการสร้างเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิผลกับไม่มีประสิทธิผล และนำผลการทดสอบของผู้นำทั้ง 2 ประเภท มาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าคุณลักษณะใดแตกต่างกันก็ถือว่าคุณลักษณะนั้นเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้นำทั้ง 2 ประเภท แตกต่างกันมี 6 ประการ คือ แรงจูงใจและความต้องการยศศักดิ์ชื่อเสียง ความต้องการเป็นผู้นำและมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความซื่อสัตย์และความสามัคคี ความเชื่อมั่นในตนเอง สถิติปัญญา และความรู้ด้านเทคนิคขั้นสูงอย่างลึกซึ้ง ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การศึกษาแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) ถ้าทฤษฎีคุณลักษณะมีความแม่นยำ ภาวะผู้นำก็จะมีมาตั้งแต่เกิด แต่เมื่อยังไม่มีคุณลักษณะใดเด่นชัดที่สามารถทำนายภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์ จึงมีการศึกษาถึงแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก แต่ที่ได้รับการนิยามมากที่สุดมีอยู่ 2 กลุ่ม คือ

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) ได้เริ่มด้วยการศึกษามิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมมากกว่า 1,000 มิติ โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินความมีประสิทธิผลของผู้นำของเขา และนักวิจัยได้จัดแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำเป็นกลุ่มให้แคบลงได้ 2 กลุ่ม หรือเรียกว่าพฤติกรรมของผู้นำ มี 2 มิติ คือ

2.1.1 มิติการมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงจะชอบเป็นผู้สั่งการ ออกแบบงานให้สมาชิกทำ คาดหวังให้คนงานมีผลผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเน้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2.1.2 มิตินำความสัมพันธ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับคน โดยให้ความไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็น และคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเหลือลูกน้องเมื่อมีปัญหาส่วนตัวเสมือนเพื่อน และปกครองลูกน้องทุกคนด้วยความยุติธรรม

จากการวิจัยบนพื้นฐานดังกล่าว พบว่า ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงมีแนวโน้มที่พบบ่อย ๆ ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานสูงกว่าผู้ตามที่มีผู้นำแบบมุ่งงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ และยังพบอีกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมิตินำงานสูงและมีมิตินำความสัมพันธ์สูงโดยทั่ว ๆ ไป จะมีผลผลิตในทางบวก แต่อย่างไรก็ตามยังพบอีกว่าแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นอยู่อีกด้วย

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) นักวิจัยกลุ่มนี้แบ่งมิติของภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

2.2.1 มิตินำคน หมายถึง การมีพฤติกรรมเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้ความสนใจกับบุคคล สนองความต้องการของลูกน้อง และยอมรับความแตกต่างของบุคคล

2.2.2 มิตินำงาน หมายถึง การมีพฤติกรรมที่ตรงข้ามกับแบบนำคน จะเน้นเทคนิคการทำงาน การมอบหมายงาน กำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จแน่นอน และเน้นความสำเร็จของงานตามเป้าหมายเป็นสำคัญ

การวิจัยกลุ่มนี้พบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนำคนจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตสูงกว่าและความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบนำงาน

3. การศึกษาสถานการณ์ภายนอกตัวของผู้นำ (Contingency) เมื่อได้ศึกษาเพิ่มเติมมากขึ้นจะพบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีปัจจัยที่เป็นตัวทำนายซับซ้อนมากกว่าคุณลักษณะ ดังนั้น วิธีการศึกษาภาวะผู้นำจึงมุ่งเน้นไปที่อิทธิพลของปัจจัยสถานการณ์ กล่าวคือ แบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของสถานการณ์ จึงได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ปัจจัยสถานการณ์ที่นิยมกันมาก ได้แก่ ลักษณะของงาน ลักษณะของการบังคับบัญชาของผู้นำ บรรทัดฐานของกลุ่ม ระยะเวลา และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ทฤษฎีกลุ่มนี้ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ แบบจำลองสถานการณ์ของ Fiedler (1967)

Fiedler (1967) เป็นผู้ทำการศึกษาแบบจำลองตามสถานการณ์เป็นคนแรก โดยมีความเชื่อว่ากลุ่มปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์แบบภาวะผู้นำของผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกน้องของเขา และระดับของสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำนั้น Fiedler (1967) ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า Least-Preferred Co-Worker (LPC) เพื่อใช้วัดแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Oriented) และแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) และได้กำหนดสถานการณ์ที่สำคัญไว้ 3 สถานการณ์ คือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ระดับของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความเคารพนับถือของลูกน้องต่อตัวผู้นำของเขา ประเมินค่าในลักษณะดี-ไม่ดี (Good-Poor)

3.2 โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับการจัดมอบหมายงานให้มีโครงสร้างงานอย่างชัดเจน หรือไม่ชัดเจน ประเมินในลักษณะสูง-ต่ำ (High-Low)

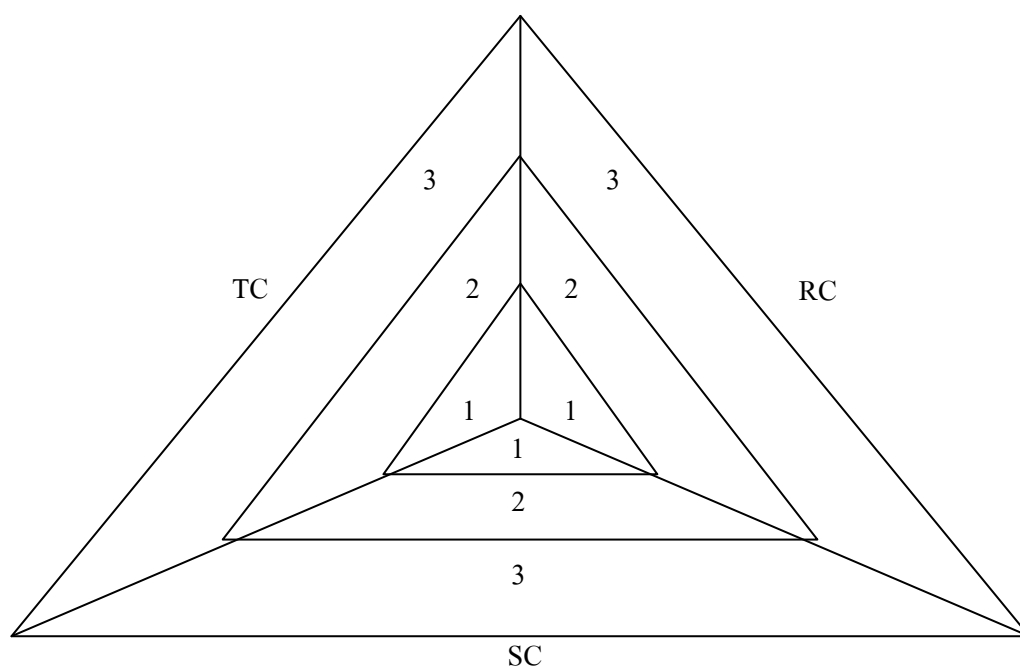
3.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับความมีอิทธิพลของผู้นำต่อลูกน้อง เช่น การจ้าง การให้ออกจากงาน การลงโทษทางวินัย การเลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ประเมินในลักษณะมาก-น้อย (Strong-Weak)

จะเห็นว่าแบบจำลองของ Fiedler (1967) นี้ เป็นการผสมผสานทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีแบบแผนพฤติกรรม แล้วนำไปเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ และมีความเชื่อว่าแบบของภาวะผู้นำแต่ละคนจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการทำนายความสำเร็จของผู้นำ สำหรับการวิจัยของ Fiedler (1967) นั้น พบว่า ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับสูงและสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร การใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานจะดีที่สุด แต่ภายใต้สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง การใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งคนจะประสบความสำเร็จมากที่สุด

4. การศึกษาคุณลักษณะเด่นพิเศษ (Charisma) ในปัจจุบันนี้คุณลักษณะนี้ได้รับการพัฒนาโดยนักวิชาการด้านบริหารองค์การ โดยมีการศึกษาถึงคุณลักษณะที่เด่นพิเศษนอกเหนือธรรมชาติทั่วไป คุณลักษณะเหล่านี้ถือว่าเป็นความสามารถพิเศษที่ส่งผลต่อผู้ตามให้หันมาสนใจทำงานในองค์การเป็นอย่างดี ภาวะผู้นำแบบนี้สามารถจะเปลี่ยนสภาพอะไร ๆ ขององค์การได้ จากการศึกษาพบว่าผู้ตามที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะเด่นพิเศษจะมีผลผลิตและความพึงพอใจสูงกว่าผู้ตามที่ทำงานภายใต้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งคนตามปกติ

นอกจากนี้ McCormick and Ilgen (1980:320-322) กล่าวว่า ถึงแม้ว่าการศึกษาของกลุ่ม ทฤษฎีคุณลักษณะมีจำนวนมาก แต่ก็ยังไม่สามารถค้นพบได้ว่าคุณลักษณะผู้นำและไม่ใช่ผู้นำ หรือ ผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลมีความแตกต่างกัน

Stuart-Kotze and Roskin (1983: 11-15, 35-51) กล่าวว่า ถ้าหากว่าเราถามผู้บริหารคนใดคนหนึ่งให้บอกลักษณะที่สำคัญที่สุดในการส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ขวัญ หรือต้นทุน คำตอบส่วนใหญ่ก็คือ ภาวะผู้นำ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแบบของการบริหาร (Management Style) และจากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของแบบภาวะผู้นำ และข้อดีของแบบภาวะผู้นำทั้งสองคือเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าแบบภาวะผู้นำแต่ละอย่างมีความเหมาะสมกับสถานการณ์บางอย่างเท่านั้น ดังนั้น ยังมีปัจจัยสำคัญอย่างี่สามซึ่งรองรับแบบภาวะผู้นำคือสถานการณ์ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องพิจารณาสิ่งทีเรียกว่าสถานการณ์ด้วย เช่นงานที่ต้องทำและทรัพยากรต่าง ๆ ดังนั้น ความสำเร็จทางการบริหารควรอยู่บนรากฐานภาวะผู้นำพื้นฐาน 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (TC) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (RC) และแบบมุ่งสถานการณ์ (SC) ภาวะผู้นำทุกอย่างจะอธิบายในลักษณะที่ว่าภาวะผู้นำทุกแบบเกี่ยวพันในระดับไหน เนื่องจากแบบภาวะผู้นำเหล่านี้ค่อนข้างจะเป็นอิสระจากกันเป็นอย่างมาก เช่น ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมกรรมการมุ่งงานสูงไม่ได้ทำให้สิ้น โอกาสที่จะแสดงพฤติกรรมกรรมการมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งสถานการณ์เลย ผู้บริหารจะสามารถแสดงพฤติกรรมทั้ง 3 แบบพร้อม ๆ กันไปได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแบบจำลองภาวะผู้นำพื้นฐาน

ที่มา: Stuart-Kotze and Roskin (1983)

จากภาพที่ 1 สามารถพิจารณาแบบภาวะผู้นำพื้นฐานของผู้บริหารจากระดับของ TC (Task-Centeredness), SC (Situation-Centeredness) และ RC (Relationship-Centeredness) โดยเลข 3 หมายถึง ระดับสูง เลข 2 หมายถึง ระดับปานกลาง และเลข 1 หมายถึง ระดับต่ำ

แม้ว่าการรู้ถึงรากฐานแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ แต่เราต้องพิจารณาด้วยว่าผู้บริหารใช้แบบภาวะผู้นำพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ดังนั้น เราต้องพิจารณาปัจจัยอีกอย่างหนึ่งคือ ความสำเร็จทางการบริหาร จากการวิจัยพบว่าผู้บริหารที่มุ่งงานสูงบางคนบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก แต่บางคนบรรลุความสำเร็จน้อยมาก ทั้งนี้เพราะว่าแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบมีทั้งด้านดีและด้านไม่ดี เช่น ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์สูงทางด้านดี (พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์) จะบรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก แต่ผู้บริหารที่มุ่งความสัมพันธ์สูงทางด้านไม่ดี (พยายามให้เป็นทีพอใจของคนทุกคน หลีกเลียงความขัดแย้งทุกอย่าง) จะบรรลุความสำเร็จน้อยมาก เป็นต้น ดังนั้น จากแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 3 แบบดังกล่าวข้างต้น จะประกอบไปด้วยแบบย่อย ๆ 9 แบบ คือ แบบที่มีประสิทธิภาพ (ด้านดี) 3 แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการที่มีเมตตา ผู้สอน นักวิชาชีพ แบบมีประสิทธิภาพปานกลาง (แนวโน้มน้ำที่จะรักษา

ฐานะเดิมไว้) 3 แบบ ได้แก่ นักเทคนิค นักการทูต ผู้ทำตามระเบียบ และแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ (ด้านไม่ดี) 3 แบบ ได้แก่ ผู้เผด็จการ ผู้สังเกตการณ์ ผู้หนีงาน ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายการบังคับบัญชา โดยเน้นออกคำสั่ง บอกสิ่งที่บุคคลต้องทำ และทำเมื่อไร จัดองค์การ ตรวจสอบกิจกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

1.1 ผู้เผด็จการที่มีเมตตา (Benevolent Autocrat: BA) TC + หมายถึง บุคคลที่มุ่งงาน การทำงานใด ๆ ต้องสำเร็จภายใต้การกำกับของเขา มีลักษณะการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแบบพ่อปกครองลูก เขามีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างเต็มที่ แต่มีความเชื่อมั่นบุคคลที่อยู่ล้อมรอบตัวเขาน้อยมาก เขาให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการ เขามีความโน้มเอียงที่จะเสนอความคิดเห็นของเขาให้คนอื่น ๆ และเขาถูกจูงใจด้วยความต้องการทำงานของเขาให้สำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เผด็จการที่มีเมตตา คือ ครอบงำ ทำให้เชื่อ บังคับ แน่วแน่ ตั้งใจ กำหนด ริเริ่ม และมุ่งผล

1.2 นักเทคนิค (Technocrat: T) TC 0 หมายถึง บุคคลมุ่งงานแต่บรรลุความสำเร็จปานกลาง เขามักจะใช้ข้อมูลทางสถิติและเทคนิคต่าง ๆ หนุนหลัง ชักจูงบุคคลว่าเหตุผลของเขามีคุณค่า เขาเป็นบุคคลที่ได้แย้งด้วยยาก บางครั้งเขาทำให้ผู้อื่นกลัวเมื่อเขาผลักดันวิธีการและความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ผู้อื่นไม่เข้าใจ นักเทคนิคจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นถ้าหากว่าเขาไม่ทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่ตนถูกทดแทนได้ พฤติกรรมที่สำคัญของนักเทคนิค คือ มีเหตุผล เตรียมการ ไม่มีอารมณ์รอบรู้ เด็ดเดี่ยว และมีแบบแผน

1.3 ผู้เผด็จการ (Autocrat: A) TC - หมายถึง บุคคลมุ่งงานที่บรรลุความสำเร็จต่ำ มีความมุ่งหมายอยู่อย่างเดียวคือ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของเขาเหนือกว่าความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ผู้เผด็จการเชื่อว่าบุคคลจะทำงานก็ต่อเมื่อมีแรงกดดันมากพอเท่านั้น และมีความโน้มเอียงที่จะละทิ้งงานเมื่อไม่ได้รับการผลักดันหรือการลงโทษ พฤติกรรมที่สำคัญของผู้เผด็จการ คือ ต่ำหนิ กดดัน บงการ เรียกร้อง ข่มขู่ และไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น

2. แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Style) หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่คนมากกว่างาน มีความกันเองกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมาก

นัก โดยเน้นรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำ ใช้การบริหารแบบเปิดประตู สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือ ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

2.1 ผู้สอน (Instructor: I) RC + หมายถึง บุคคลที่มุ่งความสัมพันธ์ที่บรรลุความสำเร็จ การมองของเขาเป็นระยะยาว ความสนใจหลักของเขาคือการพัฒนาบุคคลอื่นเพื่อความเจริญเติบโตขององค์กร พฤติกรรมที่สำคัญคือ เข้าใจ ฝึกหัด สนับสนุน รับฟัง ฝึกรอบม ไว้วางใจ เปิดเผย ตรงไปตรงมา และแนะนำให้ความรู้

2.2 นักการทูต (Diplomat: DP) RC 0 หมายถึง บุคคลที่โดยพื้นฐานแล้วมุ่งความสัมพันธ์ แต่นักการทูตจะถือประโยชน์จากบุคคลแทนที่จะพัฒนาพวกเขา เขาให้ความสนใจกับตัวเองหรือองค์กรแทนที่จะเป็นบุคคล บางครั้งก็บรรลุความสำเร็จสูง และบางครั้งเขาบรรลุความสำเร็จต่ำ ชอบเป็นผู้ประนีประนอมอยู่บ่อยครั้ง และเขาริรอที่จะตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ พฤติกรรมที่สำคัญคือ กระตือรือร้น มีชั้นเชิง ปรองดอง สั่งสอน อ่อนตาม และประนีประนอม

2.3 ผู้สังเกตการณ์ (Emissary: E) RC - หมายถึง บุคคลมุ่งความสัมพันธ์ แต่เพื่อความต้องการของเขาเองเท่านั้น เขาหลอกตัวเองและบุคคลอื่นให้เห็นว่าเขามีความสนใจต่อองค์กร แต่เป้าหมายหลักของเขาคือต้องการให้บุคคลทุกคนชอบเขา ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่ไม่บรรลุความสำเร็จ เขาชอบความเป็นที่นิยมมากกว่าประสิทธิภาพของงาน ภาษิตของเขาคือ “บุคคลคือทุกสิ่งทุกอย่าง” แต่ความหมายที่แท้จริงของเขาคือ ความเป็นที่นิยมส่วนตัวของเขา คือทุกสิ่งทุกอย่าง พฤติกรรมที่สำคัญคือ ตลกขบขัน ฉันทน์พื่อน้อง กลมกลืนกัน มองโลกในแง่ดี ไม่ตัดสินใจ ป้อยอสนิทสนม ไม่รับผิดชอบ และอ่อนแอ

3. แบบมุ่งสถานการณ์ (Situation-Oriented Style) หมายถึง ผู้บริหารมุ่งเน้นการประสานงาน ผสมผสาน เจรจาต่อรอง แก้ไขความขัดแย้ง วางแผน ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบย่อย ดังนี้

3.1 นักวิชาชีพ (Professional: P) SC + หมายถึง บุคคลที่บรรลุความสำเร็จสูง มองงานของเขาเป็นการทำงานให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามผสมผสาน ประสานงาน และสังเคราะห์ความพยายามของบุคคลอื่น เขาเป็นผู้มอบหมายงาน ผู้รับฟัง ตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อจำเป็น นิยมการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมที่สำคัญคือ มีมาตรฐานสูง ผสมผสาน เล่นเป็นทีม รู้สึกไวต่อสถานการณ์ ประสานงาน มุ่งกลยุทธ์ ยุติธรรม และเชื่อถือได้

3.2 ผู้ทำตามระเบียบ (Bureaucrat: B) SC 0 หมายถึง บุคคลที่บรรลุความสำเร็จปานกลาง การมุ่งสถานการณ์ของเขาอยู่ที่ความเข้าใจกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างชัดเจน หรือเรียกว่า ปกครอง โดยกฎ พฤติกรรมที่สำคัญคือ มีเหตุผล ระวัง อดทน ซื่อสัตย์ จำกัดด้วยระบบ ไม่เป็นส่วนตัว เสมอต้นเสมอปลาย รัดกุม เน้นรายละเอียด และมุ่งเน้นระเบียบแบบแผน

3.3 ผู้หนีงาน (Defector: D) SC – หมายถึง บุคคลที่ไม่บรรลุความสำเร็จ การมุ่งสถานการณ์ของผู้หนีงานอยู่ที่สถานการณ์ของเขาเอง ไม่ใช่สถานการณ์ขององค์กร จะใช้องค์ประกอบทุกอย่างขององค์กรเพื่อหลบหนีโดยไม่ทำอะไรอยู่เรื่อย ๆ จะพบในองค์กรขนาดใหญ่มากกว่าขนาดเล็ก และเขามักจะมีความกระตือรือร้นภายนอกองค์กร เช่น ในสโมสร สมาคม การกุศล วัด หรืองานอดิเรกต่าง ๆ พฤติกรรมที่สำคัญคือ ขาดความสนใจ ขาดแรงจูงใจ ขาดความผูกพัน ขาดความร่วมมือ ขาดความรับผิดชอบ อ้อมค้อม และขมขื่น

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านภาวะผู้นำกับการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนโดยตรงยังปรากฏไม่มากนัก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน จากการประมวลงานวิจัย ผลปรากฏว่า Delaney (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับพัฒนาการของโรงเรียน เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพตามการรับรู้ของครูในโรงเรียน กรณีศึกษาที่เขตการศึกษา Edmonton ประเทศ Canada ผลจากการศึกษาพบว่าครูและผู้บริหารรับรู้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีผลต่อพัฒนาการของโรงเรียน และข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยนี้คือ สไตล์หรือแบบของภาวะผู้นำของครูใหญ่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ Goodhart (1990: 2214) พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ Herzog (1990: 2582) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน King (1989: 2329) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) Moriarty (1989: 42) พบว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างไรก็ตามยังมีผู้วิจัยหลายท่านที่ได้ศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำ และพบผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่าครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและอยู่ใน

สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำสูงและต่ำ จะมีคะแนนประสิทธิผลสูง และครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และอยู่ในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำในระดับปานกลางจะมีคะแนนประสิทธิผลสูง (Miller, 1987: 795-A; Evers, 1987: 4249-A) ขณะที่ สมจิตร์ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ส่วน ประสิทธิ์ (2542: 104) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นมีการใช้พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งสถานการณ์มากกว่ากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนไม่ดีเด่น นอกจากนี้ บุญเรือน (2538: 168) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์เป็นตัวทำนายประสิทธิผลการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ สุควาวัลย์ (2536: 72-75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงาน ความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ กมลวรรณ (2536: 211-223) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนใน โรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่และผู้บริหารรับใบอนุญาต ได้ร้อยละ 74.33 ในทำนองเดียวกัน จันทรานี (2533: 140-143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แบบของผู้นำเป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีอำนาจจำแนก โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ ส่วน อวยชัย (2532: 2-4) ได้ทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์กรระบบเปิด: กรณีภาควิษามหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งทีมงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร หรือความภาคภูมิใจในภาควิชา เมื่อควบคุมเฉพาะกลุ่มหัวหน้าภาควิชาสายสังคมศาสตร์

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าวจะพบว่าแต่ละทฤษฎีจะมีแบบภาวะผู้นำหลากหลายแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามจะมีมิติภาวะผู้นำพื้นฐานอยู่ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งคน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ซึ่งได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Style) และ 3) แบบมุ่ง

สถานการณ์ (Situation-Oriented Style) เพราะเห็นว่าเป็นรูปแบบที่สอดคล้องและครอบคลุมแนวความคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่

2. การตัดสินใจ (Decision Making)

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญและเป็นศูนย์กลางของการบริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามหาเครื่องมือที่จะใช้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจให้สอดคล้องกัน และจัดกระบวนการในการตัดสินใจให้เป็นขั้นตอนถูกต้อง ในการบริหารนั้นไม่อาจกำหนดให้แน่ชัดลงไปได้ว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจรูปแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้น ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจึงต้องรู้จักการเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลอาจเรียกว่า “นักตัดสินใจที่ดี” (Good Decision Makers) และโดยพื้นฐานขององค์กรที่เป็นทางการ (Formal) มักจะมีโครงสร้างการตัดสินใจขององค์กรตนเอง หากยังไม่ได้มีการนำการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ การตัดสินใจนั้นก็จะเป็นเพียงความตั้งใจที่ดี และหากมีการนำไปปฏิบัติจึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ (Hoy and Miskel, 1991: 300) ดังนั้น การมีความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจจึงมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ในการนี้ได้มีนักวิชาการให้แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจไว้หลากหลาย เช่น การตัดสินใจ คือ การตกลงใจว่าจะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือไม่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือยอมรับทัศนคติหนึ่งทัศนคติใด ตามปกติเราต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจไม่ว่าเป็นการตัดสินใจที่ดีหรือไม่ดีจะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติของเรา กระบวนการของการตัดสินใจ ความชัดเจนของการสื่อสารเกี่ยวกับการตัดสินใจและขั้นตอนที่ปฏิบัติตามการตัดสินใจมีผลต่อชีวิตประจำวัน และต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (โยธิน, 2535: 17) การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการบริหารให้บรรลุผลสำเร็จ และกระบวนการจะเป็นลักษณะวงจรซึ่งประกอบด้วยการยอมรับปัญหาและระบุรายละเอียดของปัญหา วิเคราะห์ปัญหา สร้างเกณฑ์สำหรับการแก้ปัญหาที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบ พัฒนาแผนปฏิบัติงาน และดำเนินการตามแผน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีกระบวนการแก้ปัญหาที่เป็นระบบเพื่อช่วยให้การตัดสินใจเลือกการแก้ปัญหามีคุณภาพและพอใจมากยิ่งขึ้น (ถวิล, 2530: 214-215) และการตัดสินใจ คือ การเลือกระหว่างวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระทำให้บรรลุถึงความสำเร็จบางสิ่งบางอย่าง นอกจากนี้การตัดสินใจยังมีความแตกต่างกันในแง่ของความสำคัญ การตัดสินใจเพื่อกระทำบางอย่างที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะตัดสินใจอย่างไรก็ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ในขณะที่การ

ตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ (Stuart-Kotze and Roskin, 1983: 79)

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นพอสรุปได้ว่าการตัดสินใจคือ พฤติกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารซึ่งต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

Simon (1945) เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the Father of Decision Making Theory) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารว่าคือทฤษฎีการตัดสินใจนั่นเอง เพราะพฤติกรรมการบริหารที่ดีและถูกต้องย่อมส่งผลไปถึงความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ และความมีประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับคุณภาพและปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงาน และข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Simon, 1945: 37-39, 240) นอกจากนี้ Robbins (1994: 71) ได้กล่าวถึงบุคคลทุกคนในองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ระดับการตัดสินใจย่อมแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การ ในด้านผลการผลิตหรือการบริการ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะตัดสินใจในเรื่องตารางการผลิต การคัดเลือกลูกจ้างคนใหม่ และการตัดสินใจในการเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น ดังนั้น การตัดสินใจเป็นกระบวนการขั้นที่สำคัญที่สุดในพฤติกรรมการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้มีการปฏิบัติงานไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินกิจกรรมทุก ๆ อย่าง หากผู้บังคับบัญชาละเลยหรือคำสั่งที่ออกไปนั้นขาดหลักการและเหตุผล ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานได้ (ประชุม, 2533: 39; สมพงษ์, 2526: 216-217; ก่อ, 2520: 11)

Hoy and Miskel (1991: 300) ได้เสนอแนวคิดว่าการตัดสินใจเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหาร และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ ในผู้บริหารระดับต่ำ ความยุ่งยากและผลกระทบของการตัดสินใจจะน้อยเพราะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับเทคนิคและการแก้ปัญหาทางการปฏิบัติเป็นสำคัญ แต่ยังเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นเท่าใด ระดับความยุ่งยากและผลกระทบของการตัดสินใจต่อองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะมีมากและวงกว้างยิ่งขึ้น การตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ของผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวเป็นการตัดสินใจที่จำเป็นจะต้องใช้สติปัญญาและข้อมูลประกอบการพิจารณาเป็นอย่างมาก ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่สามารถใช้สติปัญญาวิเคราะห์และเปรียบเทียบข้อมูล ตลอดจนคาดการณ์ผลที่คาดว่าจะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Owen (1987) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทและหน้าที่ (Role and Function) และวิธีการตัดสินใจ (Procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อน จึงจะเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นคล่องไปได้ และในขณะเดียวกันบุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนรู้ว่าจะให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

Stuart-Kotze and Roskin (1983: 83-91) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญหลายอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ ฐานข้อมูล ค่านิยมส่วนบุคคล การตัดสินใจส่วนบุคคลและกลุ่ม คุณภาพของการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจ และข้อจำกัดของเวลา ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัย ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความสำคัญและผลลัพธ์ (Relative Importance and Consequences)

การตัดสินใจทุกอย่างจะต้องได้รับการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญของการตัดสินใจ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างเป็นงานประจำ และไม่ได้เกี่ยวข้องกับวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน การตัดสินใจบางอย่างสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วและต้องการข้อมูลน้อย ผู้บริหารควรพิจารณาประเภทของการตัดสินใจ โดยตั้งคำถามเหล่านี้ คือ

1.1 การตัดสินใจแต่ละเรื่องมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน และควรมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างไร

1.2 ใครควรจะทำการตัดสินใจหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเรื่องนั้นจึงจะได้ผลดีมากที่สุด

1.3 ประเภทของข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง

การตอบคำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบถึงลำดับความสำคัญ และขอบเขตของการมอบหมาย การตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องควบคุมการตัดสินใจ และต้องใช้ข้อมูลที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. ฐานข้อมูล (Information Base) พื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่างก็คือ ข้อมูล เพราะการรวบรวมข้อมูลขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เวลา พลัง เงิน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด ดังนั้น ทักษะที่คืออย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ ความสามารถใช้ดุลยพินิจว่าเมื่อไรเรามีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล การระบุประเภทและการจัดลำดับความสำคัญของการตัดสินใจจะช่วยทำให้ได้ฐานข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจแต่ละเรื่องที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ค่านิยมส่วนบุคคล (Personal Values) การตัดสินใจส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ และอารมณ์ของเรา ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากในการแยกสิ่งเหล่านี้จากวิถีทางที่เราชอบ ไม่ใช่เพราะว่าเป็นวิถีทางที่ควรทำ ดังนั้น แบบการตัดสินใจของเรามักสะท้อนให้เห็นถึงแบบการเป็นผู้นำ แรงจูงใจ ค่านิยม และทัศนคติของเรา อย่างไรก็ตามการตัดสินใจของผู้บริหารควรอยู่บนพื้นฐานของสถานการณ์มากกว่าความพอใจส่วนบุคคล สถานการณ์แตกต่างกันต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันตามวิธีการที่ควรจะทำ ไม่ใช่วิธีการที่ชอบหรือรู้สึกสะดวกสบาย

4. การตัดสินใจโดยบุคคลและกลุ่ม (Individual vs. Group Decision Making) เรื่องที่จะตัดสินใจยังมีความสำคัญมากเท่าไร ผู้บริหารยังต้องใช้เวลาในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และผลลัพธ์ทั้งหลายของการตัดสินใจมากยิ่งขึ้นเท่านั้น เช่น ปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง ประเด็นปัญหาไม่ชัดเจน ผลกระทบของปัญหากระจายไปทั่วทั้งองค์กร ประเด็นปัญหาเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงานของคนจำนวนมาก ปัญหาเป็นเรื่องใหม่และพิเศษ ปัญหาแบบนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เวลามากในการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ และถ้าจะให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็ควรใช้กลุ่มช่วยตัดสินใจ วิธีการนี้บริษัท General Motor เคยใช้ได้ผลมาแล้ว โดยให้กลุ่มผู้บริหารที่มองปัญหาด้วยแนวความคิดที่แตกต่างกันมาช่วยในการตัดสินใจในเรื่องที่บริษัทเผชิญกับที่ยอดขายลดลงเป็นอย่างมากในระหว่างภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจด้วยกลุ่มไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดเสมอไป ทั้งนี้จะต้องพิจารณาจากตัวปัญหาและสถานการณ์ด้วย เช่น ในบางครั้งการตัดสินใจด้วยกลุ่มเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ก็มีบางครั้งอีกเช่นกันที่การตัดสินใจโดยผู้บริหารแต่ผู้เดียวเป็นวิธีที่ดีที่สุด

5. คุณภาพของการตัดสินใจ (Quality of the Decision Making) หมายถึง การตัดสินใจที่มีความถูกต้อง เมื่อมีการตัดสินใจที่ถูกต้องเกิดขึ้น ทุกสิ่งทุกอย่างจะเรียบร้อย ส่วนผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องจะมีผลเสียอย่างร้ายแรง ตัวอย่างของการตัดสินใจที่นำมาซึ่งผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เช่น บริษัท Ford ได้ตัดสินใจผลิตรถยนต์ Edsel และบริษัท Xerox ได้ตัดสินใจผลิตเครื่องถ่ายเอกสารรุ่น 9000 การตัดสินใจของทั้งสองบริษัทมุ่งหวังที่จะได้ผลกำไรที่เกิดขึ้นจากการ

ตัดสินใจผลิตสินค้าดังกล่าว แต่การตัดสินใจทั้งสองอย่างได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน โดยฝ่ายบริษัท Ford ขาดทุนมากมาย แต่อีกฝ่ายหนึ่งคือบริษัท Xerox ได้กำไรมหาศาลจากการตัดสินใจผลิตเครื่องถ่ายเอกสารรุ่น 9000 ฉะนั้น การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพที่ต้องเกี่ยวข้องกับเงินมหาศาลจึงมีความสำคัญมาก

6. การยอมรับการตัดสินใจ (Acceptance of the Decision Making) หมายถึง บุคคลที่ถูกผลกระทบจากการตัดสินใจมีความผูกพันต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ กล่าวคือ การตัดสินใจเป็นที่ดึงดูดและมีเหตุผลต่อบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจ การตัดสินใจอาจจะมี ความถูกต้องในสายตาของผู้บริหารที่ตัดสินใจ แต่ถ้าหากว่าบุคคลที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจไม่ เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น เราก็จะมีความยุ่งยากในการบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้อง เห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการตัดสินใจและการยอมรับการตัดสินใจ ถ้าหากว่าความผูกพันมีความสำคัญแล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในแนวทางที่แน่ใจว่าได้รับการยอมรับ

7. ข้อจำกัดของเวลา (Time Constraints) เวลามักจะเป็นปัจจัยที่ครอบงำในสถานการณ์ของการบริหาร สาเหตุสำคัญของการตัดสินใจอย่างรีบเร่งคือ การขาดการวางแผน ผู้บริหารบางคน ใช้เวลาอย่างไม่จบสิ้นในการประชุมเพื่อตัดสินใจในเรื่องที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายใน เวลาไม่กี่นาทีเพราะพวกเขากลัวจะถูกกล่าวหาว่าเผด็จการ และมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนใน หน่วยงานควรจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกอย่าง แต่ตามความเป็นจริงแล้วคนส่วนใหญ่ชอบที่จะ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางอย่างเท่านั้น และบางครั้งเราอาจจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ได้ บอกล่วงหน้าแล้วต้องเสนอคำตอบทันที เมื่อมีเวลาไม่เพียงพออย่างแท้จริงแล้วต้องตัดสินใจเอง

นอกจากนี้ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ได้เน้นให้เห็นอีกว่าสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเรามีแรงกดดันทางด้านการยอมรับมากขึ้น ในการบรรลุถึงการยอมรับจำเป็นต้องแบ่งปัน การตัดสินใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่รับผิดชอบในที่สุด โดยแบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง (the Command Style) หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจตาม คำฟังบนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ของตนเอง แบบปรึกษาหารือ (the Consultation Style) หมายถึง ผู้บริหารแสวงหาและให้ความสนใจกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นแต่รักษาสិทธิของการตัดสินใจขั้นสุดท้ายไว้ที่ตัวของเขาเอง และแบบเห็นพ้องต้องกัน (the Consensus Style) หมายถึง ผู้บริหารจะประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการตัดสินใจตามที่ที่ประชุม เห็นพ้องต้องกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะใช้วิธีการแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ดังนั้น

ผู้บริหารจะต้องประเมินสถานการณ์ทั้งด้านคุณภาพ และด้านการยอมรับในการตัดสินใจก่อน เพื่อเลือกแบบของการตัดสินใจ “ที่ดีที่สุด” บนพื้นฐานความสำคัญเทียบเคียงของปัจจัยการตัดสินใจ ถูกต้องและบุคคลเห็นด้วยไว้ดังนี้

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

Hoy and Miskel (1991: 328-329) กล่าวว่า แนวความคิดแห่งขอบเขตการยอมรับจะมีประโยชน์ในฐานะที่จะแสวงหาคำตอบจากคำถามที่ว่า “ภายใต้สถานการณ์อะไรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ในเรื่องนี้ Simon (1945) ได้เคยแสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะยอมปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยปราศจากคำถาม นั่นคือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาของเขา ขอบเขตนี้เรียกว่า “เขตการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา” หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจซึ่งอยู่ในเขตการยอมรับ การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จน้อยกว่า และหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจซึ่งอยู่นอกเขตของการยอมรับอย่างเห็นได้ชัดเจน การมีส่วนร่วมจะมีผลสำเร็จมากกว่า ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ดุลยพินิจว่าการตัดสินใจอย่างไหนที่ตกอยู่ภายในเขตการยอมรับ และอย่างไหนที่ตกอยู่นอกเขตการยอมรับ คำนิยามของเขตการยอมรับในทางปฏิบัติจะพิจารณาจากส่วนที่เป็นผลประโยชน์ และส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ 1) ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีผลได้เสียทางส่วนตัวสูงในการตัดสินใจ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการตัดสินใจ การตัดสินใจจะตกอยู่นอกเขตการยอมรับ นั่นคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ 2) ถ้าปัญหาไม่ได้ส่งผลในทางให้คุณให้โทษส่วนตัวแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอยู่นอกเหนือความรู้ความเชี่ยวชาญ การตัดสินใจจะตกอยู่ภายในเขตการยอมรับอย่างชัดเจน นั่นคือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่ควรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการตัดสินใจ จากการทดลองดังกล่าวนี้จะทำให้เกิดสถานการณ์เพิ่มขึ้นอีก

2 สถานการณ์ กล่าวคือ สถานการณ์แรก ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาได้ผลเสียทางส่วนตัวเกี่ยวกับปัญหา แต่เขามีความรู้ความชำนาญที่จะช่วยเหลือปัญหานั้นน้อย ในกรณีเช่นนี้ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมเป็นครั้งคราวและในขอบเขตจำกัด สำหรับอีกสถานการณ์หนึ่งคือเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีผลได้ผลเสียในปัญหา แต่พวกเขามีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องเหล่านั้นมาก ในสถานการณ์เช่นนี้ควรให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจเป็นครั้งคราว เช่นเดียวกัน

Low (1990: 61-62) กล่าวว่า โดยทั่วไปในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผู้บริหารมักจะเลือกใช้แบบการตัดสินใจร่วมกัน 2 แบบ หรือมากกว่า จากแบบการตัดสินใจที่มีอยู่ 4 แบบ ได้แก่ แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Style) แบบตามสบาย (Laissez-Faire Style) และแบบปรึกษาหารือ (Consultation Style) และขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตระหนักในปัญหา 2) ขั้นรวบรวมข้อมูล 3) ขั้นระบุปัญหา 4) ขั้นพิจารณาทางเลือก 5) ขั้นคัดทางเลือก ต่าง ๆ 6) ขั้นนำทางเลือกที่คัดแล้วไปปฏิบัติ และ 7) ขั้นประเมินผลลัพธ์ ซึ่งสามารถอธิบายแบบการตัดสินใจและขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจสรุปได้ดังนี้

แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) คือ “ฉันนำหัวข้อเรื่องมา เรายกิปราย และเรา ร่วมตัดสินใจ”

แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Style) คือ “ฉันบอกเล่าให้คุณฟังเท่านั้น แล้วฉัน ตัดสินใจ”

แบบตามสบาย (Laissez-Faire Style) คือ “คุณตัดสินใจได้ตามใจชอบ อย่าให้ฉันต้อง เตือนร้อน”

แบบปรึกษาหารือ (Consultation Style) คือ “ฉันถามคุณตอบ ถ้าคุณมีปัญหาฉันอธิบาย แล้วฉันตัดสินใจ”

ตามความเป็นจริง ผู้บริหารอาจใช้แบบต่าง ๆ ตามสถานการณ์ในแต่ละขั้นตอน เช่น อาจใช้แบบอัตตาริปไตย (Autocratic Style) ในขั้นที่ 1 กับขั้นที่ 5 ใช้แบบปรึกษาหารือ (Consultation Style) ในขั้นที่ 2 กับขั้นที่ 4 ใช้แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ในขั้นที่ 3 กับขั้นที่ 6 และใช้แบบตามสบาย (Laissez-Faire Style) ในขั้นที่ 7

Vroom and Yetton (1975: 13) ได้พัฒนาวิธีการอย่างหนึ่งขึ้นมาเพื่อช่วยให้ผู้บริหาร ตัดสินใจได้ว่าเมื่อไร และขนาดไหนที่ผู้บริหารควรจะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมใน

การตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผู้บริหารจะเลือกแบบการตัดสินใจที่ทำให้เสียเวลาหรือทรัพยากรน้อยที่สุดแต่มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งได้แบ่งวิธีการตัดสินใจออกเป็น 2 ประเภทคือ ปัญหากลุ่ม (Group Problems) และปัญหาส่วนบุคคล (Individual Problems) ปัญหาแต่ละประเภทมีแบบการตัดสินใจ พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

วิธีการตัดสินใจปัญหากลุ่ม แบ่งออกได้เป็น 3 แบบใหญ่ ๆ ดังนี้

1. แบบอิตาธิปไตย (Autocratic Style) แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ

1.1 ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น เรียกว่าแบบ A I (Autocratic I)

1.2 ผู้บริหารทำการตัดสินใจเอง แต่ขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และอาจจะบอกหรือไม่บอกตัวปัญหากับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา บทบาทของผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีเพียงให้ข่าวสารที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ใช่ให้คิดหรือประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ เรียกว่าแบบ A II (Autocratic II)

2. แบบปรึกษาหารือ (Consultation Style) แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อย คือ

2.1 ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนตัดสินใจผู้บริหารจะปรึกษาหารือกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ที่เห็นว่าเหมาะสมเป็นรายบุคคล เพื่อขอความคิดเห็นและคำแนะนำในการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชา เรียกว่า แบบ C I (Consultative I)

2.2 ผู้บริหารตัดสินใจเอง แต่ก่อนทำการตัดสินใจผู้บริหารจะดำเนินการปรึกษาหารือกับผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและคำแนะนำมาพิจารณา แล้วตัดสินใจ โดยอาจจะใช้หรือไม่ใช้ความเห็นและคำแนะนำของกลุ่มก็ได้ เรียกว่า แบบ C II (Consultative II)

3. แบบกระบวนการกลุ่ม (Group Style) ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และให้ทุกคนร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือกแล้วให้ตกลงร่วมกันเป็นข้อยุติของกลุ่ม และดำเนินการตัดสินใจตามข้อยุติของกลุ่ม ทั้งนี้บทบาทของผู้บริหารเป็นเพียงประธานในที่ประชุมที่พยายามไม่ให้ตนเองมีอิทธิพลหรือไม่ทำให้กลุ่มต้องยอมรับวิธีการของตน และ

ผู้บริหารเต็มใจยอมรับและแก้ปัญหาตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม เรียกว่า แบบ G II (Group II)

วิธีการตัดสินใจปัญหาส่วนบุคคล มีทั้งหมด 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น (A I)
2. ผู้บริหารจะขอข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารอาจจะบอกหรือไม่บอกกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขว่าเป็นปัญหาอะไรที่กำลังขอข้อมูลจากพวกเขา บทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจจะเห็น ได้อย่างชัดเจน คือ การจัดหาข้อมูลให้ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นการสร้างหรือการประเมินทางเลือกของการตัดสินใจ (A II)
3. ผู้บริหารชี้แจงปัญหาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมเป็นรายบุคคล ขอความเห็นและคำแนะนำจากพวกเขาโดยไม่ให้พวกเขารวมเป็นกลุ่ม แล้วผู้บริหารทำการตัดสินใจที่อิสระหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา (C I)
4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหากับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและทำการตัดสินใจร่วมกันทั้งสองฝ่าย (G I)
5. ผู้บริหารมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง และให้ข้อมูลเท่าที่มีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และผู้บริหารอาจจะขอร้องหรือไม่ขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานถึงวิธีแก้ปัญหาที่ตัดสินใจไปแล้ว (D I)

จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจทางการบริหารมีทั้งการตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียว และการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล ซึ่งการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคลได้มีการนำมาใช้ในทุกระดับของการตัดสินใจ และตามธรรมชาติของเรื่องที่จะตัดสินใจ ส่วนการตัดสินใจโดยผู้บริหารคนเดียวก็มีทั้งที่ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ และการตัดสินใจโดยการไปปรึกษาหารือกับบุคคลอื่นก่อนการตัดสินใจ

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการตัดสินใจกับการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน โดยตรงยังปรากฏไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของการตัดสินใจแบบอื่น ๆ เพื่อจะชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการบริหาร จากงานวิจัยของ Wheelless, et.al. (1993: 145-160) ได้ศึกษาอิทธิพลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในการทำงานได้ 22 % ขณะที่ Hoy and Miskel (1991: 326-328) ได้ทดลองหาวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องงานและวิธีการทำงานของพนักงานบริษัท Harwood Manufacturing Corporation เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการ โยกย้าย พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพท์ในทางบวก โดยมีผลผลิตเพิ่มขึ้นในระดับสูง นอกจากนี้ Imber and Reyes (1990: 216-225) พบว่า ระดับการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีของความพึงพอใจของครู ส่วน Johnson (1988: 1017-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จและความพึงพอใจในงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ตัวทำนายความสำเร็จของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ พฤติกรรมการตัดสินใจ Taylor (1982: 155-171) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยศึกษาแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (1975: 13) พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ 48 % ตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตย 30 % และตัดสินใจแบบกระบวนการกลุ่ม 22 % และยังพบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนใหญ่พยายามกระตุ้นให้อาจารย์ในภาควิชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประสิทธิ์ (2542: 105-106) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นมีการใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือมากกว่ากลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนไม่ดีเด่น มัชฌานา (2538: 120-123) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า ผู้บริหารสตรีมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบการเจรจาต่อรองมากที่สุด และแบบอัตตาธิปไตยเป็นอันดับสุดท้าย พวงเพชร (2536: 137) ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาคที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อนแล้วจึงตัดสินใจเอง ซึ่งเป็นแบบการตัดสินใจที่ยังไม่ได้ให้อาจารย์ทุกคนมีส่วนร่วม และ จันทรานี (2533:140-143) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์

กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมุ่งเน้นกระบวนการของการตัดสินใจมากกว่าแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่าการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร และการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารว่ามีความถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์มากน้อยเพียงใด โดยรูปแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมใช้ก็คือแบบการมีส่วนร่วม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมตามทฤษฎีของ Vroom and Yetton (1975) และ Stuart-Kotze and Roskin (1983) โดยแบ่งรูปแบบการตัดสินใจออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) แบบออกคำสั่ง (the Command Style) 2) แบบปรึกษาหารือ (the Consultation Style) และ 3) แบบเห็นพ้องต้องกัน (the Consensus Style)

3. แรงจูงใจ (Motivation)

3.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นพลังที่สำคัญอย่างหนึ่งในพฤติกรรมกรรมการบริหาร เพราะจะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลทุกระดับปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองด้วยความเต็มใจไปในทิศทางที่ถูกต้องและนำสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีรูปแบบแรงจูงใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (ประสิทธิ์, 2542: 29-45)

ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย เช่น “คำว่า “การจูงใจ” หรือ “แรงจูงใจ” มีเนื้อหาสาระเหมือนกันโดยมาจากคำว่า “Motivation” รากศัพท์เดิมเป็นภาษาละตินคือคำว่า “Movere” แปลว่า สภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง คือ สภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรม หรือไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่แสดงออก” (พรรณราย, 2529: 41) “แรงจูงใจเป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าให้บุคคลนั้นกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาจนกระทั่งสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกร่างกาย” (กิติ, 2532: 118-120) “แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างภายใต้เงื่อนไขของความสามารถ ความพึงพอใจ และความต้องการของแต่ละบุคคล” (Robbins, 1994: 42) “แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม

ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล สภาวะที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนอาจอยู่ในรูปของกำลัง (Forces) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) สภาวะความเครียด (Tension States) และอื่น ๆ” (Hoy and Miskel, 1991: 168) และ “แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีอิทธิพลต่อการปลุกใจ (Arousal) การกำหนดทิศทาง (Direction) และการบำรุงสนับสนุน (Maintenance or Sustaining) ในการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ” (McCormick and Ilgen, 1980: 261-262)

ตามที่ยอมรับกันทั่วไปว่าบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้น การปฏิบัติงานในองค์กรจึงควรที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล โดยทั่วไปบุคคลจะทำงานไม่เต็มความสามารถ ยกเว้นบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานตามที่เขาต้องการ โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เขาเอาใจใส่กับงานมากขึ้น (ปรียาพร, 2535: 131) ในทำนองเดียวกัน องค์ประกอบที่มีผลต่อการทำงาน ก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation at Work) พนักงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง โดยเฉพาะแรงจูงใจที่เกิดจากปัจจัยภายในตัวของพนักงานเองจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย (Steer and Porter, 1983: 7) และผู้บริหารมักจะพูดถึงปัญหาแรงจูงใจกับพนักงานบ่อย ๆ ว่าคนบางคนได้ใช้ความพยายามสูงสุดในการทำงาน ในขณะที่คนบางคนไม่ใช้ความพยายามแต่ทำงานเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกเท่านั้น (ชาญชัย, 2535: 111) ฉะนั้นแรงจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารอยู่เสมอเพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารที่มีความรอบรู้และเข้าใจเรื่องแรงจูงใจอย่างดีจะสามารถอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมในองค์กรได้ สามารถพยากรณ์ผลของกิจกรรมทางการบริหารได้ และรู้ทิศทางในการปฏิบัติไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน (Hoy and Miskel, 1991: 167) และบุคคลจะทำงานหนักหรือมีความพยายามมากกว่าสิ่งอื่น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและเป้าหมายของตัวบุคคล ตลอดทั้งความสามารถของบุคคลนั้นด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานในที่สุด (ธงชัย และ ชัยยศ, 2537: 57; Robbins, 1994: 41-42)

ดังนั้น สรุปได้ว่าแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลกระทำกิจกรรม หรือมีพฤติกรรมไปในแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย บุคคลที่ถูกจูงใจจะพร้อมในการปฏิบัติงานและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เนื่องจากแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เร้าให้มีกิจกรรม 2) ทำให้เกิดความสนใจ การเลือก และการกำหนดให้ตนเองแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา และ 3) นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีซึ่งสามารถจัดเป็นกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) กลุ่มทฤษฎีทางเนื้อหา (Content Theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคลในฐานะที่

เป็นแรงจูงใจของการกระทำ และเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาของงาน ได้แก่ ความสำคัญและความเจริญก้าวหน้าของงาน เป็นต้น 2) กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายกระบวนการในการทำงาน ได้แก่ กระบวนการทางจิตวิทยา เป็นต้น และเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับว่าบุคคลถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และอย่างไร และ 3) กลุ่มทฤษฎีเสริมแรงหรือทฤษฎีการเรียนรู้ (Reinforcement Theory) เป็นทฤษฎีที่สนใจว่าผลลัพธ์ของการกระทำในอดีตส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในอนาคตอย่างไร (ประสิทธิ์, 2542: 30-45) แต่สำหรับในที่นี้จะขอเสนอสาระสำคัญเฉพาะทฤษฎีทางเนื้อหาที่ผู้บริหารรู้จักที่สุด และเกี่ยวข้องกับภารกิจครั้งนี้ คือ

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs)

Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ว่าบุคคลทุกคนมีความต้องการเป็นลำดับขั้น มี 7 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการพื้นฐานที่มนุษย์ทุกคนอยากได้รับการตอบสนองก่อนสิ่งอื่น ซึ่งได้แก่ ความต้องการปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยมั่นคง (Safety Need) หลังจากที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองทางร่างกายแล้ว มนุษย์จะต้องการได้รับความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เพื่อที่จะรักษาปัจจัย 4 ที่ตนมีอยู่ไว้ให้มั่นคงที่สุด

ขั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม (Social Need) คือ ความต้องการความรักและความเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Love and Belonging Need) การได้รับความรัก จะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนอยู่ในโลกนี้อย่างมีความหมาย มีความอบอุ่น เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ตนอยู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Need) มนุษย์ทุกคนอยากได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น โดยให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญ มีความสามารถ ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ ภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกที่ชีวิตตนเป็นสิ่งที่มีความ

ขั้นที่ 5 ความต้องการด้านสัจธรรมในตนเอง (Self-Actualization) เป็นความต้องการที่จะแสดงความสามารถสูงสุดของตนว่ามีศักยภาพที่จะแสดงอะไรได้ ทำอะไรได้สำเร็จ และ

สามารถที่จะนำศักยภาพนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้อย่างไร ในแต่ละคนจะมีสังขรณ์แห่งคนแตกต่างกันไปตามความต้องการของตน เช่น บางคนต้องการที่จะเป็นผู้นำขององค์กร บางคนต้องการที่จะเป็นนักพูดที่ดีที่สุด บางคนต้องการจะเป็นนักประพันธ์ที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

ขั้นที่ 6 ความต้องการความรู้และความเข้าใจ (Cognitive Need and Need for Understanding) เป็นความต้องการที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า เพื่อให้เกิดศักยภาพสูงสุดของตน ให้มีความเข้าใจตนเอง เข้าใจโลก ซึ่งมักจะแสดงออกมาในรูปความสนใจในเรื่องศาสนา เกี่ยวกับเรื่องการเกิด แก่ เจ็บ ตาย เป็นต้น

ขั้นที่ 7 ความต้องการทางด้านสุนทรียศาสตร์ (Aesthetic Need) เป็นความประทับใจในด้านความงาม ต้องการเห็นตัวเองและโลกในด้านที่สวยงาม ความต้องการนี้จะเห็นได้ชัดในการแสดงออกในเรื่องการตกแต่งต่าง ๆ ทั้งการตกแต่งตนเองและสภาพแวดล้อม

ความต้องการทั้ง 7 ขั้น เป็นความต้องการที่มนุษย์ทุกคนต้องการได้รับการตอบสนอง ถ้าไม่ได้จะเกิดความเครียด กังวล และปัญหาต่าง ๆ จะตามมา และถ้าผู้ใดได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต้นแล้ว ก็จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นเป็นลำดับ

จากแนวคิดของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) สรุปได้ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ เมื่อความต้องการขั้นหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก บุคคลจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และบางครั้งความต้องการของมนุษย์จะมีมากมาย ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทั้งหมด ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นมา ดังนั้น แนวคิดทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) จึงเป็นพื้นฐานที่สร้างความเข้าใจจนนำไปสู่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในลำดับต่อมา

2. ทฤษฎีความต้องการของ Murray (Murray's Need Theory)

Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) มีความเชื่อว่าบุคลิกภาพของมนุษย์แต่ละคนจะเป็นเช่นใดนั้นจะต้องพิจารณาร่วมกันระหว่างคุณลักษณะภายในของแต่ละคนและ

สภาพแวดล้อมของเขา เพราะทั้งสองอย่างนี้จะมีการปฏิสัมพันธ์กัน นั่นคือชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์แต่ละคนย่อมขึ้นอยู่กับสภาวะ 3 อย่าง คือ

“ความต้องการ (Need) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงผลักดันหรือแรงขับภายในตัวบุคคล (What Drives People)”

“ความกดดัน (Press) หมายถึง สภาพแวดล้อมของบุคคล (the Person's Environment)”

“ความสัมพันธ์ (Thema) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมภายนอก”

Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ได้ตั้งสมมติฐานของความต้องการ (Need) ไว้ว่า เปรียบเสมือนโครงสร้างที่คอยให้ความช่วยเหลือในการเกิดแรงขับตามส่วนต่าง ๆ ของสมอง ซึ่งอาจจะเกิดจากการยุงส่งเสริมจากภายในหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ร่างกาย ตัวอย่างเช่น ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่ง Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ได้สนใจศึกษามากที่สุดในบรรดาความต้องการทั้งหมด และได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จเป็นสิ่งไม่มีตัวตนที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ไม่มีความรู้สึก ไม่มีกลิ่น และไม่มรส แต่อย่างไรก็ตามความต้องการความสำเร็จจะเป็นตัวการสำคัญที่ส่งผลโดยตรงให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ 2) ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับตามส่วนต่าง ๆ ของสมอง ซึ่งอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกร่างกายอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูงจะแสวงหาสภาพการณ์ภายนอกที่คิดว่าจะช่วยให้ตนเองได้รับความสำเร็จ เช่น เชื่อฟังคำแนะนำของครูอาจารย์ นำผลงานไปลงพิมพ์ในวารสาร เป็นต้น 3) ความต้องการความสำเร็จเปรียบเสมือนความต้องการทั้งหมดของ Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยาด้านการรับรู้ (Perception) เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูงก็ต้องการที่จะรับรู้ผลการสอบครั้งสุดท้าย เพราะเขาถือว่าเป็นโอกาสสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ แต่สำหรับนักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับต่ำ ก็จะรับรู้เพียงแต่ว่าการสอบครั้งสุดท้ายเป็นแต่เพียงเกมอย่างหนึ่งเท่านั้น นั่นคือ ความต้องการ (Need) เป็นตัวกำหนดวิถีชีวิตของมนุษย์ โดยเกิดจากการรับรู้ คิด มีความรู้สึก และนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ

นอกจากนี้ Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ได้เสนอไว้ว่า ถ้าเราต้องการที่จะทราบว่าคุณคนใดมีความต้องการ (Need) ประเภทใด มีเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาอยู่

5 ประการ ด้วยกันคือ 1) ผลของพฤติกรรมขั้นสุดท้าย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง เราแน่ใจได้ว่าเขาต้องการผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับเกรด A ในการสอบครั้งสุดท้าย และเขาจะทำรายงานให้ดีที่สุด หรือทำโครงการเรียนให้มีคุณภาพสูงที่สุด 2) แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง นักเรียนเหล่านี้จะต้องมีการเตรียมตัวในการสอบอย่างหนักในห้องสมุด หรือห้องทดลอง 3) การเลือกพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่รู้ว่าจะนำไปสู่เป้าหมาย เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูง จะเลือกซื้อเฉพาะหนังสือที่เห็นว่ามีค่าและมีความสำคัญและมีคุณค่าอันจะนำไปสู่การทำคะแนนได้ดีแต่ละวิชา 4) การแสดงออกทางอารมณ์หรือความรู้สึก เช่น นักเรียนที่มีความต้องการความสำเร็จอยู่ระดับสูงก็จะแสดงออกทางอารมณ์ให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความต้องการที่จะทำแต่สิ่งที่ดี มีความต้องการเกรด A แต่ละวิชา เป็นต้น และ 5) ความพึงพอใจ บุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน บุคคลนั้นก็เกิดความรู้สึกพึงพอใจ แต่ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตน บุคคลนั้นก็แสดงออกถึงความไม่พึงพอใจ

Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ได้ทำการศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบที่คลินิกจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard (The Harvard Psychological Clinic) ในปี ค.ศ.1930 และได้เสนอรายการแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการทางกายภาพ (Viscero-genic or Physiological Needs) ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการปฐมภูมิ (Primary Need) โดยมีกำเนิดมาจากความต้องการของบุคคล สะท้อนให้เห็นว่าเป็นความต้องการทางกายภาพของชีวิตมนุษย์ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การขับถ่าย และความต้องการอื่น ๆ ที่เป็นกิจกรรมในการประคับประคองชีวิตความเป็นอยู่ และแรงจูงใจของคนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตใจ (Psychogenic Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เกิดมาจากความต้องการทางกายภาพ จึงถือว่าเป็นความต้องการทุติยภูมิ (Secondary Needs) แต่อย่างไรก็ตาม Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) เชื่อว่าความต้องการทางจิตใจมีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความสัมพันธ์ เพราะความสัมพันธ์ของคนเราส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความคิดจิตใจมากกว่าร่างกาย และบางครั้งความต้องการทางจิตใจจะกลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่าความต้องการทางกายภาพ เช่น คนที่มีความต้องการแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่นอยู่ในระดับสูงก็ต้องเสี่ยงชีวิตของเขาในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น และในการนี้ Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) มีความเชื่อว่าการที่จะพิจารณาถึงความแตกต่างของบุคคลสามารถพิจารณาได้จากความต้องการ (Need) ของบุคคล เพราะความต้องการจะส่งผลโดยตรงต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคล บุคคลที่มีความต้องการแตกต่างกันก็จะแสดงพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ได้ตั้ง

สมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการไว้มากมายหลายชนิดซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้มีอิทธิพลต่อ ทฤษฎีแรงจูงใจ และทฤษฎีบุคลิกภาพที่ได้พัฒนาขึ้นมาภายหลังอย่างมาก ความต้องการของ Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) ที่ได้ระบุไว้ มีดังนี้

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการความสำเร็จบางสิ่งบางอย่างแม้ความสำเร็จนั้นจะได้มาด้วยความยากลำบาก ต้องการมีความรู้ในวิชาอย่างถ่องแท้แจ่มแจ้ง จัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความชำนาญ ต้องการมีชีวิตความเป็นอยู่หรือความคิดที่เป็นอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้ ต้องการเอาชนะอุปสรรค และรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานขั้นสูง ต้องการพิสูจน์ตนเองว่าดีเลิศ ต้องการแข่งขันและทำดีกว่าผู้อื่น

2.2 ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ทำให้ใกล้ชิด และให้ความร่วมมืออย่างจริงใจกับผู้อื่น หรือแสดงการตอบแทนซึ่งกันและกัน เช่น ทำตนเป็นคนที่ดีคล้ายคลึงสมาชิกหรือเหมือนกับสมาชิกในกลุ่ม ต้องการช่วยเหลือผู้อื่น รักษาความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน

2.3 ความต้องการทางอำนาจ (Need for Dominance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการควบคุมสภาพแวดล้อมของผู้อื่น ต้องการมีอิทธิพลหรือกำหนดพฤติกรรมของผู้อื่น โดยใช้วิธีการให้คำแนะนำ ชักชวน หรือออกคำสั่ง ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อถือความคิดเห็นของตนเองว่ามี ความถูกต้อง

2.4 ความต้องการแสดงออกหรือโอ้อวด (Need for Exhibition) ตัวอย่างของ พฤติกรรม ได้แก่ ต้องการทำให้เกิดความประทับใจ ต้องการให้เห็นและได้ยิน ต้องการทำให้ตื่นเต้น ตริงใจหลงใหล สนุกสนาน รบกวอนจิตใจอย่างรุนแรงและนับปล้น หรือให้ความบันเทิงเพลิดเพลินต่อ ผู้อื่น ต้องการดึงดูดใจโดยกริยาท่าทางที่เป็นอยู่เสมอ ทำท่าที่แทนคำพูด หรือพูดเน้นหนัก ต้องการ ผูกขาดในการสนทนาเพียงผู้เดียว

2.5 ความต้องการหลีกเลี่ยงการอับอาย (Need for Avoidance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ต้องการจะหนีให้พ้นจากสถานการณ์ที่ทำให้ยุ่งใจ ซึ่งอาจจะนำไปสู่การดูแคลนหรือทำให้ เสื่อมค่า ละเว้นจากการกระทำเนื่องจากกลัวเกิดความล้มเหลว คบหาสมาคมกับพวกที่ด้อยกว่า ปิดบังสิ่งที่ทำให้เสียหาย

2.6 ความต้องการทำนุบำรุงผู้อื่น (Need for Nurturance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงความเห็นอกเห็นใจและทำให้บุคคลที่ต้องการความช่วยเหลือพอใจ ช่วยเหลือบุคคลที่อยู่ในอันตราย อบรมเลี้ยงดู ช่วยเหลือ สนับสนุน ปลอบใจ ปกป้อง ให้ความสะดวกสบาย และให้การดูแลรักษา

2.7 ความต้องการความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for Order) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ วางสิ่งของอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย รักษาความสะอาด เตรียมการต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระเบียบ รวบรวมเป็นหมวดหมู่ สุขุมรอบคอบ ทำตามระเบียบแบบแผน และยึดมั่นในความถูกต้อง

2.8 ความต้องการความสนุกสนาน (Need for Play) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ แสดงออกอย่างตลกโดยปราศจากจุดมุ่งหมาย ทำรู้อย่างเปลือยเปลื้องปราศจากการบีบคั้น สละเวลาเพื่อเล่นกีฬา เดินรำ คีฬา พบปะสังสรรค์ เล่นไพ่

2.9 ความต้องการทางเพศ (Need for Sex) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ จัดตั้งและส่งเสริมเกี่ยวกับความรัก มีการพบปะสังสรรค์เกี่ยวกับทางเพศ

2.10 ความต้องการความช่วยเหลือ (Need for Succorance) ตัวอย่างของพฤติกรรม ได้แก่ ความต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่นโดยการได้รับความช่วยเหลืออย่างเห็นอกเห็นใจแบบมิตรไมตรี ต้องการเป็นผู้ได้รับการสนับสนุน อุปการะ ปกป้อง ปกป้อง ปรึกษา แนะนำ และตามใจ ต้องการพูดเกี่ยวกับความเสียหายให้มากเกินความเป็นจริง ต้องการปกป้องผู้ที่ให้การปกป้อง ต้องการมีผู้ให้การช่วยเหลือสนับสนุนตลอดเวลา

3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984: 78-82) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่องานบนพื้นฐานของการตอบสนองของนักวิศวกร และนักบัญชี 203 คน ใน 9 บริษัท เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับงานของตน จากผลการวิเคราะห์ Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984: 78-82) พบว่า ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน กล่าวคือ สาเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับรายละเอียดของ

งาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยกย่องยอมรับ ความก้าวหน้าในหน้าที่ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และการมีโอกาสดำเนินชีวิต เป็นต้น ปัจจัยที่จูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้าขาดปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความไม่พึงพอใจน้อยมาก และสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน คือ ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่พวกเขาปฏิบัติอยู่ จะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่านั้น ถ้าหากว่าปัจจัยเหล่านี้ได้รับการประเมินในทางบวก ก็มีใ้หมายความว่า ปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ดังปรากฏในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน

ปัจจัยจูงใจ (Motivator)	ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene)
ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement)	นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy, Administration)
การยกย่องหรือยอมรับในผลงาน (Recognition)	เทคนิคการบังคับบัญชา (Technical Supervision)
ความก้าวหน้าในหน้าที่ (Advancement)	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน (Interpersonal Relations)
เนื้อหาของงาน (Work itself)	เงินเดือน (Salary)
การมีโอกาสดำเนินชีวิต (Possibility of growth)	ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security)
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
	สภาพในการทำงาน (Working Conditions)
	สวัสดิการพิเศษในการทำงาน (Fringe Benefits)
	สถานภาพ (Status)

ที่มา: Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984)

จากผลการวิจัยนี้ทำให้ Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984) ได้แย้งข้อสมมติฐานที่เคยเป็นที่ยอมรับมาแต่ก่อน ที่มีแนวความคิดว่า “ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงานจะอยู่ปลายสุดของแต่ละข้างของแนวต่อเนื่อง” โดยเขายืนยันว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในงานจะแตกต่างไปจากปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ปัจจัยเกื้อหนุนจะเป็นสาเหตุทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยเหล่านี้จะทำให้คนมีความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน เท่านั้น แนวความคิดที่เคยเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิมและแนวความคิดของ Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984) ปรากฏในภาพที่ 2

ทัศนคติอันเป็นที่ยอมรับมาแต่เดิม (the Generally Accepted View)

ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
--	--

ทัศนะของ Herzberg (the Herzberg View)

ไม่มีความพึงพอใจในงาน (No Job Satisfaction)	(ปัจจัยจูงใจ)	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
ไม่มีความไม่พึงพอใจในงาน (No Job Dissatisfaction)	(ปัจจัยเกื้อหนุน)	ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

ภาพที่ 2 แสดงแนวต่อเนื่องของความพึงพอใจในงาน

ที่มา: Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984)

นอกจากนี้ Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984) ยังให้ความเห็นว่าผู้บริหารส่วนมากจะให้ความสำคัญด้านปัจจัยเกื้อหนุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานก็มักจะแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพในการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่มิได้เป็นการจูงใจให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารจึงควรเน้นถึงปัจจัยจูงใจที่จะ

ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ทำงาน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าการให้ทำงานในตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ผู้บริหารก็ต้องพยายามรักษาปัจจัยเกื้อหนุนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจของผู้ที่ทำงาน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้ทำงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าในการนำทฤษฎีนี้ไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยจูงใจควบคู่กันไปด้วยจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor (McGregor's Theory X and Theory Y)

McGregor (1960 cited in Robbins, 1994: 44-45; Rainey, 1993: 25) กล่าวว่า ลักษณะธรรมชาติของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก เรียกว่าทฤษฎี X และอีกกลุ่มเรียกว่าทฤษฎี Y ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) ที่แบ่งความต้องการเป็นสองระดับ แต่ทฤษฎีนี้เป็นความคิดของผู้บริหารที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยมีข้อสมมติฐาน ดังนี้

4.1 ภายใต้ทฤษฎี X ผู้บริหารจะมีการตั้งข้อสมมติฐานต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ดังนี้

4.1.1 คนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานเท่าที่จะเป็นไปได้

4.1.2 เมื่อคนงานโดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน เขาทั้งหลายจึงต้องถูกบังคับควบคุมหรือข่มขู่ด้วยการลงโทษเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

4.1.3 คนงานจะชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และแสวงหาผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเป็นทางการเท่าที่จะเป็นไปได้

4.1.4 คนงานส่วนใหญ่จะต้องการความปลอดภัยในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ และมีความทะเยอทะยานเล็กน้อย

4.2 ภายใต้ทฤษฎี Y ผู้บริหารจะมีการตั้งข้อสมมติฐานต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ดังนี้

4.2.1 คนงานมีความสามารถที่จะทำงานเท่า ๆ กับการพักผ่อนและการเล่น

4.2.2 คนงานสามารถทำงานได้โดยการแนะนำตนเอง และควบคุมตนเอง ถ้าเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์

4.2.3 คนงาน โดยทั่วไปสามารถเรียนรู้ถึงความรับผิดชอบและแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

4.2.4 คนงานทุกคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นั่นคือ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี

ถ้าเรายอมรับตามการวิเคราะห์ของ McGregor (1960 cited in Robbins, 1994: 44-45; Rainey, 1993: 25) แล้ว ในการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บุคคลตามทฤษฎี X ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับต่ำ และบุคคลตามทฤษฎี Y ก็ต้องให้ทุกคนได้รับสนองความต้องการระดับสูงตามแนวคิดของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) แต่สำหรับตัวของ McGregor (1960 cited in Robbins, 1994: 44-45; Rainey, 1993: 25) เอง มีความเชื่อว่าข้อสมมติฐานของบุคคลน่าจะตรงตามทฤษฎี Y มากกว่าทฤษฎี X ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานได้ผลสูงสุดควรจะให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำทนาย และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกลุ่ม อย่างไรก็ตามข้อสมมติฐานตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีความเหมาะสมเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

5. ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (McClelland's Motive Theory)

McClelland (1987) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าการต้องการเป็นการเรียนรู้ หรือได้รับมาจากการมีประสบการณ์ในวัฒนธรรมนั้น ๆ ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้เหล่านี้จะเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สถานการณ์และจูงใจให้ไปสู่เป้าหมาย คนที่มีความต้องการจะมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากคนที่ไม่มีความต้องการ โดยมีความเชื่อว่าบุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่น ๆ อยู่ 3 แบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ซึ่งในแต่ละบุคคลจะมีระดับแรงจูงใจแต่ละแบบที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน (Gray and Starke, 1984: 82-86; Rainey, 1993: 26-27; Robbins, 1994: 47-49) พอจะสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

5.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for Achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคล หรือกับตนเองมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัล หรือผลตอบแทนของความสำเร็จ นั่นคือเขาต้องการที่กระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ได้เคยกระทำไปเมื่อครั้งก่อน McClelland (1987) ได้พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูงจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นดังนี้

5.1.1 เขาต้องการทำสิ่งที่ดีกว่า

5.1.2 เขาจะแสวงหาสถานการณ์ที่เขาเชื่อว่าเขามีความสามารถทำให้บรรลุความสำเร็จที่พึงพอใจในการแก้ปัญหาด้วยตัวของเขาเอง

5.1.3 เขาต้องการจะรับรู้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของเขาทันที

5.1.4 เขาชอบทำงานที่มีปัญหาท้าทาย และการยอมรับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลมากกว่าการปล่อยให้ผลลัพธ์เป็นเรื่องของโชคและการกระทำของผู้อื่น

5.1.5 เขาหลีกเลี่ยงสิ่งที่เขาเชื่อว่าเป็งานาง่ายมากหรืองานยากมาก

5.1.6 เขาจะทำงานดีที่สุด เมื่อเขารับรู้ความน่าจะเป็นของความสำเร็จอยู่ในระดับร้อยละ 50 นั่นคือ เมื่อเขาประมาณว่าเขามีโอกาสที่จะทำงานสำเร็จ เขาไม่พนันกับตัวเลขสูง ๆ เพราะว่าเขาจะไม่พึงพอใจในความไม่สำเร็จ ในทำนองเดียวกันเขาไม่ชอบตัวเลขที่ต่ำ (ความน่าจะเป็นของความสำเร็จมีสูง) เพราะว่สิ่งนั้นไม่มีความท้าทายต่อทักษะของเขา เขาชอบตั้งเป้าหมายที่กระตุ้นตัวเองเล็กน้อย และมีการประมาณค่าได้ว่าเขามีโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือล้มเหลวเท่า ๆ กัน โดยใช้ความรู้สึกจากประสบการณ์ในอดีตที่เคยได้รับความสำเร็จสูงสุด และเขาจะมีความพึงพอใจอย่างมาก ถ้าเขาได้รับความสำเร็จจากความพยายามของเขาเอง

5.1.7 เขาจะมีความสุขและมีความภาคภูมิใจมาก ถ้าเขาสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย ถึงแม้จะไม่มรางวัลเป็นตัวเงินกระตุ้นเมื่อมีความสำเร็จ

5.1.8 เขาชอบทำงานอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความพยายามของตนเองมากกว่าความพยายามของคนอื่น ๆ แต่ในงานใดที่ต้องการคนช่วยก็มีแนวโน้มที่จะเลือกคนมาช่วยโดยพิจารณาจากความสามารถมากกว่าการมีความสัมพันธ์ส่วนตัว

5.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Need for Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่เป็นมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นที่ชอบและเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น McClelland (1987) ได้พบว่า ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธจะมีคุณลักษณะหลายอย่าง ดังนี้

5.2.1 เขาจะมีความพยายามเป็นมิตรไมตรีกับทุก ๆ คน

5.2.2 เขาชอบสถานการณ์ที่มีลักษณะมีการร่วมมือและประสานงานมากกว่าสถานการณ์ที่มีลักษณะการแข่งขัน

5.2.3 เขามีความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันอยู่ในระดับสูง ถ้าเขามีลักษณะได้รับการผูกมัดระหว่างบุคคลสูงและมีความใกล้ชิด เขาจะเกิดความพึงพอใจมาก

5.2.4 เขาจะเลือกทำงานที่มีคนเป็นองค์ประกอบช่วยในการทำงานมากกว่าที่จะเลือกงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบช่วยในการทำงาน

5.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for Power) หมายถึง ความต้องการที่ทำให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่เขาไม่ต้องการจะปฏิบัติ เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นและควบคุมผู้อื่น McClelland (1987) พบว่าลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับสูง จะมีดังนี้

5.3.1 เขาจะชอบการบังคับ พยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ และเขาจะมีความพึงพอใจถ้าเขาสามารถบังคับและควบคุมผู้อื่น

5.3.2 เขาชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มุ่งเน้นสถานภาพ และการแข่งขันที่มีแนวโน้มว่ามีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

5.3.3 เขาชอบมีเกียรติยศ ชื่อเสียง มากกว่าที่จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเขาถือว่าการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายเป็นความสำคัญอันดับสอง

5.3.4 การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จะต้องปฏิบัติโดยการใช้อำนาจเป็นพื้นฐานและถือว่าเป็นความสำคัญอันดับแรก

5.3.5 เขาจะมีความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ถ้าเขาได้ตำแหน่งที่มีหน้าที่กำกับควบคุมและมีตำแหน่งอิทธิพล และเขามีแนวโน้มที่จะชอบไปทำงานในองค์กรที่มีการใช้หรือสนับสนุนการใช้อิทธิพลและอำนาจอยู่ในระดับสูง เช่น กองทัพ องค์กรทางการเมือง เป็นต้น

นอกจากนี้ McClelland (1987) ได้เน้นให้เห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจสำคัญที่สุดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เป็นตัวพยากรณ์ที่ได้รับการสนับสนุนอย่างสมเหตุสมผล และถึงแม้ว่ามีการวิจัยส่วนน้อยที่ทำบนพื้นฐานแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แต่ก็ยังมีการค้นพบองค์ประกอบดังกล่าวด้วยเหมือนกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ 3 ประการคือ 1) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง จะชอบสถานการณ์ของงานที่มีความรับผิดชอบเป็นส่วนบุคคล มีข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับ งานที่มีระดับความเครียดปานกลาง บุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้ครอบงำอยู่ในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วย 2) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่จำเป็นที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่ดีในองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง และ 3) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จทางการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่สุดเป็นบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจอยู่ในระดับสูงและความต้องการทางสังคมอยู่ในระดับต่ำ ในทำนองเดียวกัน Atkinson (1964: 242-244) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิตจะตรงกันข้ามกับความกลัวความล้มเหลว (Fear of Failure) ซึ่งนับว่าเป็นแรงจูงใจอีกแบบหนึ่ง Atkinson (1964: 242-244) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากตัวแปร 3 ตัว ได้แก่ 1) แรงจูงใจที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ 2) ความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จ และ 3) คุณค่าของสิ่งต่อใจของความสำเร็จ

ความสัมพันธ์ของตัวแปรของความต้องการความสำเร็จสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

T_s	=	$M_s \times P_s \times I_s$
T_s	=	แนวโน้มที่จะเข้าถึงความสำเร็จ (Tendency to Approach Success)
M_s	=	แรงจูงใจที่จะได้มาซึ่งความสำเร็จ (Motive to Achieve Success)
P_s	=	ความน่าจะเป็นไปได้ของความสำเร็จ (Probability of Success)
I_s	=	คุณค่าของสิ่งล่อใจของความสำเร็จ (Incentive Value of Success)

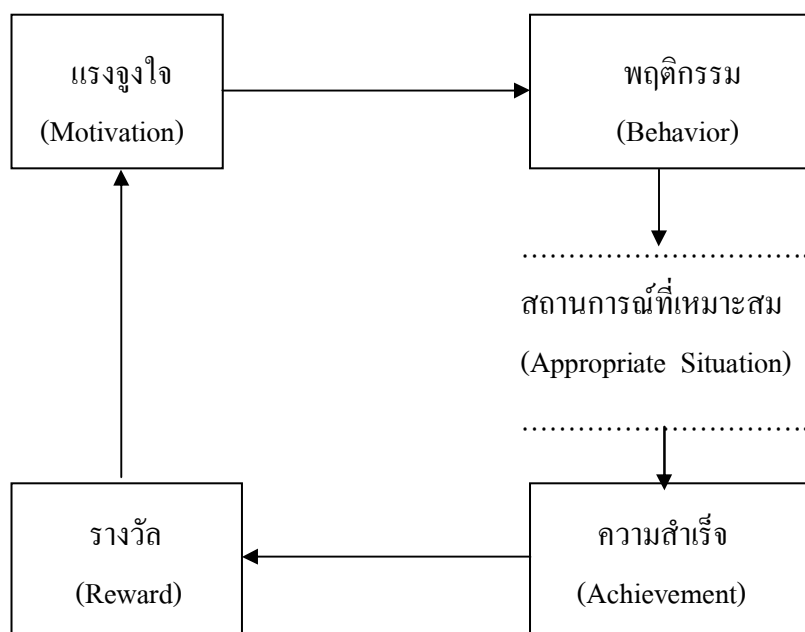
M_s โดยทั่วไปจะมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคลที่ถาวร สำหรับ P_s และ I_s จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน ตัวแปรเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลงเมื่อแต่ละคนได้มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของชีวิตหนึ่งไปอีกสถานการณ์หนึ่ง

ในทางตรงกันข้ามความโน้มเอียงของพฤติกรรมที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

T_{-f}	=	$M_{af} \times P_f \times I_f$
T_{-f}	=	แนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Tendency to Avoid Failure)
M_{af}	=	แรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว (Motive to Avoid Failure)
P_f	=	ความคาดหวังความล้มเหลว (Expectancy to Failure)
I_f	=	คุณค่าของสิ่งล่อใจในทางลบของความล้มเหลว (Negative Incentive Value of Failure)

สำหรับ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 67, 70-73) มีความเชื่อว่าแรงจูงใจ 3 รูปแบบ คือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) เป็นแหล่งที่มาของแรงจูงใจของบุคคลในองค์กร และเป็นรูปแบบแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ แรงจูงใจเหล่านี้จะรวมความต้องการ

หลายอย่างของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44) เข้าไว้ด้วยกัน เช่น ความต้องการทางสังคม ความต้องการความมั่นคง และความต้องการการยกย่อง เป็นต้น จากงานวิจัยของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 67, 70-73) พบว่า แรงจูงใจ และแบบพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงระหว่างกันเป็นอย่างมาก บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งสถานการณ์ และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ นั่นคือ แบบของการบริหารที่แตกต่างกันนี้จะสะท้อนให้เห็นรูปแบบแรงจูงใจ หากเราระบุแบบพฤติกรรมของบุคคลได้แล้ว เราก็สามารถรู้สิ่งที่จูงใจได้ นอกจากนี้เขายังพบอีกว่าแบบของการบริหารแรงจูงใจและงานมีความเชื่อมโยงระหว่างกัน โดยตรง ถ้าหากว่าเราสามารถระบุแบบการบริหารบุคคลได้ เราก็จะสามารถวินิจฉัยแรงจูงใจของเขาได้ และถ้าเขาได้ทำงานที่มีองค์ประกอบทางแรงจูงใจที่เหมาะสม ผลที่เกิดขึ้นก็คือบุคคลกำลังทำสิ่งที่เขาทำได้ดีที่สุดในชีวิต คือ ถ้าหากหน่วยงานยอมให้บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แสวงหาความท้าทาย รับผิดชอบส่วนบุคคล กำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง และได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานป้อนกลับเป็นตัวจูงใจ เราก็สามารถคาดหวังได้ว่าเขาจะบรรลุความสำเร็จในตนเองเดียวกันบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ควรจะทำงานที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น แนะนำหรือชักนำบุคคลอื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น จากความสอดคล้องระหว่างแบบแผนของพฤติกรรมและลักษณะของงานจึงเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากส่วนภายในของงาน ไม่ใช่แรงกดดันจากภายนอก จะนำไปสู่บุคคลมีพฤติกรรมหรือกระทำสิ่งที่เขาชอบที่สุดและทำได้ดีที่สุดเหมาะสมกับสถานการณ์ อันเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสำเร็จและได้รับรางวัลจากการทำงานนี้ นอกจากนี้แล้วก็จะกลายเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดการกระทำต่อไปอีก ซึ่งนับว่าเป็นวงจรของแรงจูงใจสำหรับตนเองที่ดี ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การเชื่อมโยงระหว่างแรงจูงใจ แบบพฤติกรรม และลักษณะงาน
ที่มา: Stuart-Kotze and Roskin (1983)

จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1954 cited in Robbins, 1994: 42-44), McGregor (1960 cited in Robbins, 1994: 44-45; Rainey, 1993: 25), Herzberg, et. al. (1959 cited in Gray and Starke, 1984: 78-82), Murray (1938 cited in Hjelle and Ziegler, 1981: 153-159) และ McClelland (1987) ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนแต่เป็นแนวทางของแรงจูงใจที่มาจากทัศนะต่าง ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาของทฤษฎีแล้วจะพบว่า มีสาระสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อีกทั้งยังได้พบอีกว่าทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1987) มีเนื้อหาสาระที่สำคัญและจัดแบ่งรูปแบบแรงจูงใจของบุคคลไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้รูปแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของ McClelland (1987) และตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) เป็นหลัก

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจกับการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาแบบแรงจูงใจตามทฤษฎี McClelland (1987) และตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน โดยตรงยังปรากฏไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของแรงจูงใจอื่น ๆ เพื่อชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารออกมาแตกต่างกัน มีความเกี่ยวข้องกับ

ความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า Siebold (1994: 171-184) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานขนาดเล็กของทหาร พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของทหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานมีขนาดเท่ากัน คือ เท่ากับ 0.64 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วน McClelland (1987: 243-246, 315-318 และ 355-356) ได้ศึกษางานวิจัยของนักจิตวิทยาหลายคน พบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อนำมาแสดงในลักษณะเส้นโค้งจะเป็นรูปประฆังคว่ำ ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุดหรือต่ำที่สุดจะมีผลการปฏิบัติงานดีไม่เท่ากับบุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง กล่าวคือ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลางสามารถแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ที่ซับซ้อนได้อย่างถูกต้องคิดเป็นคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 51.2 ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจในระดับต่ำและระดับสูง ได้คะแนนเท่ากับ 48.8 และ 49.5 ตามลำดับ 2) บุคคลที่มีแรงจูงใจมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานจะมีลักษณะเป็นเส้นโค้งแบบระฆังคว่ำ ซึ่งให้เห็นว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระดับสูงมากเกินไปจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ระดับปานกลาง 3) การปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับคะแนนแรงจูงใจใฝ่อำนาจในทางบวก และมีความสัมพันธ์กับคะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเขาในทางลบ 4) บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีแนวโน้มที่จะไม่มีความสำเร็จในการบริหาร หรือมีความสำเร็จทางการบริหารอยู่ในระดับต่ำ เขาจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งนี้อาจจะหมายความว่าเขาต้องการมีความผูกพันที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ขณะที่ ประสิทธิ์ (2542: 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ เคนดาว (2537: 61-64) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจภายในเป็นลำดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน ส่วนการได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจภายนอกเป็นลำดับสูงสุด คือ การร่วมทำงาน ส่วนการลงโทษใช้เป็นลำดับน้อยที่สุด และ 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใช้วิธีการจูงใจในภาพรวมมาก 3 ลำดับแรก ตามลำดับดังนี้ คือ การร่วมทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการให้ความเป็นธรรม ส่วนแรงจูงใจในภาพรวมที่ใช้้น้อย 3 ลำดับสุดท้ายตามลำดับจากน้อยที่สุด คือ การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ และการลงโทษ เปรมสุริย์ (2536: 305-307) ได้ศึกษาจิตลักษณะของผู้บริหารและ

สภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน วิสุทธิ (2532: 123-129) ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน พบว่า ปัจจัยสำคัญอันดับแรกที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนด้านโครงการ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามโครงการ และปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนา ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน และ ปราโมทย์ (2523: 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาอบรมกับความเป็นผู้ประกอบการ พบว่า คุณลักษณะองค์ประกอบเชิงมนุษย์ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีอำนาจในการจำแนกกลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มลูกจ้าง

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว จะเห็นว่ารูปแบบแรงจูงใจตามทฤษฎีของ McClelland (1987) สามารถระบุถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนได้ชัดเจนตลอดทั้งแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ก็เน้นให้เห็นว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญมากที่สุดภายในองค์การ ผู้วิจัยจึงใช้แบบแรงจูงใจดังกล่าวมาเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ โดยเรียกแรงจูงใจทั้ง 3 รูปแบบ ที่ศึกษาว่า 1) แบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) 2) แบบใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) และ 3) แบบใฝ่อำนาจ (Power Motive)

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)

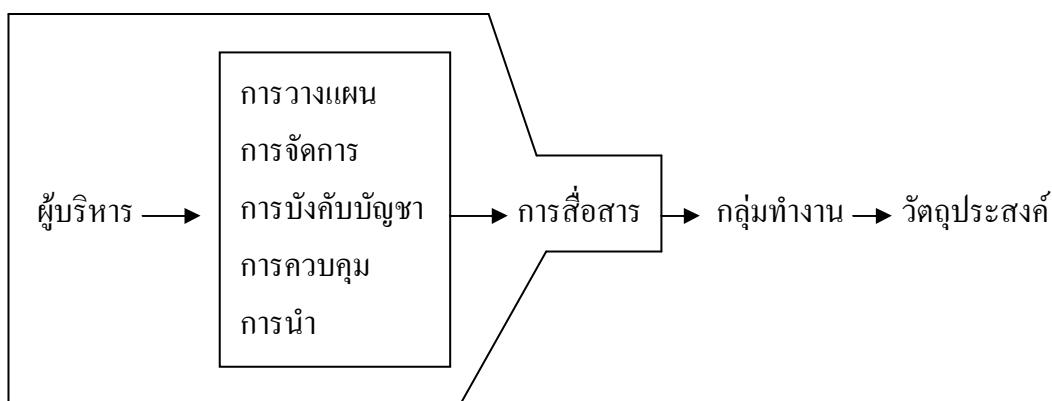
4.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

คำว่า “การติดต่อสื่อสาร (Communication)” เป็นกระบวนการที่สำคัญทางสังคมของมนุษย์ และเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความหมายของข่าวสารข้อมูลโดยการใช้สัญลักษณ์ (Kolb, et. al., 1995: 419) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้สึก ความต้องการ และความคิด อันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในการนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การติดต่อสื่อสารมีความหมายหลายแง่หลายมุม เพราะนักวิชาการที่มาจากต่างสาขาวิชามีการมองปัญหาหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องตามความสนใจของตน เช่น การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยน นั่นคือการให้และการรับข่าวสาร แต่การแลกเปลี่ยนทางกายภาพ (Physical Exchange) เป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการเท่านั้น ความเข้าใจก็เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน ถ้าเราไม่ทำให้คนอื่นเข้าใจในตัวเราหรือไม่เข้าใจคนอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารก็ไม่เกิดขึ้น (ชาญชัย, 2535: 101) และการติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร เช่น ข้อเท็จจริง ความคิด ทศนคติ และความเข้าใจ

จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปสู่มุบุคคลหนึ่งหรือหลายคน การสื่อสารนี้เปรียบเหมือนสะพานที่เชื่อมโยงบุคคล 2 คน และการใช้สะพานดังกล่าวก็ช่วยให้ข้ามแม่น้ำแห่งความเข้าใจผิดที่ขวางกั้นบุคคลไปได้อย่างปลอดภัย (พรรณราย, 2529: 147) ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991: 345) ที่กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลอย่างน้อยที่สุด 2 คน ที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้ส่ง และผู้รับ ผู้บริหาร ไม่ได้สื่อสารกับตัวเองตามลำพังแต่จะสื่อสารกับประชาชน นักเรียน ครู และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การที่นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำนิยามแตกต่างกันก็เพราะว่า การติดต่อสื่อสารของมนุษย์เกี่ยวข้องกับสาขาวิชาการต่าง ๆ และได้รับความสนใจจากนักวิชาการและบุคคลต่างวิชาชีพมากมาย อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าการติดต่อสื่อสารของมนุษย์ตั้งอยู่บนรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในกระบวนการติดต่อสื่อสาร และอาจสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารคือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)

จากความหมายของการสื่อสารดังกล่าวข้างต้น เมื่อผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมทุกชนิดของการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดการ การบังคับบัญชา การควบคุม การนำ เป็นต้น ต้องผ่านไปทางการติดต่อสื่อสารซึ่งเปรียบเสมือนเป็น “คอขวด” ของของเหลวอย่างใดอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่าพฤติกรรมทางการบริหารดังกล่าวจะเลอเลิศที่สุดในโลก แต่ถ้าไม่สามารถนำออกไปสื่อสารกับผู้อื่น ความคิดเห็นหรือแผนการนั้น ๆ ก็ปราศจากความหมายและไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ (พรรณราย, 2529: 153) เพราะสิ่งที่ได้รับการอ้างอิงถึงมากที่สุดซึ่งเป็นแหล่งของการเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลก็คือ การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากเราจะใช้เวลาประมาณ 70% ของเวลาที่ใช้ติดต่อสื่อสารทั้งหมดในการเขียน อ่าน พูด และฟัง ซึ่งเป็นเหตุผลที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่จะพูดว่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการยับยั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้มากที่สุด คือ การขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Robbins, 1994: 114) ความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะมีมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้แบบการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมและต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เพราะผลการติดต่อสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตรง ระบบการติดต่อสื่อสารที่เล็กที่สุดขององค์การ ก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (เสนาะ, 2537: 23) การติดต่อสื่อสาร แสดงได้ดังภาพที่ 4



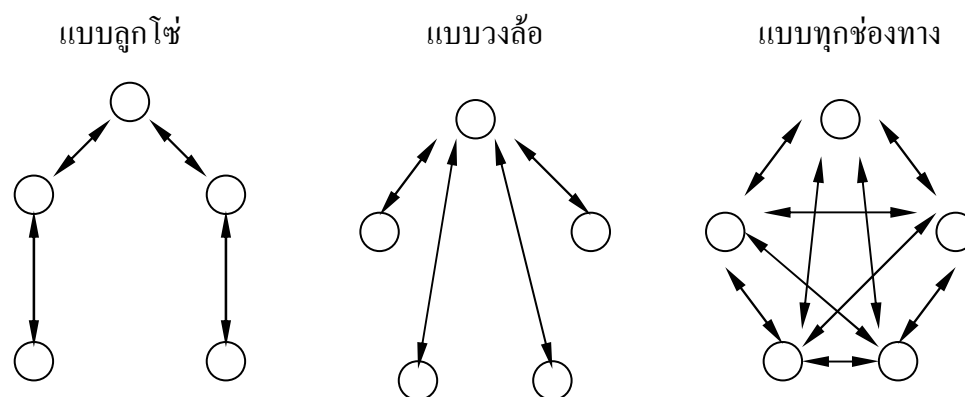
ภาพที่ 4 แสดงการใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
ที่มา: พรรณราย (2529)

จากภาพที่ 4 จะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารต้องใช้ในการดำเนินงานทางการบริหารเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเข้าใจ มองเห็น และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร รู้จักเลือกและใช้การติดต่อสื่อสารให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมในหน่วยงานของตน โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษาที่ต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งภายนอกองค์การและภายในองค์การอยู่มาก ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับบุคคล กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การอื่น ตลอดจนถึงกับทั้งบุคลากรใน โรงเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารจำเป็นต้องยิ่งที่ควรใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจ ประสานงาน กระตุ้น หรือชักจูงผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายทางการศึกษา

Robbins (1994: 118-121) กล่าวว่า เครื่องมือการติดต่อสื่อสารเป็นรูปแบบการแสดงการสื่อความหมายระหว่างบุคคลภายในกลุ่มตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เครื่องมือการติดต่อสื่อสารมีหลายชนิด แต่ที่มีการศึกษากันมากที่สุดแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของกลุ่มย่อย (Formal Small Group Communication Networks) และ 2) เครื่องมือการติดต่อสื่อสารของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group Communication Networks) พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. เครื่องมือการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการของกลุ่มย่อย (Formal Small Group Communication Networks) มีการศึกษากันมากที่สุดในห้องทดลอง ผลลัพธ์ของการวิจัยพอสรุปได้

ว่า ภายในกลุ่มย่อยสมาชิกต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน ลักษณะการสื่อสารที่พบมากที่สุดแบ่งได้เป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain) มีลักษณะเป็นเส้นตรงและเป็นทางการ 2) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ (Wheel) มีลักษณะที่มีผู้นำเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร และ 3) เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทาง (All-Channels) มีลักษณะที่สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นได้โดยตรง เครือข่ายนี้จะมีการใช้ปฏิบัติงานมากที่สุด เพราะสมาชิกของกลุ่มมีความเป็นอิสระ และให้การสนับสนุน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มย่อยที่เป็นทางการ
ที่มา: Robbins (1994)

ความมีประสิทธิภาพของเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายของกลุ่ม เช่น ถ้าคิดว่าความรวดเร็วเป็นสิ่งสำคัญ ควรใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบวงล้อ และแบบทุกช่องทาง จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าต้องการความถูกต้องแน่นอนจะต้องเลือกใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่หรือแบบวงล้อ แบบวงล้อจะดีที่สุดสำหรับการให้ผู้นำเป็นผู้สั่งการ และถ้าสมาชิกในกลุ่มถือความพึงพอใจเป็นสิ่งสำคัญ การใช้เครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบทุกช่องทางดีที่สุด และแบบวงล้อจะไม่ดี แสดงให้เห็นว่าไม่มีเครือข่ายการติดต่อสื่อสารแบบใดแบบหนึ่งที่จะใช้ได้ดีที่สุดในทุก ๆ โอกาส

2. เครือข่ายการติดต่อสื่อสารของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Group Communication Networks) หรือเป็นที่รู้จักกันดีภายใต้ชื่อว่า “เถาองุ่น” (Grapevine) เป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะข่าวลือหรือการพูดคุยซุบซิบจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และพบอยู่บ่อย ๆ ว่า วิธีการแพร่กระจายข่าวสารจะเป็นไปอย่างลับ ๆ หรือข้อมูลข่าวสารอาจเป็นเรื่องที่ไม่ควรเปิดเผย ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของเถาองุ่น ก็คือ การมีความสามารถสูงในการส่งสารทั้งที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษ ในแง่ที่ได้ผลทางบวก เถาองุ่นให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้ควบคุมคนงาน จึงสามารถทำให้เกิดความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรให้ดีขึ้น บางครั้งเถาองุ่นสามารถกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว

เนื่องจากเรางุ่นงายและเป็นส่วนตัว อีกประการหนึ่งการติดต่อสื่อสารแบบเรางุ่นงายไม่สามารถที่จะกำจัดให้หมดไปได้ ข้อประจักษ์ทั้งหลายนี้ชี้ให้เห็นว่าเรางุ่นงายมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ผลของเรางุ่นงายมีทั้งให้โทษและให้คุณ องค์การต้องรีบปรับตัวให้เข้ากับเรางุ่นงาย ผู้บริหารต้องฟังและศึกษารวมทั้งพยายามลดผลทางลบ โดยการทำให้การวิตกกังวล การขัดแย้ง และการเข้าใจผิด ซึ่งเกิดจากร่างงุ่นงายลดลง

เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป อาจจะเป็นการพูดคุยแบบพบหน้ากันตัวต่อตัว (Face to Face) รวมไปถึงการประชุมกลุ่ม การพูดคุยทางโทรศัพท์ การติดต่อทางจดหมาย การติดต่อสื่อสาร โดยวิธีนี้มีผลดีกว่าวิธีอื่น เพราะทั้งผู้รับและผู้ส่งสารจะได้มีการผลัดเปลี่ยนบทบาทของกันและกัน สามารถรับข่าวสารได้อย่างรวดเร็วและแก้ไขข้อผิดพลาดได้อีกด้วย ในทำนองเดียวกันการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะช่วยให้คนรู้จักตนเองทั้งในแง่ลบและแง่บวก โดยคุณภาพสะท้อนของตนเองจากคนอื่น ช่วยให้มีคามเข้าใจโลกภายนอกมากยิ่งขึ้น เพราะมีการอภิปรายถกเถียงกัน ไม่ใช่เป็นผู้ให้ข่าวเพียงอย่างเดียว ช่วยให้มีคามสัมพันธ์อันดีต่อกัน ตลอดทั้งช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองในทางที่ดี ผลลัพธ์ของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลอาจจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวก็ได้ ในการที่จะให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีประสิทธิภาพ ลักษณะของบุคคลทั้ง 2 ฝ่าย ควรประกอบด้วย ความเปิดเผย (Openness) การมีความรู้สึกร่วมกัน (Empathy) ความสนับสนุน (Supportiveness) ความรู้สึกในด้านดี (Positiveness) และความเท่าเทียมกัน (Equality) ถ้าบุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมีลักษณะต่างกัน ประสิทธิภาพในการสื่อสารจะลดน้อยลง (เสนาะ, 2537: 207; สุรางค์, 2529: 102) และทฤษฎีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะเน้นการอธิบายในด้านพฤติกรรมของบุคคล ขณะที่ทำการติดต่อสื่อสารเท่ากับเป็นการนำเอาพฤติกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการคาดคะเนรูปแบบของพฤติกรรมทางการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลนั่นเอง ซึ่ง เสนาะ (2537: 188-194) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีที่อธิบายพฤติกรรมในเรื่องการสื่อสารของบุคคลในองค์การ 4 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีขยายความ (Attribution Theory) สำคัญ คือ เมื่อบุคคลกล่าวอะไรออกมาจะต้องพิจารณาว่าคำกล่าวนั้นน่าเชื่อถือได้เพียงใด ความหมายอาจเป็นไปได้ในทางบวกหรือทางลบก็ได้ ย่อมแล้วแต่พฤติกรรมประกอบที่แสดงออกมากับคำพูดนั้น

2. ทฤษฎีเกม (Game Theory) มีความเชื่อว่าเมื่อบุคคล 2 คน หรือ 2 ฝ่าย ได้มีการติดต่อสื่อสารกันเปรียบเสมือนทำการต่อสู้กัน โดยหวังว่าจะได้ชัยชนะ หรือพยายามให้ได้ประโยชน์

มากที่สุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด เรื่องของเกมก็ยังแบ่งเป็นเกมที่ผลรวมกันเป็นศูนย์ คือ มีฝ่ายหนึ่งชนะโดยสมบูรณ์และอีกฝ่ายหนึ่งแพ้โดยสมบูรณ์ และเกมที่ผลรวมกันไม่เป็นศูนย์ คือ ทั้ง 2 ฝ่ายชนะบางส่วนและแพ้บางส่วน เมื่อพิจารณาโดยส่วนรวมแล้วทั้ง 2 ฝ่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

3. ทฤษฎีการเปรียบเทียบทางด้านสังคม (Social Comparison Theory) มีสาระสำคัญว่า แต่ละคนจะมีความไม่แน่ใจว่าความคิดเห็นและความรู้ความสามารถของตนเองเป็นอย่างไร การจะรู้ว่าความคิดเห็นของเขาถูกต้องหรือไม่ และความสามารถของตนเองอยู่ในระดับใด จะต้องเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นที่อยู่ในสังคมเดียวกัน ดังนั้น การติดต่อสื่อสารกับคนอื่นก็เพื่อวัดความคิดเห็นและความสามารถของตนเองเป็นอย่างไร

4. ทฤษฎีดุลยภาพของ Newcomb (Newcomb's Balance Theory) ระบุว่าคนจะรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องพิจารณาว่าอีกคนหนึ่งรู้สึกต่อสิ่งนั้นอย่างไร และเรากับคนอื่นต่างมีความรู้สึกต่อกันและกันอย่างไร หากทั้งสองเห็นตรงกันความสัมพันธ์ก็เข้าสู่ดุลยภาพ แต่ถ้าเห็นไม่ตรงกันความสัมพันธ์ก็ไม่มีดุลยภาพ

ผู้บริหารจะต้องมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ แบบ เพราะไม่มีรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงแบบเดียวที่สามารถนำไปใช้ได้กับข้อมูลต่าง ๆ ทาง การสื่อสารได้โดยสมบูรณ์ ถึงแม้ว่ารูปแบบของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแต่ละแบบจะมีส่วนที่แตกต่างกันหลายประการ แต่องค์ประกอบส่วนใหญ่ที่สำคัญมักจะมียู่เหมือน ๆ กัน ในที่นี้ จะขอเสนอเฉพาะรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังนี้

Luft (1970: 11-12) ได้เสนอแนวทางแห่งการศึกษาพฤติกรรมในขณะที่มีการเผชิญหน้าว่าคนเรามีความตระหนัก (Awareness) ในตัวเองแค่ไหน มีการเปิดเผยตนเองอย่างไรในการสื่อสารกับคู่สนทนา เรียกว่า แบบของความตระหนักในการเปิดเผยตนเองของ Johari (Johari Awareness Model) โดยใช้รูปตารางสี่เหลี่ยมติดกันเรียกว่า หน้าต่าง (Window) มาเป็นแนวสำรวจพฤติกรรม ซึ่งต่อมามีคนเรียกกันสั้น ๆ ว่า “หน้าต่าง Johari (Johari's Window)” คือ ตารางสี่เหลี่ยมซึ่งบรรจุรูปสี่เหลี่ยมเล็ก ๆ ภายในอีก 4 รูป คู่อักษรหน้าต่าง ดังภาพที่ 6

	เรารู้ (Known to self)	เราไม่รู้ (Not Known to Self)
เขารู้ (Known to Others)	1 เปิดเผย (Open)	2 บอด (Blind)
เขาไม่รู้ (Not Known to Others)	3 ซ่อนเร้น (Hidden)	4 ไม่รู้ (Unknown)

ภาพที่ 6 หน้าต่าง Johari

ที่มา: Luft (1970)

จากภาพประกอบข้างต้นอธิบายพอสังเขปได้ดังนี้

1. Known to Self หมายถึง ผู้ส่งข่าวรู้ว่าสิ่งที่ตนส่งออกไปนั้นที่แท้จริงคืออะไร
2. Not Known to Self หมายถึง ผู้ส่งข่าวไม่รู้ว่าการส่งนั้น ๆ ผิดพลาดหรือบกพร่องตรงไหน
3. Not Known to Others หมายถึง ผู้รับข่าวไม่รู้ว่าการสื่อความนั้น ๆ มีข้อผิดพลาดตรงไหน
4. Known to Others หมายถึง ผู้รับข่าวรู้ว่าสิ่งที่ส่งออกไปของผู้ส่งข่าวคืออะไร
5. Open หมายถึง ผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวเข้าใจตรงกัน เป็นพฤติกรรมแบบเปิดเผย
6. Blind หมายถึง ผู้ส่งข่าวไม่รู้ แต่ผู้รับข่าวรู้ เป็นพฤติกรรมบอด
7. Hidden หมายถึง ผู้ส่งข่าวรู้ แต่ผู้รับข่าวไม่รู้ เป็นพฤติกรรมซ่อนเร้น
8. Unknown หมายถึง ผู้ส่งข่าวก็ไม่รู้ว่าสิ่งที่ส่งออกไปผิดหรือถูก ผู้รับข่าวก็ไม่รู้ เป็นพฤติกรรมของอวิชา คือ ต่างก็ไม่รู้

ในการรู้จักกันแรก ๆ ของมนุษย์ ส่วนเปิดเผยจะเล็กมาก ทำให้ความเข้าใจซึ่งกันและกันมีน้อย ต่อเมื่อคบกันไปนาน ๆ ส่วนที่ 1 จะขยายมากขึ้น และส่วนอื่นจะเล็กลงเพราะได้มีการเปิดเผยกัน มีความจริงใจต่อกัน มีการยอมรับ มีการได้ข้อมูลป้อนกลับ (Feed Back) จากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงตนเอง เขาจะบอกว่าท่านมีจุดอ่อนหรือควรแก้ไขสิ่งใดบ้าง และเปิดเผยตนเองให้คนอื่นรู้ถึงข้อบกพร่องของตน เพื่อจะได้ช่วยกันให้คำแนะนำปรึกษาหารือที่จะแก้ไขต่อไป

จากแนวความคิดดังกล่าว เป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ ได้แก่ แบบเปิดเผย แบบจุดบอด แบบซ่อนเร้น และแบบไม่รู้ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย (Open) เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวต่างเปิดเผยเรื่องราวต่าง ๆ ที่รับรู้ต่อกันและกัน โดยผู้รับข่าวจะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้ส่งข่าวรับรู้ถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารของตน ในขณะที่เดียวกันผู้ส่งข่าวใช้ข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับนั้นมาประเมินคุณภาพ และปรับปรุงการสื่อสารให้สามารถถ่ายทอดจนทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกัน
2. การติดต่อสื่อสารแบบจุดบอด (Blind) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ผู้ส่งข่าวไม่เข้าใจหรือไม่รู้ในข่าวสาร หรือพฤติกรรมที่ผู้ส่งข่าวแสดงออกมาขัดแย้งกับข่าวสาร ในขณะที่เดียวกันผู้รับข่าวมีความเข้าใจและรับรู้ในข่าวสารนั้น แต่การปฏิบัติสัมพันธ์ของผู้ส่งข่าวสารขัดแย้งกับข่าวสารจึงทำให้ผู้รับสารตีความหมายของข่าวสาร ไปในลักษณะอื่นตามอากัปกริยา
3. การติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Hidden) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งข่าวรู้เรื่องราวต่าง ๆ แต่พยายามที่จะปกปิดซ่อนเร้นไม่ให้ผู้รับข่าวสารได้รับรู้ การติดต่อสื่อสารแบบนี้ผู้ส่งข่าวรู้ตนเองเป็นอย่างไร และต้องการส่งข่าวสารอะไร ขณะที่ผู้รับข่าวจะไม่รับรู้เกี่ยวกับข่าวสาร หรือไม่ยอมรับตัวผู้ส่งข่าว
4. การติดต่อสื่อสารแบบไม่รู้ (Unknown) หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อทั้งผู้ส่งข่าว และผู้รับข่าวต่างก็ไม่รับรู้หรือไม่รู้ถึงความคิด ประสบการณ์ และความรู้สึกของกันและกัน ดังนั้นข่าวสารที่ถูกส่งในลักษณะนี้จะไม่เกิดการรับรู้ทั้งผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าว โดยทั้งสองฝ่ายไม่ทราบถึงอคติ ความไม่ชอบบางอย่างที่ซ่อนเร้นอยู่ในตนเองของทั้งสองฝ่าย

ดังนั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลจะได้ผลดีเมื่อขยายพื้นที่ในหน้าต่างที่ 1 คือให้ผู้ส่งข่าวและผู้รับข่าวเปิดเผยตนเองซึ่งกันและกัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารโดยตรงไปตรงมาและเชื่อถือได้ โดยผู้รับข่าวต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ส่งข่าว ขณะที่เดียวกันผู้ส่งข่าวต้องนำข้อมูลย้อนกลับนั้นมาประเมินคุณภาพ และปรับปรุงการสื่อสารของตนเองให้ทั้งสองฝ่ายได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน

Norton (1983: 83-94) ได้อธิบายถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสาร ไม่ใช่เนื้อหาของข่าวสาร และได้แบ่งรูปแบบการติดต่อสื่อสารออกเป็น 10 แบบ แต่ละแบบมีสาระสำคัญดังนี้

1. แบบผูกขาด (Dominant) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้มีลักษณะเชื่อมั่นตนเอง รุกเร้า กระตือรือร้น กระฉับกระเฉง แข่งขัน ใ่วางใจตนเอง มองเห็นความเป็นไปได้ และมีพฤติกรรมเชิงธุรกิจ การสื่อสารแบบนี้ส่วนใหญ่จะเข้าไปมีบทบาทและรับผิดชอบในกิจการทั่วไป

2. แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (Dramatic) หมายถึง ผู้สื่อสารแบบนี้จะสื่อสารโดยการเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ในลักษณะที่เกินกว่าเหตุเพื่อให้ผู้อื่นเห็นภาพพจน์ มีการใช้ภาษาท่าทาง จังหวะและน้ำเสียงเพื่อทำให้เนื้อหานั้นเป็นที่น่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ การสื่อสารแบบนี้อาจช่วยให้ตัวผู้สื่อสารลดความตึงเครียดหรือลดความวิตกกังวล การสื่อสารแบบนี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดึงดูดใจ การปลุกกระดม หรือการสร้างสถานการณ์

3. แบบขัดแย้ง (Contentious) เป็นการสื่อสารที่มีลักษณะใกล้เคียงกับการสื่อสารแบบผูกขาด ต่างกันตรงที่การสื่อสารแบบขัดแย้งมักทำให้ผู้รับสารเกิดความรู้สึกในเชิงลบ ผู้สื่อสารมักแสดงพฤติกรรมการโต้เถียง ขัดแย้ง การรบกวน ซึ่งทำให้เกิดการวิวาทบาดหมาง

4. แบบมีชีวิตชีวา (Animated) หมายถึง ผู้สื่อสารจะใช้การแสดงออกทางภาษาท่าทาง หรือการเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อสื่อความหมายของข่าวสารนั้น ๆ อาจใช้การแสดงออกทางสีหน้า แววตา การใช้มือประกอบการพูด หรือแม้แต่ลักษณะของท่า นั่ง ทำขึ้น เพื่อเน้นให้เห็นจุดสำคัญหรือจุดด้อยของข่าวสารที่กำลังสื่อ

5. แบบสร้างรอยประทับใจ (Impression Leaving) หมายถึง ผู้สื่อสารได้สร้างพฤติกรรมอันเป็นที่ประทับใจ เช่น ลักษณะการพูด การฟัง การแสดงเอาใจใส่ การยอมรับ หรือคุณลักษณะส่วนตัวของผู้สื่อสาร และผู้รับสารสามารถจดจำและพึงพอใจในข่าวสารและวิธีการสื่อสาร นั่นคือการสื่อสารแบบนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะทั้งของผู้สื่อสารและผู้รับสาร

6. แบบผ่อนคลาย (Relaxed) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงออกในลักษณะที่สงบเยือกเย็น ยอมรับ ไม่อึดอัด เชื่อมั่นตนเอง และจะไม่แสดงอาการงุนงง วุ่นวาย หรือการดึงเครียดให้ผู้อื่นเห็น

7. แบบแสดงความสนใจ (Attentive) หมายถึง ผู้สื่อสารจะแสดงพฤติกรรมให้ผู้อื่นทราบว่าเขากำลังตั้งใจฟัง และมีลักษณะที่เป็นการฟังที่มีปฏิริยาส่งเสริม (Active Listening) นั่นคือ จะแสดงออกโดยการพุดซักถามในเชิงที่ทำให้ผู้อื่นทราบว่าตนกำลังได้รับการฟังอย่างตั้งใจ และเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารตลอดจนความเข้าใจในข่าวสารนั้น

8. แบบเปิดเผย (Open) หมายถึง ผู้สื่อสารจะทำการสื่อสารเชิงการสนทนา ไม่ซ่อนเร้น ไม่ปิดบัง สามารถพุดได้อย่างเปิดเผย ใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ในขณะเดียวกันยังมีพฤติกรรมที่พร้อมจะเปิดเผยตนเอง เมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

9. แบบมิตรไมตรี (Friendship) หมายถึง ผู้สื่อสารมีพฤติกรรมการแสดงออกในลักษณะของความเป็นมิตร ยอมรับและนับถือผู้อื่น แสดงออกในลักษณะตั้งแต่ไม่เป็นศัตรูกับผู้อื่น จนถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้น

10. แบบแม่นยำตรง (Precise) หมายถึง ผู้สื่อสารมีพฤติกรรมที่ต้องการยืนยันข้อเท็จจริงด้วยข้อมูลข่าวสาร หรือหลักฐานต่าง ๆ เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริง เพื่อเน้นความถูกต้องและแม่นยำของข่าวสาร

นอกจากนี้ Norton (1983) ยังได้เน้นให้เห็นการติดต่อสื่อสารแบบมิตรไมตรีสามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่เชื่อมั่นได้สูงในการพยากรณ์ความเป็นผู้นำ การสร้างความดึงดูดใจ ความมีสังคมที่ดี และการดำรงสถานะในสังคม และผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการติดต่อสื่อสารหลาย ๆ แบบ จะช่วยให้เกิดการตีความและเข้าใจความหมายของข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

Skopec (1990 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 23-25) กล่าวว่า โดยทั่วไปบุคคลมีการติดต่อสื่อสารอยู่ 4 รูปแบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Directive) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียว ผู้บริหารจะถามคำถามโดยไม่รอฟังคำตอบ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่นิยมใช้อำนาจสั่งการบุคคลอื่น และยังคงคาดหวังว่าคนอื่นจะต้องทำตามคำสั่ง พร้อมทั้งยังไม่ยอมรับและไม่อดทนต่อการที่คนอื่นทำตามที่แต่ละคนคิดเห็นในเรื่องนั้น นอกจากนี้ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้ปริมาณข้อมูลข่าวสารเท่าที่มีอยู่ในตัวผู้สื่อสาร และทำการสื่อสารโดยอาศัยอำนาจที่มีอยู่

2. แบบวิเคราะห์ (Analytic) เป็นการสื่อสารทิศทางเดียว และคาดหวังว่าผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนอื่นจะต้องทำตาม เพราะว่าผู้สื่อสารแบบวิเคราะห์จะใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในสาขานั้น ๆ และใช้ข้อมูลอย่างมากในเรื่องนั้น และยังมีความรู้ในเรื่องนั้นมากกว่าคนอื่น หรืออย่างน้อยก็คิดว่าตนเองมีความรู้และข้อมูลข่าวสารมากกว่าคนอื่น ผู้สื่อสารแบบนี้จึงนิยมรุกเร้าให้ผู้อื่นทำตามวิธีการที่ตนเองวิเคราะห์

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นการสื่อสารคล้ายกับการสื่อสารแบบวิเคราะห์ในส่วนที่ผู้สื่อสารมีข้อมูลข่าวสารอย่างเทียบพริ้ว แต่ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้วิธีการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทาง กล่าวคือ จะใช้วิธีการพุดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการอภิปราย และส่งเสริมให้เกิดทักษะความร่วมมือในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผู้สื่อสารแบบนี้จะใช้ข้อมูลข่าวสารในการช่วยเหลือคนอื่นโดยให้เขาค้นพบข้อสรุปด้วยตนเอง จะไม่ใช้วิธีการสั่งหรือบอกให้ผู้อื่นทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างใดก็ตาม เมื่อมีความจำเป็นจะต้องสั่งการก็จะต้องใช้วิธีการอธิบายวัตถุประสงค์และเสนอแนะวิธีดำเนินการ แล้วจึงปล่อยให้ผู้อื่นคิดหาวิธีการหรือตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยตัวของเขาเอง

4. แบบพฤติกรรม (Behavior) มีลักษณะการติดต่อสื่อสาร 2 ทิศทาง มุ่งเน้นการใช้ทักษะการให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้น ๆ แต่จะมีปริมาณข้อมูลข่าวสารน้อยกว่าผู้สื่อสารแบบปรึกษาหารือ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมุ่งเน้นพฤติกรรมด้านความร่วมมือและการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าที่จะมุ่งความสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ Skopce (1990 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 23-25) ได้เสนอแนะว่าแต่ละแบบของการติดต่อสื่อสารมีทั้งข้อดีและข้อบกพร่องและไม่มีรูปแบบใดผิดหรือถูก จะใช้รูปแบบใดต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รูปแบบหนึ่งอาจใช้ได้กับสถานการณ์หนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ในอีกสถานการณ์หนึ่ง

Stuart-Kotze and Roskin (1983: 105-107) ระบุให้เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่กระทบต่อการติดต่อสื่อสารคือ ทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จึงได้กำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสารไว้ 3 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และแบบแนวนอน พอสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style) หมายถึง ผู้บริหารบอกผู้ได้บังคับบัญชาว่างานของพวกเขาคืออะไร ทำอย่างไร และเมื่อไร ประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของพวกเขา ให้รางวัลและลงโทษ และเป็นแหล่งข้อมูล อำนาจ และอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารจะพูด เขียน และแสดงเป็นส่วนใหญ่ และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับฟัง อ่าน และมองดูเป็นส่วนใหญ่ เป้าหมายของการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือการกำกับ และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน

2. การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style) หมายถึง ผู้บริหารต้องรับฟังแทนที่จะพูด เป้าหมายการติดต่อสื่อสารแบบนี้คือ การสนับสนุนพฤติกรรมของ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ๆ แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น แทนที่จะเป็นการกำกับหรือประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์

3. การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal Communication Style) หมายถึง ผู้บริหารขอและให้ความสนับสนุนการทำงานตกลงอย่างไม่เป็นทางการ และการตัดข้ามสายการบังคับบัญชาที่สับสน การติดต่อสื่อสารแบบนี้อยู่บนพื้นฐานของการอภิปราย มีเป้าหมายของการติดต่อสื่อสารคือการผสมผสานและการประสานงาน และพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งสถานการณ์

นอกจากนี้ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 105-107) ยังเน้นให้เห็นรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเหมาะสมกับข้อกำหนดของสถานการณ์ และรูปแบบของการติดต่อสื่อสารจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสามอย่างของพฤติกรรมทางการบริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงานส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (การบอก) แบบมุ่งความสัมพันธ์ส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (การรับฟัง) และแบบมุ่งสถานการณ์ส่วนใหญ่จะใช้การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (การอภิปราย) และมีความเชื่อว่าการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ แรงจูงใจ และการตัดสินใจ

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร

งานวิจัยที่ศึกษาแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ที่เกี่ยวข้องกับบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน โดยตรงยังปรากฏไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของติดต่อสื่อสารอื่น ๆ เพื่อที่จะชี้ให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน จากการประมวลงานวิจัยผลปรากฏว่า McLaughlin (1995: 2910) ได้ศึกษาบทบาทของการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ พบว่า ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการบริการที่มีคุณภาพ ขณะที่ Cruce (1992: 1723) ได้ศึกษากระบวนการ

ติดต่อสื่อสารของบุคคลที่ทำงานในโบสถ์ และความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นจริงกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบการสร้างบรรยากาศเป็นตัวพยากรณ์ความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางบวก และการติดต่อสื่อสารแบบการบังคับ แบบการให้มีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งผลต่อความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ส่วน Rybczyk (1987 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 29) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานของหัวหน้าในโรงงาน พบว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพจะมีการติดต่อสื่อสารลักษณะที่ไม่สร้างศัตรู ประทับใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และไม่แสดงอาการดิ่งเครียด Ferrandino (1985: 853-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในงานกับพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความสำเร็จในงานของผู้บริหารโรงเรียน และพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมีผลต่อการยอมรับของครู Forsyth and Roshart (1985 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 28) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารของครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำต่างกัน พบว่า ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผ่อนคลาย และแบบเปิดเผย ครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มุ่งงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ แบบมีชีวิตชีวา แบบสร้างรอยประทับใจ แบบแสดงความสนใจ และแบบมิตรไมตรี สำหรับครูใหญ่ที่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่ไม่มุ่งสิ่งใด มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบผูกขาด แบบขัดแย้ง และแบบผ่อนคลาย Wippich (1983 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 29) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และประสิทธิภาพขององค์การ พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบแม่นยำ และแบบแสดงความสนใจเป็นตัวพยากรณ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์การ ส่วน Infante and Gordon (1981 อ้างถึงใน อมรา, 2536: 30) ได้ศึกษารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถจำแนกกลุ่มผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา พบว่า รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถจำแนกผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ คือ แบบผูกขาด แบบสร้างรอยประทับใจ แบบผ่อนคลาย แบบขัดแย้ง และแบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ สำหรับ ประสิทธิ์ (2542: 109) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย และแบบสร้างรอยประทับใจ มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อมรา (2536: 40-44) ได้ศึกษารูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการขาย พบว่า 1) ผู้จัดการระดับกลางที่ประสบความสำเร็จยอมรับว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ใช้มากที่สุด ได้แก่ แบบมิตรไมตรี (Friendship) รองลงมาได้แก่ แบบแสดงความสนใจ (Attentive) แบบแม่นยำ (Precise) แบบผูกขาด (Dominant) แบบสร้างรอยประทับใจ (Impression Leaving) แบบมีชีวิตชีวา (Animated) แบบผ่อนคลาย (Relaxed) แบบใช้ภาษาท่าทางเกินกว่าเหตุ (Dramatic) แบบเปิดเผย (Open) และแบบขัดแย้ง (Contentious)

ตามลำดับ 2) ผู้จัดการระดับกลางที่มีประสบการณ์บริหารต่างกันจะมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ จันทานี (2533: 140-143) ได้ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารแบบมุ่งการรับรู้ข่าวสาร โดยทั่วกันมากกว่าแบบมุ่งความถูกต้องของข่าวสาร และ โอภาส (2532: 296-299) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า รูปแบบการสื่อสารแบบสอดคล้อง แบบขัดแย้ง และแบบซ่อนเร้น แต่ละแบบต่างมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาวรรณกรรมดังกล่าวจะเห็นว่า การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลตามทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำนวน 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style) 2) แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style) และ 3) แบบแนวนอน (Horizontal Communication Style) ได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจนและครอบคลุม ผู้วิจัยจึงได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. แนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 ความหมายและความเป็นมา

คำว่า School-Based Management หรือ SBM นั้น เป็นแนวคิดในการบริหารและจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรก ในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996; Devos, et al., 1998) เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทยในระยะแรกยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM ต่อมา เสริมศักดิ์ และคณะ (2541) ได้เริ่มใช้คำ “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2541 แต่ วิจิตร (2542) อ้างถึงใน อุทัย, 2543) เสนอแนะในการสัมมนาเรื่อง การบริหาร

จัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ.2542 ณ โรงแรมปรีซ์พาลาส กรุงเทพมหานคร ให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” ต่อมา อูทัย (2543) ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในปี พ.ศ.2543 สำหรับการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุด และเป็นคำที่นักวิชาการ รวมทั้งบุคลากรในวงการศึกษไทยนิยมใช้แพร่หลายมากกว่าคำอื่น ๆ

สำหรับความหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

Beck and Murphy (1998) กล่าวว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนอำนาจจากมลรัฐและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถสร้างระบบการตัดสินใจด้วยตนเอง

Cheng (1996) แสดงความคิดเห็นว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

David (1996) แสดงความคิดเห็นว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

Wohlstetter (1995) แสดงความคิดเห็นว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วยได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

Myers and Stonehill (1993) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐหรือเขตการศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณบุคลากรและหลักสูตร

อุทัย (2546) แสดงความคิดเห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบและแนวคิดในการบริหาร ที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจ ทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ยุวดี (2542) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่สถานศึกษาเป็นการถ่ายโอนอำนาจของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างมีความหมาย สถานศึกษาสามารถกำหนดความต้องการได้ด้วยตนเอง สมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษาจึงมีอิสระและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรมากขึ้น และส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาในระยะยาว

เสริมศักดิ์ (2541) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการบริหาร โดยใช้สถานที่เป็นฐานเป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่อง คือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา

จากความหมายที่นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษาได้มีอิสระในการตัดสินใจ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและความคล่องตัวในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่

จากการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้หรือภารกิจในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management Tasks) อาจสรุปได้ว่า ภารกิจที่ส่วนกลางมอบให้โรงเรียนมีอำนาจใน

การบริหารจัดการในทุกประเทศที่ปฏิรูปการศึกษาโดยนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติจะทำการกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้มีอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจตั้งการเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (Beck and Murphy, 1996; Carr, 1998; Devos, et al., 1998; วีระวัฒน์, 2544)

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่สาขาหรือหน่วยงานย่อยในประเทศหรือเมืองต่าง ๆ ในระหว่างปี ค.ศ. 1960-1979 ในวงการศึกษาศหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมามีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอน ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น (Beck and Murphy, 1996)

นอกจากแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาแล้ว ยังเกิดกระแสเรื่องการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Shared-Decision Making Movement) ขึ้นในช่วงเวลาเดียวกัน และในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรก แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วทุกภูมิภาคของโลก (Caldwell, 1990; Mohrman and Wohlstetter, 1994) เฉพาะในสหรัฐอเมริกามีการใช้รูปแบบการบริหารแบบ SBM ถึง 44 มลรัฐ ในปี ค.ศ. 1993 แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกเขตพื้นที่ (Herman and Herman, 1993) และได้มีการขยายการบริหารแบบ SBM ไปจนเกือบครบทุกมลรัฐ สำหรับในประเทศอื่น ๆ รวมทั้งประเทศไทย มีการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ควบคู่กับการปฏิรูปการศึกษา จึงนับว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดหรือกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนที่มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางทั่วโลก

1.2 หลักการในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Cheng (1996) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับสถานศึกษามากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในสถานศึกษาและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน

อุทัย (2543: 154-156) ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่า โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไป

อย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบคลุม องค์กรชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงสำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้ น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและตามนโยบายของชาติ โดยคณะกรรมการ โรงเรียนจะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษาและหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานมากกว่าการจัดการศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ

1.3 ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Myers and

Stonehill, 1993; Herman and Herman, 1992; Florida Department of Education, 1998; ดิเรก, 2545)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน
2. ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการบริหารและจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา
4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน
5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้และเข้าใจนโยบายและแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น
6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น
7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหารและจัดการศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากการบริหารในรูปองค์คณะบุคคล

11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และโครงการใหม่ ๆ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสำคัญต่อการบริหารและจัดการศึกษาในด้านการระดมทรัพยากรจากชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู การสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนให้ดีขึ้น

1.4 รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เป็นการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนให้มากที่สุด เพราะหัวใจของการบริหารสถานศึกษาแบบ SBM คือ การบริหารจัดการตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษาโดยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด (Plan) ร่วมตัดสินใจ (Decision Making) ร่วมทำ (Implementation) และร่วมประเมิน (Evaluation) โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

อุทัย (2543) ได้กล่าวถึงรูปแบบในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่ามีรูปแบบที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ซึ่งมีผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และมีกรรมการอื่น ๆ ได้มาจากการคัดเลือก หรือเลือกตั้งจากตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน และตัวแทนครู คณะกรรมการเหล่านี้มีบทบาทในการให้คำปรึกษา แต่อย่างไรก็ตามอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่า และมองเห็นวิธีการแก้ปัญหาได้ชัดเจนกว่า ดังนั้นตัวแทนจากครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการ โรงเรียน อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียน

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) ซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า การจัดการศึกษาควรสนองตอบความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการ โรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนเป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control SBM) มาจากแนวคิดที่เชื่อว่าครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษา และต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและมองเห็นช่องทางในการแก้ปัญหาได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและชุมชนในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่ากันแต่มากกว่าตัวแทนกลุ่มอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผู้บริหารโรงเรียนยังคงเป็นประธานกรรมการโรงเรียน

ในอีกลักษณะหนึ่งการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารงานโดยคณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือสภาโรงเรียน (School Council) โดยคณะกรรมการโรงเรียนจะมีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การกำกับ สนับสนุน และส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งคณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปจะประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนครู ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาในรูปแบบ (Forms) ของคณะกรรมการโรงเรียนในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น Leithwood and Menzies (1998) และ Carr (1998) พบว่ามีรูปแบบที่สำคัญอยู่ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) 2) คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) 3) คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่ชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) และ 4) คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control School Council) สาระสำคัญของแต่ละรูปแบบ มีดังต่อไปนี้ (ดิเรก, 2545)

1. คณะกรรมการ โรงเรียนแบบที่มีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control School Council) เกิดจากแนวคิดในการกระจายอำนาจหน้าที่ในการบริหารการเงิน บุคลากร และ วิชาการ ให้แก่ผู้บริหาร โรงเรียนเพื่อให้การบริหาร โรงเรียนนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด ใน ระยะแรก ๆ ผู้บริหารมักจะใช้วิธีขอคำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการจากครู ผู้ปกครองนักเรียน หรือ ผู้แทนชุมชน ดังนั้น คณะกรรมการ โรงเรียนที่ตั้งขึ้น มักจะมีบทบาทสำคัญอยู่ที่การเป็น คณะกรรมการที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนนั่นเอง

ผู้บริหาร โรงเรียนจะเป็นประธาน และเจ้าหน้าที่เขตการศึกษาเป็นกรรมการ โดย ตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการอื่น ๆ มาจากการเลือกตั้งของกลุ่มบุคคลแต่ละประเภท ในการกำหนด นโยบายการวางแผน การหาแนวทางแก้ปัญหา และการดำเนินงานของโรงเรียน คณะกรรมการจะมี บทบาทในการร่วมเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังคงอยู่ที่ผู้บริหาร โรงเรียน

ตัวอย่างคณะกรรมการ โรงเรียนที่ควบคุมโดยผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนในเขต Edmonton เมือง Alberta ประเทศ Canada ซึ่งประกาศใช้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็น ทางการทั่วทั้งเขตในปี ค.ศ.1980 มีการประกาศตั้งคณะกรรมการ โรงเรียนในทุกโรงเรียนให้ครูและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียนให้มากขึ้น แต่อำนาจตัดสินใจยังอยู่ที่ตัวผู้บริหาร โรงเรียน อีกตัวอย่างหนึ่งของคณะกรรมการ โรงเรียนที่ผู้บริหารเป็นหลักในการควบคุมและตัดสินใจ คือการจัด การศึกษาในรัฐ Texas สหรัฐอเมริกา ซึ่งมีกฎหมายประกาศใช้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในปี ค.ศ.1990 โดยในระยะแรกมีคณะกรรมการ โรงเรียนแบบควบคุมโดยผู้บริหาร แต่ต่อมาได้ ค่อย ๆ เปลี่ยนไปใช้แบบที่ควบคุมโดยครู (Professional Control School Council) หรือมีครูเป็นหลัก

2. คณะกรรมการ โรงเรียนแบบที่ครูเป็นหลัก (Professional Control School Council) การจัดคณะกรรมการตามแนวนี้ ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในการคณะกรรมการ โรงเรียน การจัดคณะกรรมการแบบนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ครูเป็นผู้ปฏิบัติจึง ย่อมรับรู้ปัญหาทุกอย่างได้ดีกว่าและถ้ามีโอกาสตัดสินใจก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากที่สุด

ตัวอย่างแรกของคณะกรรมการแบบนี้มีในเขต Columbus รัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา ซึ่ง ประกาศใช้แบบนี้เมื่อปี ค.ศ.1989 โดยก่อนหน้านั้นได้มีโครงการนำร่อง มีการตั้งสภา ABC (Association Building Council) ขึ้นในแต่ละเขตการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนสหภาพครู 1 คน ผู้แทนครู 2 คน เลือกโดยกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนและผู้แทนครูอีก 2 คน ซึ่งเลือกโดยคณะครู รวมมี สมาชิกสภา ABC 5 คน ตัวอย่างของคณะกรรมการแบบที่ควบคุมโดยครูที่เห็นชัดอีก 2 แห่ง คือ ใน

Miami และ Los Angeles โดยในแต่ละโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนจะประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเป็นประธาน ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง และสมาชิก 1 คน จากสภา ABC การตัดสินใจใช้เสียงข้างมาก คือ 2 ใน 3 ขึ้นไป ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจคัดค้าน (Veto) ได้ บทบาทของคณะกรรมการเป็นกรรมการบริหาร

3. คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่ชุมชนเป็นหลัก (Community Control School Council) จุดประสงค์ของการเลือกแบบคณะกรรมการที่ควบคุมโดยชุมชนคือ การเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครองมากขึ้น และเพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษา มีความพึงพอใจในการศึกษาที่จัดให้มากที่สุดแนวคิดสำคัญก็คือ หลักสูตรและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนจึงมีสัดส่วนจำนวนผู้แทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ตัวอย่างของการจัดรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ ซึ่งได้มีกฎหมายปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี ค.ศ.1989 โดยการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาไปสู่โรงเรียนและชุมชนมากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียนเรียกว่า คณะกรรมการสภาบริหารโรงเรียน (Board of Trustees) ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง 5 คน (มาจากการเลือกตั้ง) ผู้แทนครู 1 คน (จากการเลือกตั้ง) ผู้บริหารโรงเรียนและนักเรียน 1 คน (เฉพาะนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) คณะกรรมการมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการเงิน การให้จ้างและเลิกจ้างผู้บริหารและครู และการบริหารทุกอย่างในโรงเรียน คณะกรรมการจะต้องมีนโยบายการบริหารที่ชัดเจนระบุไว้ในธรรมนูญโรงเรียน (School Charter) เพื่อความชัดเจนในการบริหารจัดการและสามารถตรวจสอบได้ใน Chicago ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ออกกฎหมายปฏิรูปการศึกษา (Chicago Reform Act) ในปี ค.ศ.1988 ได้มอบอำนาจในการบริหารให้แก่คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งมีอำนาจในการจ้าง การประเมินหรือเลิกจ้างผู้บริหารโรงเรียนได้ คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยสมาชิก 11-12 คน เป็นผู้ปกครอง 6 คน ผู้แทนชุมชน 2 คน ผู้แทนครู 2 คน ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน (เฉพาะระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ผู้แทนผู้ปกครองและชุมชน มาจากการเลือกตั้งทุก ๆ 2 ปี ผู้แทนครูได้รับการแต่งตั้งจากเขตการศึกษา โดยผ่านการลงมติจากคณะครู ผู้บริหารมีสิทธิในการออกเสียงในทุกเรื่องยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและสัญญาจ้างผู้บริหารเอง

4. คณะกรรมการโรงเรียนแบบที่ครูและชุมชนเป็นหลัก (Professional/Community Control School Council) แนวคิดของคณะกรรมการโรงเรียนลักษณะนี้ มีความเชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ครูจะได้รับรู้ค่านิยมและความต้องการของ

ผู้ปกครอง ในขณะที่เดียวกันผู้ปกครองก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย สักส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนจากผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีเท่า ๆ กัน ในคณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร ในเมือง Salt Lake City รัฐ Utah สหรัฐอเมริกา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครองและผู้แทนครู ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารงบประมาณ ประเมินบุคลากร จัดหลักสูตรและกิจกรรมต่าง ๆ ในประเทศ Spain ซึ่งประกาศการปฏิรูปการศึกษา ในปี ค.ศ.1985 ตามกฎหมายการศึกษา (Education Law of 1985) คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน (เป็นประธาน) ผู้แทนของครูหรือหัวหน้าวิชาการ (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน (มากกว่า 1 ใน 3) ผู้แทนจากเมือง 1 คน และเลขานุการ 1 คน (เลือกจากโรงเรียน ไม่มีสิทธิ์ออกเสียง) คณะกรรมการจะเลือกผู้บริหารโรงเรียน จากคณะครูในโรงเรียน มีสัญญาการทำงานวาระละ 3 ปี เมื่อพ้น 3 ปีแล้ว หากไม่ได้รับเลือกอีก ผู้บริหารผู้นั้นต้องออกไปทำหน้าที่ครูตามปกติ คณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ในการรับนักเรียน การจัดหลักสูตร การบริหารงบประมาณ การจัดกิจกรรมพิเศษ การจัดเครื่องอำนวยความสะดวก นิเทศการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน

สำหรับประเทศไทย คำว่า คณะกรรมการโรงเรียน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “School Board” (Office of the National Education Commission, 1999) เป็นคณะกรรมการโรงเรียนที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control School Board) โดยมีสัดส่วนคณะกรรมการที่มาจากชุมชน (ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ) มากที่สุด โดยมีคณะกรรมการจากในโรงเรียน คือ ผู้แทนครู และผู้บริหารโรงเรียนในสัดส่วนที่น้อยกว่า

1.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของ Wohlstetter (1995) เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” (Real Authority) เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ Odden and Wohlstetter (1995) ได้ร่วมกับนักวิจัยแห่งมหาวิทยาลัย Southern California ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่ง

ประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล โดยเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร 2) ต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียน และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

Wohlstetter and Morhman (1993); Wohlstetter (1995); Odden and Wohlstetter (1995) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด
2. เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) และการบริหารโดยองค์คณะบุคคล ในการปฏิบัติงานเน้นการทำงานเป็นทีมและการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ
3. การเน้นการพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูจะต้องเป็นการพัฒนาในภาพรวมของทั้ง โรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแบบระยะยาว รวมทั้งมีการติดตามผล
4. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะเน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด
5. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal) โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ และรู้จักการมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ชักจูงให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในงาน และให้รางวัลอย่างเหมาะสม
6. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และเป้าหมาย

(Goals) ที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน

7. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมนั้น จะต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเลือกให้ตามโอกาสและในปริมาณที่เหมาะสมด้วย การให้รางวัลและการจูงใจที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาและข้อเสนอของนักวิชาการดังกล่าว สรุปว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจให้โรงเรียน การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาวิชาชีพครู การใช้สารสนเทศ การคัดเลือกผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสามารถ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และการให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 5 ประการ ดังนี้ (David, 1996; Spilman, 1996; Latham, 1998)

1. เวลาและความคาดหวัง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุม คณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ และการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เห็นผล ต้องใช้เวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก แต่เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวัง ทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องเสียสละเวลาเพิ่มมากขึ้น

2. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ ทั้งที่ถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบสูง ทำให้ขาดความพร้อมในการทำหน้าที่และคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการปฏิบัติงานของโรงเรียน ขาดทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นต้น

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างอำนาจที่ต้องการกับอำนาจที่ได้รับ โดยโรงเรียนอาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตพื้นที่การศึกษาก็ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

4. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐหรือเขตการศึกษา ให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนได้มีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง เพราะยังต้องทำงานภายใต้อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

5. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนและผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน คณะกรรมการไม่มีความสามารถและไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ และมักไม่ให้ความสำคัญในเรื่องวิชาการเท่าที่ควร

1.7 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย

การนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียนในประเทศไทยเริ่มต้นขึ้นพร้อมกับความพยายามที่จะกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา จนกระทั่งเมื่อมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 จึงได้มีการบรรจุการบริหารตามแนวคิดนี้ไว้ในมาตรา 39 และ 40 ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้านการบริหารสถานศึกษาขึ้นอย่างมากมาย สำหรับการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ มีดังนี้ (ดิเรก, 2545)

1. กระทรวงศึกษาธิการ

ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 ได้กำหนดสัดส่วนคณะกรรมการ ตามมาตรา 40 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ วิธีการได้มา และวาระการดำรงตำแหน่ง รวมทั้งมีหนังสือสั่งการให้โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทุกโรงเรียน ทำการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการ โรงเรียน

ในระยะเวลา 2 ปี หลังจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา พ.ศ.2543 มีผลบังคับใช้ มีความเคลื่อนไหวในการปฏิรูปการศึกษาเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนมากมาย โรงเรียนส่วนหนึ่งมีคณะกรรมการที่มีความพร้อมและปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งทำหน้าที่ช่วยกำกับดูแลและสนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาอย่างได้ผล แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ยังคง มีปัญหาเกี่ยวกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่โรงเรียนบางแห่งหาคนที่เหมาะสมเป็นคณะกรรมการไม่ได้ คณะกรรมการไม่ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างครบถ้วนและจริงจัง มีการประชุมคณะกรรมการน้อยมาก บางโรงเรียนไม่เคยเรียกประชุมคณะกรรมการ สรุปเป็นภาพรวมว่ามีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาตามระเบียบทุกโรงเรียน แต่คณะกรรมการยังคงมีบทบาทน้อยมาก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2546)

2. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.)

ในปีงบประมาณ 2543 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีแนวคิดจัดทำโครงการนำร่องให้โรงเรียนในโครงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการพัฒนาเป็นโรงเรียนแบบ Charter School คือ โรงเรียนที่มีนโยบายที่ชัดเจนและมีการบริหารทุกอย่างตามที่ระบุไว้ในธรรมนูญของโรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนในกำกับของรัฐในที่สุด โดยการคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลงานบริหารและจัดการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง คณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้มแข็งและพร้อมช่วยโรงเรียนจำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนวัดดอนทอง จังหวัด

ละเชิงตรา 2) โรงเรียนประถมธรรมศาสตร์ จังหวัดปทุมธานี 3) โรงเรียนราชวินิตประถม กรุงเทพมหานคร 4) โรงเรียนบ้านกุยแห่ จังหวัดกาญจนบุรี และ 5) โรงเรียนประชาร่วมใจ จังหวัดนราธิวาส สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดประชุมผู้บริหาร โรงเรียนตัวแทนครู และตัวแทนคณะกรรมการโรงเรียนเกี่ยวกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารโรงเรียนแล้ว ให้โรงเรียนปรับปรุงการบริหารจัดการด้วยตัวเอง ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่ได้จัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมให้โรงเรียนเหล่านี้เป็นการเฉพาะ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาแนวทางการแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เพื่อให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเองมากขึ้น แต่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะติดขัดปัญหาาระบบราชการที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง

ในปีงบประมาณ 2544 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดโครงการนำร่องโรงเรียนบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting หรือ PBB) ใน 4 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ นครนายก นครราชสีมา และเชียงใหม่ จังหวัดละ 8 โรงเรียน และให้โรงเรียนนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในปีงบประมาณ 2543 ทั้ง 5 โรงเรียนร่วมโครงการด้วย รวมทั้งสิ้น 37 โรงเรียน ซึ่งได้ทดลองการจัดทำมาตรฐานทางการเงิน 7 ประการ หรือ 7 Hurdles ได้แก่ 1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) 2) การคำนวณต้นทุนผลิต (Output Costing) 3) การจัดการระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management/Fund Control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 6) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Report) และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) โดยโรงเรียนเหล่านี้ได้เริ่มทดลองบริหารจัดการงบประมาณส่วนหนึ่งที่จัดมาให้โรงเรียนตามแผนกลยุทธ์แต่ยังไม่สามารถบริหารจัดการเงินก้อน (Block Grant) ได้ เพราะยังติดขัดที่กฎหมายเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายเฉลี่ยต่อคนของนักเรียน (เงินรายหัว) ยังไม่เรียบร้อย

ในปีงบประมาณ 2546 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีโครงการนำร่องโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School) จังหวัดละ 1 โรงเรียน ซึ่งคาดหมายว่าจะให้ 5 โรงเรียนนำร่องในปีงบประมาณ 2544 เข้าโครงการด้วย โดยให้ศึกษาทดลองหาแนวทางพัฒนาโรงเรียนเหล่านี้มีความสามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ ซึ่งอยู่ในระหว่างกำหนดรูปแบบและรายละเอียดของโครงการ

3. กรมสามัญศึกษา

ปีงบประมาณ 2544 กรมสามัญศึกษาดำเนินการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน 3 ลักษณะ คือ 1) โรงเรียนที่เข้าโครงการนำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจาก 4 จังหวัด (กระบี่ เชียงใหม่ นครนายก นครราชสีมา) จังหวัดละ 2 โรงเรียน ทำวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research หรือ PAR) เพื่อออกแบบโครงสร้างและระบบการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) โรงเรียนตัวแทนสหวิทยาเขต 470 โรงเรียน ศึกษาองค์ความรู้แล้วปรับปรุงการบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง กรมสามัญศึกษาติดตามผลการดำเนินงาน 3) โรงเรียนที่เหลือศึกษาองค์ความรู้แล้วปรับปรุงการบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยตนเอง ผลการดำเนินงานทั้ง 8 โรงเรียน สามารถปรับปรุงการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ โรงเรียนส่วนใหญ่รู้ เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และกำลังดำเนินการปรับปรุงการบริหารโรงเรียน

ปีงบประมาณ 2545 ได้ดำเนินการต่อจากปีงบประมาณที่ผ่านมาดังนี้ 1) โรงเรียนที่ทำวิจัย PAR ทั้ง 8 โรงเรียน ทำการวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R & D) ระบบบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ให้โรงเรียนที่สมัครเข้าเครือข่าย 13 โรงเรียน จาก 13 เขตการศึกษา ปรับปรุงการบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) 3) กรมสามัญศึกษาติดตามความก้าวหน้าในการปรับปรุงการบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนตัวแทนสหวิทยาเขต 470 โรงเรียน 4) ทุกโรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งครอบคลุมหลักการและภารกิจการบริหารตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีภาระงานเร่งด่วนอื่น ๆ เข้ามาแทนที่ (กรมสามัญศึกษา, 2545)

ปีงบประมาณ 2546 กรมสามัญศึกษากำลังมอบหมายหน่วยศึกษานิเทศก์ทำการศึกษาและทดลองการบริหารแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ (Charter School) คาดว่ามีโรงเรียนที่เข้าโครงการระยะแรก 15 โรงเรียนจากทุกเขตการศึกษาทั่วประเทศ ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ

4. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดยการสนับสนุนจากธนาคารพัฒนาเอเชียได้เริ่มโครงการ โรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในปี พ.ศ.2543-2544 โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ด้วยวิธีการดำเนินงานทั้งโรงเรียน (Whole School Approach) แบบใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research-Based Approach) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการฯ ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้ผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารและการจัดการกระบวนการเรียนรู้ 3) ให้โรงเรียนสามารถขยายเครือข่ายการปฏิรูปการเรียนรู้และประกันคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้แก่โรงเรียนอื่น ๆ 4) ให้คณะนักวิจัยที่เป็นคณาจารย์คณะครูศึกษา และเป็นศึกษานิเทศก์ได้รับประสบการณ์ตรงจากการทำงานร่วมกับโรงเรียน ซึ่งทำให้สามารถปรับปรุงสาระการเรียนรู้ในคณะครูศึกษา และปรับปรุงระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งกรอบแนวคิดในการปฏิรูปทั้งโรงเรียน ได้แก่ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การปฏิรูปการสอนของครูโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การปฏิรูปการบริหารของผู้บริหารโดยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) การประกันคุณภาพภายใน 5) การประกันคุณภาพภายนอก ทั้งนี้จุดเน้นของโครงการมี 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การปฏิรูปการเรียนรู้ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การประกันคุณภาพการศึกษา มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากสังกัดต่าง ๆ ทั่วประเทศ ที่ได้รับเลือกเข้าโครงการ 250 โรงเรียน โรงเรียนทำการปฏิรูปการศึกษาด้วยตนเอง โดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและเอกสารจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และมีนักวิจัยในพื้นที่เป็นที่เลี้ยง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544) โดยผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่เข้าโครงการมีความมั่นใจ และสามารถปฏิรูปการศึกษาด้วยตนเองได้ก้าวหน้ากว่าเดิม โดยเฉพาะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการค้นพบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ตัวบ่งชี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารกับงานของโรงเรียน รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (บุญมี, 2545)

2. การประเมินความสำเร็จทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภารกิจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติทั้งฉบับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ก: 1-46) งานวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (กมล, 2544: 104-116) งานวิจัยเรื่อง โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชัยอนันต์, 2544: 24-39) การวิจัยเชิงนโยบาย: รูปแบบของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2544: 129-136) และแนวคิดของอุทัย (2543) เกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ภารกิจการบริหาร โรงเรียน มีดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

- 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนวการศึกษา
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น ต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

2.1 การจัดตั้งงบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.2.4 การรายงานผล

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ

- 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
- 2.3.2 การประเมินผลการใช้งบประมาณกับผลผลิต

2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 2.4.1 การระดมทรัพยากร

- 2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 2.4.4 การจัดการทรัพยากร
- 2.4.5 การจัดการรายได้และผลประโยชน์ในรูปแบบที่หลากหลาย

2.5 การบริหารการเงิน

- 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.5.2 การรับเงิน
- 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
- 2.5.4 การจ่ายเงิน
- 2.5.5 การนำส่งเงิน
- 2.5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือปี

2.6 การบริหารบัญชี

- 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
- 2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- 2.7.1 การจัดหาพัสดุ
- 2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ และการจัดซื้อจัดจ้าง
- 2.7.3 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 2.7.4 การจัดหาพัสดุ
- 2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
- 2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล

ให้เกิดความคล่องตัว อีสรภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักกรรมมาภิบาลข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้ม

3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา

3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน

3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.10 การลาศึกษาต่อ

3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.18 การอุทธรณ์

3.19 การร้องทุกข์

3.20 การออกจากราชการ

3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายภารกิจดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการศึกษา

4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร

- 4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.12 การรับนักเรียน
- 4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.14 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตาม
อัธยาศัย
- 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.16 การทัศนศึกษา
- 4.17 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.19 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน
- 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ขอบข่ายภารกิจของการบริหารโรงเรียนดังกล่าวแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการประเมินความสำเร็จทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องประเมินจากการปฏิบัติตามขอบข่ายภารกิจทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Iverson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: A Case Study) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมือง New York City เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียนแต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมเนียมหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

Wilson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta: การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ.1994-1997 (School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนาและทำความเข้าใจวิธีการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติใน Alberta ระหว่างปี ค.ศ.1994-1997 โดยศึกษาบทบาท หน้าที่ และทัศนคติของผู้นำในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้นำครู ผู้บริหาร และประธานคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 18 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ และศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่าความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก และผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Marti (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณี: ผลกระทบของการกระจายอำนาจและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Puerto Rico (The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลา 1 ปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชนตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อและจัดการการเงินอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียนหรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมี

บทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการ โรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการ โรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่มีดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลว เพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน 2) นโยบายโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5) หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก และ 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

Park (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชน โรงเรียนที่ปกครองตนเอง: การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea) การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของครู พ่อแม่ และการบริหารโรงเรียน ภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาเป็นบันทึกการประชุมคณะกรรมการ โรงเรียน รายงานและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 4 ปี ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการ โรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากรยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาล และเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่าความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อครูและผู้ปกครองมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

Adler (1999) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการใช้อำนาจครู (A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ทำการเก็บรวบรวมโดยการศึกษารายกรณี สัมภาษณ์กลุ่ม วิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่อยู่ในคณะกรรมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่เป็นคณะกรรมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือครูได้ร่วมสร้าง

นั้นตามตีในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การสื่อสาร การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหาร โรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Brown (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งใน Illinois โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคล และสัมภาษณ์กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือการศึกษาความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง ผลการวิจัยพบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Brown (1998) ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาและการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน (An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School) ใช้วิธีวิจัยแบบเปรียบเทียบก่อนและหลังในกลุ่มเดียวกัน (One-Group Pretest-Posttest Design) ผู้วิจัยวัดการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนตามตัวแปรที่กำหนด ก่อนนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้บริหาร โรงเรียน เมื่อครบ 1 ปี ทำการวัดซ้ำอีกครั้งหนึ่งแล้วเปรียบเทียบผลการวัดก่อนและหลัง ผลการวิจัยพบว่ามีสหสัมพันธ์ทางสถิติระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้บริหาร โรงเรียนได้รับรู้หรือเรียนรู้การบริหาร โรงเรียนเพิ่มขึ้น และทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

Everett (1998) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตัดสินใจในระดับโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งวัดโดยแบบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas (The Impact of Site-Based Decision Making on Student Achievement as Measured by Texas

Assessment of Academic Skills) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกี่ยวกับการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์หรือไม่ การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำโดยแบ่งโรงเรียนตามระดับการมีอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วให้นักเรียนจากโรงเรียนแต่ละระดับทำแบบทดสอบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าไม่มีความแตกต่างกันของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่ระดับการมีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนต่างกัน

Hibbs (1998) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) ของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ผลการศึกษาพบว่าในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (Protect Instructional Time) กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู แต่พฤติกรรมการณ์เป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

Kim (1998) ทำการวิจัยเรื่อง โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Structure, Leadership and Culture in School-Based Management School) สมมติฐานการวิจัยระบุว่าโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 30 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาในเกาหลีเหนือและเกาหลีใต้ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ

McCullor (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School-Based Management

in Three Urban Middle Schools) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษารายกรณีแบบเข้มข้น (Comprehensive) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียน ในเมือง Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อศึกษาการนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ คณะกรรมการ โรงเรียน การสำรวจความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการ โรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษา มากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ มีความต้องการอบรมหรือพัฒนาให้คณะกรรมการ โรงเรียน ได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการ โรงเรียน คณะกรรมการ โรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดังแบบจำลองทางทฤษฎีโดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่อง การปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงาน และควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น

Phillips (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเขต Edmonton (School-Based Management, Expectations And Outcomes: Edmonton Public Schools 15 Years after Implementation) การวิจัยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในเขต Edmonton ประเทศ Canada ซึ่งดำเนินการมาแล้ว 15 ปี โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เก็บรวบรวม ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และศึกษาเอกสารในโรงเรียนทุกโรงเรียนในเขต Edmonton ผลการวิจัย พบว่าโรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง มีการปรับตัวตามบริบทของตนเองและ ประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด

Carlson (1997) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน: เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-Making under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ ศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบ ที่ควบคุมโดยผู้บริหาร โรงเรียน และรูปแบบที่ควบคุมโดยครูหรือมีครูเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ใน คณะกรรมการ โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยการ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างและปลายเปิดทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการ โรงเรียนและ ผู้บริหารโรงเรียน สังเกตการประชุมของคณะกรรมการ โรงเรียนและศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจมีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ ผลการทดสอบความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของรูปแบบพบว่ามี ความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่และการให้

ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหารโรงเรียนจะไม่เป็นไปตามหลักการของ การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน จะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

Jones (1997) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง (A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High Schools) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเจาะจงศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน ที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาในเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนของผู้ที่เป็นสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Team หรือ SIT) และผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกใน 7 ประเด็น ตามหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การบริหารบุคคล ความร่วมมือของผู้ปกครอง/ชุมชน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร บทบาทการสนับสนุนของสำนักงานส่วนกลาง และงบประมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตรวจสอบเวลา และวาระการประชุมของทีมปรับปรุงโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนทั้งหมดดำเนินการตามคู่มือการบริหาร โรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา สมาชิกในทีมปรับปรุงโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และตัวแทนจากภาคธุรกิจ ความคิดเห็นของสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียนแตกต่างจากบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในทั้ง 7 ประเด็น โดยสมาชิกของทีมปรับปรุงโรงเรียนมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าบุคลากรอื่นในด้านการบริหารงานบุคคลความร่วมมือกับชุมชน/ผู้ปกครอง การได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลาง และการบริหารงบประมาณ

Myers (1997) ทำการศึกษาการรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คุณภาพของโปรแกรม (หลักสูตร) และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ Alberta ประเทศ Canada ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา และแคว้น แสดงถึงการมีจุดสนใจร่วมกันคือมุ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงขึ้น 2) ครูใหญ่ และผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา มีจุดสนใจร่วมกัน 3) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพของโปรแกรมการศึกษาของโรงเรียน 4) อิทธิพลทางบวกดังกล่าวแตกต่างกันตามความคลุมเครือของอำนาจ 5) การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้เพื่อส่งเสริม

นโยบายทางการสอน การใช้หลักสูตร และการพัฒนาวิชาชีพ 6) มีหลักฐานเพียงเล็กน้อยที่ชี้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ก็เป็นที่คาดหวังว่าน่าจะมีผลสัมฤทธิ์ของทั้งสองประเด็นเกิดขึ้น 7) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลทางบวกต่อภาวะผู้นำทางการสอนของครูใหญ่ โดยเฉพาะในด้านการกำหนดและติดตามมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน 8) ความจำกัดด้านเวลาและความตึงเครียดระหว่างบทบาทการบริหารจัดการกับบทบาททางการสอนของครูใหญ่มีอิทธิพลต่อทั้งคุณภาพของโปรแกรมและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Briggs (1996) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ ครู คณะกรรมการ โรงเรียน และผู้แทนกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีหลายระดับ 2) การเข้ามาเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับโอกาสและความสามารถส่วนบุคคล 3) การมีส่วนร่วมในพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูงกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จต่ำแตกต่างกัน 4) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่พบความแตกต่างดังกล่าว

Dickerson (1996) ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ การควบคุม และความจำกัดของบทบาทของครูใหญ่ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ในบริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของครูใหญ่ ได้แก่ แบบของภาวะผู้นำ กลไกการควบคุมทางสังคม และความตึงเครียดหรือความจำกัดของบทบาทที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของบทบาทที่คาดหวัง ผลการวิจัยพบว่า 1) ในด้านพฤติกรรมองค์การนั้น ความคาดหวังในบทบาทครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง 2) จากการที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไป จึงก่อให้เกิดความตึงเครียดในบทบาท 3) ความตึงเครียดระดับสูงสุดของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการใช้อำนาจตามตำแหน่งเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูใหญ่ สภาวะเช่นนี้อาจทำให้มีแรงต่อต้านเกิดขึ้นด้วย 4) แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นในส่วนของครูใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายามปรับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้อาจเกิดจากความต้องการที่จะหวนกลับไปใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

Kinkade (1996) ทำการศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา Laningham ปัจจัยที่ศึกษาคือ หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง นโยบายของเขตพื้นที่และการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบด้านการศึกษารัฐ และภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจกำหนดนโยบายเอง 2) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) บทบาทของผู้ตรวจการศึกษายังมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 4) ผู้บริหารหน่วยงานกลางที่เป็นกรรมการโรงเรียนสามารถสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) หน่วยงานกลางต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ 6) นโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนในประเด็นที่นักเรียนอาจได้รับเป็นประโยชน์สูงสุด

Claybar (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยการศึกษาวิจัยกรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คน และการสังเกตผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการ มีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ และความกล้าเสี่ยง

Flores (1994) ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาในโครงการทดลองใช้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนของรัฐ ในด้านการวางแผนและการตัดสินใจ การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจการของโรงเรียน นอกจากนี้ยังศึกษาการรับรู้ของครูและครูใหญ่ว่ามีผลต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นหรือไม่ วิจัยศึกษามี 2 วิธี คือ วิธีแรกเป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มครูและครูใหญ่ของโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน

โครงการทดลองที่ 1 จำนวน 27 คน พบว่าครูและครูใหญ่เชื่อว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลดีต่อโรงเรียนจริง วิธีที่สอง เลือกครูใหญ่ 2 คน จากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือมากที่สุด และเลือกครูใหญ่อีก 2 คน จากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือน้อยที่สุดมาสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่า 1) ครูใหญ่มีความเห็นสนับสนุนข้อค้นพบจากการสำรวจความคิดเห็นตามวิธีแรก 2) ความร่วมมือของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลาง (Middle School) และ 3) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลางให้ความร่วมมือมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย (High School) 4) เหตุผลหลักที่ครูไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือมีเวลาไม่เพียงพอ 5) การรับรู้ของครูไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลอย่างไรก็ตามจะมีครูกลุ่มหนึ่งที่ไม่ให้ความร่วมมือเสมอ 6) การฝึกอบรมครูให้รู้จักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสำคัญ และเรื่องที่คนส่วนใหญ่ให้ความสนใจเข้าฝึกอบรม ได้แก่ การวางแผน และการตัดสินใจ 7) ครูและครูใหญ่ให้คะแนนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับ B หรือสูงกว่า

Goode (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล: ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism) วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษารายกรณี โรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ในรัฐ Kentucky ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดขึ้นตามกฎหมายปฏิรูปการศึกษาของ Kentucky ปี ค.ศ.1990 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าคนที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ การได้รับความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดคกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Maquire (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ (School-Based Management: Conditions for Implementation) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถามส่งถึงครู จำนวน 216 คน โดยมีแบบสอบถามส่งกลับมา ร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ในการนำนโยบาย School-Based Management/Shared

Decision Making ไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจ และความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่าทั้งครูและผู้บริหาร โรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณบุคลากร และหลักสูตร

Dondero (1993) ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness and Job Satisfaction) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่าทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงานและไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงานและมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหาร จะมีระดับความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

สำหรับการวิจัยในประเทศไทยนั้น สมจิตร (2547) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนปัจจัยระดับผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู และนักเรียน จำนวน 924 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับการปฏิบัติเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหาร โรงเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบริหารและสนับสนุน ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนในส่วนของนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ในส่วนของครู ได้แก่ คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู และในส่วนของผู้บริหาร ได้แก่ การมีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน การอบรมทางการบริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

นิภา (2547) ทำการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อชี้บ่งรูปแบบและกระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหาร 2) เพื่อหาค่าประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาและโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับสูงกับโรงเรียนที่ปฏิบัติงานได้ในระดับต่ำ และ 4) เพื่อหาเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะฉบับดีที่สุดในองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลของการศึกษาทำให้ 1) ได้รูปแบบการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารทางการศึกษาของเคลลี่ ได้กระบวนการเปรียบเทียบสมรรถนะทางการศึกษาของทักเกอร์ ในการเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) ได้ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบใหม่ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างโรงเรียนแกนนำกับโรงเรียนกำลังพัฒนาไม่แตกต่างกัน และ 4) ได้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ฉบับดีที่สุดในองค์ประกอบใหม่ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ฤทัยวรรณ (2547) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางแก้ไขการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา และเพื่อเปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และหลักการกระจายอำนาจ ส่วนปัญหาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับน้อย เรียงตามลำดับคือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการบริหารตนเอง และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในด้านหลักการกระจายอำนาจมีปัญหาคือ การกระจายอำนาจจากหน่วยงานระดับสูงมีความล่าช้า ไม่ชัดเจนเป็นนามธรรม โรงเรียนไม่มีอิสระในการปฏิบัติงาน ควรแก้ไขโดยหน่วยงานระดับสูงต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริง และโรงเรียนต้องได้รับเอกภาพในการบริหารงาน ด้าน หลักการ

ตรวจสอบและถ่วงดุลมีปัญหาคือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องไม่รู้จักระเบียบ ขาดความเข้าใจ ไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองในเรื่องการตรวจสอบภายในและการประกันคุณภาพการศึกษา ควรแก้ไขโดยการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการตรวจสอบภายในและการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านหลักการบริหารตนเองมีปัญหาคือ โรงเรียนและชุมชนมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ รวมทั้งโรงเรียนมีภารกิจมากและไม่สามารรถตัดสินใจได้เองโดยเด็ดขาด ควรแก้ไขโดยมีการสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอให้กับโรงเรียนและบริหารงานโดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน และปัญหาด้านหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ ชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะไม่ดี มีความรู้ที่น้อย ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษา ควรแก้ไขโดยการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ บทบาทหน้าที่ต่อการจัดการศึกษา

ภคินี (2546) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในปัจจัยด้านลักษณะบุคคล และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร และ 3) เพื่อหาปัจจัยด้านลักษณะบุคคลและปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรที่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งเป็นโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่า ในส่วนของระดับการศึกษา อาจารย์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ส่วนระยะเวลาในการปฏิบัติงานพบว่า อาจารย์ที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี, 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมาก สำหรับการศึกษาในระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กรพบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร และลักษณะงานอยู่ในระดับมาก รวมทั้งมีความผูกพันต่อองค์กรด้านความศรัทธา ความทุ่มเท และความภักดีอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่เกี่ยวกับระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กร ลักษณะงานการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สัมพันธภาพภายในหน่วยงาน ค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านปัจจัยด้านลักษณะบุคคลนั้น ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้างลักษณะงาน การบริหารของผู้บังคับบัญชา และสัมพันธภาพภายในหน่วยงาน

ชวลี (2546) ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตสวี่ จังหวัดชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การอบรม ขนาดของโรงเรียน และสถานที่ตั้ง กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตสวี่ จังหวัดชุมพร เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความพร้อมในด้านการบริหารตนเองมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการตรวจสอบและถ่วงดุล ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน และด้านการกระจายอำนาจ ตามลำดับ ส่วนการเปรียบเทียบความพร้อมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ประสบการณ์การอบรม มีความพร้อมในทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สมุทร (2546) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กร การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวง/รองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ/รองเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คณบดีคณะครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์/บัณฑิตวิทยาลัย หรือหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐที่เปิดสอน รวมทั้งผู้บริหาร และครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย มีดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย และการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ด้านการบริหารวิชาการ ได้แก่ การอนุมัติเลื่อนขั้น การพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และการหาแนวทางแก้ไขปัญหาการเรียนการสอน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคคลในโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การกำหนดแผนงาน/งบประมาณของโรงเรียน การรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน และการอนุมัติ การสั่งซื้อ/สั่งจ้าง ในโรงเรียน และด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน การกำหนดนโยบายของโรงเรียน และการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน

ดิเรก (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยมี 5 ขั้นตอน คือ การศึกษาในขั้นต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย การศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนปัจจุบัน การร่างแบบจำลอง การประเมินแบบจำลอง และการนำเสนอแบบจำลอง แหล่งข้อมูลที่ศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน เอกสาร และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสัมภาษณ์กลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่เสนอเป็นแบบจำลองแบบสมบูรณ์ (Comprehensive Model) ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นแบบจำลองที่ครอบคลุมภารกิจของโรงเรียนทุกด้าน สอดคล้องกับสาระที่กำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนนำ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม และสารสนเทศเพื่อการบริหาร ครอบคลุมภารกิจ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

อุมร์ (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารตนเอง การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบเพื่อตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน 3) เพื่อศึกษาปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตำแหน่งต่างกับขนาดโรงเรียนต่างที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 4) เพื่อรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ต่างกันเช่นเดียวกับในส่วนโรงเรียนที่มีขนาดกลาง และใหญ่ ส่วนปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตำแหน่งต่างกับขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และปัญหา

และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า ในส่วนของ การกระจายอำนาจนั้นยังไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุม จึงควรมีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนในทุก งานและทุกหน้าที่เพื่อให้มีอำนาจในการตัดสินใจเอง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงบประมาณ ในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นพบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความ เข้าใจในงานวิชาการ หลักสูตร จึงควรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถให้คนเหล่านี้ ด้านการ บริหารตนเองพบว่าขาดอิสระในการสรรหาบุคคลด้วยตนเอง ขาดความคล่องตัวและไม่มีอิสระใน การบริหารงบประมาณ จึงควรให้โรงเรียนมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเองตามความ จำเป็นและความต้องการ ควรจัดสรรงบประมาณในลักษณะขอยกและให้อิสระในการบริหาร งบประมาณในรูปแบบคณะกรรมการ ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ พบว่า บุคลากรยังไม่เข้าใจเรื่อง การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบดีพอ และงานที่ปฏิบัติไม่สอดคล้องกับแผนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน จึงควรจัดอบรมให้ความรู้ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้มีการปฏิบัติงานตามแผนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมกัน ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ พบว่าคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่ ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดจึงควรมีการประเมินการปฏิบัติงานของครูอย่างจริงจัง และในด้านการมีภาวะ ผู้นำแบบเกื้อหนุน พบว่า ผู้บริหารขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยีจึงควรมีการอบรมเพื่อพัฒนา ความรู้ด้านเทคโนโลยีให้กับครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิ์ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และ นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษาวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้ว ตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงโดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดจำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้าน ทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์แบบจำลองจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะ และวิธีการพัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลองซึ่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงาน จริงและทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

สุชาติ (2544) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน: การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนที่มีบริบทต่างกัน และระหว่างผลการวัดก่อนและหลังการปฏิรูป และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียน โดยการบริหารฐานโรงเรียนกับคุณภาพของโรงเรียนโดยใช้กรอบแนวคิดของ Robertson และ Briggs ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้รวบรวมจากรายงานแผนและผลการดำเนินงาน อย่างละ 2 ฉบับ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จำนวน 253 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกข้อมูล และคู่มือลงรหัสตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 7 ตัว คือ บริบทของโรงเรียน โครงสร้างการบริหารโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กลยุทธ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน พฤติกรรมของครูในโรงเรียนและคุณภาพของโรงเรียน และตัวแปรสังเกตได้ 42 ตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติเบื้องต้น การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ T-Test และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล ผลการวิจัยที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

- 1) ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ก่อนและหลังการดำเนินงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านคุณภาพของโรงเรียน
- 2) บริบทของโรงเรียนที่ทำให้ค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ คือ สังเกตของโรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียน จำนวนนักเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน และการมีครูต้นแบบ/ครูแห่งชาติ
- 3) โมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน และองค์ประกอบด้านกระบวนการตัดสินใจ และกลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพของโรงเรียน โดยส่งผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมของครูในโรงเรียน

อุทัย (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยเอกสารแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย ศึกษา/วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการกระจาย

อำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา วิเคราะห์และเสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยจากแหล่งข้อมูลสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสอบถาม สัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้รู้และผู้มีประสบการณ์ โดยตรง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ร่างรูปแบบและแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วนำเสนอในการสัมมนาระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร โรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ค.ศ.1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก 4) รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้าน การเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่าง ๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนและเวลา รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่ คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

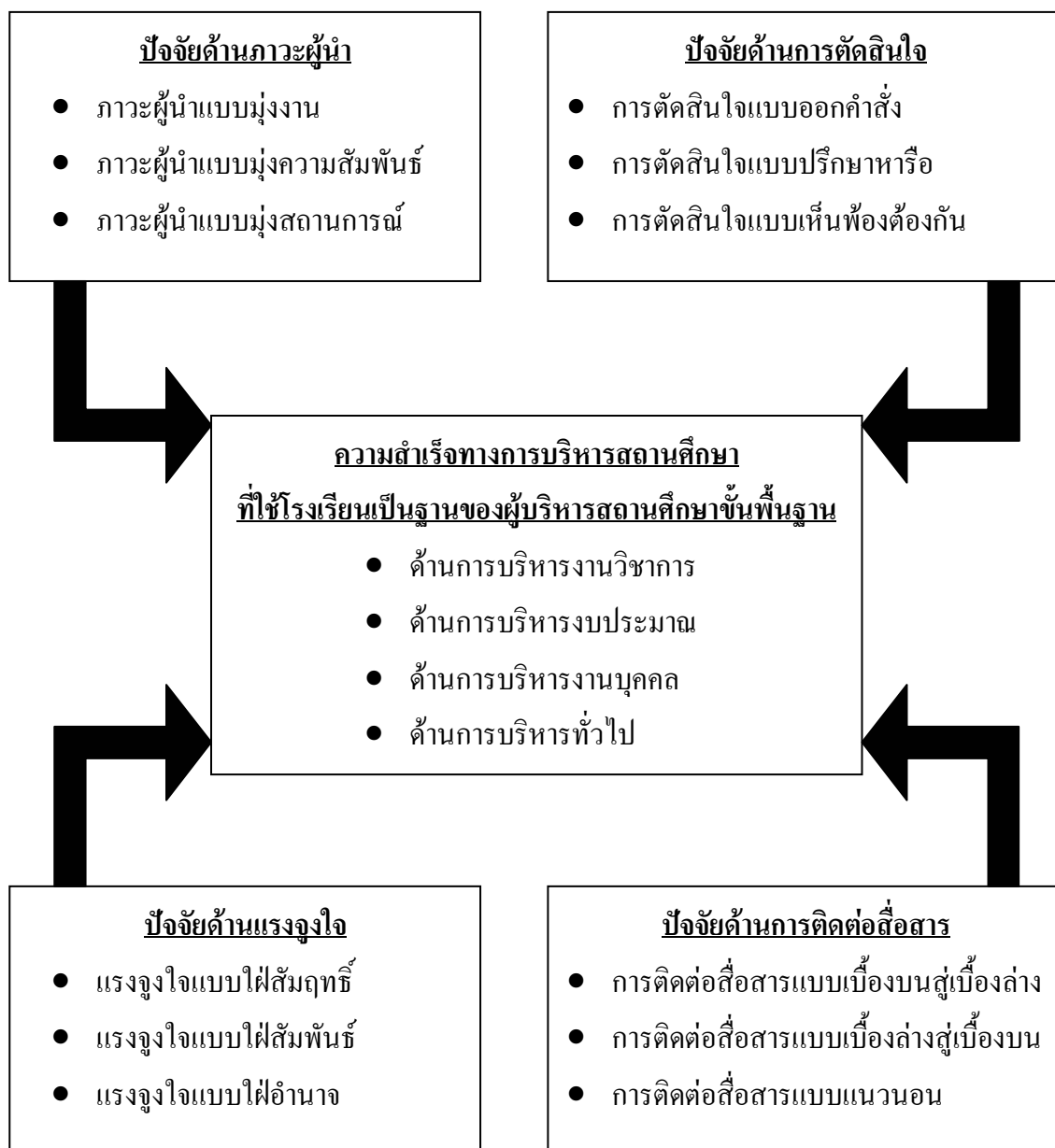
จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในต่างประเทศและในประเทศไทย สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนได้ก่อให้เกิดผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในองค์การในลักษณะที่ดีขึ้นตามลำดับ ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีลักษณะที่แตกต่างกันไปในแต่ละงานวิจัย เช่น ด้านภาวะผู้นำ การสื่อสาร การร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ การตัดสินใจ การจูงใจ บรรยากาศ วัฒนธรรมของโรงเรียน เป็นต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งพิมพ์เผยแพร่โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545: 1-46) แนวคิดของ อุทัย (2543) เกี่ยวกับหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และศึกษางานวิจัยของ กมล (2544: 104-116); ชัยอนันต์ (2544: 24-39); สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2544: 129-136) ที่ทำการวิจัยเกี่ยวข้องกับภารกิจของโรงเรียนที่บริหารตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สาระสำคัญที่นำไปใช้ในการออกแบบงานวิจัยคือ ภารกิจการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 5, 11-15, 90-91) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดมีอยู่ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำพื้นฐานไว้ 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบมุ่งงาน 2) แบบมุ่งความสัมพันธ์ และ 3) แบบมุ่งสถานการณ์ การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบออกคำสั่ง 2) แบบปรึกษาหารือ และ 3) แบบเห็นพ้องต้องกัน และแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบใฝ่สัมฤทธิ์ 2) แบบใฝ่สัมพันธ์ และ 3) แบบใฝ่อำนาจ ส่วนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล แบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง 2) แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และ 3) แบบแนวนอน

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย
(Descriptive Research) ประเภทวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) สามารถนำเสนอ
วิธีการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,413 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตรของ Yamane (1973) ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่า } n = \frac{32,413}{1 + (32,413)(0.05)^2}$$

$$= 395 \text{ คน}$$

จำนวนขนาดตัวอย่างที่คำนวณได้จากสูตรของ Yamane (1973) เป็นขนาดตัวอย่างขั้นต่ำในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งในการเก็บข้อมูลจริงได้ทำการเก็บเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการกระจายของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างทั่วถึง โดยส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ชุด ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 442 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 420 ชุด คิดเป็นร้อยละ 84.00 ดังนั้นขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวน 420 คน

2.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ด้วยการแบ่งประชากรออกเป็น 76 กลุ่ม ตามเขตการปกครอง 76 จังหวัด

ขั้นที่ 2 ใช้การสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ด้วยการสุ่มตามสัดส่วนประชากรในแต่ละจังหวัด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการส่งแบบสอบถาม จำนวน 500 ชุด จำแนกตามโควตาในแต่ละจังหวัด (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ก)

ขั้นที่ 3 ใช้การสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Sampling) กำหนดช่วงการสุ่ม (Sampling Interval) โดยการนำจำนวนโรงเรียนทั้งหมดในแต่ละจังหวัดหารด้วยจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำได้ช่วงการสุ่ม แล้วจึงคัดเลือกรายชื่อโรงเรียนตามช่วงการสุ่มดังกล่าว และกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 500 คน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 420 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปรใน 4 กลุ่ม จำนวน 12 ตัวแปร คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย
 - 1.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style)
 - 1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Style)
 - 1.3 แบบมุ่งสถานการณ์ (Situation-Oriented Style)
2. การตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย
 - 2.1 แบบออกคำสั่ง (the Command Style)
 - 2.2 แบบปรึกษาหารือ (the Consultation Style)
 - 2.3 แบบเห็นพ้องต้องกัน (the Consensus Style)
3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย
 - 3.1 แบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)
 - 3.2 แบบใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive)
 - 3.3 แบบใฝ่อำนาจ (Power Motive)

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย
 - 4.1 แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style)
 - 4.2 แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style)
 - 4.3 แบบแนวนอน (Horizontal Communication Style)

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Administration)
2. การบริหารงบประมาณ (Budget Administration)
3. การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration)
4. การบริหารทั่วไป (General Affairs Administration)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปและพฤติกรรมการบริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยพัฒนามาจากผู้อื่นส่วนหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปเป็นแบบเลือกรายการ (Check List) และเติมข้อความ แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้สอบถามข้อมูลส่วนตัวหรือโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้วัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตอบตามพฤติกรรมการบริหารหรือตามความรู้สึกของตนเอง ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

ข้อคำถามนั้นอธิบายได้ตรงความเป็นจริงน้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน
ข้อคำถามนั้นอธิบายได้ตรงความเป็นจริงน้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
ข้อคำถามนั้นอธิบายได้ตรงความเป็นจริง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ข้อคำถามนั้นอธิบายได้ตรงความเป็นจริงมาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ข้อคำถามนั้นอธิบายได้ตรงความเป็นจริงมากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เกณฑ์ของ Best (1977) ที่แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยการนำค่าสูงสุดลบด้วยค่าต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนระดับที่ต้องการแปลผล มีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	หมายถึง	มีพฤติกรรมนั้นน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	หมายถึง	มีพฤติกรรมนั้นน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	หมายถึง	มีพฤติกรรมนั้นปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	หมายถึง	มีพฤติกรรมนั้นมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	หมายถึง	มีพฤติกรรมนั้นมากที่สุด

1.2.1 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managing Style Location Test ของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้ คือ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคนใดได้คะแนนของภาวะผู้นำแบบใดสูงกว่า แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาคนนั้นมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบนั้นมากกว่า

1.2.2 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเองโดยพัฒนามาจากทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้ คือ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคนใดได้คะแนนของการตัดสินใจแบบใดสูงกว่า แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบนี้มากกว่า

1.2.3 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managerial Motivation Test ของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 5-73) และจาก Murray's Questionnaire (McClelland, 1987: 243-356) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคนใดได้คะแนนของแรงจูงใจแบบใดสูงกว่า แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบนี้มากกว่า

1.2.4 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยพัฒนามาจากทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และแบบแนวนอน

การแปลความหมายของคะแนนมีดังนี้คือ ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาคนใดได้คะแนนของการติดต่อสื่อสารแบบใดสูงกว่า แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบนี้มากกว่า

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยพัฒนามาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert ให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตอบตามการบริหารที่เป็นจริงของตนเอง โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ และกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

คำตอบ 1 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการน้อยที่สุด(ไม่เกิน 20%)	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน
คำตอบ 2 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการน้อย (21- 40%)	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
คำตอบ 3 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการปานกลาง (41- 60%)	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
คำตอบ 4 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการมาก (61- 80%)	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
คำตอบ 5 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการมากที่สุด (81- 100%)	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน

การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้เกณฑ์ของ Best (1977) ที่แบ่งช่วงการแปลผลตามหลักของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยการนำค่าสูงสุดลบด้วยค่าต่ำสุดแล้วหารด้วยจำนวนระดับที่ต้องการแปลผล มีความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00-1.80	หมายถึง	มีความสำเร็จน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.81-2.60	หมายถึง	มีความสำเร็จน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.61-3.40	หมายถึง	มีความสำเร็จปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.41-4.20	หมายถึง	มีความสำเร็จมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.21-5.00	หมายถึง	มีความสำเร็จมากที่สุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยสร้างแนวคำถามโดยศึกษารายละเอียดเนื้อหาของตัวแปรที่ทำการศึกษาจากเอกสาร ตำราวิชาการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. นำแบบสอบถามไปหาคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (Validity) โดยให้ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 5 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา เนื้อหา และ โครงสร้าง เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ครอบคลุม และความตรงของเครื่องมือกับ เนื้อหาที่ต้องการจะวัด แล้วทำการปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha-Coefficient) ซึ่งเป็นการวัดความสอดคล้องภายในจากแบบสอบถามฉบับเดียว ด้วยการพิจารณาจากความสอดคล้องของข้อคำถามภายในแบบสอบถามด้วยวิธีครอนบาค (Cronbach)

เนื่องจากเป็นวิธีที่ใช้กับแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประเมินค่า ได้ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

3.1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (30 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9234

3.2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (30 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8584

3.3 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (30 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8797

3.4 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (30 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9119

3.5 ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ (20 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9276

3.6 ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ (20 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8870

3.7 ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล (20 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8633

3.8 ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป (20 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8584

3.9 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (200 ข้อ) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9320

4. นำแบบสอบถามที่ได้มาจัดทำเป็นเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์ และให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง ก่อนจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์และความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือนำส่งจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. จัดส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 500 ชุด ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 442 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ จำนวน 420 ชุด โดยผู้วิจัยใช้วิธีการติดตามทางโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือกับกลุ่มตัวอย่างทุก 2 สัปดาห์ สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ยังไม่ได้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 2 เดือน (1 พฤศจิกายน 2548-31 ธันวาคม 2548)
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์
2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
3. การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise Method)

สำหรับความถูกต้องของการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณด้วย ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้มีการตรวจสอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (สุชาติ และ วรรณิการ์, 2536: 17-47)

1. ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ทั้งตัวแปรตามและตัวแปรอิสระมีระดับการวัดเป็นช่วงมาตรฐาน (Interval Scale) ซึ่งตัวแปรอิสระในงานวิจัยนี้ ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 12 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีค่าเป็นคะแนนที่มีระดับการวัดเป็นช่วงมาตรฐาน และตัวแปรตามคือ ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งมีค่าเป็นคะแนนที่มีระดับการวัดเป็นช่วงมาตรฐานเช่นเดียวกัน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามต้องเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear Relationship) ที่สามารถทดสอบได้โดยการลงจุดกระจาย (Scatter Plot) แล้วสังเกตจากจุดต่าง ๆ ว่ามีแบบแผนเป็นเชิงเส้นหรือไม่ ซึ่งในงานวิจัยนี้ทดสอบแล้วพบว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กันเป็นเชิงเส้นตรง

3. ตัวแปรอิสระไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ซึ่งในการวิจัยนี้ได้ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองร่วมกับพัฒนามาจากมาตรวัดและทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) โดยได้ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิอีก 5 ท่าน รวมทั้งมีการนำไปทดลองใช้ และผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้ว จึงมีความเชื่อถือได้ของการวัดตัวแปรอิสระที่จะไม่ก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัด

4. ตัวแปรอิสระทั้งหลายจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพราะหากตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันแล้ว จะทำให้ไม่สามารถแยกผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวได้ว่ามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด และในการคำนวณเพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวก็ไม่อาจทำได้อย่างถูกต้อง ค่าที่ได้จะคลาดเคลื่อนหรือบิดเบือนจากที่ควรจะเป็น ปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันมากเรียกว่า การเกิดพหุสัมพันธ์ (Multicollinearity) ซึ่งการจะเรียกว่ามีความสัมพันธ์กันมากก็ต่อเมื่อมีค่าความสัมพันธ์เกิน 0.75 ขึ้นไป สำหรับในงานวิจัยนี้ได้มีการทดสอบการเกิดพหุสัมพันธ์ (Multicollinearity) ก่อนที่จะนำตัวแปรทั้งหมดไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับที่เกิน 0.75 ขึ้นไป ซึ่งได้แสดงรายละเอียดไว้ในบทที่ 4

บทที่ 4

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน มีดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

	(n = 420)	
รายการ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	353	84.05
หญิง	67	15.95
รวม	420	100.00
2. อายุ		
ไม่เกิน 40 ปี	25	5.95
41-50 ปี	193	45.95

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
51-60 ปี	202	48.10
รวม	420	100.00
$\bar{X} = 49.93, S.D. = 5.68, \text{Min} = 31, \text{Max} = 60$		
3. อายุราชการ		
ไม่เกิน 20 ปี	44	10.47
21-30 ปี	227	54.05
ตั้งแต่ 31 ปี ขึ้นไป	149	35.48
รวม	420	100.00
$\bar{X} = 27.88, S.D.=6.26, \text{Min} = 8, \text{Max} = 41$		
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา		
ไม่เกิน 5 ปี	89	21.19
6-10 ปี	90	21.43
ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป	241	57.38
รวม	420	100.00
$\bar{X} = 13.82, S.D. = 8.47, \text{Min} = 1, \text{Max} = 37$		
5. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	139	33.09
ปริญญาโท	280	66.67
ปริญญาเอก	1	0.24
รวม	420	100.00
6. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา		
สาขาการบริหารการศึกษา	306	72.86
สาขาอื่น ๆ	114	27.14
รวม	420	100.00
7. ขนาดของโรงเรียน		
จำนวนนักเรียน 1-200 คน	126	30.00
จำนวนนักเรียน 201-499 คน	125	29.76
จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป	169	40.24

ตารางที่ 2 (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
รวม	420	100.00
$\bar{X} = 723.10, S.D. = 871.65, \text{Min} = 10, \text{Max} = 4,936$		

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 84.05) มีอายุระหว่าง 51-60 ปี (ร้อยละ 48.10) มีอายุราชการในช่วง 21-30 ปี (ร้อยละ 54.05) มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 57.38) มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโท (ร้อยละ 66.67) ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในสาขาการบริหารการศึกษา (ร้อยละ 72.86) และมีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป มากที่สุด (ร้อยละ 40.24)

2. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

งานวิจัยนี้ได้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารจากทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 5, 11-15, 90-91) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารมีอยู่ 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในครั้งนี้ จึงนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามพฤติกรรมกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว ดังนี้

1. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหาร เป็นการนำเสนอรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร (นำเสนอในตารางที่ 3)
2. พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแต่ละด้าน ทั้ง 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อนำเสนอลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการใช้ในแต่ละด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย (นำเสนอในตารางที่ 4-7)

2.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรูปแบบของ พฤติกรรมการบริหาร

แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร ในแต่ละด้านจะมีพฤติกรรมการบริหาร 3 รูปแบบ การแปลความหมายว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารรูปแบบใดในแต่ละด้านจะพิจารณาจากคะแนน กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารคนใดได้คะแนนรูปแบบพฤติกรรมใดสูงกว่า แสดงว่าผู้บริหารคนนั้นมีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนั้นเป็นหลักในการบริหาร เช่น ในด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามจะได้คะแนนการมีพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทั้ง 3 รูปแบบ ที่ไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารท่านนั้นมีการใช้ภาวะผู้นำในรูปแบบใดเป็นหลัก กรณีที่ได้คะแนนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน 40 คะแนน แบบมุ่งความสัมพันธ์ 42 คะแนน และแบบมุ่งสถานการณ์ 44 คะแนน การสรุปผลตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) ก็คือ ผู้บริหารท่านนี้จะมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์เป็นหลัก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน จึงมีภาวะผู้นำที่ตนเองใช้เป็นหลัก 1 รูปแบบ เมื่อพิจารณาจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 420 คน จะทำให้เห็นภาพรวมของการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามรูปแบบของพฤติกรรมการบริหาร

รูปแบบพฤติกรรมการบริหาร	จำนวน	(n = 420)
		ร้อยละ
1. ภาวะผู้นำ		
แบบมุ่งงาน	58	13.81
แบบมุ่งความสัมพันธ์	266	63.33
แบบมุ่งสถานการณ์	96	22.86
รวม	420	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

รูปแบบพฤติกรรมการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
2. การตัดสินใจ		
แบบออกคำสั่ง	53	12.62
แบบปรึกษาหารือ	64	15.24
แบบเห็นพ้องต้องกัน	303	72.14
รวม	420	100.00
3. แรงจูงใจ		
แบบใฝ่สัมฤทธิ์	134	31.90
แบบใฝ่สัมพันธ์	158	37.62
แบบใฝ่อำนาจ	128	30.48
รวม	420	100.00
4. การติดต่อสื่อสาร		
แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง	43	10.24
แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน	144	34.28
แบบแนวนอน	233	55.48
รวม	420	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด (ร้อยละ 63.3) ในด้านการตัดสินใจ พบว่า มีรูปแบบการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันมากที่สุด (ร้อยละ 72.14) ในด้านแรงจูงใจ พบว่า มีรูปแบบแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์มากที่สุด (ร้อยละ 37.62) และในด้านการติดต่อสื่อสารพบว่า มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด (ร้อยละ 55.48)

2.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 4 ด้าน ในแต่ละด้านมีจำนวนด้านละ 30 ข้อ แต่ละข้อจะมีคะแนนตั้งแต่ 1-5 ถ้าผู้บริหารให้ค่าคะแนนในข้อใดมาก แสดงว่าผู้บริหารคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารในข้อนั้นมากตามไปด้วย เมื่อ

นำมาพิจารณาร่วมกันของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 420 คน จะได้ค่าคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมรายข้อ ซึ่งแสดงถึงการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ในพฤติกรรม 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร สำหรับการจัดแบ่งระดับของพฤติกรรมกรรมการบริหารรายข้อ ใช้ตามเกณฑ์ของ Best (1977) ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละด้าน มีดังนี้

2.2.1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ

(n = 420)					
อันดับ	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	รูปแบบ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
1.	ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับ ข้าพเจ้าได้โดยง่ายและสะดวก	2	4.65	0.71	มากที่สุด
2.	ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน	2	4.59	0.71	มากที่สุด
2.	ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอาใจเปรียบกันในการ ทำงาน	3	4.59	0.71	มากที่สุด
4.	ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานจนถึงที่สุด	1	4.42	0.75	มากที่สุด
5.	ข้าพเจ้านั้นการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด	3	4.35	0.81	มากที่สุด
6.	ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	2	4.32	0.75	มากที่สุด
7.	ข้าพเจ้ารับฟังเสียงส่วนใหญ่ของบุคลากรใน การทำงานที่โรงเรียน	2	4.31	0.73	มากที่สุด
8.	ข้าพเจ้านั้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะ เวลาที่กำหนด	1	4.29	0.67	มากที่สุด
9.	ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสมอที่จะไปช่วยงาน อื่น ๆ นอก โรงเรียนเมื่อมีการร้องขอ	3	4.25	0.74	มากที่สุด
9.	ข้าพเจ้าให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับ บัญชาเสมือนเพื่อน	2	4.25	0.81	มากที่สุด

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	รูปแบบ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
11.	ข้าพเจ้าใช้ความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เมื่อมีความขัดแย้งหรือเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน	2	4.22	0.82	มากที่สุด
11	ข้าพเจ้านับผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นสำคัญ	1	4.22	0.73	มากที่สุด
13.	ข้าพเจ้านับให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	1	4.18	0.67	มาก
14.	ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาส่วนตัว	2	4.16	0.74	มาก
14	ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งเมื่อจำเป็น	2	4.16	0.75	มาก
16.	ข้าพเจ้ามีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน	3	4.15	0.74	มาก
17.	ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	3	4.06	0.81	มาก
18.	ข้าพเจ้าผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการอยู่เสมอ	1	4.03	0.73	มาก
19.	ข้าพเจ้ายินดีจะกำหนดให้มีการแยกแยะรายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม	3	4.01	0.72	มาก
20.	ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกันในการทำงาน	2	3.92	0.95	มาก
21.	ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่ง และมีประสิทธิภาพ	3	3.91	0.89	มาก
22.	ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความพิถีพิถัน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน	3	3.90	0.78	มาก
23.	ผู้ใต้บังคับบัญชามักมาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับข้าพเจ้าอยู่เสมอ	2	3.84	0.83	มาก

ตารางที่ 4 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (Leadership)	รูปแบบ ภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
24.	ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้ บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	1	3.78	0.87	มาก
25.	ตามปกติข้าพเจ้าจะตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี	1	3.73	0.92	มาก
26.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่ เป็นทางการเป็นอย่างมาก	1	3.71	0.97	มาก
27.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการจัดทำบันทึก หรือการจัดทำแฟ้มเอกสาร	3	3.67	0.83	มาก
28.	ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนามโดยมอบหมาย งานไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน	3	3.51	1.14	มาก
29.	ข้าพเจ้าจะเป็นผู้สั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ เสมอ	1	3.16	0.96	ปานกลาง
30.	ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติ	1	3.09	0.88	ปานกลาง

หมายเหตุ: รูปแบบภาวะผู้นำ คือ 1 = ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน, 2 = ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์,
3 = ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหาร
ด้านภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้าได้โดยง่ายและ
สะดวก ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมา คือ ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.59$) ซึ่งทั้งสองข้อ
เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ลำดับต่อมา คือ
ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอาเรื่องเอาเปรียบกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.59$) ซึ่งเป็นการแสดงออกของ
พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำน้อยที่สุด คือ ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาปฏิบัติ ($\bar{X} = 3.09$) ที่เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำแบบ
มุ่งงาน สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแสดงออกของพฤติกรรม

บริหารด้านภาวะผู้นำรายชื่ออยู่ในระดับมาก (16 ข้อ จากจำนวน 30 ข้อ) รองลงมาเป็นระดับมากที่สุด (12 ข้อ) และระดับปานกลาง (2 ข้อ) ตามลำดับ

2.2.2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 420)					
อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	รูปแบบ การตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
1.	ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณาาร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม	3	4.25	0.90	มากที่สุด
2.	ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าตัดสินใจจากมติของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น	3	4.20	0.91	มาก
3.	ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งการ โดยคำนึงถึงหลักการและมติการประชุมที่ได้ตกลงกันไว้	3	4.19	0.83	มาก
4.	เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัยหลักการที่คนส่วนใหญ่ในโรงเรียนยอมรับร่วมกันได้	3	4.14	0.87	มาก
5.	การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง	3	4.11	0.92	มาก
6.	เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยยึดมติของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	3	4.09	0.86	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	รูปแบบ การตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
7.	ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณา ร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็น ของที่ประชุม	3	4.03	1.01	มาก
8.	ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ	2	3.90	0.90	มาก
9.	ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของ โรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งซื้อตามมติที่ประชุม	3	3.88	1.06	มาก
10.	ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นจากผู้ที่ เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจสั่งการ	2	3.78	0.94	มาก
11.	เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติของ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น	3	3.77	1.06	มาก
12.	ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของ โรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชา ก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งซื้อตามความจำเป็น	2	3.74	1.03	มาก
13.	ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความ คิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วจึง ตัดสินใจสั่งการ	2	3.73	1.04	มาก
14.	เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะ สั่งการแก้ไขปัญหานั้นทันทีโดยใช้ ประสบการณ์การทำงานของข้าพเจ้าเป็นหลัก	1	3.69	1.06	มาก
15.	เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยขอ ความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง	2	3.52	0.88	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	รูปแบบ การตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
16.	เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป	2	3.47	0.96	มาก
17.	การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของ โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัย ความคิดเห็นของผู้นำชุมชน หรือกรรมการ สถานศึกษาบางคน	2	3.32	1.00	ปานกลาง
18.	ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาโดยอาศัยความ คิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาบางคนมาใช้ใน การประกอบการตัดสินใจ	2	3.28	1.38	ปานกลาง
19.	เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่ เกี่ยวข้อง	3	3.26	1.24	ปานกลาง
20.	เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะ ปรึกษากับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อน การตัดสินใจสั่งการ	2	3.20	1.03	ปานกลาง
21.	เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยอาศัย ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	2	2.97	1.06	ปานกลาง
22.	ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจ สั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	1	2.95	1.23	ปานกลาง
23.	เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยใช้ความ คิดเห็นของตนเอง	1	2.90	1.22	ปานกลาง

ตารางที่ 5 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)	รูปแบบ การตัดสินใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
24.	เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ ความคิดเห็นของตนเอง	1	2.86	1.17	ปานกลาง
25.	ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอนข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	1	2.83	1.16	ปานกลาง
26.	เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ ด้วยตนเอง จากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	1	2.81	1.24	ปานกลาง
27.	ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจจัดซื้อตามความจำเป็นตาม ข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	1	2.74	1.25	ปานกลาง
28.	การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของ โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วย ตนเองจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	1	2.70	1.20	ปานกลาง
29.	ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ ประสบการณ์ของข้าพเจ้าเป็นสำคัญ	1	2.52	1.06	น้อย
30.	ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาเพียงผู้เดียวโดยใช้ ข้อมูลผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่	1	2.21	1.29	น้อย

หมายเหตุ: รูปแบบการตัดสินใจ คือ 1 = การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง, 2 = การตัดสินใจแบบ
ปรึกษาหารือ, 3 = การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหาร
ด้านการตัดสินใจมากที่สุด คือ ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมใน
การอภิปรายและพิจารณาร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม ($\bar{X} = 4.25$)
รองลงมา คือ ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าตัดสินใจจากมติของคณะกรรมการ
ที่จัดตั้งขึ้น ($\bar{X} = 4.20$) และในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งการ โดย

คำนี้ถึงหลักการ และมติการประชุมที่ได้ตกลงกันไว้ ($\bar{X} = 4.19$) ตามลำดับ ซึ่งทั้งสามข้อเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจน้อยที่สุด คือ ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาเพียงผู้เดียว โดยใช้ข้อมูลผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอยู่ ($\bar{X} = 2.21$) ที่เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบออกคำสั่งสรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแสดงออกของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจรายข้ออยู่ในระดับมาก (15 ข้อ จากจำนวน 30 ข้อ) รองลงมาเป็นระดับปานกลาง (12 ข้อ) ระดับน้อย (2 ข้อ) และระดับมากที่สุด (1 ข้อ) ตามลำดับ

2.2.3 พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 420)					
อันดับ	พฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)	รูปแบบ แรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
1.	ข้าพเจ้าคิดว่ามิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน	2	4.52	0.72	มากที่สุด
2.	ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละอย่างให้ดี ยิ่งขึ้นกว่าเดิม	1	4.49	0.67	มากที่สุด
3.	ข้าพเจ้าคิดว่าการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีความสำคัญมากกว่าการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของตนเอง	3	4.46	0.74	มากที่สุด
4.	ข้าพเจ้าจะมีความสุขและมีความภูมิใจอย่างมาก ถ้าข้าพเจ้าสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	1	4.45	0.77	มากที่สุด
5.	ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหนักและการเสียสละเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ	3	4.44	0.77	มากที่สุด
6.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบต่อการทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ	3	4.39	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)	รูปแบบ แรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
7.	ข้าพเจ้าคิดว่างานที่สำคัญอย่างหนึ่งของ ข้าพเจ้าก็คือการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	2	4.37	0.73	มากที่สุด
8.	ข้าพเจ้าเชื่อว่าการใช้เวลาในการรับฟัง ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และการแสดง ความเห็นอกเห็นใจมีความสำคัญอย่างมาก ต่อการทำงานร่วมกัน	2	4.35	0.74	มากที่สุด
9.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณครูในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่น่าทำงาน	2	4.34	0.72	มากที่สุด
10.	ข้าพเจ้าชอบการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่า การทำงานคนเดียว	2	4.26	0.76	มากที่สุด
11.	ข้าพเจ้ารู้สึกว่าการที่ข้าพเจ้าทำมีความทำ หาย	1	4.20	0.88	มาก
11.	ข้าพเจ้าชอบใช้การแก้ไขปัญหาคด้วยแนว ความคิดของกลุ่มมากกว่าการแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดของบุคคลเพียงคนเดียว	2	4.20	0.85	มาก
13.	ข้าพเจ้าใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็น ส่วนสำคัญในการทำงานต่าง ๆ	3	4.18	0.82	มาก
13.	ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานกับการทำงานหนัก	3	4.18	0.79	มาก
15.	ข้าพเจ้าต้องการเห็นผลที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานของข้าพเจ้า ไม่ว่าจะเป็ผลสำเร็จ หรือล้มเหลว	1	4.10	0.82	มาก
16.	ข้าพเจ้าพยายามกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และชัดเจนสำหรับการทำงานของข้าพเจ้า	1	4.01	0.77	มาก
17.	ข้าพเจ้าต้องการเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้ บังคับบัญชา	2	3.98	0.89	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)	รูปแบบ แรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
18.	ข้าพเจ้าจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ การทำงานของข้าพเจ้าจากผู้ได้บังคับ บัญชา และคนอื่นที่เกี่ยวข้อง	1	3.97	0.83	มาก
19.	ข้าพเจ้าจัดตารางเวลาการทำงานและ กิจกรรมของตนเองอย่างชัดเจน และมี ความพยายามจะให้เป็นไปตามนั้น	2	3.87	0.75	มาก
20.	ข้าพเจ้าจะทำงานหนักจนกว่าจะรู้สึกพอใจ กับผลงานที่ข้าพเจ้าทำ	1	3.86	0.86	มาก
21.	ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าเป็นผู้ควบคุมความ สำเร็จหรือความล้มเหลวของงานต่าง ๆ ที่ ข้าพเจ้าทำ	1	3.85	1.01	มาก
22.	ข้าพเจ้าจะยอมเสี่ยงเพื่อการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ ถ้าได้มีการคาดคะเนและ คำนวณความเสี่ยงนั้นเป็นอย่างดีแล้ว	1	3.76	0.90	มาก
23.	ข้าพเจ้าสนุกสนานในการเข้าสังคมกับ เพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้านอกเวลาการ ทำงาน	2	3.75	0.90	มาก
24.	ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจในงานที่ไม่ได้มี การกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน	3	3.68	0.95	มาก
25.	ข้าพเจ้าคิดว่าความสามารถบังคับหรือ ควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนได้ เป็นอย่างดีจะสามารถทำให้เกิดการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้	3	3.58	1.13	มาก
26.	ข้าพเจ้าชอบให้มีการประชุมแบบเป็นทาง การมีการกำหนดประธานคณะกรรมการ และวาระการประชุมที่ชัดเจน	3	3.49	1.05	มาก
27.	ข้าพเจ้าชอบการทำงานอย่างอิสระ	1	3.42	1.07	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)	รูปแบบ แรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
28.	ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้เครื่องมือเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่มีผลต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน	3	3.05	1.20	ปานกลาง
29.	ข้าพเจ้าจะทำงานได้ไม่ดี ถ้าต้องทำงานร่วมกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ	2	2.92	1.02	ปานกลาง
30.	ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของผู้บริหาร	3	2.43	1.39	น้อย

หมายเหตุ: รูปแบบแรงจูงใจ คือ 1 = แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์, 2 = แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์, 3 = แรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าคิดว่ามิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.52$) ซึ่งเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ รองลงมา คือ ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละอย่างให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ($\bar{X} = 4.49$) ซึ่งเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ลำดับสาม คือ ข้าพเจ้าคิดว่า การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีความสำคัญมากกว่าการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของตนเอง ($\bar{X} = 4.46$) ซึ่งเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของผู้บริหาร ($\bar{X} = 2.43$) ที่เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจรายชื่ออยู่ในระดับมาก (17 ข้อ จากจำนวน 30 ข้อ) รองลงมาเป็นระดับมากที่สุด (10 ข้อ) ระดับปานกลาง (2 ข้อ) และระดับน้อย (1 ข้อ) ตามลำดับ

2.2.4 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 420)					
อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)	รูปแบบการ ติดต่อสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
1.	ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียน ให้ดีขึ้น ได้อย่างเต็มที่	2	4.33	0.78	มากที่สุด
2.	ข้าพเจ้าพร้อมเปิดใจกว้างในการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	2	4.27	0.80	มากที่สุด
3.	ข้าพเจ้ามักให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความ ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ในการประชุมแต่ ละครั้ง	3	4.25	0.86	มากที่สุด
4.	ข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความ คิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ต่อข้าพเจ้าโดยตรงได้ อย่างเต็มที่	2	4.24	0.79	มากที่สุด
4.	ข้าพเจ้าพยายามลดขั้นตอนและสายบังคับ บัญชาให้สั้นลง เพื่อให้บุคลากรใน โรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น	3	4.24	0.84	มากที่สุด
6.	ข้าพเจ้าให้ครูในโรงเรียนได้มีการติดต่อ ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	3	4.22	0.84	มากที่สุด
7.	ข้าพเจ้ามักจะตั้งใจฟังเวลาผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น	2	4.21	0.74	มากที่สุด
7.	ข้าพเจ้ามักกล่าวคำชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีความคิดเห็นดี ๆ ต่อการปรับปรุงและ พัฒนางานของโรงเรียน	2	4.21	0.77	มากที่สุด
9.	ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับตนเองเป็นอย่างมากใน การติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา	3	4.19	0.91	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)	รูปแบบการ ติดต่อสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
10.	ข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันอยู่เสมอ	3	4.15	0.80	มาก
10.	ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันบ่อย ๆ	3	4.15	0.84	มาก
12.	ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็น ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก	2	4.11	0.82	มาก
13.	ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในการพูด และสิ่งที่ พูดต่อผู้ได้บังคับบัญชา	1	4.06	0.88	มาก
14.	ข้าพเจ้าชอบให้มีการอภิปรายประเด็น ต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้ง	3	4.05	0.83	มาก
15.	ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ	2	3.97	0.78	มาก
16.	ข้าพเจ้าชอบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็น ทางการกับผู้ได้บังคับบัญชา	3	3.95	1.00	มาก
17.	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมี การประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการ มากขึ้น	3	3.92	0.93	มาก
18.	ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ ติดต่อสื่อสารทำความตกลงร่วมกันอย่าง ไม่เป็นทางการโดยไม่จำเป็นต้องผ่าน ข้าพเจ้า	3	3.76	0.97	มาก
19.	ข้าพเจ้าชอบที่จะฟังความคิดเห็นของ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความระมัดระวัง โดยไม่โต้แย้ง	2	3.67	0.81	มาก
20.	ข้าพเจ้าแสดงความเห็นด้วยกับข้อเสนอ ของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่	2	3.60	0.77	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

อันดับ	พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)	รูปแบบการ ติดต่อสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ พฤติกรรม
21.	ส่วนใหญ่ข้าพเจ้ามักจะเป็นฝ่ายรับฟัง ผู้ได้บังคับบัญชาในการประชุมแต่ละครั้ง	2	3.45	0.88	มาก
22.	ข้าพเจ้าใช้สิทธิความเป็นประธานเต็มที่ เมื่อเป็นประธานในการประชุม	1	3.36	1.11	ปานกลาง
23.	ข้าพเจ้าชอบเป็นผู้สั่งการเมื่อมีสถานการณ์ ต่าง ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน	1	3.35	1.03	ปานกลาง
24.	ข้าพเจ้ามักจะเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ใน การประชุมเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน	1	3.22	0.93	ปานกลาง
25.	ข้าพเจ้าใช้การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามเป็นประจำ	1	3.10	1.02	ปานกลาง
26.	ข้าพเจ้ามักเป็นผู้บอกผู้ได้บังคับบัญชาว่า ต้องทำงานอะไร และต้องทำอย่างไร	1	3.06	1.06	ปานกลาง
27.	ข้าพเจ้าพยายามเป็นผู้กำหนดบทบาทใน การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา	1	3.01	1.08	ปานกลาง
28.	ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้อื่นโต้แย้งคำสั่งของ ข้าพเจ้า	1	2.60	1.23	น้อย
29.	ข้าพเจ้าจะคัดค้านความคิดเห็นของผู้ได้ บังคับบัญชาทันทีที่ไม่เห็นด้วย	1	2.29	1.17	น้อย
30.	ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของ ข้าพเจ้า	1	2.18	1.16	น้อย

หมายเหตุ: รูปแบบ คือ 1 = การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง, 2 = การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน, 3 = การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมากที่สุด คือ ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.33$)

รองลงมา คือ ข้าพเจ้าพร้อมเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ($\bar{x} = 4.27$) ซึ่งทั้งสองข้อเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ลำดับสาม คือ ข้าพเจ้ามักให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ในการประชุมแต่ละครั้ง ($\bar{x} = 4.25$) ซึ่งเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า ($\bar{x} = 2.18$) ที่เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการแสดงออกของพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารรายข้ออยู่ในระดับมาก (13 ข้อ จากจำนวน 30 ข้อ) รองลงมาเป็นระดับมากที่สุด (8 ข้อ) ระดับปานกลาง (6 ข้อ) และระดับน้อย (3 ข้อ) ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

งานวิจัยนี้ได้มีการแบ่งการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้กำหนดไว้ให้มีการกระจายอำนาจทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน ไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ดังนั้น ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในครั้งนี้ จึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามภารกิจทางการบริหารทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าว ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน เป็นการนำเสนอระดับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป และในภาพรวม (นำเสนอในตารางที่ 8)

2. ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ เป็นการนำเสนอความสำเร็จในแต่ละด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป จำแนกเป็นรายข้อ เรียงลำดับข้อที่ประสบความสำเร็จจากมากไปหาน้อย (นำเสนอในตารางที่ 9-12)

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายด้าน

(n = 420)

อันดับ	ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1.	ด้านการบริหารทั่วไป	3.99	0.93	มาก
2.	ด้านการบริหารบุคคล	3.93	0.96	มาก
3.	ด้านการบริหารงบประมาณ	3.88	0.99	มาก
4.	ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.76	0.65	มาก
	รวม	3.89	0.88	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษามากที่สุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป ($\bar{X} = 3.99$) ด้านการบริหารบุคคล ($\bar{X} = 3.93$) ด้านการบริหารงบประมาณ ($\bar{X} = 3.88$) และด้านการบริหารงานวิชาการ ($\bar{X} = 3.76$) ตามลำดับ

3.2 ผลการวิเคราะห์ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายข้อ

3.2.1 ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านวิชาการ จำแนกเป็นรายข้อ

(n = 420)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1.	การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.98	มาก
2.	การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอ	4.03	0.96	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
ต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน				
3.	การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการ และกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.00	0.87	มาก
4.	การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่บ้าน	3.92	0.93	มาก
5.	การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อ การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนา	3.89	0.86	มาก
6.	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการ บูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	3.87	0.98	มาก
7.	การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและ การแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน อย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	3.84	0.89	มาก
8.	การวัดผลและประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่ หลากหลายและต่อเนื่อง	3.83	0.92	มาก
9.	การจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายและ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน	3.82	0.98	มาก
9.	การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่ เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของ ผู้เรียน	3.82	1.01	มาก
11.	การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดเนื้อหาและกิจกรรม การเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ของผู้เรียนแต่ละคน	3.79	1.04	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
12.	การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน	3.78	0.86	มาก
12.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข	3.78	0.98	มาก
12.	การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริง	3.78	0.96	มาก
12.	การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน	3.78	1.08	มาก
16.	การจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.73	0.96	มาก
17.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน	3.54	1.11	มาก
18.	การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้	3.53	1.02	มาก
19.	การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	3.51	1.04	มาก
20.	การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ที่เหมาะสม	2.93	1.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการมากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมา คือ การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน ($\bar{X} = 4.03$) และการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการน้อยที่สุด คือ การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ที่เหมาะสม ($\bar{X} = 2.93$) สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการรายชื่ออยู่ในระดับมาก (19 ข้อ จากจำนวน 20 ข้อ) มีเพียงข้อเดียวที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

3.2.2 ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 420)				
อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1.	การบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและ ถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน	4.22	0.90	มากที่สุด
2.	การบริหารการบัญชีได้อย่างถูกต้องทั้ง กระบวนการ ตั้งแต่การจัดทำบัญชี ทะเบียนทางการเงิน งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางบัญชี	4.19	1.04	มาก
3.	การบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน	4.16	0.91	มาก
4.	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนรับรู้ และแสดงความคิดเห็นต่อการใช้งบประมาณของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.05	1.00	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
5.	การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีประเภท และรายการที่ได้รับจัดสรร	4.03	0.94	มาก
6.	การใช้งบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.02	0.95	มาก
7.	การมีระบบควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน	4.01	0.91	มาก
8.	การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนมีความสมบูรณ์และถูกต้อง	4.00	0.91	มาก
9.	การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมีความเหมาะสม	3.98	0.96	มาก
10.	การปกครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สินของทางโรงเรียนมีความเหมาะสม	3.97	0.90	มาก
10.	การกระจายอำนาจด้านงบประมาณไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน	3.97	0.94	มาก
12.	การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดตั้งงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.95	1.09	มาก
13.	การเสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษามีความเหมาะสม	3.94	0.94	มาก
14.	การปรับเปลี่ยนงบประมาณประเภทต่าง ๆ ได้เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	3.92	0.89	มาก
15.	การรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีที่สามารถแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ได้อย่างเหมาะสม	3.86	0.92	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
16.	การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.76	1.02	มาก
17.	คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี ส่วนร่วมในการกำกับการใช้งบประมาณ ของโรงเรียน	3.59	1.14	มาก
18.	การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความ รับผิดชอบของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ	3.44	1.32	มาก
19.	การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ การศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มีความเพียงพอ	3.35	1.13	ปานกลาง
20.	การจัดหารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ	3.25	1.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณมากที่สุด คือ การบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมา คือ การบริหารการบัญชีได้อย่างถูกต้องทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การจัดทำบัญชี ทะเบียนทางการเงิน งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางบัญชี ($\bar{X} = 4.19$) และการบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณน้อยที่สุด คือ การจัดหารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.25$) สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณรายข้ออยู่ในระดับมาก (17 ข้อ จากจำนวน 20 ข้อ) รองลงมาเป็นระดับปานกลาง (2 ข้อ) และระดับมากที่สุด (1 ข้อ) ตามลำดับ

3.2.3 ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ

(n = 420)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1.	การสนับสนุนและสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.18	0.92	มาก
1.	การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่นและมีคุณงาม ความดีของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ	4.18	0.84	มาก
3.	การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	4.11	0.86	มาก
4.	การวางแผนสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.09	0.87	มาก
4.	การบังคับบัญชาบุคลากรมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน	4.09	0.84	มาก
6.	การรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.06	0.96	มาก
6.	การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา	4.06	0.98	มาก
8.	การควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการ ตามที่กฎหมายกำหนด	4.05	0.86	มาก
8.	การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	4.05	0.93	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
10.	การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.01	0.88	มาก
11.	การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.00	0.91	มาก
12.	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Description) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน	3.97	0.95	มาก
12.	การอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	3.97	1.08	มาก
14.	การตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ	3.92	0.87	มาก
15.	การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.91	0.98	มาก
16.	การจัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเหมาะสม	3.89	0.93	มาก
17.	การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.84	0.98	มาก
18.	การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนกับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.67	0.94	มาก

ตารางที่ 11 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
19.	การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด	3.29	1.35	ปานกลาง
20.	การดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด	3.24	1.33	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลมากที่สุด คือ การสนับสนุนและสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงาม ความดีของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ ($\bar{X} = 4.18$ เท่ากัน ทั้ง 2 ข้อ) รองลงมา คือ การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.11$) ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลน้อยที่สุด คือ การดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด ($\bar{X} = 3.24$) สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลรายข้ออยู่ในระดับมาก (18 ข้อ จากจำนวน 20 ข้อ) มีเพียง 2 ข้อ เท่านั้นที่มีความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

3.2.4 ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป จำแนกเป็นรายข้อ

(n = 420)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
1.	การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และซื่อหลักธรรมมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้นในโรงเรียน	4.34	0.80	มากที่สุด
2.	การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	4.26	0.89	มากที่สุด
3.	การทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี	4.23	0.91	มากที่สุด
4.	การจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	4.16	0.94	มาก
5.	การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.15	0.87	มาก
5.	การวางแผนรับนักเรียนที่สอดคล้อง เหมาะสม และสามารถรับนักเรียนได้ตามแผน	4.15	0.84	มาก
7.	การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และพร้อมจะใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา	4.14	0.81	มาก
8.	การร่วมมือกับบุคคล ครอบครั้ว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของโรงเรียนและชุมชน	4.04	0.88	มาก
9.	การจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	4.00	1.00	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
9.	การจัดระบบการบริหาร และการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.91	มาก
11.	การสำรวจสำมะโนผู้เรียนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง	3.95	1.01	มาก
12.	การดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีความเหมาะสมและทั่วถึง	3.93	0.89	มาก
12.	การกระจายอำนาจไปทั้งองค์กร ให้ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้รับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามความเหมาะสม	3.93	0.98	มาก
14.	การออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	3.90	0.94	มาก
15.	การร่วมมือกับหน่วยราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	3.86	1.00	มาก
16.	การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนตามความเหมาะสม	3.84	1.05	มาก
17.	การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย และเหมาะสมต่อการบริหารและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	3.78	0.93	มาก
18.	การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุมเหมาะสม และมีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้	3.76	0.97	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

อันดับ	ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ
19.	การมีระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ	3.74	0.95	มาก
20.	การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน	3.70	1.09	มาก

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปมากที่สุด คือ การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้นในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมา คือ การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ($\bar{X} = 4.26$) และการทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ($\bar{X} = 4.23$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปน้อยที่สุด คือ การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.70$) สรุปแล้วส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปรายชื่ออยู่ในระดับมาก (17 ข้อ จากจำนวน 20 ข้อ) ที่เหลืออีก 3 ข้อมีความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

X 1	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
X 2	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์
X 3	หมายถึง	ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์
X 4	หมายถึง	การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง
X 5	หมายถึง	การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ
X 6	หมายถึง	การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน
X 7	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
X 8	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
X 9	หมายถึง	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
X 10	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
X 11	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน
X 12	หมายถึง	การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน
Y 1	หมายถึง	ความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ
Y 2	หมายถึง	ความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ
Y 3	หมายถึง	ความสำเร็จด้านการบริหารบุคคล
Y 4	หมายถึง	ความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป
Y 5	หมายถึง	ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
B	หมายถึง	ค่าน้ำหนักของความสำคัญของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง	ค่าน้ำหนักของความสำคัญของตัวทำนายแต่ละตัวที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในตัวแปรตามเมื่อสมการทำนายอยู่ในคะแนนมาตรฐาน
Constant	หมายถึง	ค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

4.1 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน

	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12
X 1	1.000											
X 2	.345**	1.000										
X 3	.342**	.611**	1.000									
X 4	.376**	-.231**	-.220**	1.000								
X 5	.319**	.360**	.314**	.235**	1.000							
X 6	.074	.677**	.637**	-.392**	.438**	1.000						
X 7	.131**	.570**	.680**	-.152**	.256**	.559**	1.000					
X 8	.371**	.640**	.589**	-.070	.367**	.574**	.657**	1.000				
X 9	.608**	.264**	.137**	.439**	.335**	.055**	.180**	.469**	1.000			
X 10	.509**	-.279**	-.251**	-.606**	.117*	-.402**	-.205**	-.099*	.533**	1.000		
X 11	.320**	.653**	.577**	-.180**	.316**	.637**	.554**	.612**	.339**	-.203**	1.000	
X 12	-.002	.612**	.691**	-.387**	.219**	.615**	.694**	.632**	-.024	-.466**	.672**	1.000

* $P < 0.05$, ** $P < 0.01$

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) จำเป็นต้องทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในเรื่องการเกิดพหุสัมพันธ์ (Multicollinearity) ก่อนที่จะนำตัวแปรทั้งหมดไปสร้างสมการถดถอย โดยการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ตามตารางที่ 13 ซึ่งพบว่า ตัวแปรอิสระหลายตัวมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่ค่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ไม่พบว่าตัวแปรอิสระคู่ใดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับสูงคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มากกว่า 0.75 ขึ้นไป (สุชาติ และ วรรณิการ์, 2536: 45) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ทำให้ค่าสัมประสิทธิ์ในการอธิบายสูงเกินจริงไปด้วย ดังนั้น จากข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณดังกล่าว จึงสามารถนำตัวแปรอิสระทั้งหมด (12 ตัวแปร) มาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในขั้นต่อไปได้

4.2 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4.2.1 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ²	B	Beta	t	P
	Change						
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	.711	.506	.506	.825	.358	7.028	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	.750	.562	.056	1.056	.333	6.284	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7)	.757	.573	.011	.438	.153	3.222	.001
ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1)	.764	.583	.010	-.413	-.134	-3.616	.000
การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5)	.767	.588	.005	.205	.077	2.223	.027
ค่าคงที่				9.960		2.131	.034

F = 118.208 (P < .01)

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาเพียง 5 ตัว เท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่ร่วมทำนาย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta Weight) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) ซึ่งตัวแปรนี้ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5) ตามลำดับ (โดยมีค่า Beta = .358, .333, .153, -.134 และ .077)

จากอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ร่วมทำนายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรอิสระ 4 ตัว ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน

(X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการที่มากตามไปด้วย ส่วนตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางลบมี 1 ตัว คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนี้ในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการในระดับน้อย ซึ่งจะนำไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 58.8 ($R^2 = .588$) โดยตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุดคือ ร้อยละ 50.6 และเมื่อเพิ่มอีก 4 ตัวแปรที่เหลือ จะทำให้สามารถอธิบายได้มากขึ้นอีกเพียงร้อยละ 8.2 เท่านั้น โดยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่รวมทำนาย = .767 ($R = .767$)

4.2.2 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ²	B	Beta	t	P
Change							
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	.731	.534	.534	1.137	.487	7.527	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	.755	.571	.036	.625	.194	4.121	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7)	.761	.580	.009	.287	.099	1.966	.049
การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4)	.766	.587	.007	-.193	-.101	-2.876	.004
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ (X 8)	.771	.594	.007	.621	.179	3.557	.000
การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11)	.775	.600	.006	-.429	-.144	-2.569	.001
ค่าคงที่				8.131		1.992	.045

F = 103.359 (P < .01)

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 6 ตัว เท่านั้น ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่ร่วมทำนาย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta Weight) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11) ที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบเช่นเดียวกัน และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ตามลำดับ (โดยมีค่า Beta = .487, .194, .179, -.144, -.101 และ .099)

จากอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ร่วมทำนายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรอิสระ 4 ตัว ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณที่มากตามไปด้วย ส่วนตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางลบมี 2 ตัว คือ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11) และการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนี้ในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณในระดับน้อย ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 60.0 ($R^2 = .600$) โดยตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุด คือ ร้อยละ 53.4 และเมื่อเพิ่มอีก 5 ตัวแปรที่เหลือ จะทำให้สามารถอธิบายได้มากขึ้นอีกเพียงร้อยละ 6.6 เท่านั้น โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่ร่วมทำนาย = .775 ($R = .775$)

4.2.3 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ²	B	Beta	t	P
Change							
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	.775	.600	.600	1.167	.515	9.182	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	.808	.653	.053	.712	.228	5.218	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7)	.815	.664	.011	.325	.116	2.561	.011
การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (X 6)	.817	.667	.003	.213	.091	2.144	.033
การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11)	.819	.670	.003	-.427	-.148	-2.929	.004
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8)	.822	.675	.005	.376	.112	2.471	.014
ค่าคงที่				17.547		4.060	.000

F = 143.141 (P < .01)

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 6 ตัว เท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (X 6) การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่ร่วมทำนาย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta Weight) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 11) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (X 6) ตามลำดับ (โดยมีค่า Beta = .515, .228, -.148, .116, .112 และ .091)

จากอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ร่วมทำนายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรอิสระ 5 ตัว ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ (X 8) และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (X 6) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 5 รูปแบบดังกล่าวในระดับมากจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลที่มากตามไปด้วย ส่วนตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลแบบเบื่อบนสู่เบื้องล่าง (X 11) หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนี้ในระดับมากจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลในระดับน้อย ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 67.5 ($R^2 = .675$) โดยตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุด คือ ร้อยละ 60.0 และเมื่อเพิ่มอีก 5 ตัวแปรที่เหลือ จะทำให้สามารถอธิบายได้มากขึ้นอีกเพียงร้อยละ 7.5 เท่านั้น โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่ร่วมทำนาย = .822 ($R = .822$)

4.2.4 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ²	B	Beta	t	P
			Change				
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	.779	.606	.606	.811	.362	7.275	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	.808	.653	.046	.861	.278	5.893	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7)	.817	.667	.015	.376	.135	3.008	.003
การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4)	.821	.673	.006	-.112	-.061	-1.998	.044
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ (X 8)	.824	.680	.006	.564	.169	3.895	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1)	.829	.687	.007	-.346	-.115	-3.043	.002
ค่าคงที่				9.493		2.035	.042

F = 150.900 (P < .01)

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 6 ตัว เท่านั้น ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่ร่วมทำนาย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta Weight) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) ที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ และการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบเช่นเดียวกัน ตามลำดับ (โดยมีค่า Beta = .362, .278, .169, .135, -.115 และ .061)

จากอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ร่วมทำนายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรอิสระ 4 ตัว ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปที่มากตามไปด้วย ส่วนตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางลบมี 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) และการตัดสินใจแบบ ออกคำสั่ง (X 4) หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนี้ในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปในระดับน้อย ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 68.7 ($R^2 = .687$) โดยตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุด คือ ร้อยละ 60.6 และเมื่อเพิ่มอีก 5 ตัวแปรที่เหลือ จะทำให้สามารถอธิบายได้มากขึ้นอีกเพียงร้อยละ 8.1 เท่านั้น โดยตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่ร่วมทำนาย = .829 ($R = .829$)

4.2.5 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมที่เป็นตัวแปรตาม โดยใช้ตัวพยากรณ์เฉพาะที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวพยากรณ์	R	R ²	R ²	B	Beta	t	P
Change							
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	.782	.612	.612	3.444	.394	8.197	.000
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	.815	.664	.052	3.851	.319	6.944	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7)	.822	.676	.012	1.287	.119	2.695	.007
ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1)	.826	.682	.006	-1.587	-.136	-3.916	.000
แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8)	.831	.690	.007	1.761	.135	3.138	.002
ค่าคงที่				46.810		2.718	.007

F = 184.104 (P < .01)

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า มีตัวแปรอิสระเพียง 5 ตัว เท่านั้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรแต่ละตัวที่ร่วมทำนาย โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (Beta Weight) พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ (X 8) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ตามลำดับ (โดยมีค่า Beta = .394, .319, -.136, .135 และ .119)

จากอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่ร่วมทำนายดังกล่าว จะเห็นได้ว่ามีตัวแปรอิสระ 4 ตัว ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในภาพรวม ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) ภาวะ

ผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ (X 8) และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ (X 7) ซึ่งหมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมที่มากตามไปด้วย ส่วนตัวแปรอิสระที่ส่งผลทางลบมี 1 ตัว คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) หมายความว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการใช้พฤติกรรมการบริหารในรูปแบบนี้ในระดับมากจะส่งผลต่อความสำเร็จในภาพรวมในระดับน้อย ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัว ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของคะแนนความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 69.0 ($R^2 = .690$) โดยตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุด คือ ร้อยละ 61.2 และเมื่อเพิ่มอีก 4 ตัวแปรที่เหลือ จะทำให้สามารถอธิบายได้มากขึ้นอีกเพียงร้อยละ 7.8 เท่านั้น โดยตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่รวมทำนาย = .831 ($R = .831$)

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานของงานวิจัยที่กำหนดไว้ว่าพฤติกรรมการบริหารทั้ง 12 รูปแบบ ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น เมื่อนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

พฤติกรรมการบริหาร	การส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร					การยอมรับ สมมติฐาน
	ด้าน วิชาการ	ด้าน งบประมาณ	ด้าน บุคคล	ด้าน ทั่วไป	ภาพรวม	
ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1)	ทางลบ	ไม่มี	ไม่มี	ทางลบ	ทางลบ	ปฏิเสธ
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (X 2)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ปฏิเสธ
ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3)	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ยอมรับ
การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4)	ไม่มี	ทางลบ	ไม่มี	ทางลบ	ไม่มี	ปฏิเสธ
การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5)	ทางบวก	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ยอมรับ
การตัดสินใจแบบเห็นพ้อง ต้องกัน (X 6)	ไม่มี	ไม่มี	ทางบวก	ไม่มี	ไม่มี	ยอมรับ
แรงจูงใจแบบใส่สัมฤทธิ์ (X 7)	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ยอมรับ
แรงจูงใจแบบใส่สัมพันธ์ (X 8)	ไม่มี	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ยอมรับ
แรงจูงใจแบบใส่อำนาจ (X 9)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ปฏิเสธ
การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่ เบื้องล่าง (X 10)	ไม่มี	ทางลบ	ทางลบ	ไม่มี	ไม่มี	ปฏิเสธ
การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่ เบื้องบน (X 11)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ปฏิเสธ
การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12)	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ทางบวก	ยอมรับ

จากตารางที่ 19 พบว่ารูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีจำนวน 6 รูปแบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ (X 3) การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ (X 5) การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน (X 6) แรงจูงใจแบบใส่สัมฤทธิ์ (X 7) แรงจูงใจแบบใส่สัมพันธ์ (X 8) และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (X 12) นอกจากนี้อีก 6 รูปแบบพฤติกรรมเป็นรูปแบบที่ส่งผลทางลบหรือไม่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (X 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (X 2) การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง (X 4) แรงจูงใจแบบใส่อำนาจ (X 9) การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (X 10) และการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (X 11)

ข้อวิจารณ์

จากการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อวิจารณ์ตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1 สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนต่าง ๆ ทำให้เห็นภาพโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย อายุอยู่ระหว่าง 51-60 ปี มีอายุราชการระหว่าง 21-30 ปี ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา และมีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป ซึ่งจากสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่ใช่ผู้บริหารสถานศึกษาใหม่ที่ปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาใหม่มักมาจากข้าราชการครู ทั้งจากสายการสอนและสายการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลายแตกต่างกันมากทั้งพินความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น สถานภาพทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในปัจจุบันจึงถือได้ว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเก่าที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานหน้าที่ผู้บริหารมาแล้วไม่ต่ำกว่า 5 ปี ซึ่งส่วนใหญ่มักจะผ่านการบริหารสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย ทั้งในบริบทด้านขนาด งบประมาณ จำนวนนักเรียน ที่ตั้งของสถานศึกษา และระดับความร่วมมือของชุมชนแต่ละแห่งมาแล้ว

จากผลการศึกษาที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษานั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องมีวุฒิทางการบริหารการศึกษา จึงมีส่วนผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมากต้องเร่งพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อรองรับการขอมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

การปรับปัจจุบันมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชน ได้มีการเปิดการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษาทั้งภาคปกติและภาคพิเศษเป็นจำนวนมาก จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าถึงและสามารถพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาต่อได้ง่ายและสะดวกขึ้น ผลการศึกษาจึงพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทในสาขาบริหารการศึกษา

1.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.1 ภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยมีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้ง ชอบช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นมิตรกับทุกคน รับฟังเสียงส่วนใหญ่ในโรงเรียน ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความประนีประนอม เป็นต้น ซึ่งภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์นี้มีทั้งด้านดีและด้านไม่ดี (Stuart-Kotze and Roskin, 1983: 11-15, 35-51) ด้านดีก็คือ ผู้บริหารในรูปแบบนี้จะอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีช่วยพัฒนาและกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนด้านไม่ดี ก็คือ ผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชามักจะพยายามทำตัวให้เป็นที่พอใจของทุกคน และชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทุกอย่าง ซึ่งผลการศึกษาวิจัยก็พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด 2 ลำดับแรก เป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ คือ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยได้โดยง่ายและสะดวก กับพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน

1.2.2 การตัดสินใจ

จากผลการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันมากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยใช้การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจในแบบนี้มีลักษณะที่ผู้บริหารจะประชุมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจและดำเนินการตัดสินใจตามผลของการประชุมที่ได้เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งการ

ตัดสินใจในลักษณะนี้อาจไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการ แต่จะได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (Stuart-Kotze and Roskin, 1983: 83-91) สอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991: 328-329) ที่เสนอแนวคิดว่าหากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้าร่วมในการตัดสินใจ จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จมากกว่าการไม่เปิดโอกาส และจากผลการศึกษารายชื่อก็พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด 7 ลำดับแรก เป็นการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน โดยข้อที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจมากที่สุด คือ การให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปราย และพิจารณาร่วมกันในเรื่องการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน แล้วผู้บริหารจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม

1.2.3 แรงจูงใจ

จากการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธมากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยใช้แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธเป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในแบบนี้มีลักษณะเป็นการร่วมมือและประสานงานกันในการทำงาน มีความพึงพอใจต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมของกลุ่มมากกว่าการทำงานลำพัง ชอบการทำงานเป็นทีม รวมทั้งให้ความสนใจต่อความเจริญเติบโตและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง Stuart-Kotze and Roskin (1983: 67-73) พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธมีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ ซึ่งจะมีด้านดีและไม่ดีเหมือนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ ด้านดีก็คือ การทำงานเป็นทีมร่วมกับการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธอันดี ส่วนด้านไม่ดีก็คือ อาจก่อให้เกิดความสำเร็จทางการบริหารในระดับต่ำได้ถ้าผู้บริหารใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงต้องการให้มีความผูกพันที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น (McClelland, 1987: 243-356) ซึ่งผลการศึกษารายชื่อพบว่าข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจมากที่สุด เป็นแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธคือ การที่ผู้บริหารคิดว่ามิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน

1.2.4 การติดต่อสื่อสาร

จากการศึกษาที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุดนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยใช้การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน เป็นพฤติกรรมพื้นฐานที่สำคัญในการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างไม่เป็นทางการ มีการตัดข้ามสายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน มีการอภิปรายโดยเน้นการผสมผสานและการประสานงานระหว่างกัน ซึ่ง Stuart-Kotze and Roskin (1983: 105-107) ระบุว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน แสดงให้เห็นถึงทิศทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นการทำการตกลงระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ และอยู่บนพื้นฐานของการอภิปราย ร่วมกับการพุดจาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน อันจะส่งเสริมให้เกิดทักษะความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาและการทำงาน ซึ่งจากผลการศึกษารายชื่อ พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสารมากที่สุด 2 ลำดับแรก เป็นการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน ส่วนการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนอยู่เป็นลำดับ 3 ได้แก่ การให้ผู้ร่วมประชุมได้มีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่องที่ในการประชุมแต่ละครั้ง

2. ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม

จากผลการศึกษาที่พบว่า ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมากนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบการบริหารแบบใหม่ที่ถูกนำมาใช้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้บรรจุการบริหารตามแนวคิดนี้ไว้ใน มาตรา 39 และมาตรา 40 ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานทั่วประเทศมีการตื่นตัว และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหาร โรงเรียนอย่างมากมาย

การปฏิรูปทางการศึกษาจนนำไปสู่การมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้น นับเป็นกลไกสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งหมายที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) และกระบวนการ (Process) ของการจัดการศึกษา โดยสาระสำคัญในหมวด 4 มีเป้าหมายในการปฏิรูปการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการจัดการเรียนการสอนที่ต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมวด 5 มีเป้าหมายในการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ เปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการจากวิธีการสั่งการจากบนลงล่าง เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้ท้องถิ่นและสถานศึกษาได้มีอิสระในการบริหารจัดการ คือ มีเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาและบริหารในรูปแบบ

ขององค์คณะบุคคล หมวด 6 มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา โดยกำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก และให้ถือว่าการประกันคุณภาพในสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ส่วนการประกันคุณภาพภายนอกเป็นภารกิจของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์กรมหาชน ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาทุก 5 ปี และในหมวด 7 มีเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยจะให้ให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตลอดจนเรื่องการพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545ก: 1-46) จากสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว ถือได้ว่าเป็นแนวโน้มหรือทิศทางการบริหารการศึกษาของประเทศไทยที่มีแนวคิดให้สถานศึกษาได้มีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป การบริหารในลักษณะดังกล่าวจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างมากมาย ทั้งหลักการภารกิจ กลยุทธ์ รูปแบบการตัดสินใจสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพยากร และเทคนิคการบริหารต่าง ๆ เนื่องจากสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้วยตนเองมากที่สุด ต่างจากเดิมที่ต้องรอคำสั่งจากส่วนกลาง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามแนวทางที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในสถานศึกษา จึงก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุเพชร (2547: 200) ที่พบว่า บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ในด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับรายงานการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545ข: 2) ที่พบว่า การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดหลักการเรียนรู้สำคัญที่สุด ความพร้อมของสถานศึกษาในการปฏิรูปการเรียนรู้ และการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีการดำเนินการอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับรายงานผลการดำเนินงาน 2 ปี กับ การปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ (2545ข: 72) ในด้านปฏิรูปการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัดดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

2.2 ความสำเร็จทางการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา ในระดับสถานศึกษาการบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอนเพื่อให้ นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน โดยทั่วไปงานวิชาการจะ ประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำ หลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การจัดวัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และ สื่อการเรียนการสอน การส่งเสริมการสอน การวัดและประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุด แหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การวางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการ รวมถึงการประชุมทางวิชาการ

จากผลการศึกษาที่พบว่า ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็น ฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากนั้น แสดงให้ เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในปัจจุบันมีความเป็นผู้นำทางวิชาการพอสมควรทั้งทางด้าน หลักสูตรและการเรียนการสอน หมายความว่า ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในกรอบแนวคิดของ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นอย่างดี จนสามารถนำไปดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในยุคปฏิรูป การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีโอกาสในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามหลักการกระจาย อำนาจทางการศึกษาที่ให้สถานศึกษารับผิดชอบการบริหารทางวิชาการโดยตรง จึงทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมาก ต้องแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการให้ดียิ่งขึ้น จนผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ที่ดี สอดคล้องกับที่ รุ่ง (2542: 278) ได้ กล่าวถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหาร สถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Educational Leadership) ที่เข้มแข็ง มี กระบวนการจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุง การเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ผู้บริหารจะต้องมี วิสัยทัศน์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาในด้านวิชาการ ตลอดจน เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เป็นการตอบสนองต่อนโยบายของชาติและ ความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

จากการศึกษาที่พบว่าข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการ บริหารงานวิชาการมากที่สุด คือ การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

รองลงมา คือ การจัดระบบการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน และการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงาน ได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ตามลำดับนั้น แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของการศึกษา การประกันคุณภาพ และกลยุทธ์การดำเนินงานเป็นสำคัญ และมีปัญหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพราะผลจากการศึกษาพบว่า เป็นข้อที่ประสบความสำเร็จในลำดับสุดท้าย และผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการศึกษารูปแบบพิเศษจำเป็นต้องอาศัยครูที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพียงพอมาช่วยในกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งในแต่ละสถานศึกษามักจะขาดครูในลักษณะนี้

2.3 ความสำเร็จทางการบริหารงบประมาณ

การจัดการด้านงบประมาณและการเงินของสถานศึกษานั้นมีแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการบริหาร โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงบประมาณ (Budgeting Entity) และหน่วยบริหารการเงิน (Financial Entity) ให้สถานศึกษาเป็นหน่วยบริหารการเงินที่สามารถกำหนดความต้องการงบประมาณของตนเอง โดยจัดทำงบประมาณผ่านเขตพื้นที่การศึกษา และมีอิสระในการจัดการทรัพย์สินและจัดหารายได้เพิ่มเติมได้มากขึ้น ทั้งนี้มุ่งเน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการ ช่วยระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ โดยมีระบบตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้ทรัพยากรเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบอีกด้วย

ดังนั้น งานงบประมาณและการเงินจึงเป็นไปในลักษณะของการให้ความสำคัญเป็นอิสระ และความคล่องตัว ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควบคู่กับระบบการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ภายใต้การบริหารจัดการทรัพยากรที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกำหนดแนวทางไว้หลายประการ เช่น จัดสรรงบประมาณรวมเป็นก้อน มุ่งที่แผนงานและผลงาน กำหนดมาตรฐานการจัดการทางการเงิน โดยให้มีการคำนวณต้นทุนกิจกรรม การบริหารสินทรัพย์ การจัดทำระบบบัญชีตามเกณฑ์ ฟังรับ-ฟังจ่าย และจัดให้มีระบบการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว มีขั้นตอนที่ไม่ต้องผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอนเกินความจำเป็น ทั้งนี้การตัดสินใจในทางงบประมาณและทางการเงินจะอยู่ในระดับสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามากที่สุด

จะเห็นได้ว่าลักษณะกระบวนการงบประมาณเปลี่ยนแปลงไป สถานศึกษามีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารงบประมาณและทรัพยากร โดยจัดสรรผ่านด้านอุปสงค์หรือผู้เรียน (Demand Side Financing) หรือสนองความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการจัดการศึกษาที่ถือว่า ผู้เรียนสำคัญที่สุด แทนการจัดสรรระบบเดิมซึ่งจัดสรรผ่านด้านอุปทานหรือสถานศึกษา (Supply Side Financing) ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางของการกระจายอำนาจการบริหาร งบประมาณตามแนวทางของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในลักษณะนี้ อาจทำให้เกิดความสำเร็จทางการบริหารงบประมาณในระดับมาก ตามผลการศึกษาที่พบในงานวิจัยนี้ และจากการที่สถานศึกษาเป็นหน่วยบริหารการเงินสามารถกำหนดความต้องการงบประมาณของตนเอง ได้ โดยจัดทำงบประมาณผ่านเขตพื้นที่การศึกษาจึงทำให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัวในการจัดการ ทรัพย์สินและหารายได้เพิ่มได้มากขึ้น โดยมุ่งเน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และช่วย ระดมทรัพยากรและการลงทุนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนี้จะมีระบบการตรวจสอบ ติดตาม และประเมิน ผลการใช้ทรัพยากร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ภายใต้การบริหารจัดการ ทรัพยากรที่มุ่งถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลอีกด้วย

จากการศึกษาที่พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการ บริหารงบประมาณมากที่สุด คือ การบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุก ขั้นตอน รองลงมา คือ การบริหารการบัญชีได้อย่างถูกต้องทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การจัดทำบัญชี ทะเบียนทางการเงิน งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางบัญชี และการบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบ และถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน ตามลำดับนั้น แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันมีการ บริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากแนวทางการบริหารงบประมาณสำหรับสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีความ อิสระ คล่องตัว ภายใต้ความรับผิดชอบที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้จากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อที่มีผลสำเร็จอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย ได้แก่ การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความ รับผิดชอบของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มีความเพียงพอ และการจัดหารายได้และผลประโยชน์ ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นฝ่ายรอ รับการจัดสรรงบประมาณมาจากส่วนกลาง โดยมีการจัดหาประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ และการ ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ รวมทั้งการจัดหารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองยังมีไม่ มากนัก

2.4 ความสำเร็จทางการบริหารงานบุคคล

ตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ นั้นบุคลากรในสถานศึกษานับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการในทุกระดับของสถานศึกษา ทำให้องค์กรสู่ความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องมีลักษณะสำคัญคือ ต้องเป็นคนดีและเป็นคนเก่ง โดยเฉพาะจะต้องจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุดได้เป็นอย่างดี

นอกจากนั้นด้านกระบวนการบริหารงานบุคคลต้องมียุทธศาสตร์กลางบริหารงานบุคคลที่ต้องยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และมีรูปแบบการบริหารด้วยองค์คณะบุคคลทุกระดับ ทั้งองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ระดับนโยบาย ในส่วนกลาง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ตามลำดับ

จากการศึกษาที่พบว่า ความสำเร็จทางการบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับมากนั้น น่าจะสอดคล้องกับทิศทางการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากกระทรวงศึกษาธิการไปยังสถานศึกษา ซึ่งทำให้บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยจะเป็นการบริหารในรูปแบบคณะกรรมการ ความรับผิดชอบของผู้บริหารจะมีมากขึ้น โดยนอกจากจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่คณะกรรมการกำหนดแล้ว ยังจะต้องบริหารหน่วยงานให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดด้วย จึงอาจส่งผลให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้นจนมีผลสำเร็จอยู่ในระดับมาก

การบริหารงานบุคคลตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษานั้น คณะกรรมการจะมีอำนาจการบริหารงานบุคคล โดยกำกับดูแลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกำหนด ทั้งนี้ขั้นตอนของการบริหารงานบุคคลในหลายเรื่อง เช่น การสรรหาบุคลากร การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้ความดีความชอบ หรือการดำเนินการทางวินัยจะแล้วเสร็จในระดับสถานศึกษาหรือระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนใหญ่

ดังนั้น คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสอดคล้องกับบทบาทและพันธกิจดังกล่าว เช่น เป็นนักบริหารมืออาชีพ ทันสมัย และมีลีลาการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักการ

บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความรับผิดชอบ

ในส่วนของการศึกษาจำแนกเป็นรายชื่อที่พบว่า ข้อที่ผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคคลมากที่สุด คือ การสนับสนุนและสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงาม ความดีของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ รองลงมา คือ การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนนั้น แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันมีการเน้นด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของวิชาชีพ การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ทำผลงานและมีคุณงามความดี รวมทั้งการจัดบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดผลสำเร็จมากขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่เน้นการพัฒนาบุคคลให้เป็นคนเก่ง และคนดี ส่วนข้อที่มีผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางนั้นคือ การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด และการดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัดนั้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันการบริหารงานบุคคล การตัดสินใจสั่งการยังไม่เบ็ดเสร็จที่สถานศึกษายังคงมีการดำเนินการร่วมกันกับเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาจึงไม่สามารถควบคุมการดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างเต็มที่

2.5 ความสำเร็จทางการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปของสถานศึกษานั้น เป็นส่วนหนึ่งของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 การบริหารทั่วไปจะเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาและหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานด้านการบริหารทั่วไปอยู่ระดับมากนั้น สอดคล้องกับภาวะปัจจุบันที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาทำความเข้าใจในภารกิจที่กำหนดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจาก

การปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การบริหารทั่วไปสามารถส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณได้เป็นอย่างดี

สำหรับผลการศึกษาคำแนกเป็นรายชื่อที่พบว่า ชื่อที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปมากที่สุดคือ การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้นในโรงเรียน รองลงมา คือ การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และการทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ตามลำดับนั้น แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาในปัจจุบันมีการบริหารที่โปร่งใสเป็นไปตามกฎ ระเบียบของทางราชการ และเป็นแบบไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สถานศึกษาเมื่อได้รับการกระจายอำนาจมาแล้ว ต้องมีความรับผิดชอบต่อการบริหารงานที่มีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล และตรวจสอบได้ ส่วนชื่อที่มีผลสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปเป็นลำดับสุดท้ายคือ การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียนนั้น แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนงานทางการศึกษาของโรงเรียนยังไม่มากนัก

3. รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 ภาวะผู้นำ

จากพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งความสัมพันธ์ และแบบมุ่งสถานการณ์ ผลการศึกษาพบว่า มีเพียง 1 แบบ ที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งสถานการณ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป และในภาพรวม แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ ซึ่งมีพฤติกรรมที่สำคัญคือ เน้นการประสานงาน ผสมผสาน เจรจาต่อรอง แก้ไขความขัดแย้ง วางแผน เน้นรายละเอียด มีมาตรฐาน และมุ่งระเบียบแบบแผน จะส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ไม่มีผลต่อความสำเร็จ โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งงานส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในด้านวิชาการ ด้านทั่วไป และในภาพรวม

จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารนั้น อาจเนื่องมาจากลักษณะของผู้บริหารในรูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองมากกว่าที่จะรับคำสั่งมาจากส่วนกลาง เมื่อได้รับการกระจายอำนาจมาจากส่วนกลาง การมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์จึงมีความจำเป็น เนื่องจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในรูปแบบนี้จะมีความไวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เป็นผู้บริหารที่มีมาตรฐานสูง เน้นการผสมผสาน การประสานงาน และสังเคราะห์ความพยายามของบุคคลอื่น รวมทั้งชอบการทำงานเป็นทีม และมุ่งกลยุทธ์ ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ที่ไม่มีผลต่อความสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานที่ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จนั้น อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะให้ความสำคัญแก่คนมากกว่างาน มีความเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยเคร่งครัดกฎระเบียบมากนัก ซึ่งการบริหารในแบบนี้ก่อให้เกิดการประนีประนอมและการริอ้อที่จะตัดสินใจอยู่บ่อยครั้ง จึงอาจไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานมักจะมุ่งผลสำเร็จของงานโดยไม่สนใจตัวบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายบังคับบัญชา โดยเน้นการออกคำสั่ง ซึ่งการบริหารแบบนี้อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สะท้อนออกมาจากผลการศึกษาที่พบว่า การบริหารในรูปแบบนี้ส่งผลในทางลบต่อความสำเร็จ ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับประสิทธิ์ (2542: 104) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ และมุ่งงาน สามารถเข้ามาอยู่ในสมการจำแนกระหว่างกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่นและไม่ดีเด่น และมีน้ำหนักเพียงพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตนเองหรือรวมกับตัวแปรอื่น ๆ แต่แตกต่างกับผลการวิจัยของ Goodhart (1990: 2214) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ด้านมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผลการศึกษาของ Miller (1987: 795) และของ Evers (1987: 4249) ที่พบว่า ครูใหญ่ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีคะแนนประสิทธิผลสูง และงานวิจัยของ สุควาลัย (2536: 72-75) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงานกับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีต่อความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการ

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการใช้มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ไม่มีผลต่อความสำเร็จนั้น อาจเนื่องมาจากในบริบทของสังคมไทยการที่ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก

เกินไป อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเกรงใจ และให้ความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา น้อยลงจนกระทบถึงประสิทธิภาพของการทำงานและความสำเร็จของสถานศึกษาในที่สุด

3.2 การตัดสินใจ

จากพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ 3 แบบ คือ แบบออกคำสั่ง แบบปรึกษาหารือ และแบบเห็นพ้องต้องกัน ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 2 แบบ ที่เป็นไปตามสมมติฐาน คือ พฤติกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านวิชาการ และพฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกันที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในด้านบุคคล ส่วนพฤติกรรมการบริหารแบบออกคำสั่งส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในด้านงบประมาณ และด้านทั่วไป

จากผลการศึกษาที่พบว่า การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารด้านวิชาการนั้น แสดงให้เห็นว่าในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาที่ถือเป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษานั้น จำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ที่ต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ทางเลือก โดยการปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม แล้วจึงตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองตามที่คิดว่าดีที่สุด ซึ่งผลวิเคราะห์พบว่า การตัดสินใจในลักษณะนี้ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารด้านวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ Hoy and Miskel (1991: 326-328) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานจะมีผลลัพธ์ในทางบวกต่อผลการผลิตที่เพิ่มขึ้นในระดับสูง และใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Taylor (1982: 155-171) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชา โดยการศึกษารูปแบบการตัดสินใจตามทฤษฎีการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (1975: 13) พบว่า หัวหน้าภาควิชาส่วนมากตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ร้อยละ 48 และการศึกษาของ พวงเพชร (2536: 137) ที่ได้ศึกษาลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า หัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีใช้วิธีการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือกับอาจารย์ในภาควิชาเป็นกลุ่มก่อน แล้วจึงค่อยตัดสินใจเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาที่สูงในระดับปริญญาโททางด้านบริหารการศึกษา จึงย่อมมีการเรียนรู้และเข้าใจในรูปแบบของการตัดสินใจที่ดีคือ รู้ว่าจะตัดสินใจเองเมื่อใด เมื่อสถานการณ์แบบไหนควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นก่อนที่ตนเองจะตัดสินใจ (สำนักงาน

คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534: 83) และการตัดสินใจของผู้บริหารที่ต้องการทั้งคุณภาพและการยอมรับพอ ๆ กัน ต้องใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือจึงจะเหมาะสมที่สุด (Stuart-Kotze and Roskin, 1983: 83-91)

สำหรับพฤติกรรมการบริหารแบบเห็นพ้องต้องกันที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในด้านบุคคลนั้น อาจเนื่องมาจากงานด้านบริหารงานบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ การลาป่วย ลาภิจ ลาพักผ่อน ลาไปศึกษา อบรม หรือศึกษาต่อ ฯลฯ ซึ่งลักษณะงานเหล่านี้มีผลต่อการให้คุณให้โทษ และความก้าวหน้าของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้แบบเห็นพ้องต้องกันด้วยการให้ทุกคนร่วมกันหาทางเลือกและประเมินทางเลือก แล้วตกลงร่วมกันเป็นข้อยุติของกลุ่มและตัดสินใจไปตามข้อยุตินั้น จึงน่าจะเป็นการตัดสินใจที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคน ทำให้ทุกคนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จในที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารแบบออกคำสั่งส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในด้านงบประมาณ และด้านทั่วไปนั้น อาจเนื่องมาจากงานด้านงบประมาณและด้านทั่วไปส่วนใหญ่จะมีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น การจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาทรัพยากร และการลงทุน เป็นต้น ซึ่งลักษณะงานเหล่านี้ควรมีระบบการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสเข้ามาร่วมด้วย การตัดสินใจแบบออกคำสั่งที่ผู้บริหารตัดสินใจตามลำพังบนพื้นฐานของตนเอง อาจทำให้บุคลากรที่ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจดังกล่าวไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจนั้น และก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Stuart-Kotze and Roskin (1983: 83-91) ที่กล่าวถึงการยอมรับต่อการตัดสินใจของผู้บริหารจะส่งผลถึงการบรรลุตามเป้าหมาย

3.3 แรงจูงใจ

จากพฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ 3 แบบ คือ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมพันธ์ และแรงจูงใจแบบไฟ้อำนาจ ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 2 แบบ ที่เป็นไปตามสมมติฐานคือ แรงจูงใจแบบไฟ้สัมฤทธิ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป และในภาพรวม และแรงจูงใจแบบไฟ้สัมพันธ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป และในภาพรวม

จากผลการศึกษาที่พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารในทุกด้านนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงคือ มีพฤติกรรมที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยทุ่มเทความพยายามทั้งหมดที่มีอยู่จนประสบความสำเร็จ จะเป็นผู้บริหารที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหาร ในลักษณะนี้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและความล้มเหลว จึงมีความพึงพอใจต่อการเอาชนะโดยใช้ความพยายามไม่รอโชควาสนา (เด่นดาว, 2537: 77; เปรมสุริย์, 2536: 207; Stuart-Kotze and Roskin, 1983: 67) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวิสุทธิ (2532: 123-129) ที่ได้ศึกษาปัจจัยด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจนพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาด้านแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน งานวิจัยของ เปรมสุริย์ (2536: 305-307) ที่ศึกษาจิตลักษณะของผู้เรียนและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวทำนายที่สำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และงานวิจัยของ ประสิทธิ์ (2542: 107) ที่พบว่า แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีน้ำหนักพอที่จะใช้ทำนายความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้วยตัวเองหรือรวมกับตัวแปรอื่น ๆ

สำหรับแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารในเกือบทุกด้านนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์สูงคือผู้บริหารที่มีความรู้สึกพึงพอใจกับการตัดสินใจของกลุ่ม การเป็นที่ชื่นชมของผู้ร่วมงาน และเป็นผู้บริหารที่มีความเชื่อว่าการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ความไว้วางใจ การเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงาน และการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญมาก จะเป็นผู้บริหารที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในลักษณะนี้มีพฤติกรรมความร่วมมือกับผู้ร่วมงานสูง ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรี รวมทั้งยอมรับความสามารถของบุคลากรทุกคน จึงได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานจนประสบผลสำเร็จ (เด่นดาว, 2537: 66; พวงเพชร, 2536: 140; Stuart-Kotze and Roskin, 1983:67-73)

3.4 การติดต่อสื่อสาร

จากพฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร 3 แบบ คือ แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และแบบแนวนอน ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 1 แบบ ที่เป็นไปตามสมมติฐานคือ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหาร

สถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล ด้านทั่วไป และในภาพรวม ส่วนพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในด้านงบประมาณ และด้านบุคคล

จากผลการศึกษาที่พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารในทุกด้าน และผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่พบว่าตัวแปรการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนเป็นตัวอธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุดในทุกด้านนั้น จึงแสดงให้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมีความสำคัญต่อความสำเร็จทางการบริหารสูงกว่าตัวแปรอื่น ๆ โดยผู้บริหารในรูปแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำความตกลงอย่างไม่เป็นทางการ ชอบการตัดข้ามสายบังคับบัญชาที่สับสน ซึ่งเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 จึงอาจส่งผลอย่างมากต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาสำหรับสาเหตุที่การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนเป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้มากที่สุดนั้น อาจเนื่องมาจากในการทำงานกับบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พฤติกรรมการบริหารต่าง ๆ ก็ต้องผ่านออกไปทางการติดต่อสื่อสาร (พรรณราย, 2529: 153) และผู้บริหารต้องใช้เวลาประมาณ ร้อยละ 70 ในการติดต่อสื่อสารทุกประเภททั้งการเขียน อ่าน พูด และฟัง จึงสามารถพูดได้ว่าอิทธิพลที่ส่งผลต่อการยับยั้งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้มากที่สุด ก็คือ การขาดประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Robbins, 1994: 114) ดังนั้น ความสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะเลือกใช้แบบการติดต่อสื่อสารแบบใด เพราะผลของการติดต่อสื่อสารจะส่งผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยตรง ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดีก็คือการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนที่เป็นการสื่อสารระหว่างกัน 2 ทาง อย่างไม่เป็นทางการ และตัดข้ามสายบังคับบัญชาที่ทำให้การติดต่อสื่อสารล่าช้า และขาดประสิทธิภาพ

สำหรับพฤติกรรม การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างที่ส่งผลทางลบต่อความสำเร็จในการบริหารด้านงบประมาณ และด้านบุคคลนั้น อาจเนื่องมาจากการบริหารทั้ง 2 ด้านดังกล่าว มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงานมาก ดังนั้นบุคลากรในสถานศึกษาจึงต้องการมีส่วนร่วมในการสื่อสารแบบการอภิปราย และต้องการแสดงความคิดเห็นร่วมด้วยมากกว่าการสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่างที่ผู้บริหารจะสื่อสารด้วยการพูดเป็นส่วนใหญ่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้รับฟังเท่านั้น จึงอาจทำให้การสื่อสารในลักษณะนี้ส่งผลทางลบต่อผลสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้

3.5 พฤติกรรมการบริหารในภาพรวม

สำหรับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ด้านแรงจูงใจแบบไฟสัมพันธ์ และด้านการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนนั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศไทยส่วนใหญ่จะใช้พฤติกรรมการบริหารที่มีลักษณะมุ่งเน้นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 กำหนดให้มีกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาตามมาตรา 39 และมาตรา 40 ทำให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการด้วยตนเองมากขึ้น โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Myers and Stonehill, 1993: 1; David, 1996: 4-5; Cheng, 1996: 44; อุทัย, 2543: ข-ค) ซึ่งการบริหารในลักษณะดังกล่าวไม่เอื้อให้ผู้บริหารสถานศึกษาถือตนเป็นใหญ่ สั่งการโดยไม่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงใช้พฤติกรรมการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ประเภทวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 เพื่อศึกษาความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 เพื่อศึกษารูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,413 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane (1973) ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 395 คน ซึ่งเป็นขนาดตัวอย่างขั้นต่ำในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บข้อมูลจริงได้ทำการเก็บเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการกระจายของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างทั่วถึง รวมขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 420 คน โดยมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่มหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) กับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้การสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ด้วยการแบ่งประชากรออกเป็น 76 กลุ่มตามเขตการปกครอง 76 จังหวัด

ขั้นที่ 2 ใช้การสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ด้วยการสุ่มตามสัดส่วนประชากรในแต่ละจังหวัด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการส่งแบบสอบถาม จำนวน 500 ชุด จำแนกตามโควตาในแต่ละจังหวัด

ขั้นที่ 3 ใช้การสุ่มแบบมีระบบ (Systematic Sampling) กำหนดช่วงการสุ่ม (Sampling Interval) โดยการนำจำนวนโรงเรียนทั้งหมดในแต่ละจังหวัดหารด้วยจำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะทำได้ช่วงการสุ่ม แล้วจึงคัดเลือกรายชื่อโรงเรียนตามช่วงการสุ่มดังกล่าว และกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนดังกล่าวเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 500 คน สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 420 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วยตัวแปรใน 4 กลุ่ม จำนวน 12 ตัวแปร คือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วย
 - 1.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style)
 - 1.2 แบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Style)
 - 1.3 แบบมุ่งสถานการณ์ (Situation-Oriented Style)
2. การตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย
 - 2.1 แบบออกคำสั่ง (the Command Style)
 - 2.2 แบบปรึกษาหารือ (the Consultation Style)
 - 2.3 แบบเห็นพ้องต้องกัน (the Consensus Style)
3. แรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย
 - 3.1 แบบใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)
 - 3.2 แบบใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive)
 - 3.3 แบบใฝ่อำนาจ (Power Motive)

4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ประกอบด้วย
 - 4.1 แบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication Style)
 - 4.2 แบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication Style)
 - 4.3 แบบแนวนอน (Horizontal Communication Style)

ตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการ (Academic Affairs Administration)
2. การบริหารงบประมาณ (Budget Administration)
3. การบริหารงานบุคคล (Personnel Administration)
4. การบริหารทั่วไป (General Affairs Administration)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปและพฤติกรรมการบริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยพัฒนามาจากผู้อื่นส่วนหนึ่ง ซึ่งมีลักษณะดังนี้

4.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปเป็นแบบรายการ (Check List) และเติมข้อความ แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้สอบถามข้อมูลส่วนตัว หรือ โรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert แบบสอบถามลักษณะนี้ใช้วัดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

4.1.2.1 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managing Style Location Test ของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์

4.1.2.2 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเองโดยพัฒนามาจากทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน

4.1.2.3 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยพัฒนามาจากมาตรวัด Managerial Motivation Test ของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) และจาก Murray's Questionnaire (McClelland, 1987) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ

4.1.2.4 แบบสอบถามของพฤติกรรมกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยพัฒนามาจากทฤษฎีของ Stuart-Kotze and Roskin (1983) จำแนกเป็น 3 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน

4.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยพัฒนามาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ ตามมาตรวัดของ Likert

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่ออธิบายวัตถุประสงค์และความสำคัญของการวิจัย พร้อมทั้งขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือส่งจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5.2 จัดส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมา ถ้าได้รับกลับคืนไม่ครบ ผู้วิจัยใช้วิธีการติดตามทางโทรศัพท์เพื่อขอความร่วมมือกับกลุ่มตัวอย่างโดยตรง

5.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา เพื่อนำไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ผู้วิจัยทำการประมวลผลข้อมูลทางสถิติ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นบันได (Stepwise Method)

7. สรุปผลการวิจัย

7.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีอายุราชการในช่วง 21-30 ปี มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ 11 ปี ขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาโท ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในสาขาการบริหารการศึกษา และมีจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 500 คน ขึ้นไป มากที่สุด

7.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำในรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มากที่สุด ในด้านการตัดสินใจ พบว่า มีรูปแบบการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกันมากที่สุด ในด้านแรงจูงใจ พบว่า มีรูปแบบแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ้มากที่สุด และในด้านการติดต่อสื่อสาร พบว่า มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนมากที่สุด

7.3 ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานครั้งนี้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษามากที่สุด คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ

7.4 รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.4.1 ในด้านการบริหารงานวิชาการ รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งตัวแปรนี้ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ และการตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ ตามลำดับ

7.4.2 ในด้านการบริหารงบประมาณ รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารแบบเบื่องบนสู่เบื้องล่าง ที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบเช่นเดียวกัน และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ

7.4.3 ในด้านการบริหารงานบุคคล รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การติดต่อสื่อสารแบบเบื่องบนสู่เบื้องล่าง ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ และการตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน ตามลำดับ

7.4.4 ในด้านการบริหารทั่วไป รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ที่เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ และการตัดสินใจแบบออกคำสั่ง ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบเช่นเดียวกัน ตามลำดับ

7.4.5 ในภาพรวม รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอนส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในทางลบ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ

7.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

รูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีจำนวน 6 รูปแบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ การตัดสินใจแบบเห็นพ้องต้องกัน แรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน นอกจากนั้นอีก 6 รูปแบบ

พฤติกรรมเป็นรูปแบบที่ส่งผลทางลบ หรือไม่มีผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ การตัดสินใจแบบออกคำสั่ง แรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจ การติดต่อสื่อสารแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และการติดต่อสื่อสารแบบเบื้องล่างสู่เบื้องบน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.1.1 จากผลการศึกษาที่พบว่าการบริหารงานวิชาการ มีผลสำเร็จน้อยกว่าด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณนั้น ตามหลักการของการบริหารการศึกษากำหนดไว้ว่างานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา และโรงเรียนเป็นแหล่งในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น บทบาทที่สำคัญบทบาทหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมากที่สุดและมากกว่าด้านอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลผลิตทางการศึกษาที่พึงประสงค์ต่อไป ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีมาตรการในการสนับสนุนสถานศึกษาให้มีการจัดระบบการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นในสถานศึกษา

1.1.2 จากผลการศึกษาที่พบว่าการจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางนั้น กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น ด้วยการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะที่ดี และทักษะในการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

1.1.3 ในการบริหารงบประมาณ จากผลการศึกษาพบว่าการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ และการจัดหารายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางนั้น กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น ด้วยการเสริมสร้างทักษะให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการระดมทรัพยากรและการลงทุน รวมทั้งการจัดหารายได้จากสินทรัพย์ที่ตนเองมีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.4 ในการบริหารงานบุคคล จากผลการศึกษาพบว่าการดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด และการดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครู และบุคลากรทางการศึกษาโดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด มีผลสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางนั้น ควรมีการพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น โดยกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการพัฒนาขั้นตอน วิธีการบริหารงาน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวให้ง่ายต่อการปฏิบัติ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และสามารถดำเนินการได้อย่างเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา โดยความเห็นชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.5 จากผลการศึกษาที่พบว่าความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากนั้น กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จในระดับมากที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ตามมาตรา 39 และมาตรา 40 ที่ต้องการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา โดยการเร่งรัดพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งอาจร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา หรือจัดทำเอกสาร สื่อการเรียนการสอน มอบให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาไว้ทำการศึกษาด้วยตนเองต่อไป

1.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.2.1 ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปนั้น กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการพัฒนาโปรแกรม

เพื่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดการเสริมพลัง (Empowerment) โดยเน้นพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทักษะต่อการนำรูปแบบพฤติกรรมที่ส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาไปปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเอง

1.2.2 กระทรวงศึกษาธิการควรพิจารณานำรูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในภาพรวม ได้แก่ การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน ภาวะผู้นำแบบมุ่งสถานการณ์ แรงจูงใจแบบไฟสัมพันธ์ และแรงจูงใจแบบไฟสัมฤทธิ์ ไปบรรจุเป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตรของการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารประจำการกับผู้บริหารก่อนประจำการ เป็นวงจรการพัฒนาผู้บริหารให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 จากการศึกษาที่พบว่า การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน เป็นตัวแปรที่อธิบายความสำเร็จได้สูงที่สุดในทุกด้าน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำรูปแบบพฤติกรรมนี้ไปใช้ในสถานศึกษาให้มากกว่ารูปแบบพฤติกรรมอื่น ๆ เพื่อให้เกิดผลต่อความสำเร็จมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเท่านั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาโดยใช้ประชากรกลุ่มอื่นร่วมด้วย เช่น ครู บุคลากรทางการศึกษานักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น เพื่อให้เกิดการวัดหรือการประเมินจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องนอกเหนือจากผู้บริหารสถานศึกษา ในลักษณะของการประเมินแบบ 360 องศา

2.2 การวิจัยนี้ต้องการข้อค้นพบที่อ้างอิงไปถึงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยที่เป็นภาพกว้าง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในบริบทที่แคบลงเพื่อให้เห็นข้อมูลเชิงลึกของแต่ละพื้นที่ในลักษณะของการวิจัยร่วมปฏิบัติการ (Action Research) หรือการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2.3 ควรมีการศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นต้น เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในประเทศไทย

2.4 เพื่อเป็นการต่อยอดการวิจัยครั้งนี้ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน แล้วนำไปทดลองใช้กับสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ แล้วจึงนำไปขยายผลในระดับกว้างต่อไป

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กมล สูดประเสริฐ. 2544. **รูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2536. **รายงานการวิจัยการศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดการศึกษาระดับประถม มัธยม และอาชีวศึกษาของไทยในทศวรรษ 1990**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมการศาสนา.
- กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2545. **แนวทางการดำเนินงานโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ปีงบประมาณ 2545**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2545ก. **รายงานการปฏิรูปการศึกษา**. (อัดสำเนา)
- . 2545ข. **รายงานผลการดำเนินงาน 2 ปี กับการปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพมหานคร: กองวิจัยการศึกษา กรมวิชาการ.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. 2520. **ประมวลบทความกรณีศึกษาการศึกษาปี 2520**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สินทวี.
- กิติ ตย์คานนท์. 2532. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ท็อปปริ้นท์.
- คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ. 2542. **การปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเซเว่น พรินติ้งกรุ๊ป จำกัด.

- จันทร์ธานี สงวนนาม. 2533. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และ ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2544. โครงการปฏิรูปด้านระบบบริหารและการเงินทางการศึกษาภายใต้ โครงการนำร่องการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. (อัดสำเนา)
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. 2535. ภาวะผู้นำ. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 8: 13-15.
- ชูลี คณะสุวรรณ. 2546. ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดกรม สามีศึกษา สหวิทยาเขตสวี จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- คำริ บุญชู. 2545. ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่ สิ่งท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู. วารสารวิชาการ 5: 2-7.
- ดิเรก วรรณเสียร. 2545. การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับวิธีการงูในการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2530. การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. 2537. พฤติกรรมบุคคลในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

- นิภา พงศ์วิรัตน์. 2547. การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุญมี เณรชอด. 2545. รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิธีและวิธีไทย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัครา) (อัครา)
- บุญเรือน หมั่นทรัพย์. 2538. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนเอกชนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2533. ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. (อัครา) (อัครา)
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ สารสันต์. 2542. พฤติกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปราโมทย์ เจนการ. 2523. การศึกษาอบรมกับความเป็นผู้ประกอบการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- เปรมสุริย์ เชื้อมทอง. 2536. จิตลักษณะของผู้บริหารและสภาวะการณ์ของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พรรณราย ทรัพย์ประภา. 2529. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

- พวงเพชร วัชรอยู่. 2536. ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ภคินี ดอกไม้งาม. 2546. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- มันทนา คุปตะพันธ์. 2538. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ยุวดี ศันสนียรัตน์. 2542. การบริหารจัดการที่สถานศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัคราณา)
- โยธิน ศันสนียุทธ. 2535. มนุษย์สัมพันธ์: จิตวิทยาการทำงานในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- รุ่ง แก้วแดง. 2542. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- อุทัยวรรณ หาญกล้า. 2547. การศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- วิสุทธิ ราตรี. 2532. ปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทยากจน. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์. 2544. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. เอกสารรวมบทความการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กองการมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา. (อัคราณา)

สมจิตร อุดม. 2547. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สมชัย วุฒิปรีชา. 2530. รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530. สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (อัคราณา)

สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สมุทรา ชำนาญ. 2546. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544. รายงานการพัฒนามูลสารทั้งโรงเรียน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยคณะนักวิจัยในพื้นที่. (อัคราณา)

_____. 2545ก. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. 2545ข. รายงานการประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

_____. 2546. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: พลังภาคประชาชน เพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (อัคราณา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2531. รายงานการวิจัยเรื่อง คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในชนบท: กรณีศึกษาโรงเรียนในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. (อัคราณา)

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544. รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพมหานคร: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2544. การวิจัยเชิงนโยบาย: รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. (อัครา)

สุชาติ การสมบัติ. 2544. การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบในโมเดลกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนโดยใช้การบริหารฐานโรงเรียน: การวิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานของโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และ กรรณิการ์ สุขเกษม. 2536. การวิเคราะห์ถดถอย: แนวคิด วิธีการ และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เลียงเชียง.

สุดาวลัย โสตะจินดา. 2536. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ และความพึงพอใจในงานกับความสำเร็จในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุเพชร ยอดดา. 2547. บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริงในการปฏิรูปโรงเรียนตามแบบวิถีและวิถีไทยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุรางค์ จันทร์อม. 2529. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต.

เสนาะ ดิยาว. 2537. การสื่อสารในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2541. รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาไทย. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัครา)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. 2541. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัครา)

- อมรา รัตตากร. 2536. รายงานการวิจัยรูปแบบการสื่อสารของผู้จัดการระดับกลางของธุรกิจในประเทศไทย. สถาบันราชภัฏจันทรเกษม. (อัคราณา)
- อวยชัย ชะบา. 2532. การทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำในองค์การระบบเปิด: กรณีภาควิชามหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- . 2546. หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: พระรามสี่การพิมพ์.
- อุมร์ สवालิ่ง. 2545. การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- โอภาส บุตรทาศ. 2532. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มกับความพึงพอใจในการทำงาน: กรณีศึกษากรมชลประทาน. ใน *รวมบทคัดย่อวิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, หน้า 296-299.
- Adler, A. N. 1999. **A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment.** Dissertation Abstracts International. 60-11A: 168.
- Atkinson, J. W. 1964. **An Introduction Motivation.** New York: American Book Company.
- Beck, L. G. and J. Murphy. 1996. **The Four Imperatives of a Successful School.** California: Corwin Press Inc.
- . 1998. Site-Based Management and School Success: Untangling the Variables. **School Effectiveness and School Improvement** 9 (4).

- Best, J. W. 1977. **Research in Education**. Englewood Cliff; New Jersey: Prentice-Hall.
- Briggs, K. L. 1996. **Leadership in Restructuring Schools: the Development of an Expanded Framework**. Doctoral Dissertation. University of Southern California.
- Brown, B. R. 1998. **An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders**. Dissertation Abstracts International. 59-09A: 3296.
- Brown, J. A. 1998. **An Evaluation of the Effects of School-Based Management on Perceived Principal and School Effectiveness at a Public Middle School**. Dissertation Abstracts International. 59-10A: 153.
- Caldwell, B. 1990. School-Based Decision Making and Management: International Developments. In J. Chapman (Ed.) **School Based Decision Making and Management**. London: Falmer Press.
- Carlson, H. C. 1997. **The Process of Decision-Making under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models**. Dissertation Abstracts International. 59-06A: 1844.
- Carr, M. N. 1998. **Forms of School-Based Management: Working and Planning with your School Site-Based Management Team**. (Online) Available :www.Idanati.org/articles/seab/carros.html
- Cheng, Y. C. 1996. **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development**. London: The Falmer Press.
- Claybar, K. R. 1994. **School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process**. Dissertation Abstracts International. 55-06A: 1431.

Cruce, C. A. 1992. **A Study of Communication among the Personnel of a Church Related Entity and the Implication for Effective Leadership (Organization Communication).** Dissertation Abstracts International. 53: 1763.

David, J. L. 1996. The Who, What, and Why of Site-Based Management. **Educational Leadership** 53 (4): 4-9.

Delaney, J. G. 1995. **The Relationship between School-Based Management and School Improvement.** Doctoral Dissertation. University of Alberta.

Devos, G., V. D. Broeck and H. En. Vanderheyden, K. 1998. The Concept and Practice of a School-Based Management Contest: Integration of Leadership Development and Organizational Learning. **Educational Administration Quarterly** 5 (34): 700-717.

Dickerson, B. E. 1996. **Leadership Style, Control and Role Strain: a Qualitative Study of Principals Involved in School-Based Management.** Doctoral Dissertation. Washington State University.

Dondero, G. M. 1993. **School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction.** Dissertation Abstracts International. 54-05A: 1607.

Everett, G. 1998. **The Impact of Site-Based Decision Making on Student Achievement as Academic Skills.** Dissertation Abstracts International. 59-04A: 66.

Evers, A. S. 1987. **Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents.** Dissertation Abstracts International. 47: 4249-A.

Ferrandino, V. L. 1985. **Perceived Communication Behavior and Administrative Effectiveness among Secondary School Principals in Connecticut.** Dissertation Abstracts International. 46: 853-A.

- Fiedler, F. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Flores, J. M. 1994. **A Study of Teachers' Involvement in School-Based Management and their Perception of the Impact of School-Based Management on School Improvement**. Dissertation Abstracts International.
- Florida Department of Education. 1998. **Strategies for School-Based Management**. (Online)
Available: www.osi.fsu.edu/waveseries/html_versions/wave_8.htm.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly. 1982. **Organization: Behavior, Structure, Process**. 4 th ed. Texas: Business Publications, Inc.
- Goode, E. 1994. **Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism**. Dissertation Abstracts International. 55-04A: 816.
- Goodhart, W. H. 1990. **The Instrumental and Characteristics of Public Secondary School and Effectiveness**. Dissertation Abstracts International. 51: 2214.
- Gray, J. L. and F. A. Starke. 1984. **Organizational Behavior: Concepts and Application**. 3 rd ed. Columbus: A Bell & Howell Company.
- Herman, J. J. and J. L. Herman. 1992. Educational Administration: School-Based Management. **Clearing House** 65, 5 (May-June 1992): 261-263.
- Herman, J. J. and J. L. Herman. 1993. **School Based Management: Current Thinking and Practice**. Springfield, IL.: Charles C.Thomas.
- Herzog, J. A. 1990. **Variables Contributing to Organizational Effectiveness: A Comparison between National Exemplary Secondary School and Lutheran Secondary School**. Dissertation Abstracts International. 51: 2582.

- Hibbs, J. D. 1998. **Leadership, Change and the School Principal. Doctoral Dissertation.** Memorial University of Newfoundland.
- Hjelle, L. A. And D. J. Ziegler. 1981. **Personality Theories: Basic Assumption, Research, and Applications.** 2 nd ed. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Hoy, W. K. and C. G. Miskel. 1982. **Education Administration: Theory, Research, and Practice.** 2 nd ed. New York: Random House.
- _____. 1991. **Education Administration: Theory, Research, and Practice.** 4 th ed. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Imber, M. W. and P. Reyes. 1990. Factors Contributing to Teacher Satisfaction with Participative Decision Making. **Journal of Research and Development in Education** 23: 216-225.
- Iverson, C. J. 2001. **School-Based Management: A Case Study.** Dissertation Abstracts International. 62: 105 A
- Johnson, N. A. 1988. **Perceptions of Effectiveness and Principals' Job Satisfaction in Elementary Schools.** Dissertation Abstracts International. 49: 1017-A.
- Jones, C. A. 1997. **A Study of Site-Based Management Implementation In Selected Urban High Schools.** Dissertation Abstracts International. 58-06A:2003.
- Kim, H. H. 1998. **Structure, Leadership, and Culture in School-Based Management School.** Dissertation Abstracts International. 59-08A: 192.
- King, M. I. 1989. **Extraordinary Leadership in Education Transformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organization Climate in K-12 and Higher Education.** Dissertation Abstracts International. 50: 2329.

- Kinkade, D. A. 1996. **Factors that affect a School-Based Management Team's Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions.** Doctoral Dissertation. Harvard University.
- Knezevich, S. J. 1975. **Administration of Public Education.** 3 rd ed. New York: Harper & Row Publishers.
- Kolb, D. A., J. S. Osland and I. M. Rubin. 1995. **The Organization Behavior Reader.** 6 th ed. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Lachawanich, T. 1985. **Factors Affecting the Success or Failure of the Community School of Primary Education in Thailand 1972-1983.** Doctoral Dissertation. University of Michigan.
- Latham, A. S. 1998. Site-Based Management: Is It Working. **Educational Leadership** 55, 7 (April 1998): 88-86.
- Leithwood, K. and T. Menzies. 1998. Forms and Effects of School-Based Management: A Review. **Educational Policy** 12 (3):1-21.
- Low, J. 1990. **Winning Tactics for Managers.** Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Luft, J. 1970. **Group Process: An Introduction to Group Dynamics.** California: May Field Publishing Company.
- Maquire, T. F. 1994. **School-Based Management: Conditions for Implementation.** Dissertation Abstracts International. 55-03 A: 434.
- Marti-Vazquez, L. 2000. **The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study.** Dissertation Abstracts International. 61-09A: 265.

- McClelland, D. C. 1987. **Human Motivation**. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCollor, F. M. 1998. **Case Studies of School Based Management in Three Urban Middle Schools**. Dissertation Abstracts International. 59-01 A: 40.
- McCormick, E. J. and D. R. Ilgen. 1980. **Industrial Psychology**. 7 th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- McLaughlin, G. C. 1995. **The Role of Organizational Communication Effectiveness in the Development of Service Quality Satisfaction**. Dissertation Abstracts International. 55: 2910.
- Miller, E. L. 1987. **The Relationship among Leadership Style, Perception of the Effectiveness**. Dissertation Abstracts International. 48: 795-A.
- Mohrman, S. A. and P. Wohlstetter. 1994. **School-Based Management: Organizing for High Performance**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moriarty, J. K. 1989. **Leadership, Structure and Effectiveness of Parochial Secondary School (Catholic Schools)**. Dissertation Abstracts International. 51: 42.
- Myers, D. and R. Stonehill. 1993. **School-Based Management**. (Online). Available: www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html
- Myers, M. B. 1997. **Perceptions of Relationship between School-Based Management, Program Quality and Student Achievement**. Doctoral Dissertation. University of Alberta.
- Norton, R. 1983. **Communication Style: Theory, Applications, and Measures**. California: Sage Publications, Inc.

- Odden, E. R. and P. Wohlstetter. 1995. Making School-Based Management Work. **Educational Leadership** 52(5): 32-36.
- Office of the National Education Commission. 1999. **National Educational Act of B.E.2542 (1999)**. Bangkok: Seven Printing Group.
- Owen, R. G. 1987. **Organizational Behavior in Education**. 3 rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Park, J. P. 2000. **Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea**. Dissertation Abstracts International. 61-11 A: 239.
- Phillips, L. J. 1998. **School-Based Management, Expectations and Outcomes: Edmonton Public School 15 years after Implementation**. Dissertation Abstracts International. 60-12 A: 200.
- Rainey, H. G. 1993. Work Motivation. In **Handbook of Organizational Behavior**. New York: Macel Dekker, Inc., pp.25-27.
- Robbins, S. P. 1994. **Essentials of Organizational Behavior**. 4 th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Siebold, G. L. 1994. The Relation between Soldier Motivation, Leadership, and Small Unit Performance. In **Motivation: Theory and Research**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp.171-184.
- Simon, H. A. 1945. **Administrative Behavior**. New York: McMillan Co.
- Spilman, C. E. 1996. Transforming an Urban School. **Educational Leadership** 53(4): 34-38.
- Steers, R. M. and L. W. Porter. 1983. **Motivation and Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Co.

- Stuart-Kotze, R. and R. Roskin. 1983. **Success Guide to Managerial Achievement**. Virginia: Prentice-Hall Company.
- Taylor, A. L. 1982. Decision-Process Behaviors of Academic Managers. **Research in Higher Education** 16: 155-171.
- Trewatha, R. L. and G. M. Newport. 1982. **Management**. 3 rd ed. Texas.
- Vroom, V. H. and P. W. Yetton. 1975. **Leadership and Decision-Making**. 2 nd ed. London: Feffer and Simon, Inc.
- Wheless, V. A, L. R. Wheless and R. D. Howard. 1993. An Analysis of the Contribution of Participative in Decision Making and Communication with Superior as Predictors of Job Satisfaction. **Research in Higher Education** 18: 145-160.
- Wilson, R. J. 2001. **School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997**. Dissertation Abstracts International. 62-03 A.337.
- Wohlstetter, P. 1995. Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't. **Phi Delta Kappan** 77(1): 22-25.
- Wohlstetter, P. and S. A. Mahrman. 1993. **School-Based Management: Strategies for Success**. (Online). Available: www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html.
- Yamane, T. 1973. **Statistical and Introductory Analysis**. Tokyo: Harper and Row. Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

ชื่อ-สกุล	หน่วยงาน
1. ศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา เกรียงยี	ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา จันทน์บรรจง	ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง	แขนงวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
4. รองศาสตราจารย์ ดร.กานดา พูนลาภทวี	ภาควิชาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5. รองศาสตราจารย์ นีโลบล นิมกักรัตน์	สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา ภาควิชาประเมินผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้
โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในประเทศไทย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้
โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

ด้วย นางอริศรา เล็กสรรเสริญ นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย” ซึ่งวิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน และจะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านช่วยกรุณาตอบแบบสอบถาม โดยมีคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย
2. แบบสอบถามชุดนี้สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง หรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
3. คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริง เพื่อให้งานวิจัยนี้มีคุณภาพ และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. คำตอบของท่านเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในงานวิจัยนี้เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่าน หรือต่อโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะเสนอข้อมูลเป็นภาพรวมเฉพาะในการวิจัยนี้เท่านั้น
5. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อให้ได้คำตอบที่ครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประมวลผลในขั้นตอนต่อไปได้ และขอความอนุเคราะห์จากท่านในการนำแบบสอบถามที่ตอบแล้วไปส่งในซองที่แนบมาพร้อมส่งคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ **ภายในวันศุกร์ที่ 16 ธันวาคม 2548** จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณที่ท่านได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

อริศรา เล็กสรรเสริญ

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () และเติมข้อความลงในช่องว่าง...ให้ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

3. อายุราชการ.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา.....ปี (นับจำนวนปีเต็ม)

5. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2. ปริญญาตรี

() 3. ปริญญาโท

() 4. ปริญญาเอก

() 5. อื่น ๆ ระบุ.....

6. สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา (หากจบมากกว่า 1 วุฒิการศึกษา และมีวุฒิด้านการบริหารการศึกษา รวมอยู่ด้วยขอให้ตอบสาขาการบริหารการศึกษา)

() 1. สาขาการบริหารการศึกษา () 2. สาขาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สาขาการบริหารการศึกษา

7. ขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบัน มีนักเรียนทั้งหมด จำนวน.....คน

ตอนที่ 2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- คำชี้แจง** 1. คำถามตอนที่ 2 นี้ ประกอบไปด้วย 4 หมวด ได้แก่
- หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ
 - หมวดที่ 2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ
 - หมวดที่ 3 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ
 - หมวดที่ 4 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร
2. ข้อความในแต่ละข้อจะเป็นการบรรยายลักษณะพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ท่านพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมการบริหารของท่าน แล้วกรุณาตอบคำถามโดยการ**ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่**ท่านคิดว่าข้อความนั้นสามารถอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงข้อละหนึ่งช่องเท่านั้น
3. ในแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงน้อยที่สุด
 - 2 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงน้อย
 - 3 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงปานกลาง
 - 4 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงมาก
 - 5 หมายถึง ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการบริหารของท่านได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด					
2. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
3. ข้าพเจ้ารับฟังเสียงส่วนใหญ่ของบุคลากรในการทำงานที่โรงเรียน					
4. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนาม โดยมอบหมายงาน ไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน					
5. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ					
6. ข้าพเจ้าใช้ความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เมื่อมีความขัดแย้งหรือเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน					
7. ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสมอที่จะไปช่วยงานอื่น ๆ นอกโรงเรียนเมื่อมีการร้องขอ					
8. ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน					
9. ข้าพเจ้ามีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน					
10. ตามปกติข้าพเจ้าจะดักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี					
11. ข้าพเจ้านำผลการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด					
12. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
13. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกันในการทำงาน					
14. ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้าได้โดยง่ายและสะดวก					
15. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการเป็นอย่างมาก					
16. ข้าพเจ้าจะเป็นผู้สั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
17. ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความพิถีพิถัน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน					
18. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนเพื่อน					
19. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานจนถึงที่สุด					
20. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่ง และมีประสิทธิภาพ					
21. ข้าพเจ้านำผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นสำคัญ					
22. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการจัดทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้มเอกสาร					
23. ข้าพเจ้าผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการอยู่เสมอ					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
24. ข้าพเจ้ายินดีจะกำหนดให้มีการแยกแยะรายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม					
25. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาส่วนตัว					
26. ข้าพเจ้านำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด					
27. ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอาเปรียบกันในการทำงาน					
28. ผู้ใต้บังคับบัญชามักมาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับข้าพเจ้าอยู่เสมอ					
29. ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้งเมื่อจำเป็น					
30. ข้าพเจ้านำการทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					

หมวดที่ 2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ					
2. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาเพียงผู้เดียวโดยใช้ข้อมูลผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่					
3. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าตัดสินใจจากมติของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น					
4. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่					
5. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ					
6. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณาพร้อมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม					
7. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
8. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ					
9. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณาพร้อมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม					
10. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจจัดซื้อตามความจำเป็นตามข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่					
11. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งซื้อตามความจำเป็น					
12. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งซื้อตามมติที่ประชุม					
13. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ประสบการณ์ของข้าพเจ้าเป็นสำคัญ					
14. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจสั่งการ					
15. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งการโดยคำนึงถึงหลักการ และมติการประชุมที่ได้ตกลงกันได้					
16. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่					
17. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้นำชุมชน หรือกรรมการสถานศึกษาบางคน					
18. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
19. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะสั่งการแก้ไขปัญหาทันทีโดยใช้ประสบการณ์การทำงานของข้าพเจ้าเป็นหลัก					
20. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะปรึกษากับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการตัดสินใจสั่งการ					
21. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
22. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วยตนเอง จากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่					
23. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป					
24. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการ โดยยึดมติของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง					
25. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความคิดเห็นของตนเอง					
26. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยขอความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง					
27. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยหลักการที่คนส่วนใหญ่ในโรงเรียนยอมรับร่วมกันได้					
28. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความคิดเห็นของตนเอง					
29. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ					
30. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น					

หมวดที่ 3 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ข้าพเจ้าทำมีความท้าทาย					
2. ข้าพเจ้าจัดตารางเวลาการทำงานและกิจกรรมของตนเองอย่างชัดเจน และมีความพยายามจะให้เป็นไปตามนั้น					
3. ข้าพเจ้าใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นส่วนสำคัญในการทำงานต่าง ๆ					
4. ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละอย่างให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม					
5. ข้าพเจ้าต้องการเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อความ	พฤติกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
6. ข้าพเจ้าคิดว่า การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีความสำคัญมากกว่า การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของตนเอง					
7. ข้าพเจ้าจะมีความสุขและมีความภูมิใจอย่างมาก ถ้าข้าพเจ้าสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้					
8. ข้าพเจ้าคิดว่า มิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน					
9. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานกับการทำงานหนัก					
10. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า ข้าพเจ้าเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าทำ					
11. ข้าพเจ้าชอบการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานคนเดียว					
12. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า ต้องรับผิดชอบต่อการทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ					
13. ข้าพเจ้าเชื่อว่า การใช้เวลาในการรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และการแสดงความเห็นอกเห็นใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน					
14. ข้าพเจ้าต้องการเห็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของข้าพเจ้า ไม่ว่าจะเป็ผลสำเร็จหรือล้มเหลว					
15. ข้าพเจ้าคิดว่า การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของผู้บริหาร					
16. ข้าพเจ้ารู้สึกว่า บุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่น่าทำงาน					
17. ข้าพเจ้าชอบให้มีการประชุมแบบเป็นทางการ มีการกำหนดประธาน คณะกรรมการ และวาระ การประชุมที่ชัดเจน					
18. ข้าพเจ้าจะยอมเสี่ยงเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ถ้าได้มีการคาดคะเน และคำนวณความเสี่ยงนั้นเป็นอย่างดีแล้ว					
19. ข้าพเจ้าพยายามกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจนสำหรับการทำงาน ของข้าพเจ้า					
20. ข้าพเจ้าสนุกสนานในการเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้านอกเวลาการทำงาน					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
21. ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้อารมณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่มีผลต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน					
22. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจในงานที่ไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน					
23. ข้าพเจ้าจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของข้าพเจ้าจากผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่นที่เกี่ยวข้อง					
24. ข้าพเจ้าคิดว่างานที่สำคัญอย่างหนึ่งของข้าพเจ้าก็คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา					
25. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหนักและการเสียสละเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ					
26. ข้าพเจ้าจะทำงานได้ไม่ดี ถ้าต้องทำงานร่วมกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ					
27. ข้าพเจ้าชอบการทำงานอย่างอิสระ					
28. ข้าพเจ้าจะทำงานหนักจนกว่าจะรู้สึกพอใจกับผลงานที่ข้าพเจ้าทำ					
29. ข้าพเจ้าคิดว่าความสามารถบังคับหรือควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีจะ สามารถทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้					
30. ข้าพเจ้าชอบใช้การแก้ไขปัญหาคด้วยแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าการแก้ไขปัญหาคโดยใช้ความคิดของบุคคลเพียงคนเดียว					

หมวดที่ 4 พฤติกรรมการบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ามักจะเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ในการประชุมเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน					
2. ข้าพเจ้าชอบให้มีการอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้ง					
3. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้ามักจะเป็นฝ่ายรับฟังผู้ได้บังคับบัญชาในการประชุมแต่ละครั้ง					
4. ข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ต่อข้าพเจ้าโดยตรงได้อย่างเต็มที่					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
5. ข้าพเจ้าจะคัดค้านความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาทันทีที่ไม่เห็นด้วย					
6. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น					
7. ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก					
8. ข้าพเจ้าพยายามลดขั้นตอนและสายบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น					
9. ข้าพเจ้ามักเป็นผู้บอกผู้ได้บังคับบัญชาว่าต้องทำงานอะไร และต้องทำอย่างไร					
10. ข้าพเจ้าใช้การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามเป็นประจำ					
11. ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ					
12. ข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันอยู่เสมอ					
13. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในการพูด และสิ่งที่พูดต่อผู้ได้บังคับบัญชา					
14. ข้าพเจ้าแสดงความเห็นด้วยกับข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่					
15. ข้าพเจ้ามักจะตั้งใจฟังเวลาผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น					
16. ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันบ่อย ๆ					
17. ข้าพเจ้าชอบเป็นผู้สั่งการเมื่อมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน					
18. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับตนเองเป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา					
19. ข้าพเจ้าชอบที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความระมัดระวัง โดยไม่ได้แย้ง					
20. ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้อื่นโต้แย้งคำสั่งของข้าพเจ้า					
21. ข้าพเจ้าพร้อมเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
22. ข้าพเจ้าให้ครูในโรงเรียนได้มีการติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิด					
23. ข้าพเจ้าใช้สิทธิความเป็นประธานเต็มที่ เมื่อเป็นประธานในการประชุม					

ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
24. ข้าพเจ้านับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจ ร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการโดยไม่จำเป็นต้องผ่านข้าพเจ้า					
25. ข้าพเจ้าพยายามเป็นผู้กำหนดบทบาทในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา					
26. ข้าพเจ้ามักให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ในการ ประชุมแต่ละครั้ง					
27. ข้าพเจ้ามักกล่าวคำชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นดี ๆ ต่อการ ปรับปรุงและพัฒนางานของโรงเรียน					
28. ข้าพเจ้าชอบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับผู้ได้บังคับบัญชา					
29. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการทำงาน of โรงเรียนให้ดีขึ้นได้อย่างเต็มที่					
30. ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความ คิดเห็นของข้าพเจ้า					

ตอนที่ 3 ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง (1) ข้อความในแต่ละข้อจะเป็นการบรรยายกิจกรรมการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขอให้ท่านพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการของท่านในแต่ละกิจกรรม แล้วกรูณาตอบคำถามโดยการ**ทำเครื่องหมาย ✓** ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงที่ท่านดำเนินการเพียงข้อละหนึ่งช่องเท่านั้น

(2) ในแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

- 1 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น น้อยที่สุด (ไม่เกิน 20%)
- 2 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น น้อย (21- 40%)
- 3 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น ปานกลาง (41- 60%)
- 4 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น มาก (61- 80%)
- 5 หมายถึง มีผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องนั้น มากที่สุด (81- 100%)

ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ด้านการบริหารงานวิชาการ

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
1. การจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาโดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน					
3. การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน					
4. การวัดผลและประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง					
5. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน					
6. การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
7. การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน					
8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน					
9. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน					
10. การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้					
11. การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม					
12. การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
13. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน					
15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข					
16. การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน					
17. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้					
18. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริง					
19. การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน					
20. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่บ้าน					

ด้านการบริหารงบประมาณ

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
21. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดตั้งงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
22. การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมีความเหมาะสม					
23. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประเภท และรายการที่ได้รับจัดสรร					
24. การเสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษามีความเหมาะสม					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
25. การรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีที่สามารถแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ได้อย่างเหมาะสม					
26. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนมีความสมบูรณ์และถูกต้อง					
27. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มีความเพียงพอ					
28. การจัดการรายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ					
29. การบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกชั้นตอน					
30. การบริหารการบัญชีได้อย่างถูกต้องทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การจัดทำบัญชี ทะเบียนทางการเงิน งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางบัญชี					
31. การบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกชั้นตอน					
32. การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ					
33. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการกำกับการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียน					
34. การปกครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สินของทางโรงเรียนมีความเหมาะสม					
35. การกระจายอำนาจด้านงบประมาณไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน					
36. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนรับรู้ และแสดงความคิดเห็นต่อการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง					
37. การปรับเปลี่ยนงบประมาณประเภทต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น					
38. การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
39. การมีระบบควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน					
40. การใช้งบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					

ด้านการบริหารงานบุคคล

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
41. การตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ					
42. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนกับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
43. การดำเนินการเกลี้ยอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด					
44. การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด					
45. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
46. การควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กฎหมายกำหนด					
47. การรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					
48. การวางแผนสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
49. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
50. การอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
51. การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ					
52. การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน					
53. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม					
54. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Description) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
55. การบังคับบัญชาบุคลากรมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน					
56. การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
57. การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา					
58. การจัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเหมาะสม					
59. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
60. การสนับสนุนและสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					

ด้านการบริหารทั่วไป

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
61. การมีระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
62. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
63. การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน					
64. การจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ					
65. การจัดระบบการบริหาร และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง					
66. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุมเหมาะสม และมีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้					
67. การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย และเหมาะสมต่อการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของโรงเรียน					
68. การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ของ โรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และพร้อมจะใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา					
69. การร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของ โรงเรียนและชุมชน					
70. การสำรวจสำมะโนผู้เรียนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง					
71. การวางแผนรับนักเรียนที่สอดคล้อง เหมาะสม และสามารถรับนักเรียนได้ตามแผน					
72. การดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีความเหมาะสมและทั่วถึง					
73. การร่วมมือกับหน่วยราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
74. การออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
75. การกระจายอำนาจไปทั้งองค์กร ให้ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้รับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามความเหมาะสม					

กิจกรรม	ผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
76. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนตามความเหมาะสม					
77. การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้นในโรงเรียน					
78. การทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี					
79. การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ					
80. การจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					

ภาคผนวก ค

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
(โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
(โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1.	กรุงเทพมหานคร	157	3
2.	กระบี่	248	4
3.	กาญจนบุรี	469	7
4.	กาฬสินธุ์	639	10
5.	กำแพงเพชร	439	7
6.	ขอนแก่น	1,158	18
7.	จันทบุรี	223	3
8.	ฉะเชิงเทรา	345	5
9.	ชลบุรี	323	5
10.	ชัยนาท	208	3
11.	ชัยภูมิ	810	13
12.	ชุมพร	283	4
13.	เชียงราย	691	11
14.	เชียงใหม่	907	14
15.	ตรัง	352	5
16.	ตราด	134	2
17.	ตาก	253	4
18.	นครนายก	155	2
19.	นครปฐม	286	4
20.	นครพนม	499	8
21.	นครราชสีมา	1,448	22
22.	นครศรีธรรมราช	830	13
23.	นครสวรรค์	601	9
24.	นนทบุรี	160	3
25.	นราธิวาส	361	6
26.	น่าน	410	6
27.	บุรีรัมย์	912	14

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
28.	ปทุมธานี	198	3
29.	ประจวบคีรีขันธ์	240	4
30.	ปราจีนบุรี	276	4
31.	ปัตตานี	339	5
32.	พระนครศรีอยุธยา	416	6
33.	พะเยา	308	5
34.	พังงา	179	3
35.	พัทลุง	280	4
36.	พิจิตร	381	6
37.	พิษณุโลก	493	8
38.	เพชรบุรี	260	4
39.	เพชรบูรณ์	611	9
40.	แพร่	307	5
41.	ภูเก็ต	65	1
42.	มหาสารคาม	631	10
43.	แม่ฮ่องสอน	345	5
44.	มุกดาหาร	277	4
45.	ยโสธร	414	6
46.	ยะลา	226	3
47.	ร้อยเอ็ด	863	13
48.	ระนอง	96	1
49.	ระยอง	231	4
50.	ราชบุรี	369	6
51.	ลพบุรี	383	6
52.	ลำปาง	468	7
53.	ลำพูน	294	5
54.	เลย	486	8
55.	ศรีสะเกษ	970	15
56.	สกลนคร	673	10
57.	สงขลา	521	8

ลำดับ	จังหวัด	จำนวนโรงเรียนทั้งหมด	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
58.	สตูล	176	3
59.	สมุทรปราการ	168	3
60.	สมุทรสงคราม	89	1
61.	สมุทรสาคร	118	2
62.	สระแก้ว	306	5
63.	สระบุรี	301	5
64.	สิงห์บุรี	146	2
65.	สุโขทัย	375	6
66.	สุพรรณบุรี	449	7
67.	สุราษฎร์ธานี	563	9
68.	สุรินทร์	842	13
69.	หนองคาย	546	8
70.	หนองบัวลำภู	341	5
71.	อ่างทอง	169	3
72.	อุดรธานี	885	14
73.	อุตรดิตถ์	318	5
74.	อุทัยธานี	271	4
75.	อุบลราชธานี	1,166	18
76.	อำนาจเจริญ	283	4
รวมทั้งสิ้น		32,413	500

ภาคผนวก ง

จำนวนและร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ตอบแบบสอบถาม
ด้านพฤติกรรมกรบริหาร และความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา
ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำแนกเป็นรายชื่อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
หมวดที่ 1 พฤติกรรมการบริหารด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

n = 420 (100 %)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้าควบคุมดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	3 (0.7)	30 (7.1)	108 (25.7)	194 (46.2)	85 (20.2)
2. ข้าพเจ้ายึดกฎระเบียบและปฏิบัติกับทุกคนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	0 (0.0)	15 (3.6)	81 (19.3)	186 (44.3)	138 (32.9)
3. ข้าพเจ้ารับฟังเสียงส่วนใหญ่ของบุคลากรในการทำงานที่โรงเรียน	3 (0.7)	3 (0.7)	40 (9.5)	190 (45.2)	184 (43.8)
4. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าเป็นผู้ลงนามโดยมอบหมายงานไปให้ผู้อื่นรับผิดชอบงานแทน	24 (5.7)	61 (14.5)	98 (23.3)	152 (36.2)	85 (20.2)
5. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้าจะเป็นผู้คิดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	15 (3.6)	76 (18.1)	212 (50.5)	91 (21.7)	26 (6.2)
6. ข้าพเจ้าใช้ความประนีประนอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เมื่อมีความขัดแย้งหรือเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน	2 (0.5)	11 (2.6)	59 (14.0)	169 (40.2)	179 (42.6)
7. ข้าพเจ้ายินดีและเต็มใจเสมอที่จะไปช่วยงานอื่น ๆ นอกโรงเรียนเมื่อมีการร้องขอ	1 (0.2)	3 (0.7)	61 (14.5)	181 (43.1)	174 (41.4)
8. ข้าพเจ้าเป็นมิตรกับทุกคนในโรงเรียน	2 (0.5)	4 (1.0)	31 (7.4)	90 (21.4)	293 (69.8)
9. ข้าพเจ้ามีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบชัดเจน	0 (0.0)	10 (2.4)	59 (14.0)	208 (49.5)	143 (34.0)
10. ตามปกติข้าพเจ้าจะตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี	6 (1.4)	34 (8.1)	111 (26.4)	187 (44.5)	82 (19.5)
11. ข้าพเจ้านำการประสานงานให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	1 (0.2)	15 (3.6)	38 (9.0)	146 (34.8)	220 (52.4)
12. ข้าพเจ้ารับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3 (0.7)	0 (0.0)	53 (12.6)	167 (39.8)	197 (46.9)
13. ข้าพเจ้าพยายามหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกันในการทำงาน	6 (1.4)	25 (6.0)	98 (23.3)	160 (38.1)	131 (31.2)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
14. ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าพบปะพูดคุยกับข้าพเจ้าได้โดยง่ายและสะดวก	3 (0.7)	4 (1.0)	27 (6.4)	69 (16.4)	317 (75.5)
15. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับระเบียบวิธีปฏิบัติที่เป็นทางการเป็นอย่างมาก	5 (1.2)	39 (9.3)	128 (30.5)	149 (35.5)	99 (23.6)
16. ข้าพเจ้าจะเป็นผู้สั่งการกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	18 (4.3)	79 (18.8)	172 (41.0)	118 (28.1)	33 (7.9)
17. ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความพิถีพิถันละเอียดรอบคอบในการทำงาน	1 (0.2)	16 (3.8)	95 (22.6)	219 (52.1)	89 (21.2)
18. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ได้บังคับบัญชาเสมือนเพื่อน	2 (0.5)	9 (2.1)	59 (14.0)	161 (38.3)	189 (45.0)
19. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นในการทำงานจนถึงที่สุด	1 (0.2)	3 (0.7)	51 (12.1)	129 (30.7)	236 (56.2)
20. ข้าพเจ้าชอบทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่เก่งและมีประสิทธิภาพ	4 (1.0)	17 (4.0)	112 (26.7)	167 (39.8)	120 (28.6)
21. ข้าพเจ้าเน้นผลการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ	1 (0.2)	5 (1.2)	55 (13.1)	200 (47.6)	159 (37.9)
22. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญต่อการจัดทำบันทึกหรือการจัดทำแฟ้มเอกสาร	0 (0.0)	31 (7.4)	143 (34.0)	180 (42.9)	66 (15.7)
23. ข้าพเจ้าผลักดันผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการอยู่เสมอ	1 (0.2)	9 (2.1)	74 (17.6)	230 (54.8)	106 (25.2)
24. ข้าพเจ้ายินดีจะกำหนดให้มีการแยกแยะรายละเอียดของงานอย่างเหมาะสม	0 (0.0)	10 (2.4)	76 (18.1)	233 (55.5)	101 (24.0)
25. ข้าพเจ้ายินดีช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาส่วนตัว	2 (0.5)	3 (0.7)	67 (16.0)	203 (48.3)	145 (34.5)
26. ข้าพเจ้านำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีผลงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	1 (0.2)	4 (1.0)	45 (10.7)	236 (56.2)	134 (31.9)
27. ข้าพเจ้าไม่ชอบการเอาเปรียบกันในการทำงาน	2 (0.5)	5 (1.2)	29 (6.9)	92 (21.9)	292 (69.5)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
28. ผู้ได้บังคับบัญชาหมักมาปรึกษาปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวกับข้าพเจ้าอยู่เสมอ	3 (0.7)	16 (3.8)	118 (28.1)	191 (45.5)	92 (21.9)
29. ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาทุกครั้งเมื่อจำเป็น	2 (0.5)	5 (1.2)	62 (14.8)	205 (48.8)	146 (34.8)
30. ข้าพเจ้านั้นการทำงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	2 (0.5)	3 (0.7)	29 (6.9)	223 (53.1)	163 (38.8)

หมวดที่ 2 พฤติกรรมการบริหารด้านการตัดสินใจ (Decision Making)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาบางคนมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ	71 (16.9)	50 (11.9)	82 (19.5)	122 (29.0)	95 (22.6)
2. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าจะเป็นผู้พิจารณาเพียงผู้เดียวโดยใช้ข้อมูลผลงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอยู่	170 (40.5)	100 (23.8)	70 (16.7)	50 (11.9)	30 (7.1)
3. ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ข้าพเจ้าตัดสินใจจากมติของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น	4 (1.0)	18 (4.3)	60 (14.3)	146 (34.8)	192 (45.7)
4. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	63 (15.0)	103 (24.5)	124 (29.5)	100 (23.8)	30 (7.1)
5. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งการ	8 (1.9)	16 (3.8)	97 (23.1)	187 (44.5)	112 (26.7)
6. ในการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายและพิจารณาร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่งการตามความเห็นของที่ประชุม	3 (0.7)	25 (6.0)	37 (8.8)	155 (36.9)	200 (47.6)
7. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	68 (16.2)	83 (19.8)	115 (27.4)	110 (26.2)	44 (10.5)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
8. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับ ผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วจึงตัดสินใจสั่งการ	16 (3.8)	36 (8.6)	96 (22.9)	171 (40.7)	101 (24.0)
9. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าขอความคิดเห็นกับ ผู้ได้บังคับบัญชาก่อน แล้วจึงตัดสินใจสั่งการ	16 (3.8)	36 (8.6)	96 (22.9)	171 (40.7)	101 (24.0)
10. ในการจัดครูประจำชั้นเรียน ข้าพเจ้าให้ครูได้มีส่วนร่วม ในการอภิปรายและพิจารณาร่วมกันแล้วจึงตัดสินใจสั่ง การตามความเห็นของที่ประชุม	9 (2.1)	29 (6.9)	68 (16.2)	147 (35.0)	167 (39.8)
11. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจ จัดซื้อตามความจำเป็นตามข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	79 (18.8)	114 (27.1)	107 (25.5)	75 (17.9)	45 (10.7)
12. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าขอความ คิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงตัดสินใจสั่งซื้อ ตามความจำเป็น	17 (4.0)	31 (7.4)	96 (22.9)	174 (41.4)	102 (24.3)
13. ในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้าสั่งซื้อ ตามมติที่ประชุม	13 (3.1)	37 (8.8)	74 (17.6)	160 (38.1)	136 (32.4)
14. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการโดยใช้ประสบการณ์ของข้าพเจ้าเป็น สำคัญ	85 (20.2)	117 (27.9)	143 (34.0)	63 (15.0)	12 (2.9)
15. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้า ขอความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจสั่งการ	12 (2.9)	20 (4.8)	113 (26.9)	180 (42.9)	95 (22.6)
16. ในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ข้าพเจ้า สั่งการโดยคำนึงถึงหลักการ และมติการประชุมที่ได้ ตกลงกันได้	4 (1.0)	13 (3.1)	51 (12.1)	184 (43.8)	168 (40.0)
17. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	85 (20.2)	98 (23.3)	128 (30.5)	76 (18.1)	33 (7.9)
18. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้นำชุมชน หรือกรรมการสถานศึกษาบางคน	22 (5.2)	58 (13.8)	144 (34.3)	157 (37.4)	39 (9.3)
19. การจัดกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน ข้าพเจ้า ตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง	6 (1.4)	23 (5.5)	53 (12.6)	175 (41.7)	163 (38.8)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรบริหาร				
	1	2	3	4	5
20. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะสั่งการแก้ไขปัญหานั้นทันทีโดยใช้ประสบการณ์การทำงานของข้าพเจ้าเป็นหลัก	12 (2.9)	56 (13.3)	80 (19.0)	175 (41.7)	97 (23.1)
20. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าจะปรึกษากับรองผู้อำนวยการสถานศึกษาก่อนการตัดสินใจสั่งการ	35 (8.3)	51 (12.1)	163 (38.8)	136 (32.4)	35 (8.3)
21. เมื่อประสบกับปัญหาที่ไม่สำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติที่ประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้อง	45 (10.7)	71 (16.9)	107 (25.5)	123 (29.3)	74 (17.6)
22. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการด้วยตนเองจากข้อมูลที่ข้าพเจ้ามีอยู่	76 (18.1)	101 (24.0)	113 (26.9)	87 (20.7)	43 (10.2)
23. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยคำนึงถึงข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป	14 (3.3)	46 (11.0)	141 (33.6)	165 (39.3)	54 (12.9)
24. เมื่อมีปัญหาสำคัญ ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยยึดมติของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	4 (1.0)	17 (4.0)	64 (15.2)	187 (44.5)	148 (35.2)
25. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความคิดเห็นของตนเอง	62 (14.8)	100 (23.8)	131 (31.2)	90 (21.4)	37 (8.8)
26. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้อง	9 (2.1)	40 (9.5)	136 (32.4)	192 (45.7)	43 (10.2)
27. เมื่อมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติเกิดขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยหลักการที่คนส่วนใหญ่ในโรงเรียนยอมรับร่วมกันได้	5 (1.2)	17 (4.0)	53 (12.6)	185 (44.0)	160 (38.1)
28. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยใช้ความคิดเห็นของตนเอง	67 (16.0)	88 (21.0)	129 (30.7)	92 (21.9)	44 (10.5)
29. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ	49 (11.7)	75 (17.9)	156 (37.1)	121 (28.8)	19 (4.5)
30. เมื่อมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลขึ้นในโรงเรียน ข้าพเจ้าตัดสินใจสั่งการตามมติของคณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้น	16 (3.8)	36 (8.6)	92 (21.9)	160 (38.1)	116 (27.6)

หมวดที่ 3 พฤติกรรมการบริหารด้านแรงจูงใจ (Motivation)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ารู้สึกว่างานที่ข้าพเจ้าทำมีความท้าทาย	4 (1.0)	18 (4.3)	51 (12.1)	163 (38.8)	184 (43.8)
2. ข้าพเจ้าจัดการเวลาการทำงานและกิจกรรมของตนเองอย่างชัดเจน และมีความพยายามจะให้เป็นที่ไปตามนั้น	1 (0.2)	12 (2.9)	105 (25.0)	223 (53.1)	79 (18.8)
3. ข้าพเจ้าใช้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นส่วนสำคัญในการทำงานต่าง ๆ	8 (1.9)	5 (1.2)	46 (11.0)	203 (48.3)	158 (37.6)
4. ข้าพเจ้าต้องการทำงานแต่ละอย่างให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม	1 (0.2)	0 (0.0)	37 (8.8)	135 (32.1)	247 (58.8)
5. ข้าพเจ้าต้องการเป็นที่ชื่นชอบของผู้ได้บังคับบัญชา	5 (1.2)	12 (2.9)	106 (25.2)	162 (38.6)	135 (32.1)
6. ข้าพเจ้าคิดว่า การบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีความสำคัญมากกว่าการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของตนเอง	3 (0.7)	2 (0.5)	40 (9.5)	129 (30.7)	246 (58.6)
7. ข้าพเจ้าจะมีความสุขและมีความภูมิใจอย่างมาก ถ้าข้าพเจ้าสามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้	3 (0.7)	1 (0.2)	50 (11.9)	114 (27.1)	252 (60.0)
8. ข้าพเจ้าคิดว่ามิตรไมตรีที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการทำงานร่วมกัน	3 (0.7)	4 (1.0)	26 (6.2)	124 (29.5)	263 (62.2)
9. ข้าพเจ้ารู้สึกสนุกสนานกับการทำงานหนัก	0 (0.0)	12 (2.9)	62 (14.8)	183 (43.6)	163 (38.8)
10. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าข้าพเจ้าเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้าทำ	11 (2.6)	26 (6.2)	108 (25.7)	145 (34.5)	130 (31.0)
11. ข้าพเจ้าชอบการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานคนเดียว	0 (0.0)	7 (1.7)	60 (14.3)	168 (40.0)	185 (44.0)
12. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าต้องรับผิดชอบต่อการทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ	2 (0.5)	7 (1.7)	39 (9.3)	147 (35.0)	225 (53.6)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมการบริหาร				
	1	2	3	4	5
13. ข้าพเจ้าเชื่อว่าเวลาให้เวลาในการรับฟังปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา และการแสดงความเห็นนอกเหนือใจมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานร่วมกัน	3 (0.7)	2 (0.5)	45 (10.7)	164 (39.0)	206 (49.0)
14. ข้าพเจ้าต้องการเห็นผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานของข้าพเจ้า ไม่ว่าจะเป็ผลสำเร็จหรือล้มเหลว	4 (1.0)	9 (2.1)	70 (16.7)	194 (46.2)	143 (34.0)
15. ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนเป็นวิธีการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบของผู้บริหาร	142 (33.8)	113 (26.9)	58 (13.8)	55 (13.1)	52 (12.4)
16. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณครูในโรงเรียนเป็นสิ่งที่ทำให้โรงเรียนเป็นสถานที่น่าทำงาน	1 (0.2)	3 (0.7)	45 (10.7)	172 (41.0)	199 (47.4)
17. ข้าพเจ้าชอบให้มีการประชุมแบบเป็นทางการ มีการกำหนดประธานคณะกรรมการ และวาระ การประชุมที่ชัดเจน	15 (3.6)	48 (11.4)	158 (37.6)	115 (27.4)	84 (20.0)
18. ข้าพเจ้าจะยอมเสี่ยงเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ถ้าได้มีการคาดคะเนและคำนวณความเสี่ยงนั้นเป็นอย่างดีแล้ว	6 (1.4)	25 (6.0)	121 (28.8)	180 (42.9)	88 (21.0)
19. ข้าพเจ้าพยายามกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและชัดเจนสำหรับการทำงานของข้าพเจ้า	3 (0.7)	10 (2.4)	74 (17.6)	226 (53.8)	107 (25.5)
20. ข้าพเจ้าสนุกสนานในการเข้าสังคมกับเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้านอกเวลาการทำงาน	10 (2.4)	18 (4.3)	121 (28.8)	188 (44.8)	83 (19.8)
21. ข้าพเจ้าคิดว่าการใช้อารมณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่มีผลต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน	53 (12.6)	87 (20.7)	112 (26.7)	121 (28.8)	47 (11.2)
22. ข้าพเจ้ารู้สึกไม่สบายใจในงานที่ไม่ได้มีการกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน	9 (2.1)	38 (9.0)	111 (26.4)	181 (43.1)	81 (19.3)
23. ข้าพเจ้าจะแสวงหาข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและคนอื่นที่เกี่ยวข้อง	3 (0.7)	20 (4.8)	75 (17.9)	212 (50.5)	110 (26.2)
24. ข้าพเจ้าคิดว่างานที่สำคัญอย่างหนึ่งของข้าพเจ้าก็คือ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา	1 (0.2)	3 (0.7)	47 (11.2)	159 (37.9)	210 (50.0)
25. ข้าพเจ้าคิดว่าการทำงานหนักและการเสียสละเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ	1 (0.2)	8 (1.9)	42 (10.0)	124 (29.5)	245 (58.3)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรบริหาร				
	1	2	3	4	5
26. ข้าพเจ้าจะทำงาน ได้ไม่ดี ถ้าต้องทำงานร่วมกับคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ	41 (9.8)	94 (22.4)	164 (39.0)	100 (23.8)	21 (5.0)
27. ข้าพเจ้าชอบการทำงานอย่างอิสระ	20 (4.8)	63 (15.0)	121 (28.8)	151 (36.0)	65 (15.5)
28. ข้าพเจ้าจะทำงานหนักจนกว่าจะรู้สึกพอใจกับผลงานที่ข้าพเจ้าทำ	3 (0.7)	22 (5.2)	105 (25.0)	190 (45.2)	100 (23.8)
29. ข้าพเจ้าคิดว่าการสามารถบังคับหรือควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีจะ สามารถทำให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพได้	18 (4.3)	64 (15.2)	94 (22.4)	144 (34.3)	100 (23.8)
30. ข้าพเจ้าชอบใช้การแก้ไขปัญหาคด้วยแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าการแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดของบุคคลเพียงคนเดียว	6 (1.4)	8 (1.9)	58 (13.8)	170 (40.5)	178 (42.4)

หมวดที่ 4 พฤติกรรมกรบริหารด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรบริหาร				
	1	2	3	4	5
1. ข้าพเจ้ามักจะเป็นผู้พูดเป็นส่วนใหญ่ในการประชุมเรื่องต่าง ๆ ในโรงเรียน	14 (3.3)	67 (16.0)	187 (44.5)	116 (27.6)	36 (8.6)
2. ข้าพเจ้าชอบให้มีการอภิปรายประเด็นต่าง ๆ ในการประชุมแต่ละครั้ง	3 (0.7)	18 (4.3)	64 (15.2)	205 (48.8)	130 (31.0)
3. ส่วนใหญ่ข้าพเจ้ามักจะเป็นฝ่ายรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาในการประชุมแต่ละครั้ง	11 (2.6)	38 (9.0)	159 (37.9)	173 (41.2)	39 (9.3)
4. ข้าพเจ้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ต่อข้าพเจ้าโดยตรงได้อย่างเต็มที่	2 (0.5)	12 (2.9)	44 (10.5)	188 (44.8)	174 (41.4)
5. ข้าพเจ้าจะคัดค้านความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาทันทีที่ไม่เห็นด้วย	129 (30.7)	128 (30.5)	102 (24.3)	35 (8.3)	26 (6.2)
6. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีการประสานงานกันอย่างไม่เป็นทางการมากขึ้น	8 (1.9)	31 (7.4)	57 (13.6)	214 (51.0)	110 (26.2)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรบริหาร				
	1	2	3	4	5
7. ข้าพเจ้าให้ความสนใจต่อการแสดงความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก	4 (1.0)	11 (2.6)	64 (15.2)	196 (46.7)	145 (34.5)
8. ข้าพเจ้าพยายามลดขั้นตอนและสายบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารกันง่ายขึ้น	1 (0.2)	19 (4.5)	45 (10.7)	166 (39.5)	189 (45.0)
9. ข้าพเจ้ามักเป็นผู้บอกผู้ได้บังคับบัญชาว่าต้องทำงานอะไรและต้องทำอะไร	37 (8.8)	75 (17.9)	175 (41.7)	93 (22.1)	40 (9.5)
10. ข้าพเจ้าใช้การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ	25 (6.0)	89 (21.2)	162 (38.6)	107 (25.5)	37 (8.8)
11. ข้าพเจ้ากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ	3 (0.7)	5 (1.2)	100 (23.8)	204 (48.6)	108 (25.7)
12. ข้าพเจ้าให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันอยู่เสมอ	2 (0.5)	12 (2.9)	59 (14.0)	195 (46.4)	152 (36.2)
13. ข้าพเจ้ามีความเชื่อมั่นในการพูด และสิ่งที่พูดต่อผู้ได้บังคับบัญชา	6 (1.4)	17 (4.0)	62 (14.8)	195 (46.4)	140 (33.3)
14. ข้าพเจ้าแสดงความเห็นด้วยกับข้อเสนอของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่	3 (0.7)	11 (2.6)	188 (44.8)	165 (39.3)	53 (12.6)
15. ข้าพเจ้ามักจะตั้งใจฟังเวลาผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น	2 (0.5)	5 (1.2)	54 (12.9)	200 (47.6)	159 (37.9)
16. ข้าพเจ้าจะให้กำลังใจกับผู้ได้บังคับบัญชาให้มีการติดต่อสื่อสารพูดคุยกันบ่อย ๆ	2 (0.5)	25 (6.0)	34 (8.1)	204 (48.6)	155 (36.9)
17. ข้าพเจ้าชอบเป็นผู้สั่งการเมื่อมีสถานการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน	17 (4.0)	70 (16.7)	135 (32.1)	144 (34.3)	54 (12.9)
18. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับตนเองเป็นอย่างมากในการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา	5 (1.2)	25 (6.0)	37 (8.8)	172 (41.0)	181 (43.1)
19. ข้าพเจ้าชอบที่จะฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความระมัดระวังโดยไม่ได้แย้ง	5 (1.2)	20 (4.8)	140 (33.3)	198 (47.1)	57 (13.6)
20. ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้อื่นโต้แย้งคำสั่งของข้าพเจ้า	94 (22.4)	115 (27.4)	115 (27.4)	57 (13.6)	39 (9.3)

ข้อความ	จำนวนและร้อยละของพฤติกรรมกรบริหาร				
	1	2	3	4	5
21. ข้าพเจ้าพร้อมเปิดใจกว้างในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3 (0.7)	8 (1.9)	51 (12.1)	170 (40.5)	188 (44.8)
22. ข้าพเจ้าให้ครูในโรงเรียนได้มีการติดต่อประสานงานกันอย่างใกล้ชิด	2 (0.5)	18 (4.3)	45 (10.7)	175 (41.7)	180 (42.9)
23. ข้าพเจ้าใช้สิทธิความเป็นประธานเต็มที่เมื่อเป็นประธานในการประชุม	21 (5.0)	71 (16.9)	142 (33.8)	107 (25.5)	79 (18.8)
24. ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจความตกลงร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการโดยไม่จำเป็นต้องผ่านข้าพเจ้า	11 (2.6)	36 (8.6)	86 (20.5)	198 (47.1)	89 (21.2)
25. ข้าพเจ้าพยายามเป็นผู้กำหนดบทบาทในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	41 (9.8)	86 (20.5)	155 (36.9)	104 (24.8)	34 (8.1)
26. ข้าพเจ้ามักให้ผู้ร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างเต็มที่ในการประชุมแต่ละครั้ง	3 (0.7)	22 (5.2)	32 (7.6)	174 (41.4)	189 (45.0)
27. ข้าพเจ้ามักกล่าวคำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นดี ๆ ต่อการปรับปรุงและพัฒนางานของโรงเรียน	2 (0.5)	8 (1.9)	55 (13.1)	190 (45.2)	165 (39.3)
28. ข้าพเจ้าชอบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับผู้ใต้บังคับบัญชา	13 (3.1)	25 (6.0)	67 (16.0)	181 (43.1)	134 (31.9)
29. ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นได้อย่างเต็มที่	2 (0.5)	4 (1.0)	58 (13.8)	147 (35.0)	209 (49.8)
30. ข้าพเจ้าไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของข้าพเจ้า	138 (32.9)	151 (36.0)	76 (18.1)	25 (6.0)	30 (7.1)

ความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ด้านการบริหารงานวิชาการ

n = 420 (100 %)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
1. การจัดทำหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยบุคลากรของโรงเรียนมีความเหมาะสม และสามารถ ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	16 (3.8)	23 (5.5)	102 (24.3)	197 (46.9)	82 (19.5)
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมใน กระบวนการเรียนการสอน	4 (1.0)	31 (7.4)	96 (22.9)	212 (50.5)	77 (18.3)
3. การจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับ ความ ต้องการของผู้เรียน	19 (4.5)	13 (3.1)	94 (22.4)	193 (46.0)	101 (24.0)
4. การวัดผลและประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและ ต่อเนื่อง	10 (2.4)	23 (5.5)	90 (21.4)	200 (47.6)	97 (23.1)
5. การจัดระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และ จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน	14 (3.3)	15 (3.6)	59 (14.0)	188 (44.8)	144 (34.3)
6. การปรับปรุงคุณภาพของการศึกษาของโรงเรียนอย่าง ต่อเนื่อง	22 (5.2)	3 (0.7)	50 (11.9)	202 (48.1)	143 (34.0)
7. การใช้เทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสม และ เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	21 (5.0)	14 (3.3)	91 (21.7)	188 (44.8)	106 (25.2)
8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและการแสวงหา แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ สอดคล้อง และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน	1 (0.2)	36 (8.6)	90 (21.4)	195 (46.4)	98 (23.3)
9. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่ เหมาะสมกับผู้เรียน	28 (6.7)	27 (6.4)	132 (31.4)	169 (40.2)	64 (15.2)
10. การจัดกิจกรรมส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทาง วิชาการและมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการเรียนรู้	15 (3.6)	41 (9.8)	147 (35.0)	139 (33.1)	78 (18.6)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
11. การจัดการศึกษารูปแบบพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ที่เหมาะสม	68 (16.2)	75 (17.9)	132 (31.4)	107 (25.5)	38 (9.0)
12. การวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา	2 (0.5)	25 (6.0)	93 (22.1)	195 (46.4)	105 (25.0)
13. การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	5 (1.2)	24 (5.7)	58 (13.8)	212 (50.5)	121 (28.8)
14. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน	31 (7.4)	35 (8.3)	107 (25.5)	170 (40.5)	77 (18.3)
15. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข	14 (3.3)	29 (6.9)	86 (20.5)	195 (46.4)	96 (22.9)
16. การสนับสนุนให้ผู้สอนจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน	25 (6.0)	19 (4.5)	73 (17.4)	204 (48.6)	99 (23.6)
17. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้	15 (3.6)	22 (5.2)	76 (18.1)	196 (46.7)	111 (26.4)
18. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนได้ฝึกทักษะกระบวนการคิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติจริง	10 (2.4)	31 (7.4)	98 (23.3)	183 (43.6)	98 (23.3)
19. การส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน	18 (4.3)	35 (8.3)	89 (21.2)	158 (37.6)	120 (28.6)
20. การส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนที่บ้าน	2 (0.5)	32 (7.6)	92 (21.9)	167 (39.8)	127 (30.2)

ด้านการบริหารงบประมาณ

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
21. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการจัดตั้งงบประมาณที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	28 (6.7)	12 (2.9)	59 (14.0)	176 (41.9)	145 (34.5)
22. การจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้กับฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนมีความเหมาะสม	14 (3.3)	19 (4.5)	56 (13.3)	204 (48.6)	127 (30.2)
23. การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณภายในโรงเรียนเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประเภท และรายการที่ได้รับจัดสรร	14 (3.3)	13 (3.1)	54 (12.9)	203 (48.3)	136 (32.4)
24. การเสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษามีความเหมาะสม	11 (2.6)	24 (5.7)	61 (14.5)	206 (49.0)	118 (28.1)
25. การรายงานผลการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีที่สามารถแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ได้อย่างเหมาะสม	10 (2.4)	24 (5.7)	81 (19.3)	205 (48.8)	100 (23.8)
26. การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณภายในโรงเรียนมีความสมบูรณ์และถูกต้อง	2 (0.5)	31 (7.4)	69 (16.4)	179 (42.6)	139 (33.1)
27. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มีความเพียงพอ	38 (9.0)	47 (11.2)	124 (29.5)	152 (36.2)	59 (14.0)
28. การจัดการรายได้และผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ	49 (11.7)	45 (10.7)	120 (28.6)	163 (38.8)	43 (10.2)
29. การบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน	4 (1.0)	24 (5.7)	41 (9.8)	157 (37.4)	194 (46.2)
30. การบริหารการบัญชีได้อย่างถูกต้องทั้งกระบวนการตั้งแต่การจัดทำบัญชี ทะเบียนทางการเงิน งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางบัญชี	18 (4.3)	15 (3.6)	40 (9.5)	142 (33.8)	205 (48.8)
31. การบริหารพัสดุได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบทุกขั้นตอน	4 (1.0)	23 (5.5)	54 (12.9)	160 (38.1)	179 (42.6)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
32. การจัดหาผลประโยชน์จากสินทรัพย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ครุภัณฑ์ ฯลฯ	59 (14.0)	36 (8.6)	86 (20.5)	139 (33.1)	100 (23.8)
33. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการกำกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน	34 (8.1)	27 (6.4)	108 (25.7)	158 (37.6)	93 (22.1)
34. การปกครอง ดูแล บำรุงรักษาทรัพย์สินของทางโรงเรียน มีความเหมาะสม	3 (0.7)	27 (6.4)	76 (18.1)	186 (44.3)	128 (30.5)
35. การกระจายอำนาจด้านงบประมาณไปยังฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน	4 (1.0)	38 (9.0)	54 (12.9)	196 (46.7)	128 (30.5)
36. บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมรับรู้ และแสดงความคิดเห็นต่อการใช้งบประมาณของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	18 (4.3)	15 (3.6)	49 (11.7)	182 (43.3)	156 (37.1)
37. การปรับเปลี่ยนงบประมาณประเภทต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	4 (1.0)	29 (6.9)	76 (18.1)	200 (47.6)	111 (26.4)
38. การวิเคราะห์และประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	24 (5.7)	16 (3.8)	89 (21.2)	199 (47.4)	92 (21.9)
39. การมีระบบควบคุมและตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของโรงเรียน	5 (1.2)	25 (6.0)	65 (15.5)	190 (45.2)	135 (32.1)
40. การใช้งบประมาณมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	14 (3.3)	17 (4.0)	49 (11.7)	205 (48.8)	135 (32.1)

ด้านการบริหารงานบุคคล

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
41. การตรวจสอบ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ	3 (0.7)	30 (7.1)	68 (16.2)	215 (51.2)	104 (24.8)
42. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนกับเกณฑ์มาตรฐานประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	22 (5.2)	12 (2.9)	109 (26.0)	215 (51.2)	62 (14.8)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
43. การดำเนินการแก้ไขอัตราค่าจ้างครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด	73 (17.4)	43 (10.2)	82 (19.5)	152 (36.2)	70 (16.7)
44. การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด	72 (17.1)	44 (10.5)	73 (17.4)	151 (36.0)	80 (19.0)
45. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียนไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	15 (3.6)	25 (6.0)	75 (17.9)	200 (47.6)	105 (25.0)
46. การควบคุม กำกับ ดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่กฎหมายกำหนด	3 (0.7)	22 (5.2)	60 (14.3)	200 (47.6)	135 (32.1)
47. การรวบรวมข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนเงินเดือน และเพิ่มค่าจ้างแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้อย่างเหมาะสม	14 (3.3)	19 (4.5)	41 (9.8)	199 (47.4)	147 (35.0)
48. การวางแผนสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	2 (0.5)	26 (6.2)	52 (12.4)	193 (46.0)	147 (35.0)
49. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	8 (1.9)	22 (5.2)	61 (14.5)	200 (47.6)	129 (30.7)
50. การอนุญาตให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ลาศึกษาต่อ มีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	20 (4.8)	28 (6.7)	49 (11.7)	170 (40.5)	153 (36.4)
51. การยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้ที่มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีของโรงเรียนอยู่เป็นประจำ	1 (0.2)	18 (4.3)	58 (13.8)	169 (40.2)	174 (41.4)
52. การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	3 (0.7)	21 (5.0)	53 (12.6)	194 (46.2)	149 (35.5)
53. การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปด้วยความเหมาะสม	12 (2.9)	21 (5.0)	36 (8.6)	215 (51.2)	136 (32.4)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
54. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบงาน (Job Description) ที่ชัดเจน สอดคล้องกับคุณวุฒิ และความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรในโรงเรียน	13 (3.1)	20 (4.8)	60 (14.3)	202 (48.1)	125 (29.8)
55. การบังคับบัญชาบุคลากรมีขั้นตอนและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน	2 (0.5)	17 (4.0)	66 (15.7)	189 (45.0)	146 (34.8)
56. การจัดทำและแก้ไขทะเบียนประวัติครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	1 (0.2)	29 (6.9)	67 (16.0)	191 (45.5)	132 (31.4)
57. การขอและจัดทำทะเบียนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันเวลา	14 (3.3)	18 (4.3)	52 (12.4)	181 (43.1)	155 (36.9)
58. การจัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความเหมาะสม	11 (2.6)	21 (5.0)	79 (18.8)	201 (47.9)	108 (25.7)
59. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	24 (5.7)	6 (1.4)	62 (14.8)	220 (52.4)	108 (25.7)
60. การสนับสนุนและสร้างเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	10 (2.4)	18 (4.3)	33 (7.9)	182 (43.3)	177 (42.1)

ด้านการบริหารทั่วไป

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
61. การมีระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ เพื่อการบริหารและการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเพียงพอ	23 (5.5)	8 (1.9)	94 (22.4)	223 (53.1)	72 (17.1)
62. การจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงานในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	2 (0.5)	27 (6.4)	37 (8.8)	193 (46.0)	161 (38.3)
63. การแสวงหาความร่วมมือจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงานการศึกษาของโรงเรียน	30 (7.1)	22 (5.2)	85 (20.2)	188 (44.8)	95 (22.6)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
64. การจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	23 (5.5)	7 (1.7)	50 (11.9)	206 (49.0)	134 (31.9)
65. การจัดระบบการบริหาร และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	6 (1.4)	25 (6.0)	60 (14.3)	199 (47.4)	130 (31.0)
66. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ อย่างครอบคลุม เหมาะสม และมีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้	16 (3.8)	23 (5.5)	97 (23.1)	195 (46.4)	89 (21.2)
67. การมีนวัตกรรมเพื่อการศึกษาที่ทันสมัย และเหมาะสมต่อการบริหารและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	10 (2.4)	28 (6.7)	94 (22.4)	199 (47.4)	89 (21.2)
68. การบำรุง ดูแล และพัฒนาอาคารสถานที่ของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง ปลอดภัย และพร้อมจะใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา	2 (0.5)	11 (2.6)	68 (16.2)	183 (43.6)	156 (37.1)
69. การร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของโรงเรียนและชุมชน	4 (1.0)	25 (6.0)	57 (13.6)	199 (47.4)	135 (32.1)
70. การสำรวจสำมะโนผู้เรียนอย่างครอบคลุม และทั่วถึง	12 (2.9)	32 (7.6)	59 (14.0)	180 (42.9)	137 (32.6)
71. การวางแผนรับนักเรียนที่สอดคล้อง เหมาะสม และสามารถรับนักเรียนได้ตามแผน	2 (0.5)	20 (4.8)	49 (11.7)	192 (45.7)	157 (37.4)
72. การดำเนินการประชาสัมพันธ์โรงเรียนมีความเหมาะสม และทั่วถึง	2 (0.5)	31 (7.4)	75 (17.9)	196 (46.7)	116 (27.6)
73. การร่วมมือกับหน่วยราชการและองค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	22 (5.2)	13 (3.1)	73 (17.4)	205 (48.8)	107 (25.5)
74. การออกกฎ ระเบียบ ประกาศ หรือข้อบังคับของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	15 (3.6)	17 (4.0)	68 (16.2)	214 (51.0)	106 (25.2)

กิจกรรม	จำนวนและร้อยละของผลสำเร็จของการดำเนินงาน				
	1	2	3	4	5
75. การกระจายอำนาจไปทั่วองค์กร ให้ฝ่ายต่าง ๆ ในโรงเรียนได้รับผิดชอบและตัดสินใจเองได้ตามความเหมาะสม	15 (3.6)	19 (4.5)	71 (16.9)	192 (45.7)	123 (29.3)
76. การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนตามความเหมาะสม	26 (6.2)	12 (2.9)	77 (18.3)	193 (46.0)	112 (26.7)
77. การบริหารในโรงเรียนมีความโปร่งใส และยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้นในโรงเรียน	1 (0.2)	17 (4.0)	31 (7.4)	160 (38.1)	211 (50.2)
78. การทำงานในโรงเรียนเป็นไปแบบไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีบรรยากาศการทำงานที่ดี	10 (2.4)	16 (3.8)	28 (6.7)	178 (42.4)	188 (44.8)
79. การบริหารกิจการของโรงเรียนเป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ	6 (1.4)	20 (4.8)	32 (7.6)	164 (39.0)	198 (47.1)
80. การจัดทำรายงานประจำปี มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีการนำเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	8 (1.9)	20 (4.8)	48 (11.4)	165 (39.3)	179 (42.6)

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-นามสกุล	นางอริศรา เล็กสรรเสริญ
วัน เดือน ปีที่เกิด	10 พฤศจิกายน 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อปีการศึกษา 2536 จบศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ประชากรศึกษา) มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อปีการศึกษา 2539
ประวัติการทำงาน	เริ่มรับราชการเมื่อเดือนกรกฎาคม 2540 ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในปัจจุบัน)
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิชาการศึกษา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา