



การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา



โดย
นางสาวธัญนันท์ ทองบุญตา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

NEGATIVE REINFORCEMENT BY SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR



By

MISS Thunyanun THONGBOONTA

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2019

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

58252905 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุชนิพนธ์

คำสำคัญ : การเสริมแรงทางลบ, ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

นางสาว ฉันทนันท์ ทองบุญตา: การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ (1) องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ (1.1) การเลือกใช้คำสั่ง (1.2) การควบคุม (1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม และ (1.4) การตำหนิ (2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ (3) องค์ประกอบควบคุมอารมณ์ (4) องค์ประกอบกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน และ (5) องค์ประกอบปรับพฤติกรรม

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

58252905 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : NEGATIVE REINFORCEMENT, THE SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR

MISS THUNYANUN THONGBOONTA : NEGATIVE REINFORCEMENT BY SECONDARY SCHOOL ADMINISTRATOR THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR PRASERT INTARAK, Ed.D.

The purposes of this research were to 1) determine the negative reinforcement by secondary school administrator 2) the confirmation of the negative reinforcement factors by secondary school administrator. The samples consisted of the secondary school director in Secondary Educational Service under the Office of Basic Education Commission, Ministry of Education. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The sample was obtained from stratified random sampling. The sample were totally 325 persons. The research instruments were the semi-structured interview, the opinionnaire and the confirmatory questionnaire of the negative reinforcement by secondary school administrator. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and content analysis.

The research findings were as follows:

1) There were 5 factors of negative reinforcement by secondary school administrator ; (1) Communication Strategy composed of 4 sub factors : (1.1) Command Selection, (1.2) Controlling, (1.3) Appropriate Communication, and (1.4) Reprimand, (2) Power Exercises, (3) Emotional regulation, (4) Encourage, and (5) Behavior Modification.

2) The negative reinforcement factors by secondary school administrator were verified with accuracy, propriety, feasibility, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยได้รับความเมตตากรุณาอย่างสูงยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้เมตตาสั่งสอน ให้ความรู้และเป็นต้นแบบให้แก่ข้าพเจ้า และคณาจารย์ในภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะ ช่วยเหลือแก้ปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจน รศ.ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยในการปรับปรุง แก้ไขวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ ดร.พิไลวรรณ แต่งขาว ดร.วาสนา วิสฤตภา และ ดร.วรินทร์ทิพย์ หมี่แสน ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ดร.ฐิติพัชร ดิษรัก ดร.ขวัญใจ โพธิ์ทองนาค ดร.เฉลียว ยาจันทร์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธีรา นิमितนิวัฒน์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจเครื่องมือวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ดร.นพมาศ เครือสุวรรณ ดร.ธีรัช ไชยยศ ดร.อาคม มากมีทรัพย์ และ ดร.วัชรพงษ์ แพทร์หลาย ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาประเมินเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณ ดร.ทวิช แจ่มจรัส ดร.พระภาณุวัฒน์ เลิศประเสริฐพันธ์ ดร.โมไฉย อภิศักดิ์มนตรี และเพื่อน พี่ น้องปริญญาเอกรุ่น 13/1 เพื่อนพี่น้องภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและช่วยเหลือให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณอันยิ่งใหญ่แก่ คุณพ่อร้อยตรีสมงาม คุณแม่มงคล เตชกุล ตลอดจนครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ธันยนันท์ ทองบุญตา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	6
ข้อคำถามการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
องค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement).....	14
ความหมายของการเสริมแรงทางลบ.....	14
แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบการวางเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ.....	16
การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร.....	18

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบ.....	42
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ	67
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	69
การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	70
บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	72
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	76
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	76
ระเบียบวิธีวิจัย.....	80
แผนแบบการวิจัย	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	81
ตัวแปรที่ศึกษา.....	82
เครื่องมือใช้ในการวิจัย.....	82
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	83
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	88
ตอนที่ 1 องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	89
1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	89
1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร.....	89
1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย	100
1.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ	105
1.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์	110
1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	110

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	110
1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	113
1.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	125
ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	161
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	166
สรุปผลการวิจัย	166
อภิปรายผล	167
ข้อเสนอแนะการวิจัย	176
ข้อเสนอแนะทั่วไป	176
ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย	176
ข้อเสนอแนะการทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	177
รายการอ้างอิง.....	178
ภาคผนวก	186
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย แบบ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	187
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ วิจัย ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย.....	192
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้ เครื่องมือ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย.....	202
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่าง แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	211
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและผู้เชี่ยวชาญยืนยัน	

องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบสอบถามเพื่อ
ยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 235

ประวัติผู้เขียน 250



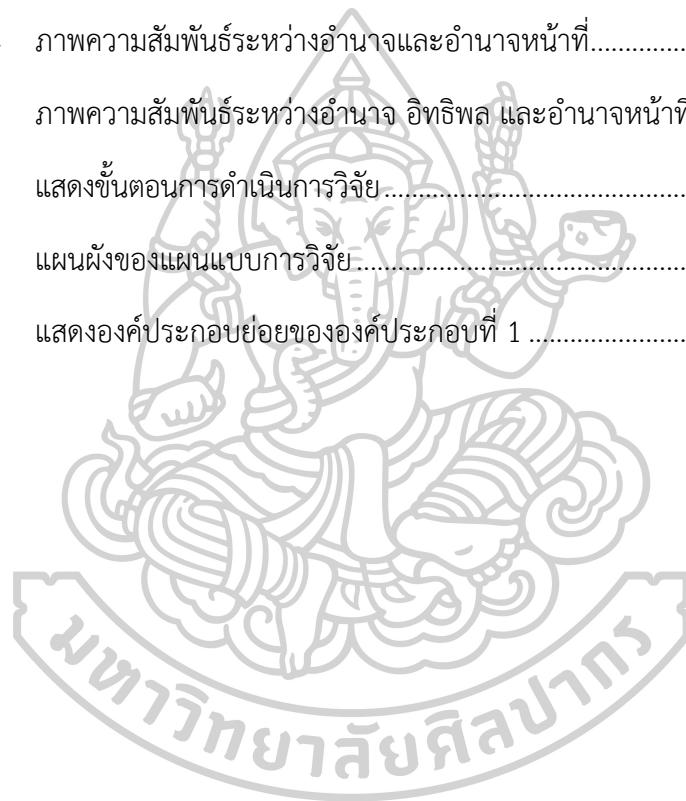
สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	วิธีการใช้การเสริมแรง, ผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมแรงและธรรมชาติของ สถานการณ์.....	29
ตารางที่ 2	รายละเอียดของการเสริมแรง.....	31
ตารางที่ 3	ตารางแสดงอำนาจของยุกูล (Yukl).....	53
ตารางที่ 4	ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ.....	56
ตารางที่ 5	แสดงจำนวน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	82
ตารางที่ 6	ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	91
ตารางที่ 7	ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	101
ตารางที่ 8	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ.....	106
ตารางที่ 9	ร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และ ภูมิภาค.....	111
ตารางที่ 10	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับ ความเห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา.....	113
ตารางที่ 11	การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล.....	125
ตารางที่ 12	ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา.....	126
ตารางที่ 13	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน.....	128
ตารางที่ 14	องค์ประกอบที่ 1.....	133
ตารางที่ 15	การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล การวิเคราะห์ค่า KMO (Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ วิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ Bartlett’s Test of Sphericity องค์ประกอบที่ 1.....	139

ตารางที่ 16	แสดงองค์ประกอบย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรของ องค์ประกอบที่ 1	140
ตารางที่ 17	แสดงน้ำหนักน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละ องค์ประกอบย่อยหลังหมุนแกนขององค์ประกอบที่ 1	141
ตารางที่ 18	แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1	144
ตารางที่ 19	แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 1	145
ตารางที่ 20	แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 2	148
ตารางที่ 21	แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 3	150
ตารางที่ 22	แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 4	152
ตารางที่ 23	องค์ประกอบที่ 2	156
ตารางที่ 24	องค์ประกอบที่ 3	157
ตารางที่ 25	องค์ประกอบที่ 4	159
ตารางที่ 26	องค์ประกอบที่ 5	160
ตารางที่ 27	องค์ประกอบและตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	161
ตารางที่ 28	ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา	162
ตารางที่ 29	สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)	195

สารบัญแผนภูมิ

		หน้า
แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิด.....	9
แผนภูมิที่ 2	ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Five Steps in OB MOD).....	20
แผนภูมิที่ 3	แสดงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเสริมแรง (Applying reinforcement strategies).....	41
แผนภูมิที่ 4	ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่.....	58
แผนภูมิที่ 5	ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่.....	58
แผนภูมิที่ 6	แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	79
แผนภูมิที่ 7	แผนผังของแผนแบบการวิจัย.....	80
แผนภูมิที่ 8	แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1	153



บทที่ 1

บทนำ

การดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันต่างเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วิธีการทำงาน รูปแบบของสินค้าและบริการ ผู้บริหาร และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต่างต้องมีการเตรียมการป้องกัน หาแนวทางตลอดจนปรับตัวเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ โดยผลของการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวขององค์กรนี้เอง ทำให้แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์จะใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่เหมาะสม และให้องค์กรมีวิธีปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหนือคู่แข่ง¹ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ ที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนได้นั้นมีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ในระยะยาวขององค์กร เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานที่สามารถประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ ให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา

โรงเรียนเป็นองค์กรส่วนหนึ่งของสังคม มีฐานะเป็นสถาบันและเป็นองค์กรทางสังคม มีบทบาทหรือหน้าที่ที่สำคัญคือเตรียมเด็กหรือเยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดี โรงเรียนที่มีการเรียนการสอนที่ยอดเยี่ยมและดูแลเอาใจใส่นักเรียนดีย่อมได้รับความนิยมจากผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนมาก ดังนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของ “คน” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” ถึงแม้ว่าปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี 5 ประการ ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคนิควิธี (Method) และเครื่องมือ (Machine) แต่คนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนอกจากจะเป็นปัจจัยหนึ่งในการบริหารแล้ว ยังถือว่าเป็นกลจักรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคง ทั้งนี้เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรเพียงอย่างเดียวที่ใช้แล้วไม่มีหมดหรือหายไปไหน แต่กลับทวีความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ และมีแนวคิดใหม่ ๆ

¹ A. A. Thompson and A. J. Strickland, **Strategic management : concepts and cases**. 13th ed. (Boston: McGraw-Hill, 2003), 74.

เกิดขึ้นตลอดเวลา จึงไม่เป็นเรื่องที่น่าแปลกใจว่าในปัจจุบันมีการแข่งขันหรือซื้อตัวบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากองค์กรต่าง ๆ ให้เห็นอยู่เสมอ² ด้วยเหตุนี้ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงพยายามการมุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการพัฒนาศักยภาพของครู ซึ่งครูในศตวรรษที่ 21 จึงต้องปรับ ตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของ สังคมโลกที่กลายเป็นสังคมความรู้ (Knowledge Society) หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) องค์กรทางการศึกษาจึงต้องปรับ ตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษากำหนดนโยบายต่าง ๆ เมื่อครูรับนโยบายมาปฏิบัติก็จะเป็นผู้ดำเนินการทุกอย่าง เป็นผู้คิด เป็นผู้กระทำต่าง ๆ ซึ่งในการบริหารงานโรงเรียนจะสำเร็จหรือไม่ ครูหรือทรัพยากรมนุษย์นับเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่ง เพราะต่อให้มีเงินมากมายในการบริหาร มีอุปกรณ์พร้อม ตลอดจนการจัดการที่ดี แต่ถ้าคนไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดจิตสำนึก งานก็ล้มเหลว การใช้คนให้ถูกกับงานจึงเป็นเรื่องที่ควรคำนึงถึงมาก ๆ และบวกกับความรับผิดชอบ หากมีความรู้ความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบผู้บริหารก็ไม่ควรใช้คนแบบนั้น ดังนั้นเพื่อให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีความสุขและมีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องทราบพื้นฐานทางพฤติกรรมของมนุษย์ มูลเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมต่าง ๆ ตลอดจนข้อจำกัดของบุคคล ซึ่งส่งผลให้มีพฤติกรรมได้ตอบสิ่งเร้าที่แตกต่างกันออกไป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลนั้นส่งผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมซึ่งทำให้บุคคลแตกต่างกัน เช่น ทางกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ สังคม เพศ ประสบการณ์ในการรับรู้ เป็นต้น อันจะส่งผลต่อการทำงานด้วย เช่น อาจมีประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน เหตุมาจากเฉพาะบุคคลหรือสถานการณ์ ปัจจัยที่มาจากบุคคลมี 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ความฉลาด ทางกายภาพของร่างกาย และบุคลิกภาพ ซึ่งมีนักทฤษฎีทางจิตวิทยา 6 ท่าน ได้แก่ เซลลอล, จุง, แอดเลอร์, รอตเตอร์, คอสตา และแม็คเคอร์ และแม็คคิสลแลนด์ ได้ศึกษาเพื่อจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยแยกตามลักษณะรูปร่างและการแสดงออกแบบต่าง ๆ จนทำให้เกิดบุคลิกภาพเฉพาะตัวเองอันมีผลต่อการที่จะ

² เกษญา นกน้อย, แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 31.

³ ภาสกร เรืองรอง และคณะ, “เทคโนโลยีการศึกษากับครูไทยในศตวรรษที่ 21,” วารสารปัญญาภิวัฒน์ 5, ฉบับพิเศษ (พฤษภาคม 2557): 195.

ประสบความสำเร็จในการทำงาน เช่น ในทฤษฎีของ เชลตอน ได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลตาม ลักษณะรูปร่าง 3 ลักษณะ ได้แก่ รูปร่างพอม รูปร่างปานกลาง รูปร่างอ้วน ตามทฤษฎีของ จุง ได้แบ่งบุคลิกภาพของบุคคลตามการแสดงออก ได้แก่ ชอบแสดงออก ปรับตัว และเก็บตัว ทฤษฎีของ แอดเลอร์ ได้แบ่งบุคลิกภาพบุคคลออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ไม่สนใจใคร 2) เฉื่อยช้า 3) ขาดความเชื่อมั่น และ 4) ชอบช่วยเหลือ ทฤษฎีของ รอตเตอร์ ได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 2 แบบ คือ เชื้อม่น ในตนเองและเชื่อปัจจัยภายนอก ทฤษฎีของ คอสตาและแม็คเคอร์ ได้แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 5 แบบ คือ 1) มีอารมณ์เหนือเหตุผล 2) เปิดตัวสู่สังคม 3) เปิดกว้างกับประสบการณ์ใหม่ 4) เห็นพ้องกับคนอื่น และ 5) มีจิตสำนึก นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีของแมคคิลแลนด ที่แบ่งบุคลิกภาพออกเป็น 3 แบบ คือ ชอบสัมพันธ์ ชอบอำนาจ ชอบสำเร็จ จากการแจกแจงเกี่ยวกับบุคลิกภาพ สรุปได้ว่า บุคลิกภาพของคนมีผลต่อความสำเร็จในงานและในองค์กร⁴

ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องรู้จักและเข้าใจ เกี่ยวกับบุคลิกภาพของคนอย่างถ่องแท้ รวมถึงบทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ ซึ่งความสอดคล้องกับแนวคิดของฟิดเลอร์ (Fiedler) และเฮอร์ชีย์และบลันชาร์ด (Hershey and Blanchard) การบริหารจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับในเชิงสภาพ ข้อเท็จจริงและการเลือกทางออกที่จะไปสู่การแก้ปัญหาทางการบริหารถือว่าไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารควรจะใช้การบริหารแบบใดในสถานะการณ์เช่นนั้น

ปัญหาของการวิจัย

สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมที่มีครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นผู้บริหาร โดยมีบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร เรียกว่า ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติการสอน ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารที่มีคุณภาพนับได้ว่าเป็นผู้นำในรูปของบุคคลที่มีอำนาจอยู่ โดยธรรมชาติและโดยอำนาจหน้าที่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน⁵ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ ฮิกส์ (Hicks) ที่ได้กล่าวไว้ว่า งานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ ต้องทำให้องค์การนำหน้าไปบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทาง ที่จะทำให้ ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ได้คือ

⁴ ยะผาด วิวัฒน์พงษ์, **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น** (กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2549), 51-52.

⁵ John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, **Public Administration** (New York: Harold Process Company, 1960), 92.

ก็คือ แรงจูงใจบุคลากรในองค์การให้ทำงาน⁶ ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุ เป้าหมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อันเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายใช้สิทธิ์ตามตำแหน่ง (position) ซึ่งดำรงในสายการบังคับบัญชา เพื่อออกคำสั่งอันชอบธรรมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ดังที่เฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้เสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับแหล่งที่ก่อให้เกิดอำนาจหรือฐานอำนาจประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจบังคับ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจอ้างอิง (referent power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)⁷ นอกจากการใช้ศาสตร์ในการบริหารและผู้บริหารยังต้องใช้ศิลป์ในการบริหารงานด้วย เพราะการใช้อำนาจตามตำแหน่งอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและราบรื่น เนื่องการยอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจคำสั่งและแน่ใจว่าการใช้อำนาจหน้าที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่ขัดกับผลประโยชน์ของตนรวมทั้งคำสั่งดังกล่าวสามารถปฏิบัติตามได้อีกด้วย

ในการบริหารนั้นมีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับคน และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง คน การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุมกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร และจากการศึกษาของ ดักลาส (Douglas) ที่ได้ค้นพบทัศนะเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปว่าคนมี 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภทนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน โดยกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี X (Theory X) มีลักษณะสำคัญ คือ เกียจคร้านในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี Y (Theory Y) จะมีลักษณะสำคัญ คือ ขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวกและควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

⁶ Hertbert G. Hicks, **The Management of Organization** (New York: McGraw Hill Book Company, 1967), 234.

⁷ John R. P. French Jr., and Bertram H. Raven, “ The Bases of Social Power,” in **Studies in Social Power**, ed. D. Cartwright (Ann Arbon: University of Michigan Institute for Social Research, 1959), 141, 150 – 157.

ในการบริหารงาน⁸ ดังนั้นการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน เพื่อที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบให้สามารถแข่งขันและเป็นที่ยอมรับของสังคม

แต่จากข่าวมติชนออนไลน์ระบุว่า สถิติข้อมูลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551-2553 มีข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทำผิดรวม 443 รายโดยมีลักษณะความผิดต่าง ๆ คือ การเงินมากที่สุด 105 ราย พัสดุก่อสร้าง 79 ราย ล่วงละเมิดทางเพศเด็ก 60 ราย ชู้สาวอนาจาร 48 ราย ละทิ้งหน้าที่ราชการ 46 ราย ความผิดอาญา 36 ราย ทุจริตต่อหน้าที่ 17 ราย ยาเสพติด 10 ราย ลงโทษนักเรียนผิดระเบียบ 2 ราย หย่อนความสามารถ 2 ราย เป็นต้น ซึ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กระทำผิดเกือบทั้งหมดอยู่ในสังกัด สพฐ. รองลงมา สอศ. และ สกอ.⁹ ซึ่งปัญหาดังกล่าวยังมีต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันและจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของครู พบว่า ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไม่เหมาะสม เช่น การไม่ขยันทุ่มเทในการทำงาน การหยุดงาน การขาดงาน การขาดวินัยในการทำงาน การประพฤติ ในลักษณะไม่สุจริตต่อหน้าที่ หรือรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ครอบครัวฐานะดี ไม่อยากทำงานมากกว่าคนอื่น สุขภาพไม่แข็งแรง ไม่ชอบการแข่งขัน สูงวัย หมดไฟในการทำงาน ลักษณะงานไม่ท้าทาย งานที่ได้รับมอบหมายยากเกินไป ไม่อยากรับผิดชอบ เป็นต้น หากโรงเรียนมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมดังกล่าว เพียงแค่ 1 ส่วน ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานและการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแน่นอน

และศาสตร์หนึ่งที่มีความน่าสนใจอีกทั้งยังสามารถช่วยในการบริหารคนให้ตอบสนองต่อองค์กรได้นั้น คือ กระบวนการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ซึ่งการเสริมแรงเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการปรับพฤติกรรม เพื่อลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และสร้างพฤติกรรมใหม่ และวิธีที่ใช้ในการปรับพฤติกรรมมี 6 วิธีดังนี้ คือ การเสริมแรง การหยุดยั้ง การงดร่วมกิจกรรม การทำสัญญา การลงโทษ และการเป็นแบบอย่างที่ดี

⁸ McGregor Douglas, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1960), 33-57.

⁹ “เผยสถิติพินวินัยครู'ย้อนหลัง 3 ปี,” *มติชน* (11 ธันวาคม 2553), เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21625&Key=hotnews>.

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร และผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ เป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา

ข้อคำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามงาน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะ ที่เป็นพหุองค์ประกอบ
2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ดังนี้

การบริหารงานนั้นเป็นการที่จะต้องแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมี ทักษะหรือรูปแบบในการจัดการกับอุปสรรคหรือปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งยังต้องรู้จักการจูงใจคน ในองค์การให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย ในการศึกษา เกี่ยวกับแรงจูงใจนั้น ผู้บริหารจะต้องรู้จักคนในองค์การ ธรรมชาติของคน และความต้องการของคน เพื่อที่จะกำหนดสิ่งล่อใจ หรือเป้าหมายเพื่อการจูงใจให้คนทำงานได้ตามความต้องการขององค์การ

จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจนั้นคือพลังที่กระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ฮิกส์ (Hicks) กล่าวว่า งานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ ต้องทำให้องค์กร นำหน้าไปบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งหากผู้บริหารต้องการผลลัพธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถรอบด้านที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ได้อย่างดี คือ การเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร

และจากการศึกษาของ ดักลาส (Douglas) ที่ได้ค้นพบทัศนคติเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปว่าคนมี 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มคนตามทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) และการบริหารคนทั้ง 2 ประเภทนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน โดยกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี X มีลักษณะสำคัญ คือ เกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี Y จะมีลักษณะสำคัญ คือ ขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ทำทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวกและควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เมื่อผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลแล้วอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักคือจะทำอย่างไรที่จะสามารถให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้ของสกินเนอร์ (Skinner) ที่พบว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรม พฤติกรรมนั้น ๆ จะมีความถี่เพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับ การเสริมแรง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือการเสริมแรงทางบวกเป็นการเสริมแรงที่มีผลทำให้พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงนั้นมีความถี่เพิ่มขึ้น และการเสริมแรงทางลบเป็นการเสริมแรงที่ทำให้ความถี่ของพฤติกรรมลดลง ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการปรับพฤติกรรม เพื่อลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหา ส่งเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสม และสร้างพฤติกรรมใหม่ มุ่งเน้นจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมแรง อาร์โนลด์ และเฟลแมน (Arnold and Feldman) ที่กล่าวว่า เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมและได้รับการตอบสนองหรือผลลัพธ์ที่เป็นเชิงบวก เช่น การได้รับรางวัล ได้รับการชมเชย หรือเป็นผลลัพธ์ที่ส่งผลให้บุคคลพึงปรารถนามีความสุข และความยินดีนั้น จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมนั้นอีก แต่ในทางตรงข้ามถ้าหากพฤติกรรมตอบสนองหรือผลลัพธ์ที่เป็นเชิงลบ เช่น การได้รับการลงโทษ ถูกกล่าวหาหรือย้ายไปในตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา ไม่มีความชอบ ไม่มีความยินดีและจะทำให้หยุดการแสดงพฤติกรรมไปเลย ทั้งนี้แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงทางบวกและทางลบมีนักวิชาการในต่างประเทศและประเทศไทย อาทิ เซอร์ริงตัน, มาร์ติน และโจเซฟ, รัอบบินส์, ออร์เวล, สุรางค์ โค้วตระกูล, พรรณราย ทรัพย์ะประภา, ลัดดา ศุขปรีดี, วิรัช สงวนวงศ์วาน,

เทพ สงวนกิตพันธ์ ให้ความสนใจและได้นำเสนอแนวทางการนำการเสริมแรงไปใช้ในการปรับพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ได้แก่ ความรับผิดชอบ การขาด การมาทำงานสาย เป็นต้น ให้เปลี่ยนมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่พบว่าคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ คือเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีความสามารถในการจูงใจ ในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ ฉลาด มีไหวพริบสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย¹⁰

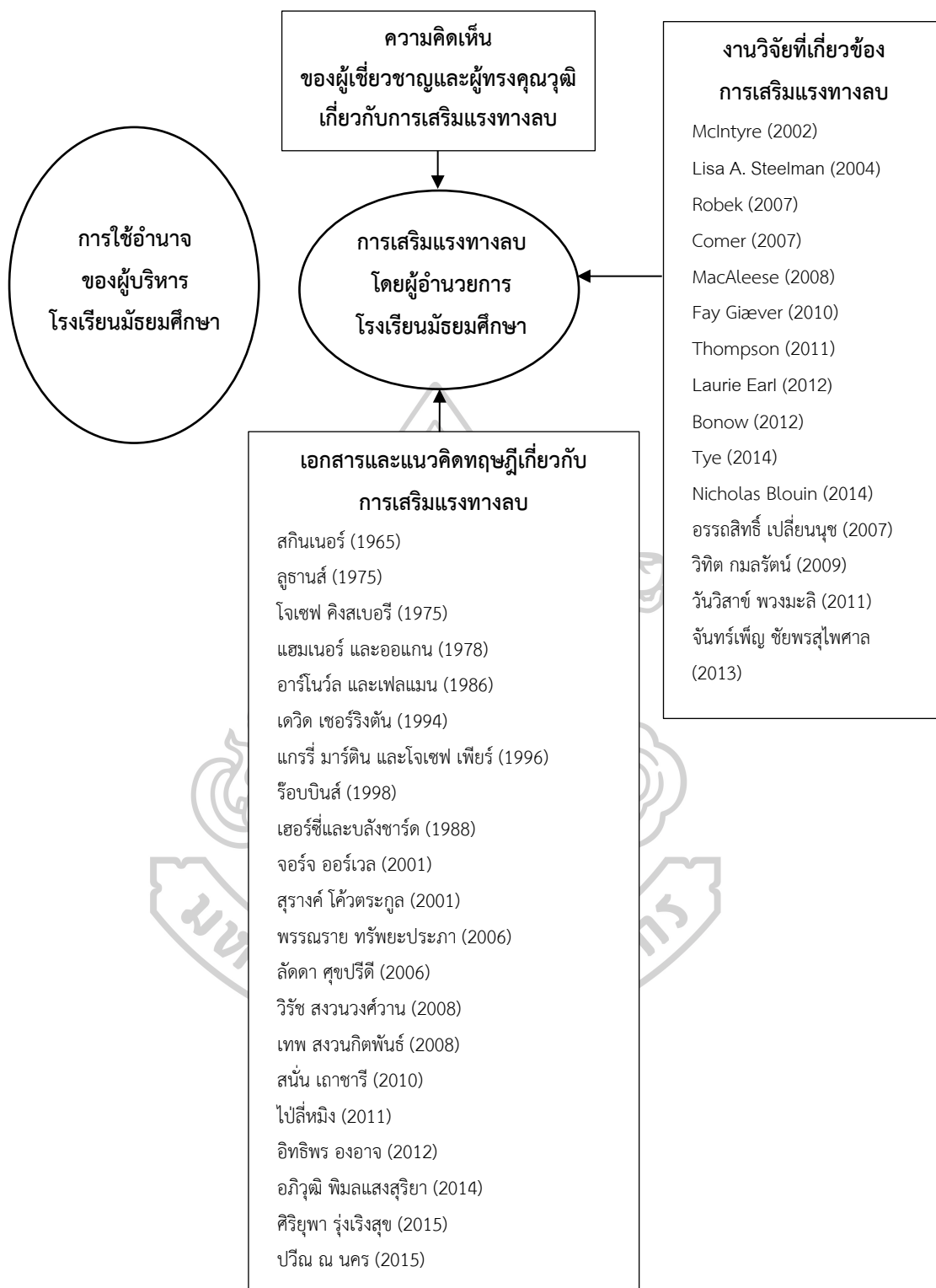
นอกจากนี้แซนฟอร์ด (Sanford) ยังกล่าวว่า ความเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นกลางจะนำไปใช้ได้ดีกับ ทุกกรณีหรือทุกสถานการณ์นั้นไม่ได้ เพราะพฤติกรรมความเป็นผู้นำนั้นเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เผชิญหน้า¹¹ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย¹²

จากที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า หากผู้บริหารต้องการการปรับปรุงพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีการเสริมแรงไม่ว่าจะเป็นการเสริมแรงทางบวกหรือการเสริมแรงทางลบถือว่าเป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำมาใช้เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถ ในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรนั้น เนื่องจากบางสถานการณ์การใช้การเสริมแรงทางบวกอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเสมอไป และในบางสถานการณ์ผู้นำจำเป็นต้องใช้การเสริมแรงทางลบเพื่อที่จะรักษาระเบียบวินัยภายในองค์กร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ฯลฯ อันได้แก่ การห้ามปรามหรือการขู่ การสร้างความกดดัน การใช้การเปรียบเทียบ การใช้กฎระเบียบข้อบังคับตัวชี้วัดในการทำงาน มาตรการในการขึ้นเงินเดือน การลดความยืดหยุ่น เป็นต้น หากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์กร

¹⁰ Chester I. Barnard, **Organization and Management** (Cambridge Mass: Harvard University Press, 1962), 92-102.

¹¹ Filmore H. Sanford, "Research on Military Leadership," in **Halpin Theory and Research in Administration** (New York: McMillan Company, 1966), 51.

¹² Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, **Management of Organization Behavior** (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1974), 68.



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิด

เอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ

- 1 ไปลี่หมิง แพลและเรียบเรียง, **อ่านความคิดของเบ้ง** (กรุงเทพฯ: ณ ดา สำนักพิมพ์, 2554), 72, 105.
- 2 เชษฐ ตย์คานนท์ แพลและเรียบเรียง, **หลักจิตวิทยาการบริหาร** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เพลวอักษร, 2543), 199-210.
- 3 เทพ สงวนกิตติพันธุ์, **การสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc.
- 4 ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, **หลักการจัดการองค์กรและการจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 170.
- 5 วลีษฐ์ พรหมบุตร และคณะ, **การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**, เข้าถึงเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/25560328kmops%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/25560328kmops%20(1).pdf).
- 6 วิรัช สงวนวงศ์วาน แพลและเรียบเรียง, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร** (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2551), 216.
- 7 ศศิพันธุ์ ไตรทาน, **กระบวนการสื่อสารกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการตลาดเล็ก ยาสเปท ติด ของนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา** (วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543).
- 8 ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, **ลงโทษเพื่อสร้างสรรค์ ใจเพื่อใส่ใจ**, เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก Think Leadership 26 มกราคม 2558 <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/630967>
- 9 สุรางค์ ไคว์ตระกูล, **จิตวิทยาการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544).
- 10 อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, **จัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร**, เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก ASTV ผู้จัดการออนไลน์ 14 มีนาคม 2557.
- 11 อำนาจ วัตจินดา, **การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_154857.pdf

- 12 Albert Bandura, **Principles of Behavior Modification** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969).
- 13 Fred Luthans and R. Kreitner, **Organizational Behavior Modeification and Beyond** (Glenview, IL: Scott, Foresmean, 1985).
- 14 Fred Luthans and R. Kreitner, **Organizational Behavior Modeification and Beyond** (Glenview, IL: Scott, Foresmean, 1975).
- 15 Garry L. Martin and Joseph J. Pear, **Behavior Modification: What it is and How to do it.** 5th ed. (New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1996), 180.
- 16 Garry L. Martin and Joseph J. Pear, **Behavior Modification: What it is and How to do it.** 5th ed. (New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1996), 183-184.
- 17 Psychestudy, **Negative Reinforcement**, เข้าถึงเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.psychestudy.com/behavioral/learning-memory/operant-conditioning/reinforcement-punishment/negative-reinforcement>
- 18 Raymond G. Miltenberger, **Behavior Modification : Principles and Procedures.** 3rd ed. (CA, Belmont: Wadsworth Publishing, 2002), 75.
- 19 W. C. Hamner and E. P. Hamner, “Behavior Modification on the bottom Line,” **Organizational Dynamics** 4, 4 (Spring 1976): 3-21.
- 20 W. Clay Hamner and Dennis W. Organ, **Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach** (Plano, Texas : Business Publications, 1978), 243-246.
- 21 Jennifer A. C. Bonow, “Choice and Negative Reinforcement: The Effects of Amount, Delay and Probability” (Ph.D. Dissertation International, University of Nevada, Reno, 2012), Abstract.
- 22 Cheryl Lejewell Comer, “Benefits of the task for the delivery of negative feedback” (Ph.D. Dissertation International, Kansas State University, 2007), Abstract.
- 23 Fay Giæver, “Negative experiences of organizational change from an emotions perspective A qualitative study of the Norwegian nursing sector,” **Nordic Psychology** 62, 1 (2010): 37-52.
- 24 Laurie Earl, Paul R. Bates, Patrick S. Murray, A. Ian Glendon and Peter A. Creed, “Developing a Single-Pilot Line Operations Safety Audit,” **Aviation Psychology and Applied Human Factors** 2, 2 (Jan 2012): 49-61.

- 25 Lisa A. Steelman and Kelly A. Rutkowski, “Moderators of employee reactions to negative feedback,” **Journal of Managerial Psychology** 19, 1 (2004): 6-18.
- 26 Alicia N. MacAleese, “Negative reinforcement and self-control in adult humans” (Ph.D. Dissertation International, University of Nevada, Reno, 2008), Abstract.
- 27 Geoffrey Lawrence McIntyre, “Differential reinforcement, drinking, and ‘readiness to change’: An application of social learning theory” (Ph.D. Dissertation International, Mississippi State University, 2002), Abstract.
- 28 Nicholas Blouin, John Deaton, Erin Richard and Paul Buza, “Effects of Stress on Perceived Performance of Collegiate Aviators,” **Aviation Psychology and Applied Human Factors** 4, 1 (2014); 40-49.
- 29 Adrienne Robek, “The safety observer effect across various work conditions,” (Ph.D. Dissertation International, City University of New York, 2007), Abstract.
- 30 Rachel H. Thompson, Jennifer L. Bruzek, Nicole M. Cotnoir-Bichelman, “The Role Of Negative Reinforcement In Infant Caregiving: An Experimental Simulation,” **Journal of Applied Behavior Analysis; Malden** 44, 2 (Summer 2011): 295-304.
- 31 Miriam A Tye, “Negative Reinforcement in Infant Care Simulation: Alternative Caregiver Responses to Prevent Child Abuse” (Ph.D. Dissertation International, University of South Florida, 2014), Abstract.
- 32 จันท์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล, “ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556).
- 33 วันวิสาข์ พวงมะลิ, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).
- 34 วิฑิต กมลรัตน์, “ศึกษาพฤติกรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท อิติตยา เบอร์ล่าเคมีคัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ฟอสเฟต ดิวชั่น)” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552).

- 35 อรรถสิทธิ์ นุชเปลี่ยน, “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จในงานของพนักงาน” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ., 2550).

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกับผู้วิจัย จึงได้นิยามศัพท์หลัก ๆ ไว้ ดังนี้

การเสริมแรงทางลบ หมายถึง มาตรการในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากพฤติกรรมเดิมเป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้น อาจจะใช้วิธีสร้างความกระวนกระวายใจเพื่อให้บุคคลมีแนวทางการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงจากมาตรการกระตุ้นที่ไม่พอใจนั้น แล้วมีผลให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายดีขึ้น

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติ การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำราหนังสือและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” ประกอบด้วย

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement)

หลายคนสับสนระหว่างการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) และ การลงโทษ (Punishment) 2 สิ่งนี้ไม่เหมือนกัน การเสริมแรงทางลบจะเพิ่มความถี่ของพฤติกรรม แต่การลงโทษจะลดความถี่ของพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมอ่อนลง ในบางบริบท คำพูดด้านลบ (Negative Words) ไม่ได้มีความหมายถึงสิ่งไม่ดี หรือความไม่น่าพึงพอใจ แต่มันเป็นการเอ่ยอ้างถึงการนำออกหรือการถอดถอน (Removal) สิ่งเร้านั้นออกไป เมื่อเกิดพฤติกรรมเป้าหมายแล้ว ซึ่งการเสริมแรงทางลบ มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีพฤติกรรมนั้นปรากฏขึ้น 2) พฤติกรรมเกิดขึ้นหลังจากการถอดถอนสิ่งเร้าหรือการลดความเข้มข้นของสิ่งเร้า 3) พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มมากขึ้นหรือแข็งแกร่งขึ้น¹³

ความหมายของการเสริมแรงทางลบ

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและอธิบายถึงเรื่องการเสริมแรงทางลบไว้หลากหลายนิยามความคิดเห็น ผู้วิจัยได้ยกมาเพียงบางส่วน ดังนี้

¹³ Raymond G. Miltenberger, **Behavior Modification : Principles and Procedures**, 3rd ed (CA, Belmont: Wadsworth Publishing, 2002), 75.

สกินเนอร์ (Skinner) ได้ให้ความหมายของการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ไว้ว่า คือการทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นผลมาจากความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีจากสิ่งเร้าที่บุคคลนั้นไม่พึงพอใจ¹⁴

มาซัวร์ (Mazur) กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงหรือการหลีกเลี่ยงหนีจากสิ่งที่ไม่พึงพอใจ¹⁵

วลิชฐ์ พรหมบุตร และคณะ กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง เป็นการถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พึงประสงค์หลังจากเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ และใช้เป็นสิ่งเสริมแรงที่ให้พฤติกรรม ที่ต้องการคงอยู่ เช่น หน่วยงานการเงินใช้เงินอย่างถูกต้อง เพื่อลดการถูกตรวจสอบอย่างเข้มงวด¹⁶

อำนาจ วัดจินดา ได้กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ คือ สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่บุคคลไม่พึงพอใจ ดังนั้นบุคคลอาจจะทำพฤติกรรมหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงด้วยการทำพฤติกรรมบางอย่าง โดยบุคคลจะกระทำ พฤติกรรมนั้นมากขึ้น ถ้าเขาเชื่อว่าจะช่วยให้เขาหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาได้ หลักของการเสริมแรงทางลบก็คือ การให้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจตลอดเวลา เพื่อจะได้แสดงพฤติกรรมหลีกเลี่ยงหนีจากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้น¹⁷

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ หมายถึง การที่พนักงานจะได้ในสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา หากทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้พนักงานต้องทำสิ่งที่องค์กรต้องการเพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยเสริมแรงทางลบ เช่น พนักงานถูกขู่ว่าจะลดการเบิกค่าล่วงเวลา หากทำงานช่วงเวลากลางวันช้า ทำให้พนักงานเหล่านั้นต้องเร่งทำงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลดค่าล่วงเวลา¹⁸

¹⁴ B. F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Macmillan, 1965), 73.

¹⁵ James E. Mazur, *Learning and Behavior*, 4th ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999), 223.

¹⁶ วลิชฐ์ พรหมบุตร และคณะ, **การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**, เข้าถึงเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก [file:///C:/Users/Administrator/Downloads/25560328kmops%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/25560328kmops%20(1).pdf).

¹⁷ อำนาจ วัดจินดา, **การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)**, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_154857.pdf.

¹⁸ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, **หลักการจัดการองค์กรและการจัดการสมัยใหม่** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 170.

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง มาตรการในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากพฤติกรรมเดิมเป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้น อาจจะใช้วิธีสร้างความกระวนกระวายใจเพื่อให้บุคคลมีแนวทางการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงจากมาตรการกระตุ้นที่ไม่พอใจนั้น แล้วมีผลให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมาย ดีขึ้น

แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบการวางเงื่อนไขเชิงปฏิบัติการ

ผู้คิดค้น ทฤษฎีนี้คือเบอร์รัส เอฟ สกินเนอร์ (Burrhus F. Skinner) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันใช้ ทฤษฎีนี้อธิบายกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งองมนุษย์และสัตว์ สกินเนอร์ทำการ ทดลองการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนท์ (Operant Conditioning) โดยมีความเชื่อมั่นใจว่า “แรงเสริม” เป็นตัวแปรสำคัญในการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของบุคคล ตามทัศนะของนักจิตวิทยากลุ่มพฤติกรรมนิยม ให้ความสนใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่เห็นได้ชัด สามารถวัดได้สังเกตได้และทดสอบได้แนวคิดของนักจิตวิทยากลุ่มนี้ถือว่า “สิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์” จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและ “การเรียนรู้” จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่าง “สิ่งเร้า” กับ “การตอบสนอง” การแสดงพฤติกรรมจะมีความถี่มากขึ้น ถ้าหากได้รับการเสริมแรง¹⁹ และหนึ่งในการทดลองของเขานั้น เขาจับหนูใส่ในกล่อง ซึ่งในกล่องก็ทำเป็นห้องพิเศษ จากนั้นให้การเสริมแรงทางบวกกับหนู และแทนที่เขาจะปล่อยให้หนูรู้สึกหิว เขาทำสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) จัดให้ห้องในกล่องนั้น อยู่ในสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจ 2) เมื่อปล่อยกระแสไฟฟ้าเข้าไป หนูก็เริ่มต้นที่จะวิ่งไปรอบ ๆ กล่อง จนกระทั่งไปกดคันโยกโดยบังเอิญ 3) การกดคันโยกจะไปหยุดกระแสไฟฟ้า 4) หลังจากทดลองแบบเดิม 2-3 ครั้ง หนูก็เริ่มเรียนรู้ที่จะตรงไปที่คันโยกเพื่อที่จะป้องกันตนเองจากภาวะที่ไม่พึงประสงค์

จากการทดลองนี้กระแสไฟฟ้าจัดเป็นตัวเสริมแรงทางลบ ที่นำไปให้หนูไปกดคันโยกแล้วซ้ำอีกนั้น แสดงให้เห็นว่า ตัวเสริมแรงทางลบในการทดลองนี้ใช้ได้ผลในการทำให้หนูเพิ่มการตอบสนอง (การกดคันโยก) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการทำงานและชีวิตประจำวัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- พนักงานที่ทำงานไม่เสร็จตามเวลา และถูกขอให้มาทำงานพิเศษวันอาทิตย์ ดังนั้นเขาจึงตั้งใจทำงานให้หนักมากขึ้นเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการที่ต้องมาทำงานในวันอาทิตย์

- นักเรียนที่สอบตกจะต้องมาเรียนเพิ่มเติมในช่วงวันหยุดฤดูร้อน ดังนั้นพวกเขาจึงถูกกระตุ้นให้เรียนหนักมากขึ้นในอนาคตเพื่อที่จะไม่ต้องมาเรียนพิเศษเพิ่มเติม

¹⁹ สุรางค์ ไคว่ตระกูล, จิตวิทยาการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544).

จากตัวอย่างที่ยกมานี้จะทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นว่า งานพิเศษและการเรียนในภาคฤดูร้อน นั้นก็เป็นตัวเสริมแรงทางลบ ที่ส่งผลทำให้ทั้งพนักงานและนักเรียนต้องทำงานหรือเรียนหนักขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วการนำตัวเสริมแรงทางลบมาใช้ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะการแก้ปัญหา การเรียนรู้กับบุคคลทุก ๆ กลุ่ม ทุกเพศทุกวัย เทคนิคการเสริมแรงมักจะนำมาใช้ในกรณีของนักเรียน หรือวัยรุ่นที่ประสบปัญหาในชีวิตประจำวัน นอกจากประสิทธิผลที่ได้นั้นยังมีปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้วิธีการที่นำมาใช้นั้นได้ผลอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้พบว่ากระบวนการจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เมื่อนำมาใช้ทันทีและต่อเนื่องหลังที่มีพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมเกิดขึ้น นอกจากนี้ความกระตือรือร้น และความถี่ที่ส่งผลต่ออัตราความสำเร็จของกระบวนการเสริมแรงเช่นเดียวกัน ความเชื่อมโยงระหว่างการเสริมแรงและพฤติกรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่ออัตราความสำเร็จของการเสริมแรงทางลบ หากการเชื่อมโยงนั้นเพิ่มขึ้น ดังนั้นโอกาสที่บุคคลจะทำงานซ้ำแบบเดิมก็จะสูงขึ้น ในทางกลับกัน ระยะห่างของช่วงเวลาสั้น ๆ ระหว่างพฤติกรรมและการเสริมแรงจะทำให้การเชื่อมโยงนั้นเพิ่มมากขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การเสริมแรงทางลบจำเป็นต้องทำในทันที²⁰

เช่นเดียวกับการทำให้คนมีวินัยด้วยวิธีการจูงใจ นับเป็นวิธีการหนึ่งที่รักษาวินัยแบบเสริมสร้างและป้องกัน คือ หาทางป้องกันไม่ให้คนทำผิดวินัยและจูงใจให้คนมีวินัยด้วยวิธีการในทางส่งเสริม ในทางทฤษฎีถือว่า การรักษาวินัยแบบนิรนาจะได้ผลดีกว่าแบบนิเสธ โดยเหตุผลที่ว่า “กัน ดีกว่า แก้” และวินัยของคนในหน่วยงานใดจะดีหรือไม่ดีนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดการของผู้บริหาร ดังที่ เจมส์ แบลค ได้กล่าวว่า “วินัยเป็นผลิตผลของภาวะผู้นำ” ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ โจเซฟ คิงสเบอรี (Joseph Kingbury) ให้ทัศนะว่าการรักษาวินัยของระบบราชการจะต้องใช้วิธีการรักษาวินัยทั้ง 2 แบบ คือ ต้องมีระเบียบข้อบังคับและคำสั่งระบุงการที่พึงประพฤติและที่ต้องห้ามไว้ให้ชัดเจน และเมื่อมีการฝ่าฝืนก็ต้องลงโทษ²¹ ซึ่งสอดคล้องกับร็อบบินส์ ที่กล่าวว่า ทฤษฎีการเสริมแรงไม่ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย (Goal) หรือความคาดหวัง (Expectation) หรือความต้องการ (Needs) หากแต่มุ่งเน้นผลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมไปอย่างไร เช่น เมื่อพนักงานขายมีความตั้งใจพยายามขายสินค้าได้มาก เขาก็จะได้ค่าคอมมิชชั่นสูงและได้รับการชมเชย ซึ่งผลตอบแทนของพฤติกรรมดังกล่าวทำให้เขาพอใจและจะทำให้มีพฤติกรรมปฏิบัติเช่นนั้น นั่นคือตั้งใจขายต่อ ๆ ไปอีก หรือพนักงานฝ่ายธุรการคนหนึ่งมีพฤติกรรมมาทำงานสายมีผลทำให้

²⁰ Psychestudy, **Negative Reinforcement**, เข้าถึงเมื่อ 3 กุมภาพันธ์ 2561, เข้าถึงได้จาก <https://www.psychestudy.com/behavioral/learning-memory/operant-conditioning/reinforcement-punishment/negative-reinforcement>.

²¹ ประวิณ ฦ นคร, **คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา** (กรุงเทพฯ: ประชาชน จำกัด, 2558), 35-39.

ถูกหักเงินเดือนและตำหนิ ซึ่งผลจากพฤติกรรมดังกล่าว (ถูกหักเงินเดือนและตำหนิ) ทำให้เขาต้องปรับพฤติกรรม คือไม่มาสายอีกต่อไป²²

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ

ทฤษฎีเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่อธิบายความหมายในเชิงพฤติกรรม (behavior) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้ (learning process) ประเด็นที่สำคัญในเรื่องนี้คือ พฤติกรรมนั้น อาจจูงใจให้มุ่งสร้างผลลัพธ์หรือผลตอบแทน (outcomes) ซึ่งหมายความว่า บุคลากรเรียนรู้ที่จะเลือกปฏิบัติหรือเลือกกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เพื่อเป้าหมายหนึ่ง ๆ เช่น พนักงานมาทำงานเข้าชั้น เพราะการมาเข้าทำให้ได้เงินเดือนขึ้น หรือได้รับค่าชมจากหัวหน้า เป็นต้น โดยนัยนี้ผู้บริหารจึงปรับใช้ทฤษฎีโดยการกำหนดรางวัลหรือการลงโทษที่เหมาะสมในการสร้างแนวทางการปฏิบัติงาน หรือแนวทางการปฏิบัติตนในองค์การมากกว่าที่จะวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน²³

สกินเนอร์ (Skinner) เน้นว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าพฤติกรรมนั้นได้รับการตอบสนองที่เป็นบวกหรือเป็นรางวัลที่ก่อให้เกิดความยินดี ก็จะมีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีกในอนาคต ในทางกลับกันถ้าการตอบสนองต่อผลลัพธ์เป็นลบหรือการทำให้โทษที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดีพฤติกรรมนั้นจะยุติหรือสิ้นสุดลง สอดคล้องกับแนวคิดการเสริมแรง อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman) หากบุคคลแสดงพฤติกรรมและได้รับการตอบสนองหรือผลลัพธ์ที่เป็นเชิงบวก เช่น การได้รับรางวัล ได้รับการชมเชย ซึ่งผลลัพธ์นั้นส่งผลให้บุคคลมีความสุข ความยินดี ทำให้มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมนั้นอีก ในทางตรงข้ามถ้าพฤติกรรมการตอบสนองต่อผลลัพธ์ที่เป็นเชิงลบ เช่น การได้รับการลงโทษ ถูกว่ากล่าวหรือย้ายไปในตำแหน่งที่ต่ำกว่าเดิม จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา ไม่มีความชอบ ไม่มีความยินดีจะทำให้ยุติการแสดงพฤติกรรมไปเลย ²⁴ทฤษฎีการเสริมแรงนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ (Organization Behavior Modification : OB MOD)²⁵

²² สตีเฟนส์ พี ร็อบบินส์ และ มารี เคาล์เตอร์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**, แปลโดยวิรัช สงวนวงษ์วาน (กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2551), 216.

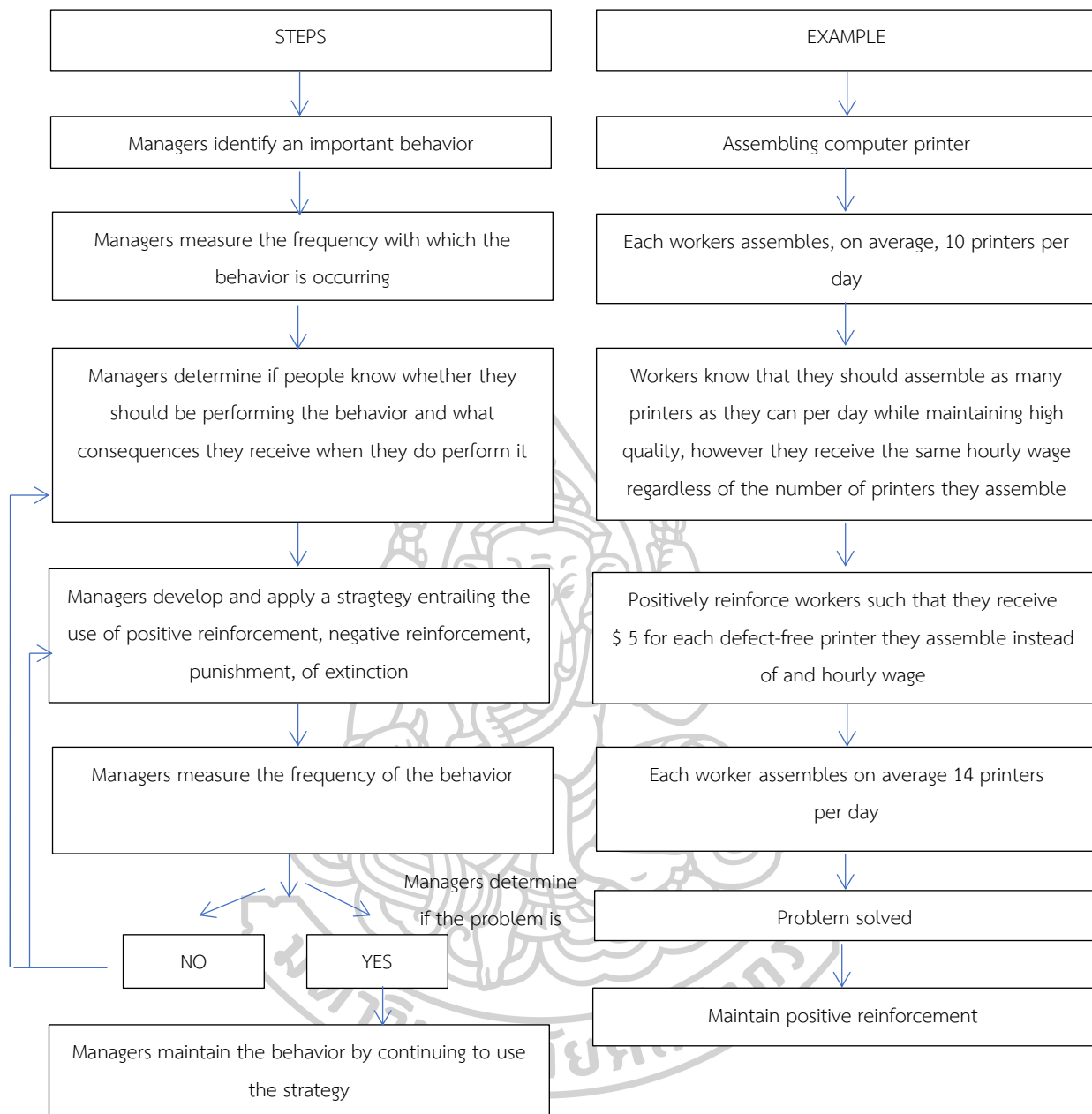
²³ B. F. Skinner, **Science and Human Behavior** (New York: Macmillan, 1965), 72-73.

²⁴ Daniel C. Feldman and Hugh J. Arnold, **Organizational behavior** (New York: McGraw-Hill, 1986), .55-57.

²⁵ Albert Bandura, **Principles of Behavior Modification** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969), 143.

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร (OB MOD) สนับสนุนพฤติกรรมที่พึงปรารถนา และขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาขององค์กร ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีในการปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กร เช่น การปรับปรุงระบบการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การลดอัตราการขาดงาน (absenteeism) การทำงานตรงเวลา การปฏิบัติตามกฎองค์กรเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร (OB MOD) ใช้ได้ผลดีเมื่อพฤติกรรม หรือวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้ เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการทำงานตรงเวลา ยอดขาย เป็นต้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรมีขั้นตอนการดำเนินงานดังแผนภูมิที่ 2





แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Five Steps in OB MOD)¹

ที่มา: Adapted from F. Luthans and R. Kreitner, **Organizational Behavior Modification and Beyond** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985).

ลูธานส์ (Luthans) คริทท์เนอร์ (Kreitner), และแฮมเมอร์ (Hamner) ได้เสนอวิธีการประยุกต์ใช้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การกับการจัดการองค์การไว้ดังต่อไปนี้^{26 27}

1) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการขององค์การและพฤติกรรมแบบใดที่ทำแล้วได้รับรางวัลตอบแทนและพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมต้องห้าม

2) การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงได้โดยการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงการชี้ให้เห็นถึงจุดดี จุดด้อย ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ

3) ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงผลรางวัลที่ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดีและมีพฤติกรรมตามที่ต้องการต้องการ และให้คำชมเชย แสดงความยอมรับในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพวกเขาด้วย

4) ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรของตนว่า แต่ละบุคคลได้รับรางวัลที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการทำงาน บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจจุดเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลตอบแทนด้วย

ในการเปลี่ยนพฤติกรรมมีการเสริมแรงแยกประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement – NR) จะกระตุ้นความไม่มีวุฒิภาวะของบุคคล (immaturity) เพราะเป็นการบังคับ หากปราศจากการบังคับจะกลับไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์อีกครั้ง

การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement – PR) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพฤติกรรมหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนการเสริมแรงทางลบมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยสกินเนอร์ (Skinner) เชื่อว่า การเสริมแรงทางบวกและการหยุดยั้งจะกระตุ้นความมีวุฒิภาวะของบุคคล (maturity) เพราะบุคคลจะเกิดความสำนึกในตนเอง

สำหรับขั้นตอนของโครงการเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement -PR) แม้ว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การจะเป็นเรื่องที่สามารถศึกษาได้อย่างลึกซึ้ง แต่เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติก็ได้มีการนำเอาความคิดนี้มาจัดทำโครงการเสริมแรงทางบวก (PR) อย่างง่าย ๆ เพื่อเพิ่มระดับการจูงใจและผลผลิตในองค์การซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้²⁸

²⁶ Fred Luthans and R. Kreitner, **Organizational Behavior Modification and Beyond** (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975).

²⁷ W. C. Hamner and E. P. Hamner, “Behavior Modification on the bottom Line,” **Organizational Dynamics** 4, 4 (Spring 1976): 3-21.

²⁸ W. Clay Hamner and Dennis W. Organ, **Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach** (Plano, Texas: Business Publications, 1978), 243-246.

1. ตั้งมาตรฐานเพื่อการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วก็ตามแต่เมื่อมีโครงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรแล้ว จะต้องมีการทบทวนมาตรฐานเหล่านี้

2. ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และสหภาพแรงงานจะต้องมีการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน แม้ว่าโครงการเสริมแรงทางบวก (PR) จะไม่เน้นการใช้การจูงใจแบบลงโทษ แต่ก็อาจจะมีการปรับใช้การจูงใจแบบลงโทษได้เช่นกัน

3. สังเกตการปฏิบัติงานที่แท้จริงและตั้งเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการปรับปรุงและเป็นการปรับใช้ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายนั้นจะต้องมีลักษณะที่ปฏิบัติได้จริงถ้าหากการกำหนดเป้าหมายกระทำไม่ได้ไม่เหมาะสมหรือไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของพฤติกรรมได้ชัดเจน โครงการนี้มักจะล้มเหลวได้ง่าย

4. เปิดทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับปฏิบัติงานของเขา ซึ่งจะทำให้เขาสามารถประเมินหรือวัดการปฏิบัติงานของเขาได้ หากปราศจากข้อมูลย้อนกลับแล้วการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ไม่สามารถจะกระทำได้เช่นกัน

5. ให้รางวัลเพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานตามที่ประเมินหรือวัดได้ในลักษณะวัดผลลัพธ์ตามขั้นตอนที่ 4 ดังกล่าวแล้ว ประเด็นที่เกี่ยวข้องในที่นี้ก็คือ ควรจะให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายบ่อยครั้งเพียงใด

6. เปลี่ยนแปลงแก้ไขโครงการระหว่างการดำเนินการ ในขณะที่โครงการกำลังดำเนินอยู่นั้นอาจปรากฏข้อบกพร่องบางประการ

ตัวเสริมแรงปฐมภูมิและทุติยภูมิ (primary and secondary reinforcers) หรือจะใช้คำว่า การให้รางวัล (rewards) ก็ได้ ซึ่งสามารถอธิบายเกี่ยวกับตัวเสริมแรงปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (primary reinforcers) ได้แก่ การให้รางวัลเกี่ยวกับร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ เพศสัมพันธ์ การนอนหลับ ตลอดจนการเอาความเจ็บปวดออกไปจากความรู้สึกทางกาย ดังนั้นการเสริมแรงปฐมภูมินี้จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เพราะตามธรรมชาติของมนุษย์ทุกผู้ทุกนาม ล้วนแล้วแต่ต้องการความสุขไม่ชอบความทุกข์ การได้อาหารขณะที่หิว ได้น้ำขณะที่กระหาย แม้ขณะที่เจ็บปวดมีผู้มาเยียวารักษาให้ ก็จะก่อให้เกิดความสุขหรือความพอใจทั้งสิ้น

2. ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (secondary reinforcers) เป็นตัวเสริมแรงที่ได้มาจากการเรียนรู้หรือเกิดภายหลัง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เงิน เกียรติยศ ตำแหน่ง การยอมรับ และความภาคภูมิใจในฝีมือ เป็นต้น ตัวเสริมแรงนี้มีได้เป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด ยิ่งไปกว่านั้นตัวเสริมแรงทุติยภูมินี้ บางครั้งไม่ช่วยทำให้เกิดความสุขสบายเสมอไป เพราะการทำงานหนักจากการเสริมแรงทุติยภูมิอาจทำให้เกิดความเมื่อยล้า ความเจ็บปวดของร่างกายได้

การจำแนกให้เป็นตัวเสริมแรงทุติยภูมิไม่ใช่เพราะมีผลต่อพฤติกรรมน้อยกว่าตัวเสริมแรงปฐมภูมิ แต่ในทางตรงกันข้ามตัวเสริมแรงทุติยภูมิจะมีผลมากกว่าตัวเสริมแรงปฐมภูมิในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นของวันต่อวัน (day-to-day behavior) สังคมเป็นตัวเสริมแรงทุติยภูมิที่มีอำนาจสูงโดยเฉพาะกับวัยรุ่น เพราะวัยรุ่นปรารถนาจะเป็นที่ยอมรับจากหมู่เพื่อนฝูงหรือสังคมของเขา เขาจะยึดเอาสังคมเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ แม้ว่าจะทำให้ร่างกายไม่ได้รับความสุขสบายหรือผิดกฎเกณฑ์ของสังคมบ้างก็ตาม เช่น การแต่งกายตามแฟชั่น การอดอาหารเพื่อให้รูปร่างดี เป็นต้น

ตัวเสริมแรงปฐมภูมิจะไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าเคยได้รับมาก่อนจนเต็มที่แล้ว เช่น คนรับประทานอาหารจนอิ่มเต็มที่แล้ว และต้องใช้เวลาอีกนานมากกว่าที่อาหารจะเป็นตัวเสริมแรงได้อีก แต่ตัวเสริมแรงทุติยภูมิไม่เป็นเช่นนั้น คนที่ไม่มีวันเพื่อการยกย่องสรรเสริญ การสนับสนุนคำจูงใจตรงกันข้ามถ้ายิ่งใช้มากจะเพิ่มการเสริมได้มาก ยิ่งคนได้รับการยกย่อง การยอมรับ เขายิ่งให้คุณค่ากับการยกย่องและการยอมรับนั้นมากขึ้น และหวังที่จะได้มาก ๆ ขึ้นเรื่อยไปในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการยกย่องยอมรับนี้เป็นตัวเสริมแรงที่ควรใช้กันให้มากในการทำงาน

ส่วนเงิน เป็นตัวเสริมแรงทุติยภูมิโดยทั่วไปแล้วมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างมากมาย ดังนั้นต้องระมัดระวังในเรื่องรูปแบบของการเสนอรางวัลด้วย และถ้าใช้ร่วมกับตัวเสริมแรงอื่น ๆ จะทำให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น เช่น การให้เงินและการยกย่องสรรเสริญต่อหน้าหมู่คณะควบคู่ไปด้วยจะเป็นตัวเสริมแรงทุติยภูมิที่มีอำนาจสูงไม่ใช่เพราะคุณค่าทางเศรษฐกิจ แต่เพราะเป็นคุณค่าแห่งการยอมรับที่ช่วยผสมผสานกับการจูงใจขณะที่ได้รับเงิน

ความสำคัญของตัวเสริมแรงทุติยภูมิอาจมาจากความพึงพอใจภายในต่องานหรือความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงาน เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นผู้มีฝีมือและการเป็นผู้มีความสำคัญในการทำงาน เป็นต้น

1. ตัวเสริมแรงภายนอก และ ตัวเสริมแรงภายใน (extrinsic and intrinsic reinforcers) การวิเคราะห์ในเรื่องตัวเสริมแรงภายนอกและตัวเสริมแรงภายในจะทำให้รู้ถึงผลที่เกิดขึ้นโดยตรงต่อพฤติกรรมทำให้รู้ว่าควรจะเสริมแรงอย่างไร และในระดับใด

- ตัวเสริมแรงภายนอกหรือรางวัลภายนอก (extrinsic reinforcers or extrinsic rewards) หมายถึง การเสริมแรงที่บุคคลได้รับจากผู้อื่น เป็นสิ่งที่ได้รับจากภายนอก เช่น จากผู้ร่วมงาน หัวหน้าหรือองค์กร ค่าตอบแทนทางด้านการเงินเป็นตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัด ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินพิเศษหรือเงินโบนัส การปันผล แผนงานที่ดึงดูดใจ การสนับสนุนส่งเสริมให้มีตำแหน่งสูงขึ้นในการทำงาน การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน สิ่งทั้งหลายเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ได้มาจากภายนอกทั้งสิ้น แม้ว่าจะไม่เกิดผลที่มองเห็นเป็นรูปร่างชัดเจนหรือเกิดผลขึ้นกับร่างกายก็ตาม เราจัดว่าเป็นตัวเสริมแรง เพราะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของผู้ถูกเสริมแรง

- ตัวเสริมแรงภายในหรือรางวัลภายใน (intrinsic reinforces or intrinsic rewards) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลได้มาจากงานที่ทำ ตัวเสริมแรงภายในเกิดขึ้นในตัวบุคคล และขึ้นอยู่กับกรให้คุณค่าของแต่ละบุคคลคนที่รักการทำงาน ชอบและตั้งใจทำงานจะได้รับความพึงพอใจจากการประสบความสำเร็จในการทำงานจากผลงานที่ยอดเยี่ยมของเขา คนที่ให้คุณค่ากับการช่วยเหลือก็จะพอใจที่ได้รับความช่วยเหลือจากคนใดคนหนึ่งในขณะที่เขาต้องการ คนที่ต้องการความสัมฤทธิ์ผลสูงก็จะรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถและสามารถประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทายนั้น

ตัวเสริมแรงภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์กันมาก และในบางสถานการณ์ ตัวเสริมแรงภายนอกอาจทำลายผลของตัวเสริมแรงภายในได้ เช่น เงินสามารถทำลายความพึงพอใจภายในที่มีต่องาน เป็นต้น ผลจากการทดลองพบว่า ถ้าจะให้คนทำงานที่เขาพอใจ ไม่ควรให้เงินเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ผลอันนี้ขัดกับความเป็นจริงที่ว่า คนทำงานก็หวังจะได้รับเงินตอบแทนโดยเฉพาะถ้าค่าตอบแทนนั้นสูงมากก็พอใจได้มาก ซึ่งจะทำให้ความพึงพอใจในงานถูกเบี่ยงเบนไปสู่ค่าตอบแทนมากกว่า แต่ถ้าให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมตามการประเมินผลงานก็ไม่เป็นการทำลายความพึงพอใจ และช่วยส่งเสริมให้ระดับการจูงใจนั้นสูงขึ้น และพอใจในงานมากยิ่งขึ้นด้วย

ตัวเสริมแรงในการทำงานนั้นส่วนใหญ่จะได้มาจากการเรียนรู้หรือตัวเสริมแรงหุติยภูมิ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำนายพฤติกรรมของคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ว่าจะเกิดพฤติกรรมอย่างไรได้ ภายหลังจากการเสริมแรงด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงความสำคัญของตัวเสริมแรงทั้งหมด และการดึงดูดใจของตัวเสริมแรงนั้น ๆ การศึกษารายละเอียดของตัวเสริมแรงให้ลึกซึ้งจะทำให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

มาร์ติน และเพียร์ (Martin and Pear) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการเสริมแรงทางลบและได้สรุปไว้ในหนังสือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ของเขา โดยได้แบ่งกฎของเงื่อนไขที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมแรงทางลบไว้ 2 เงื่อนไขหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. กฎของเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) กล่าวว่า สิ่งเร้าจะต้องถูกถอดถอนทันทีหลังจากเกิดพฤติกรรมตอบสนองที่ต้องการแล้วและพฤติกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น ในเงื่อนไขการหลีกเลี่ยงจะคล้ายกับการลงโทษเพราะกระบวนการทั้งสองมีการใช้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจ (Aversive Stimulus) แต่เงื่อนไขของการหลีกเลี่ยงสถานการณ์หรือสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจนั้นจะถูกถอดถอนทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการแล้ว ตรงข้ามกับการลงโทษที่สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจจะปรากฏขึ้นทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ผลก็คือ การลงโทษจะทำให้พฤติกรรมไม่พึงประสงค์ลดลงในอนาคต แต่เงื่อนไขการหลีกเลี่ยงจะทำให้พฤติกรรมที่ต้องการเพิ่มขึ้นในอนาคต

เราอาจเรียกเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) ในอีกชื่อหนึ่งว่า “การเสริมแรงทางลบ” (Negative Reinforcement) ก็ได้ ดังนั้นถ้าพิจารณาเหมือนการเสริมแรงบวกและการเสริมแรงลบจะพบว่า มีความแตกต่างกันตรงที่มีการถอดถอนสิ่งเร้า ไม่ให้มีสิ่งเร้า เมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการแล้ว อย่างไรก็ตาม การเสริมแรงบวกและการเสริมแรงลบต่างก็ทำให้พฤติกรรมเพิ่มมากขึ้นหรือมีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น

เงื่อนไขการหลีกเลี่ยงมีข้อเสียตรงที่ว่า สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจจะต้องปรากฏทันที เพื่อให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์เกิดขึ้น ดังนั้น เงื่อนไขการหลีกเลี่ยงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายในการทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์คงอยู่ แต่เป็นเพียงการเตรียมให้เขาหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) และกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2. เงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) เป็นการป้องกันสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจ ถ้ามีลักษณะการป้องกันน้อยและยังคงอยู่ก็มีโอกาสจะสูงขึ้นได้ กฎของเงื่อนไขการหลีกเลี่ยงกล่าวว่าพฤติกรรมจะมีความถี่เพิ่มขึ้นถ้าพฤติกรรมนั้นป้องกันไม่ให้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจเกิดขึ้น ทั้งเงื่อนไขของการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) และเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) เป็นไปเพื่อไม่ให้ต้องพบกับสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจและทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มขึ้นนั้น การหลีกเลี่ยงเป็นเพียงการถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจที่ปรากฏอยู่ ในขณะที่การหลีกเลี่ยงนั้นเป็นการป้องกันไม่ให้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจเกิดขึ้น²⁹

ตัวอย่างพฤติกรรม (การหลีกเลี่ยง) ได้แก่

- พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานให้ถูกต้องตามขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกดูว่า และคะแนนต่ำในการประเมินผลปลายปี
- พนักงานจ่ายภาษีบุคคลธรรมดาทุกปี เพื่อหลีกเลี่ยงการติดคุกหรือเสียค่าปรับ
- พนักงานนำรถเข้าที่จอดรถแม้จะต้องเสียเงินก็ตาม เพื่อหลีกเลี่ยงในสิ่งจากตำรวจ
- พนักงานจ่ายค่าปรับที่โรงพักเพื่อหลีกเลี่ยงการขึ้นศาล

ฯลฯ

ซึ่งสอดคล้องกับเดวิด เซอร์ริงตัน (David J. Cherrington) ได้ศึกษาหลักการเสริมแรง และได้สรุปไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) ของเขา โดยได้แบ่งการเสริมแรงเป็น 5 ประการหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

²⁹ Garry L. Martin and Joseph J. Pear, **Behavior Modification: What it is and How to do it**, 5th ed. (New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1996), 180.

1. การเสริมแรงแบบบวก (positive reinforcement contingencies) เป็นการให้การเสริมแรงบวกตามที่คุณต้องการหลังจากที่เขาพฤติกรรมที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ และสิ่งที่เราทำกันอยู่บ่อย ๆ ในชีวิตประจำวันล้วนเป็นผลมาจากการเสริมแรงบวก พฤติกรรมส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้น เพราะมีการเสริมแรงที่สัมพันธ์กัน เราไปดูหนัง ดูกีฬา ดูทีวี เพื่อผลที่จะได้รับคือความเพลิดเพลิน เราไปงานเลี้ยงสังสรรค์ไปหาเพื่อนก็เพื่อที่จะได้รับผล คือ ความสนุกสนาน เรารับประทานอาหารนอนพักผ่อนก็เพื่อต้องการผลลัพธ์ คือ ความพอใจความสุขสบาย เราศึกษาเล่าเรียนก็เพื่อหวังผลตอนท้ายคือ เกิดการเรียนรู้หรือได้คะแนนดี เราทำงานก็หวังผลที่จะได้เงินมาเลี้ยงชีพ เมื่อเราพบเพื่อนฝูงเราก็ยิ้มยกหน้าเพื่อหวังผลแห่งมิตรภาพอันจะเกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ที่เกิดการเรียนรู้มาแล้วทั้งสิ้นว่า ผลของการกระทำเช่นนั้นจะก่อให้เกิดอะไรตามมา

การเสริมแรงแบบบวกในองค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ของการกระทำที่ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิต สินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งการเสริมแรงบวกบางครั้งถูกประเมินค่าให้ต่ำลง เพราะไม่คิดว่าจะจงใจได้ผลในระดับสูง ตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าแรง ซึ่งเป็นการเสริมแรงทางบวก พนักงานส่วนใหญ่ไม่คิดว่าสำคัญมากนัก ยกเว้นพนักงานขายซึ่งได้ค่านายหน้าเป็นรายชิ้น พนักงานที่ได้เงินตามจำนวนผลงานที่ทำ เป็นต้น แต่การเสริมแรงของหัวหน้าซึ่งให้การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจะเป็นการเสริมแรงที่ให้ผลมากกว่าทั้งนี้เพราะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งความรับผิดชอบของงานที่ทำ

2. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (negative reinforcement contingencies or escape contingencies) หมายถึง มีสถานการณ์ซึ่งเกิดสิ่งเร้าที่ไม่พอใจจึงเกิดการตอบสนองเพื่อกำจัดสิ่งเร้าให้หมดไป ซึ่งเช่นเดียวกับพฤติกรรมของคนเมื่อไม่พอใจในสิ่งเร้าตัวใดก็จะพยายามหาทางขจัดสิ่งเร้านั้นให้หมดไป การเสริมแรงลบแบบหลีกเลี่ยงจึงเป็นการตอบสนองเพื่อเอาตัวเสริมแรงลบออกไปจากสถานการณ์นั่นเอง

การเสริมแรงลบที่พบในชีวิตประจำวันได้แก่สิ่งที่มีมารบกวนเรา เช่น เมื่อลมพัดหน้าต่างกระแทกเสียงดัง เราจึงปิดหน้าต่าง การเอนมให้ลูกกินเพื่อให้ลูกหยุดร้องไห้ การปิดนาฬิกาปลุกเพราะหนวกหู การกินยาเคลือบแก้ปวดเมื่อย เป็นต้น การเสริมแรงลบมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพฤติกรรมตอบสนองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือกฎเกณฑ์เท่านั้น มิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวรหรือทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การภาคทัณฑ์เมื่อลูกน้องกลับก่อนเวลาจะมีผลให้ลูกน้องทำงานมากขึ้นและกลับบ้านตรงเวลาเท่านั้น แต่จะไม่ช่วยให้เขาทำงานเกินกว่าเวลาที่กำหนดในกรณีทำงานยังไม่เสร็จ การเสริมแรงแบบลบ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การวิจารณ์เสียหาย การถูกข่มขู่ให้ออกจากงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง

3. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (negative reinforcement contingencies or Avoidance contingencies) เป็นการตอบสนองเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดผลที่ไม่พอใจ ถ้าหากไม่ทำการตอบสนองผลที่ไม่พอใจจะเกิดขึ้น

ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงกับพฤติกรรมของคน ได้แก่ การเอาร่มกางเพื่อกันเปียกฝน การดูหนังสือตึกเพื่อมิให้สอบตก การจ่ายค่าโทรศัพท์เพื่อมิให้ถูกตัดสาย เป็นต้น การหลีกเลี่ยงก็คล้ายกับการหลีกเลี่ยงหนีแต่ต่างกับการหลีกเลี่ยงหนีนั้นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว ส่วนการหลีกเลี่ยงนั้นเหตุการณ์ยังไม่เกิด การหลีกเลี่ยงเป็นการตั้งใจเพื่อให้พ้นความผิดพลาดหรือความเจ็บปวดที่จะได้รับมากกว่า การต้องการความสำเร็จและรางวัลหรือให้ได้อะไรซึ่งสิ่งที่คาดหวังไว้ ดังนั้นแม้ว่าการหลีกเลี่ยงนั้นมีแนวโน้มที่จะเพิ่มปริมาณในการกระทำดีมากขึ้นบ้างก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงเล็กน้อยเท่าที่จำเป็นเพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ไม่พึงพอใจมากกว่า เช่น การที่พนักงานพยายามไม่มาสายหรือมาสายไม่เกิน 2 ชั่วโมงเพื่อมิให้ถูกหักเป็นจำนวนวันหยุด เพราะกฎระเบียบของบริษัทในเรื่องการมาสายนั้นถือว่าถ้ามาสายเกิน 2 ชั่วโมงให้ถือเป็นหยุดงาน ดังนั้นเขาก็จะพยายามมาสายไม่เกิน 2 ชั่วโมงตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่จะไม่ตั้งใจให้พฤติกรรมการทำงานเข้าเกิดขึ้นกับเขา

4. การระงับการเสริมแรง (extinction) หมายถึง ไม่มีการเสริมแรงไม่ว่าเสริมแรงทางบวกหรือทางลบดูลักษณะแล้วเหมือนการเพิกเฉย (ignore) ต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งผลที่ตามมาจากการไม่เสริมแรงนี้จะทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกหดหายไปในที่สุด

ตัวอย่างของการระงับการเสริมแรง ได้แก่ การไม่สนใจนักเรียนที่พูดในห้องเรียน โดยไม่ยกมือขออนุญาต ครูทำเป็นไม่ได้ยินและไม่ให้ความสนใจ ในที่สุดพฤติกรรมการพูดโดยไม่ขออนุญาตของนักเรียนคนนั้นก็หายไปเปลี่ยนเป็นการขออนุญาตก่อนพูดเหมือนเพื่อน ๆ คนอื่นในห้องเรียน และในองค์กรก็เช่นเดียวกัน ถ้าพนักงานทำรายงานไม่เสร็จตามกำหนด หัวหน้าไม่ได้ถามและพยายามไม่พูดด้วยขณะที่หักทนายพูดจากับลูกน้องคนอื่น ๆ ทำให้พนักงานคนนั้นต้องสำรวจตัวเองและพบว่าการทำงานไม่เสร็จตามเวลาเป็นสิ่งที่ทำให้หัวหน้ามีพฤติกรรมเพิกเฉยเท่านั้น และทำให้เขาเห็นว่าควรจะปรับปรุงตนเองและทำรายงานให้เสร็จตรงเวลา ซึ่งสิ่งที่หัวหน้าทำนั้นเป็นการไม่ส่งเสริมให้พนักงานคนนั้นมีพฤติกรรมที่ไม่ดี ทำงานไม่เสร็จตรงเวลา เป็นต้น

5. การลงโทษ (punishment contingencies) การทำโทษหรือการให้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจหลังจากที่พฤติกรรมตอบสนองได้เกิดขึ้น เนื่องจากบางครั้งพฤติกรรมของพนักงานเกินกว่าที่องค์กรจะรับได้หรือองค์กร/หัวหน้าไม่มีเวลามากพอที่จะปรับพฤติกรรมของพนักงานด้วยวิธีอื่นทำให้ต้องเลือกใช้วิธีการลงโทษ เช่น การทำผิดกฎระเบียบองค์กรหรือผิดกฎหมาย ซึ่งการลงโทษนี้มีหลายระดับ ตั้งแต่การว่ากล่าวตักเตือน การลดเงินเดือน การสั่งพักงานชั่วคราว การลดขั้นหรือตำแหน่ง การไล่ออก เป็นต้น

ในบางครั้งการลงโทษนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์อื่น ๆ เช่น การต่อต้าน การตอบโต้ การสูญเสียความมั่นใจ ทำให้ผู้บริหารที่จะใช้การลงโทษนั้นต้องคิดให้รอบคอบก่อนลงโทษ หรือใช้เมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น วิธีการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ของการลงโทษนั้น สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การอธิบายให้เข้าใจว่าการลงโทษไม่ได้เกิดจากการตัดสินใจด้วยอารมณ์และไม่ได้ลงโทษตัวพนักงานแต่ลงโทษพฤติกรรมที่ไม่ดีของเขา การลงโทษควรทำทันทีที่เกิดขึ้น ทำให้บุคคลนั้นทราบว่าตนกระทำพฤติกรรมเช่นใด จึงถูกลงโทษและไม่ลงโทษต่อหน้าผู้อื่น

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้ (cognitive learning theory) กล่าวว่า การลงโทษไม่ใช่วิธีที่มีผลดีที่สุดในการเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา เพราะเมื่อลงโทษแล้วพฤติกรรมอาจจะเกิดขึ้นอีกได้ ซึ่งมีเหตุผลที่สนับสนุน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การลงโทษจะมีผลเพียงขณะที่ถูกทำโทษ เช่น การส่งเสียงดังจะไม่เกิดขึ้นในขณะที่ถูกหัวหน้านั่งลงโทษอยู่ แต่พอหัวหน้าออกไปแล้ว การส่งเสียงดังก็จะเกิดขึ้นอีก

2. การลงโทษชี้ให้เห็นว่าอะไรผิดแต่ไม่ได้บอกว่าอะไรถูก อาจทำให้เกิดการทำผิดด้วยวิธีอื่น ๆ อีก เมื่อนักเรียนถูกตำหนิว่ามาโรงเรียนสาย ต่อไปเมื่อเขามาสายเขาก็จะไม่เข้าเรียนเลย

3. การลงโทษอาจจัดทั้งพฤติกรรมที่ดีและไม่ดี ถ้าพฤติกรรมทั้ง 2 อย่างเกิดร่วมกัน เช่น ในโรงเรียนตัดเย็บเสื้อผ้าเมื่อเพื่อนนักเรียนตัดผ้าเสียหาย เพื่อนก็ช่วยปกปิด โดยไม่บอกหัวหน้าและแนะนำให้เพื่อนแอบเอาผ้าที่เสียนั้นไปทิ้ง เมื่อปรากฏว่าหัวหน้ารู้เรื่องเพื่อนจึงถูกทำทัณฑ์บนและเกิดความรู้สึกว่าการช่วยเหลือนั้นเป็นการให้ร้ายเขา

4. การลงโทษทำให้เกิดความคับข้องใจ เพราะความคิดของบุคคลจะยึดติดกับความผิดพลาดในอดีตมากกว่าที่จะพยายามหาทางแก้ไขให้ถูกต้อง เช่น ในการแนะนำตัวพนักงานใหม่ถ้าเขาเอ่ยชื่อบริษัทที่เข้าไปทำงานใหม่นั้นผิด เขาจะเกิดความอับอายและก็จะเอ่ยชื่อผิดอีกเพราะความอับอายทำให้เขาคิดอะไรไม่ออก

5. การลงโทษทำให้เกิดความรู้สึกต่อผู้ทำโทษในทางลบและจะมีผลต่อความสัมพันธ์ในเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้าที่ชอบดุทำให้ลูกน้องไม่สบายใจหรือพ่อแม่ที่ชอบดุลูกเป็นประจำมีแนวโน้มที่จะทำให้ลูกน้องหรือลูกมีอารมณ์และความรู้สึกในทางลบ อาจทำให้ลูกน้องหรือลูกเกิดความเบื่อหน่าย รำคาญ ไม่อยากฟังเหตุผลและคำอธิบายใด ๆ ทั้งสิ้น

เหตุผลทั้ง 5 ประการที่กล่าวมานี้ ย่อมเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้เห็นอย่างเด่นชัดแล้วว่า การลงโทษนั้นไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดในการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจูงใจคน ในทางตรงกันข้ามอาจทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้ถ้านำไปใช้ไม่เหมาะสมกับคนหรือสถานการณ์ ซึ่งเหตุผลทั้ง 5 ประการของเซอร์ริงตัน (Cherington) สามารถเขียนเป็นตารางเพื่ออธิบายถึงวิธีการใช้การเสริมแรงทั้ง 5 ประการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือจูงใจคน โดยชี้ถึงผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมแรงแต่ละประการ และแสดงถึงธรรมชาติของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิธีการใช้การเสริมแรง, ผลที่เกิดขึ้นจากการเสริมแรงและธรรมชาติของสถานการณ์

ชนิดของการเสริมแรง	ผลของพฤติกรรม	ธรรมชาติของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น
1. การเสริมแรงแบบบวก (positive)	เพิ่ม	พฤติกรรมที่ตอบสนองที่ถูกต้องจะถูกตามด้วยสิ่งเร้าที่พึงพอใจ
2. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (escape)	เพิ่ม	สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจเกิดขึ้นจึงเกิดพฤติกรรมที่ตอบสนองที่ถูกต้องเพื่อหยุดสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้น
3. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (avoidance)	เพิ่ม	เหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาจะเกิดขึ้นวันเสียแต่ว่าจะมีการกระทำ หรือการตอบสนองที่ถูกต้องเสียก่อน
4. การระงับการเสริมแรง (extinction)	ลด	พฤติกรรมไม่ได้รับความสนใจและไม่มีการเสริมแรง ไม่ว่าจะบวก หรือ ลบ
5. การลงโทษ (punishment)	ลด	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นถูกตอบสนองด้วยสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ

รายละเอียดเกี่ยวกับชนิดของการเสริมแรง (Reinforcement)

จากชนิดของการเสริมแรงทั้ง 5 ที่กล่าวมาแล้วคือ การเสริมแรงแบบบวก การเสริมแรงลบแบบหลีกเลี่ยง การเสริมแรงลบแบบหลีกเลี่ยง การระงับการเสริมแรง (เพิกเฉย) และการลงโทษนั้น สรุปได้ว่าการเสริมแรงแบบบวกเป็นการเสริมแรงที่ให้คุณค่าและให้ประโยชน์สูงสุด เพราะนอกจากจะทำให้ผู้ถูกเสริมแรงเกิดความดีใจ ความภาคภูมิใจแล้ว ผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของพฤติกรรมก็จะออกมาดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ซึ่งรายละเอียดของการเสริมแรงแบบบวกสามารถจำแนกออกได้ 3 ประการ ดังนี้

- การกระทำอย่างต่อเนื่อง (continuous reinforcement schedules)
- การกระทำเป็นครั้งคราว (intermittent reinforcement schedules)
- การกระทำโดยกำหนดระยะเวลา (interval reinforcement schedules)

1. รายละเอียดของการเสริมแรงที่กระทำอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่พฤติกรรมได้ถูกเสริมแรงในแต่ละครั้งของการเกิดพฤติกรรมตาราง กำหนดเวลาใช้เวลากการเสริมแรงในลักษณะนี้มักได้ผลดี และช่วยให้บุคคลจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาจะหายไปเมื่อหยุดให้การเสริมแรง ซึ่งการเสริมแรงอย่างต่อเนื่องนี้เป็นการเสริมแรงที่มีคุณภาพมากที่สุด

เพราะเป็นการสนับสนุนให้มีการตอบสนองตลอดไปเป็นการกระทำในลักษณะที่ต่อเนื่องกลมกลืนกัน อย่างอัตโนมัติโดยมีการกระทำและการเสริมแรงตอบสนองทุก ๆ ครั้ง การให้แรงเสริมที่ต่อเนื่องนี้ทำให้ผลการทำงานอยู่ในเกณฑ์ที่สม่ำเสมอราบใตที่ยังมีการเสริมแรงอยู่ ซึ่งผลของการเสริมแรงอย่างต่อเนื่องนี้จะนำมาซึ่งความพึงพอใจและกระทำต่อไปอีก เมื่อใดก็ตามที่การเสริมแรงอย่างต่อเนื่องสิ้นสุดลงพฤติกรรมก็จะสูญหายไปด้วย

2. รูปแบบของการเสริมแรงเป็นครั้งคราว หรือ การให้รางวัลเป็นช่วง ๆ หรือ เรียกว่า กำหนดเวลาแบบไม่ต่อเนื่อง การกระทำอย่างไม่ต่อเนื่องนี้หมายถึง การที่พฤติกรรมได้ถูกเสริมแรงหลังจากที่ได้เกิดพฤติกรรมตามที่ปรารถนาในบางกรณี มิใช่การเสริมแรงหลังทุกกรณี การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องนี้มีผลต่อการผดุงรักษาพฤติกรรมไว้ได้ในระยะหนึ่ง เพราะบุคคลจะตื่นตัวและมีความสนใจในตัวเสริมแรงที่จะได้เป็นครั้งคราวนั้น การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องนี้ การให้แรงเสริมเป็นครั้งคราวนั้นเป็นไปได้ทั้งแบบที่มีการกำหนด จำนวนคงที่และแบบที่ไม่กำหนดคงที่ (fixed หรือ variable number) แบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือการเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัว (Fixed Ratio : FR) และการเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ (Variable Ratio : VR) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัว (Fixed Ratio : FR) การเสริมแรงแบบนี้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์มากกว่าเวลา เช่น ค่าตอบแทนเป็นอัตราดอกเบี้ย เป็นการกำหนดจำนวนตัวเลขในการเสริมแรง โดยการกำหนดเป็นอัตราส่วนจำนวนของการตอบสนอง ซึ่งต้องกระทำก่อนให้การเสริมแรง การกำหนดเป็นอัตราส่วนนี้ทำให้ผลที่ได้มีอัตราที่แน่นอนค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง บุคคลจะชอบการทำงานที่มีอัตราของการได้รับแรงเสริมในระดับที่สูงและพฤติกรรมนั้นจะคงอยู่เมื่อมีการเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ตายตัว (FR) และจะลดลงเมื่อการเสริมแรงนั้นยุติลง

การเสริมแรงแบบอัตราส่วนที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ (Variable Ratio : VR) เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่ปรารถนาที่ต้องเกิดขึ้นก่อนจะมีการให้รางวัล และรางวัลนั้นได้มีการกำหนดอัตราส่วนหรือระดับหรือจำนวนไว้อย่างชัดเจน แต่การให้รางวัลจะผันแปรไปในรูปแบบต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ต้องไม่เกินอัตราที่กำหนดไว้นั้น เป็นการเสริมแรงแบบไม่มีอัตราส่วนที่แน่นอนมีส่วนทำให้เกิดผลในอัตราที่สูงแน่นอนและยั่งยืน มีผลเฉพาะต่อการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมได้นานหลังจากสิ้นสุดการเสริมแรง

3. รูปแบบของการเสริมแรงที่กำหนดระยะเวลา สามารถเป็นไปได้ทั้งแบบที่กำหนดความยาวของระยะเวลาคงที่ และไม่คงที่ (fixed หรือ variable length) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ

- Fixed Interval (FI) คือ การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงห่างที่แน่นอน ทั้งนี้การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงห่างที่แน่นอนนี้จะขึ้นอยู่กับเวลา เมื่อเสร็จสิ้นระยะเวลาที่กำหนดระยะหนึ่งก็จะมีรางวัลเป็นการตอบสนองครั้งแรก หลังจากที่ได้มีการกำหนดระยะเวลาของการเสริมแรง การกำหนดระยะเวลาทำให้เกิดความคาดหวังและเกิดผลการปฏิบัติงานในระหว่างเวลาที่กำหนดนั้น ซึ่ง FI นี้จะทำให้เกิดผลการตอบสนองที่ไม่สม่ำเสมอคือ ถ้าชี้แจงแรงเสริมนั้นก็ไม่ได้ผล

- Variable Interval (VI) คือ การเสริมแรงแบบการกำหนดช่วงที่ผันแปรเปลี่ยนแปลงได้ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาเช่นเดียวกับแบบแรก อย่างไรก็ตามการให้รางวัลนั้นจะไม่มีกำหนดอัตราส่วนหรือระดับตายตัว แต่การให้รางวัลจะมีลักษณะเน้นช่วงเวลาซึ่งเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เป็นการสุ่มความยาวของระยะเวลา โดยไม่กำหนดเวลาที่แน่นอน บุคคลที่ได้รับ VI จะก่อให้เกิดการยอมรับในผลงานภายหลังการเสริมแรงสิ้นสุดลง เหมือนการเล่น Slot Machine จะยังคงเล่นต่อไปจนกระทั่งเครื่องหยุดหรือจบเกม ซึ่งทั้ง VI และ VR นี้จะให้ผลการตอบสนองที่คงที่ในอัตราสูง ซึ่งจะแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบการเสริมแรงแต่ละรูปแบบได้จากตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายละเอียดของการเสริมแรง

ลำดับ	รายละเอียดการเสริมแรง	ความหมายและตัวอย่าง
1.	อย่างต่อเนื่อง (continuous)	ผู้เสริมแรงติดตามให้การเสริมแรงทุก ๆ ครั้งที่มีการตอบสนอง เช่น ผู้จัดการโรงงานกำลังดูลูกน้องฝึกใช้เครื่องจักรใหม่ทุกครั้งที่ทำได้สำเร็จจะกล่าวชมเชย
2.	เป็นครั้งคราว (intermittent)	ผู้เสริมแรงไม่ได้ติดตามให้การเสริมแรงทุก ๆ ครั้งที่มีการตอบสนอง
	กำหนดอัตราส่วนที่แน่นอน (fixed ratio)	เป็นการกำหนดจำนวนของการตอบสนองจะต้องบอกล่วงหน้าก่อนที่จะให้เสริมแรง เช่น กำหนดการจ่ายเงินตามอัตราส่วนต่อชิ้น กำหนดว่าทุก ๆ 10 หน่วยของจำนวนผลผลิตจะได้รับเงินเพิ่มอีก 1 บาท
	ไม่กำหนดอัตราส่วนที่แน่นอน (variable ratio)	เป็นการเลือกสุ่มจำนวนของการตอบสนองจะต้องบอกก่อนที่จะให้เสริมแรง เช่น การเลือกสุ่มตรวจผลงานของพนักงานพบว่าได้คุณภาพ 100% จะได้รับเงินโบนัส
3.	กำหนดระยะเวลา (interval)	เป็นการกำหนดความยาวของระยะเวลาที่คงที่และไม่คงที่
	กำหนดความยาวของระยะเวลา (fixed interval)	เป็นการตอบสนองครั้งแรกหลังจากที่ได้มีการกำหนดระยะเวลาของการเสริมแรง เช่น กำหนดการจ่ายเงินตามอัตราส่วนต่อชิ้นในระยะเวลาหนึ่ง เช่น กำหนดว่าภายใน 1 วัน ทุก ๆ 10 หน่วยของจำนวนผลผลิตจะได้รับเงินเพิ่มอีก 1 บาท
	ไม่กำหนดความยาวของระยะเวลา (variable interval)	ครั้งแรกของการตอบสนองหลังจากเลือกสุ่มระยะเวลาในการเสริมแรง เช่น ผู้จัดการโรงงานเดินตรวจงานโดยไม่กำหนดว่าเป็นเวลาใด พบพนักงานที่มีพฤติกรรมตั้งใจทำงานก็ให้คำชมเชย

ในบางกรณีการให้รางวัลแก่บุคคลโดยคิดว่าเป็นการสร้างพฤติกรรมในทางบวกนั้นมิได้นำมาซึ่งผลที่ปรารถนาเสมอไป บางครั้งการเสริมแรงแบบลงโทษอาจเหมาะสมมากกว่าเพื่อที่จะรักษาระเบียบวินัยภายในองค์กร เป็นการห้ามปรามหรือเชื่อว่าลงโทษหากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่การปรับใช้วิธีลงโทษต้องทำอย่างระมัดระวังเพราะอาจส่งผลในทางลบอื่น ๆ ตามมา บางครั้งการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างการลงโทษและการเสริมแรงทางบวกเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่า เนื่องจากในขณะที่บุคคลจะเลิกพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา เขาก็จะเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเข้ามาแทนที่ด้วย

ส่วน โรบบินส์ (Robbins) ได้สรุปวิธีการทำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากทฤษฎีการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ดังนี้

- การใช้การจับฉลากเพื่อลดการขาดงาน (Using lotteries to reduce absenteeism) : บริษัทหนึ่งใช้วิธีการจับฉลากให้รางวัลแก่พนักงานที่เคยขาดงานทุก ๆ 3 เดือน ในช่วง 3 เดือนแรก มีพนักงาน 4,000 คน จากพนักงานทั้งหมด 7,500 คน ที่มีสิทธิ์เข้าชิงโชค โดย 10 คนแรกที่ถูกจับฉลากขึ้นมาจะได้เงินรางวัล 200 ดอลลาร์ อีก 20 คน จะได้คนละ 100 ดอลลาร์ และอีก 70 คน ได้วันหยุดคนละ 1 วัน ปรากฏว่าหลังจากใช้วิธีนี้ใน 10 เดือนแรก มีพนักงานขาดงานลดลงร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

- การจ่ายเงินให้กับพนักงานที่มาทำงานกับการจ่ายเงินให้กับพนักงานที่ลาป่วย (Well Pay versus Sick Pay) : บริษัทส่วนใหญ่จะจ่ายเงินเดือนให้กับพนักงานโดยมีจำนวนวันที่พนักงานสามารถลาป่วยได้โดยยังได้รับเงินจากบริษัท จากกรณีศึกษา พบว่า บริษัทที่มีโปรแกรมลาป่วยมักจะมีอัตราการขาดงานมากกว่าบริษัทที่ไม่มีโปรแกรมนี้นี้ ทั้งนี้การอนุญาตให้ลาป่วยเป็นการเสริมแรงที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ผิด คือ การขาดงาน บริษัทจึงควรมีโปรแกรมที่ส่งเสริมให้พนักงานที่มาทำงานแทนที่จะลาหยุดงานอย่างไม่จำเป็น ในขณะที่พนักงานมีสิทธิ์ลาป่วยได้ 10 วันต่อปี ทำให้พนักงานที่ใช้สิทธิ์ไม่ครบคิดที่จะใช้สิทธิ์นั้น ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้ป่วย จึงเห็นได้ว่าบริษัทควรให้รางวัลแก่คนที่มาทำงานมากกว่าคนที่ขาดงาน บริษัทแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาได้จ่ายเงินโบนัสให้แก่พนักงานที่ไม่มีการลาหยุดในทุก ๆ 4 สัปดาห์ โปรแกรมนี้ทำให้ลดอัตราการขาดงาน เพิ่มผลผลิต และเพิ่มความพอใจในงานของพนักงาน อย่างไรก็ตามการใช้วิธีนี้ก็ยังมีข้อพึงระวังคือ ไม่ใช่เราจะส่งเสริมให้พนักงานมาทำงานในเวลาที่เขาควรจะพักผ่อนอยู่กับบ้าน ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคนไม่ต้องการที่จะหยุดงานเนื่องจากเขาอยากได้โบนัส แม้ว่าเขาจะป่วยมากก็ตาม

- วินัยของพนักงาน (Employee discipline) : ผู้จัดการส่วนใหญ่จะให้คำเตือนต่อพนักงานที่ไม่มีระเบียบวินัย เช่น ตีมีสุราในเวลาทำงาน ขโมยของหรือมาทำงานสายเป็นประจำ ถ้าพนักงานคนนั้นยังไม่เชื่อฟังก็จะได้รับคำเตือนที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการสั่งพักงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการควรจะตักเตือนพนักงานเหล่านั้นทันทีที่เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ขึ้น นอกจากนั้นควรจะมีบทลงโทษที่เข้มงวดถ้าความผิดนั้นเป็นความผิดทางอาญา และควรที่จะทำให้แน่ใจว่าพนักงานเหล่านั้นสามารถ

ที่จะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างการลงโทษกับพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ อย่างไรก็ตามดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การใช้วิธีการลงโทษบางครั้งก็มีข้อเสีย การลงโทษเป็นเพียงการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งบางทีอาจจะทำให้เกิดผลที่ร้ายแรงกว่าก็ได้ เนื่องจากว่าการจัดวินัยพนักงานส่วนใหญ่มักจะบอกแต่เพียงว่าอะไรไม่ควรทำ แต่ไม่เคยบอกว่าพฤติกรรมใดที่พวกเขาสามารถเลือกที่จะทำได้ นอกจากนี้การใช้บทลงโทษบ่อย ๆ อาจทำให้พนักงานเกิดความกลัวผู้จัดการและอาจทำให้เกิดปัญหาระหว่างลูกน้องกับผู้จัดการขึ้นได้

- การพัฒนาการฝึกอบรม (Development training program) : บริษัทใหญ่ ๆ ส่วนมากจะมีโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน เราสามารถที่จะนำทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมมาประยุกต์ใช้ได้ โดยให้ผู้เข้าฝึกอบรมหัดพฤติกรรมใหม่ ๆ มีการให้รางวัล และเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงานจริง

- การจัดโปรแกรมพี่เลี้ยง (Creating mentoring program) : บริษัทควรจัดโปรแกรมพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยในทุกระดับ เพื่อคอยให้คำปรึกษาและคำแนะนำ นอกจากนี้แล้วผู้ที่เป็พี่เลี้ยงยังต้องเป็นต้นแบบ (role model) ที่ดีให้กับพนักงานใหม่ด้วย โดยพนักงานใหม่จะเลียนแบบหรือเอาอย่างทั้งในเรื่องของพฤติกรรมและการกระทำ รวมทั้งทัศนคติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบริษัทจากพี่เลี้ยงของเขา ฉะนั้นการเลือกพนักงานที่จะมาเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานใหม่จึงมีความสำคัญมาก³⁰

นอกจากนี้ เทพ สงวนกิตติพันธุ์ ยังได้อธิบายพร้อมทั้งยกตัวอย่างการสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม ดังนี้

ตัวอย่าง การสร้างพฤติกรรมจิตบริการให้เกิดขึ้น ด้วยเทคนิคการเสริมแรงทางลบ สามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น

ก. กำหนดให้พนักงานผู้ให้บริการต้อง ยิ้ม, ไหว้ (ผู้อาวุโสกว่า) และกล่าวทักทายด้วยคำว่า “สวัสดีค่ะ/ครับ” ทุกครั้งกับลูกค้าที่มาใช้บริการ หากพนักงานผู้ให้บริการคนใดไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องเรียกมาว่ากล่าวตักเตือนทุกครั้ง และถ้าถูกตักเตือนเกินกว่า 3 ครั้งในแต่ละเดือน เงินเดือนหรือเงินโบนัสของพนักงานผู้ให้บริการนั้นก็จะถูกตัดลงตามที่เหมาะสม

ข. ประกาศให้พนักงานทุกคนทราบว่า หากมีการร้องเรียนจากลูกค้าในด้านการให้บริการต่อพนักงานคนใด หรือหน่วยงานใด เกินกว่า 3 ครั้งในแต่ละเดือน พนักงานคนนั้น หรือหน่วยงานนั้น จะถูกตัดเงินเดือน หรือเงินโบนัสประจำปีลง 5%

³⁰ Stephen P. Robbins, **Organization Behavior Concepts : Controversies and Application**, 5th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1993), 44-47.

ข้อสังเกต ในเรื่องการใช้การเสริมแรงทางลบนั้น จุดประสงค์สำคัญคือเน้นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการมากกว่าเน้นการลงโทษ จึงจำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานผู้ให้บริการทุกคนทราบถึงกำหนด กฎเกณฑ์ หรือประกาศต่าง ๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดไว้ และไม่ควรใช้การเสริมแรงทางลบเพียงด้านเดียว เพราะอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานผู้ให้บริการได้ จึงควรใช้ร่วมกับการให้การเสริมแรงทางบวกด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างให้เกิดพฤติกรรมจิตบริการแก่พนักงานผู้ให้บริการได้ดียิ่งขึ้น³¹

และสอดคล้องกับ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข ที่ได้แสดงความคิดเห็นในบทความเกี่ยวกับการลงโทษเพื่อต้องการแก้ไขพฤติกรรม (Behavior) ให้เลิกกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ให้เปลี่ยนไปทำในสิ่งที่ถูกต้อง เรื่องของการลงโทษจึงมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ 2 ประเด็นนี้เองที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีหน้าที่พิจารณาความผิดทั้งหลายพึงระลึกไว้ การลงโทษไม่ใช่การระบายอารมณ์ ไม่ใช่การแสดงว่าใครมีอำนาจเหนือใคร ไม่ใช่เพื่อการแก้แค้น ไม่ใช่เพื่อให้สะใจ ดังนั้น อยาลงโทษด้วยอารมณ์ ควรอธิบายด้วยเหตุผล เมื่อใช้เสริมแรงทางลบควรจบด้วยการเสริมแรงทางบวก นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาต้องได้รับการอบรมในเรื่องนี้ให้เข้าใจ และต้องทำการประเมินตัวเองว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient – EQ) มากพอไหม³²

และสอดคล้องกับ อภิวิฑูฒิ พิมลแสงสุริยา ที่ได้นำเสนอวิธีการจัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร โดยเริ่มจากการพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ลูกน้องขาดความรู้หรือมีความสามารถไม่ถึงที่จะทำงานที่มอบหมายนี้ แต่อาจจะไม่กล้าบอก เลยพยายาม "งม" อยู่นาน ทำให้ไม่เสร็จตามเวลา ซึ่งอาจเป็นไปได้ ทั้งกรณีที่ขาดความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายครั้งนี้ หรือขาดความรู้ ความสามารถในงานอื่น ๆ ที่มอบหมายไปก่อนหน้า จึงทำให้หมดเวลา ไปกับงานนั้นจนมีผลกระทบต่องานนี้ แนวทางการแก้ไข คือ สละเวลาลงรายละเอียดสักนิด หลังจากส่งงานแล้ว ลองสอบถามเพื่อทวนความเข้าใจและ ให้ลูกน้องบอกคร่าว ๆ ถึงวิธีการที่จะไปดำเนินการต่อ นอกจากนั้น อาจหาทางแบ่งงานออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ ให้ทยอยทำเป็นส่วน ๆ แล้วเอามาส่งเป็นช่วง ๆ อย่าปล่อยให้ทำงานเสร็จทั้งหมด แล้วค่อยกลับมา หากจำเป็น อาจยอมลงทุนเวลา สอนวิธีการทำงานใหม่อีกครั้ง หรือมอบหมาย ให้ใครสักคน ที่มีอาวุโสและ ประสบการณ์

³¹ เทพ สงวนกิตติพันธ์, การสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม, เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc.

³² ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, ลงโทษเพื่อสร้างสรรค์ ใจเพื่อสะใจ, เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก Think Leadership 26 มกราคม 2558 <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/630967>.

มากกว่า ช่วยสอน หรือดูแลเบื้องต้น ก่อนที่จะส่งมาให้คุณ 2. ลูกน้องซีเกียจเพราะหมดความสนใจในงานที่ทำ อาจรู้สึกว่าการซ้ำซากน่าเบื่อหรือเป็นงานที่ไม่ชอบไม่ถนัด ไม่ค่อยอยากทำ หรือกำลังมีความสนใจ เรื่องอื่นอยู่ จึงละเลยงานที่มอบหมายไปให้แนวทางการแก้ไข คือ ลองพยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริงก่อนว่า เป็นเพราะเหตุใด จึงทำให้หมดความสนใจ โดยอาจจะสอบถามจากเจ้าตัวโดยตรง สอบถามจากเพื่อน ๆ รอบข้าง หรือลองเฝ้าสังเกตพฤติกรรมบางอย่างด้วยตัวคุณเอง จากนั้นดูว่า จะทำอะไรได้บ้าง เพื่อแก้หรือทุเลาปัญหานี้ เช่น พอลงโยกย้ายงานได้หรือไม่ หรืออาจมอบหมายงานอย่างอื่นที่อยู่ในความสนใจให้ทำ โดยมีข้อแม้ว่า ต้องทำงานเดิมให้เสร็จด้วย หรือให้แรงจูงใจบางอย่าง เช่น หากทำงานเสร็จตรงเวลาทุกครั้ง จะพาไปเที่ยว เป็นต้น 3. ลูกน้องเคยชินกับพฤติกรรมในการตามงาน ของหัวหน้า จนกลายเป็นรู้สึกว่าการซ้ำซาก ซ้ำๆ แต่ไม่ถึงกับโหดร้าย ลงโทษจริงจัง แนวทางการแก้ไข คือ บางครั้งการให้โอกาสก็ควรมีขีดจำกัดการบ่น ๆ ว่า ๆ ไปเรื่อย ๆ แต่ไม่ลงโทษจริงจังจะทำให้ลูกน้องรู้สึก "ไม่เป็นไร" เพราะฉะนั้นหากเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้น ซ้ำแล้วซ้ำเล่า แต่ลูกน้องยังอยู่ได้เป็นปกติสุข ปัญหาคงอยู่ที่ความเด็ดขาดและเข้มงวดของคุณด้วย ลองทำให้กล้า ๆ ตัดสินใจลงโทษอย่างจริงจัง สักครั้ง โดยอาจจะเริ่มต้นจากการออกจดหมายเตือนอย่างเป็นทางการให้ลูกน้องเซ็นรับทราบ และบอกให้ชัดเจนว่า หากกระทำความผิดซ้ำเรื่องที่เคยเตือนอีกครั้งจะลงโทษขั้นเด็ดขาดทันที จากนั้นหากรู้สึกสงสารก็แอบเก็บจดหมายเตือนนั้นไว้ก่อน ยังไม่ต้องนำส่ง HR แล้วดูว่าพฤติกรรมเขาดีขึ้นหรือไม่ หากไม่ดีขึ้นก็ให้ส่งจดหมายนั้นให้ HR พร้อมทั้งดำเนินการลงโทษตามขั้นต่อไปทันที หากมีการกระทำความผิดซ้ำคำเตือนเดิม โดยให้ HR มามีส่วนรับรู้และช่วยสนับสนุนด้วย 4. ลูกน้องไม่เห็นด้วยกับงานที่สั่งให้ทำและต้องการแสดงออกว่า ไม่เห็นด้วย โดยการไม่ใส่ใจที่จะทำให้เสร็จตามเวลาที่สำคัญคิดว่า หัวหน้าคงไม่กล้าทำอะไรรุนแรงหรืออาจเชื่อมั่นว่าตนเอง มีแบค (Back - คนหนุนหลัง) ดีกว่าหัวหน้า จึงไม่กลัว แนวทางการแก้ไข คือ กรณีอย่างนี้ ดูเหมือนเป็นการประลองกำลังระหว่างคุณกับลูกน้อง โดยเขาอาจคิดว่า คุณไม่มีอำนาจและที่สำคัญนายใหญ่สนับสนุนเขามากกว่าคุณ หากเป็นเช่นนี้ หน้าที่ของคุณคือ หาโอกาสพูดคุยกับหัวหน้าใหญ่ เพื่อตกลงแนวทางในการบริหารจัดการพนักงานคนนี้ให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน คุณต้องแน่ใจว่าหัวหน้าใหญ่รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนในสิ่งที่คุณตัดสินใจ นอกจากนี้หากพนักงานข้ามไปคุยกับหัวหน้าใหญ่โดยตรงหัวหน้าต้องพูดเหมือนกับที่คุณพูด ทั้งนี้เพื่อให้ลูกน้องเห็นว่า "ไม่ว่าคุยกับคุณหรือคุยกับนายใหญ่ ก็จะได้คำตอบเหมือนกัน" 5. ลูกน้องต้องการแสดงออกถึงความท้าทายไม่เคารพและไม่เกรงกลัวหัวหน้า แนวทางการแก้ไข คือ ลักษณะอย่างนี้ คล้ายการประกาศศึกลูกน้องต่อคุณ หมายความว่าลูกน้องคนนี้พร้อม "ชน" ได้ตลอดเวลา หากเป็นเช่นนี้ ผมแนะนำให้เริ่มหาแนวร่วมและแรงสนับสนุนก่อน ที่จะประกาศสงครามและแนวร่วมที่ดีที่สุด คือหัวหน้าโดยตรงของคุณนั่นเอง เรื่องร้ายแรงอย่างนี้ ไม่ควรต่อสู้โดยลำพัง แนะนำให้ปรึกษาหัวหน้าและหน่วยงาน HR เพื่อหาทางรับมือหรือหาแนวทางการในการแก้ปัญหา ที่สำคัญหากมีอะไรเกิดขึ้น สิ่งสำคัญที่ต้องท่องจำให้ขึ้นใจ คือ

"อย่าทะเลาะกับลูกน้อง" เพราะคนที่ดูไม่ดีคือ ผู้ใหญ่อย่างคุณไม่ใช่เด็กอย่างลูกน้อง ในทางกลับกัน ก็อย่าปล่อยไว้โดยไม่ดำเนินการอะไรเพียงเพราะเชื่อว่า "เวลา" อาจจะช่วยแก้หรือทุเลาปัญหาลงไปได้ นอกจากนี้ หากพิจารณาแล้วเหมาะสม อาจหาโอกาสพูดคุยกับลูกน้องคนนี้อย่างเปิดอกหาทางปรับความเข้าใจและแนวทางในการทำงานร่วมกัน บางครั้งการพูดจากันอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อารมณ์ก็เป็นหนทางในการแก้ปัญหาที่วิธีหนึ่ง³³

ซึ่ง ไปหลี่หมิง ได้อธิบายถึงแนวคิดของขงเบ้งที่กล่าวว่า บ้านเมืองก็ไม่แตกต่างจากองค์กรใดองค์กรหนึ่งเช่นกัน หากเรารู้แต่พระคุณ แน่แน่นอนว่าพระคุณนั้นย่อมไม่มีค่าหรือหากเรารู้แต่พระเดช พระเดชนั้นก็อาจเป็นอันตราย หากแต่เรารู้จักการวางพระเดชไว้ใกล้กับพระคุณแล้วละก็ทุกอย่างดูจะมีค่าและมีความหมายอย่างมาก โดยเฉพาะกับผู้คนในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น ผู้ปกครองประเทศต้องให้ราษฎรรู้ถึงเป้าหมายและแผนการของตน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายของราชสำนัก ต้องร่างระบบกฎหมายที่ครอบคลุมขึ้นมาเป็นสิ่งแรก ต้องให้ประชาชนรับรู้โดยทั่วถึงกัน เมื่อประชาชนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ก็จะสามารถชนะสงครามได้ทุกครั้ง อีกทั้งการให้รางวัลและการลงโทษจะต้องมีระบบที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพคือการวัดผลงานให้รางวัลแก่ผู้ทำความดีและลงโทษผู้กระทำความผิด โดยยึดหลักความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ³⁴

มอร์ติเมอร์ เชนเบิร์ก ได้อธิบายถึงแนวคิดของออร์เวลล์ที่ให้คำแนะนำบางประการซึ่งจะช่วยให้การดำเนินผู้อื่นเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และไม่เกิดอันตราย

1. ไม่ควรเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ในการว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องที่ไม่สำคัญ แต่ควรใช้เวลาอันมีค่าในการบริหารงานด้านอื่นให้แก่องค์กรมากกว่า โดยเฉพาะถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถในการชี้แจงข้อบกพร่องให้ผู้อื่นเข้าใจด้วยแล้วก็ยิ่งเป็นการเสียเวลามากขึ้นเพราะผู้ที่ถูกกล่าวตักเตือนจะไม่มีทางปรับปรุงตนเอง

2. ก่อนตำหนิพนักงานคนใดควรเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือ ถ้าต้องการตักเตือนเพียงเรื่องเดียว ผู้บริหารควรว่ากล่าวตักเตือนทันทีเพื่อให้แก้ไขสิ่งบกพร่องนั้น แต่ถ้าจะว่ากล่าวตักเตือนในเรื่องใหญ่หรือเป็นเรื่องระยะยาว ควรกระทำในระหว่างการประชุมเพื่อเป็นการทบทวนผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารควรว่ากล่าวตักเตือนผู้อื่นในช่วงเวลาที่ผู้บริหารยังพอมือเหลือที่จะพูดกับเขาอีกครั้งหนึ่ง ถ้าเขายังมีอะไรสงสัย

³³ อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา, **จัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร**, เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561, เข้าถึงได้จาก ASTV ผู้จัดการออนไลน์ 14 มีนาคม 2557 <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9570000027835>.

³⁴ ไปหลี่หมิง, **อ่านความคิดขงเบ้ง** (กรุงเทพฯ: ณ ดา สำนักพิมพ์, 2554), 72-105.

3. ควรให้ความสนใจแก่พนักงานที่ถูกตำหนิอย่างจริงจังและด้วยความเอาใจใส่ ถ้าเป็นไปได้ ก็ควรพบพนักงานเอง แต่ถ้าจำเป็นต้องเรียกพนักงานมาว่ากล่าวตักเตือนเป็นการส่วนตัวในห้องทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความหมายมากที่สุด ในขณะที่นั้น และเขาก็จะคิดว่าการว่ากล่าวตักเตือนของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับเขามาก

4. ต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพของพนักงานที่จะถูกว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ว่าเขาเป็นคนประเภทใด เป็นคนที่ยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ง่าย หรือชอบแก้ตัว หรือปกป้องตนเอง เพื่อทำความผิด ถ้าผู้บริหารไม่แน่ใจว่ารู้จักพนักงานผู้นั้นดีพอหรือไม่ วิธีที่ดีที่สุดและปลอดภัยที่สุดก็คือ การใช้วิธีที่สุภาพน้อมนวลและให้ความยุติธรรมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดจะช่วยลดผลเสียที่จะตามมาได้

5. ควรว่ากล่าวตักเตือนครั้งละ 1 เรื่อง การว่ากล่าวครั้งละหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน ก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เพราะทำให้ลูกน้องขาดความเคารพนับถือและความเกรงใจในตัวผู้บริหาร นอกจากนี้ยังทำให้ลูกน้องเกิดความสับสนเพราะไม่รู้ว่ามีปัญหาเรื่องใดผู้บริหารต้องการให้แก้ไขเป็นอันดับแรก

6. ควรกระทำเป็นการส่วนตัว ไม่ควรตำหนิลูกน้องต่อหน้าคนเป็นจำนวนมาก เนื่องจากจะเป็นการทำลายภาพลักษณ์ของผู้บริหารเองแล้วยังทำให้พนักงานที่ถูกตำหนิเกิดความเกลียดชังอีกด้วย

7. ควรวิพากษ์วิจารณ์และว่ากล่าวอย่างสร้างสรรค์ การว่ากล่าวนั้นถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะต้องชัดเจน เจาะจง และต้องให้ข้อมูลแก่ผู้ที่ถูกตำหนิอย่างเพียงพอ เพื่อให้เขานำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นจนถึงระดับที่น่าพอใจ

8. อย่าพูดคำว่า “เสมอ” เวลาว่ากล่าวตักเตือนพนักงานที่ทำความผิด ทั้งนี้เพราะคำว่า “เสมอ” เป็นการดูถูกว่าตัวเขาเป็นคนไม่ดี ทำให้ผู้อื่นตำหนิเกิดความรู้สึกต่อต้านและหาทางป้องกันตนเอง เช่น ผมเห็นคุณชอบคุยกันเสียงดังในห้องทำงานเสมอ ผมเห็นคุณมาทำงานสายเสมอ เป็นต้น

9. ควรว่ากล่าวตักเตือนอย่างตรงไปตรงมา ผู้บริหารไม่ควรว่ากล่าวเริ่มต้นด้วยการยกย่องหรือชมเชยพนักงานที่ทำความผิด เทคนิคนี้เมื่อก่อนนิยมใช้เพราะทำให้ผู้ถูกตำหนิเกิดความรู้สึกที่ผู้บริหารมีความไม่จริงใจ

10. ควรว่ากล่าวตักเตือนอย่างจริงจังตรงไปตรงมา และไม่ใช้วาจาที่แสดงให้พนักงานเห็นว่าเรื่องที่ว่ากล่าวตักเตือนเป็นเรื่องตลก

11. วิพากษ์วิจารณ์ที่การกระทำหรือผลงานของเขาไม่ใช่ที่ตัวบุคคล อย่าไปตำหนิว่าเขาเป็นคนไม่ดี หรือเข้าไปยุ่งเรื่องส่วนตัวของเขาซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ชี้ให้เห็นว่าตัวเขาเป็นคนดี การกระทำหรือผลงานของเขาเท่านั้นที่ผิดพลาด

12. อย่าเปรียบเทียบพนักงานที่ถูกตำหนิกับคนอื่นเพราะแทนที่ผู้ทำผิดจะยอมรับความผิดของตนโดยกลับไปทำให้เกิดการต่อต้าน นอกจากนั้นถ้าผู้บริหารเปรียบเทียบด้วยความ

ไม่เป็นธรรมก็จะทำให้พนักงานเกิดความแตกความสามัคคีในกลุ่ม หากต้องการพูดในเชิงเปรียบเทียบ ก็ควรใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ เช่น “ผมเห็นว่าคุณเป็นคนที่เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้เร็วกว่าคนอื่น” หรือ “ถ้าคุณลองศึกษาระบบทำงานของเครื่องจักรให้ละเอียดกว่านี้คุณจะเป็นพนักงานที่มีค่าที่สุดในบริษัทนี้ทีเดียว”

13. อย่าให้ความนิยมหรือความโด่งดังของบุคคลเป็นเครื่องตัดสิน ผู้บริหารควรมองที่ผลงานไม่ใช่มองที่ความนิยมหรือโด่งดัง เมื่อบุคคลนั้นทำผิดพลาดก็ควรว่ากล่าวตักเตือนเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องของเขาแม้ว่าเขาจะเป็นบุคคลที่นิยมหรือโด่งดังในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันก็ตาม³⁵

นอกจากนี้เฮอร์เชย์และบล็ชาร์ด (Hersey and Blanchard) ยังได้เสนอแนะเทคนิคสำหรับผู้บริหารในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ชื่อว่า การตำหนิหนึ่งนาที (The one minute reprimand) ซึ่งมีเทคนิค ดังนี้

1. เมื่อจะตำหนิผู้ใด จงตำหนิให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่าเสียเวลาเพื่อการรอคอย การปล่อยเวลาให้นานออกไป จะทำให้งานเสียหายมากขึ้น

2. จงตำหนิเฉพาะเรื่องที่พนักงานทำความผิดเท่านั้น ตัวอย่างเช่น “คุณอนุชิต คุณยังไม่ได้ส่งรายงานเกี่ยวกับยอดการขายของสัปดาห์นี้ให้ผมเลยนะครับ” หรือ “ผมสังเกตว่าในเดือนนี้ ยอดการขายที่สาขาของคุณลดต่ำกว่าเป้าหมายถึง 20%”

3. จงกล่าวถึงความรู้สึกต้องตำหนิให้พนักงานที่ทำความผิดได้รับทราบด้วยความจริงใจ เช่น “ผมอยากให้คุณอนุชิตได้ทราบว่าผมรู้สึกอย่างไรที่คุณส่งรายงานช้ากว่าคนอื่น ผมโกรธเพราะว่า รายงานของคุณเพียงฉบับเดียวมีผลต่อการวิเคราะห์จุดยืนของการตลาดซึ่งถ้าผมวิเคราะห์ไม่ได้จะมีผลกระทบต่อบริษัทของเราด้วย”

4. จงกล่าวซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้พนักงานที่ถูกตำหนิเกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารไม่ได้ตำหนิที่ตัวของเขา แต่ตำหนิที่การกระทำเท่านั้น ชั้นนี้ถือว่าสำคัญมากเพราะทำให้ผู้ถูกตำหนิเกิดความรู้สึกสบายใจ เช่น “ผมอยากบอกอะไรกับคุณอย่างหนึ่ง ความจริงแล้วคุณเป็นคนดีและเป็นพนักงานที่ทำงานดีมากคนหนึ่งในสายตาของผม สาเหตุที่ผมโกรธเพราะคุณไม่ส่งรายงานให้ผม ซึ่งการกระทำดังกล่าวไม่ใช่นิสัยที่แท้จริงของคุณ ผมจึงไม่อยากจะให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก”

อย่างไรก็ตามแนวทางในการวิพากษ์วิจารณ์หรือว่ากล่าวตักเตือนดังกล่าวข้างต้นนั้น จะได้ผลก็ต่อเมื่อบุคคลที่ได้รับคำตำหนิว่ากล่าวจะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับคำตำหนิด้วยดีซึ่งพิจารณาได้จากพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้

³⁵ มอร์ติเมอร์ เชนเบิร์ก, **หลักจิตวิทยาการบริหาร**, แปลโดย เชษฐ ติย์คานนท์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เพลวอักษร, 2543), 199-210.

1. เป็นผู้ที่มีความเชื่อว่าการทำสิ่งใด ๆ ก็ตามย่อมมีโอกาสพลาดพลั้งได้ มิใช่สิ่งที่เลวร้ายในชีวิตจนแก้ไขอะไรไม่ได้

2. เป็นผู้มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดและวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของตนเองจากผู้อื่น โดยถือเสมือนว่าคำตำหนิของผู้อื่นเป็นเสมือนกระจกเงาที่ทำให้เรารู้จักและมองเห็นตัวเองได้ชัดเจน และปรับตัวให้เป็นที่ยอมรับของสังคมได้

3. เป็นผู้ที่มีเหตุผล พยายามวิเคราะห์ถึงเหตุและผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ถูกตำหนิว่าทำให้เกิดความเสียหายอย่างไร ควรแก้ไขตามที่เขาให้ข้อเสนอแนะหรือไม่

4. อย่าปกป้องตัวเอง ปล่อยให้ผู้ตำหนิให้คำชี้แจง แนะนำให้เต็มที่ อย่าขัดจังหวะหรือคอยโต้แย้งกลับจนกว่าเขาจะพูดจบ เราควรจะชี้แจงเหตุผลและความรู้สึกที่ว่าทำไมเราจึงต้องทำสิ่งนั้นไปแล้วคอยฟังการให้คำแนะนำอีกครั้งหนึ่ง

5. อย่าใช้อารมณ์ แสดงความโกรธ และมองผู้ตำหนิในแง่ร้าย จงคิดว่าเพราะเขามีความรักใคร่ปรารถนาดีในตัวเรา จึงบอกเราถึงสิ่งไม่ดีที่เราอาจทำไปด้วยความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ให้ทราบ ซึ่งถ้าคนที่ไม่รักกันจริงแล้วเขาก็คงไม่เสียเวลาพูดกับเราอย่างแน่นอน

6. จงยอมรับผิดเมื่อได้วิเคราะห์แล้วว่าสิ่งที่เราทำไปนั้นผิดจริงและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขด้วยเหตุผลหรือตามคำแนะนำ ข้อเสนอแนะของผู้อื่น

7. พยายามไม่ให้เกิดซ้ำอีกทั้งนี้เพื่อบริหารจัดการตนเองรู้สึกผิดจนเกิดความท้อแท้ใจ และผู้ถูกตำหนิก็พลอยเสียใจที่ยังคงมีความผิดพลาดอีก³⁶

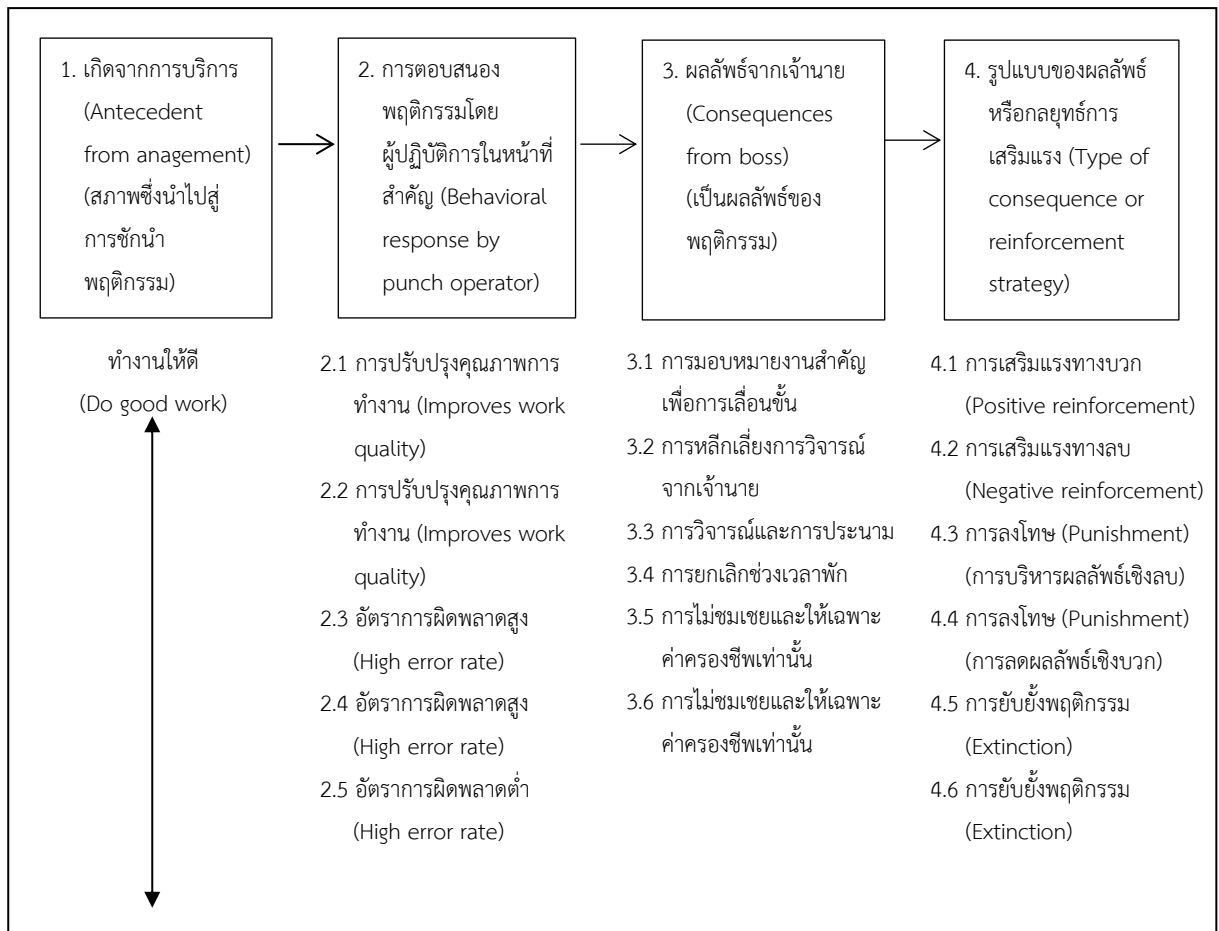
ซึ่งสอดคล้องกับ มาร์ติน และ เพียร์ (Martin and Pear) ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับข้อจำกัดของการเสริมแรงลบ ว่า สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจที่อยู่ในการเสริมแรงลบจะมีลักษณะคล้ายการลงโทษ ควรใช้อย่างระมัดระวัง ทั้งนี้อาจทำให้เกิดผลกระทบที่เป็นอันตราย เช่น อารมณ์หงุดหงิด รู้สึกไม่พอใจ มีพฤติกรรมต่าง ๆ ก้าวร้าว หรือความรู้สึกกลัว ซึ่งมันอาจขัดขวางกระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ ตัวอย่างเช่น นักกีฬาที่ถูกผู้ฝึกว่ากล่าว วิจารณ์ หรือหัวเราะเยาะในผลงาน เขาอาจจะพยายามฝึกซ้อมพัฒนาฝีมือมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงพฤติกรรมเหล่านั้นของผู้ฝึก หรืออาจจะรู้สึกอยากหลีกเลี่ยงหรือหนีห่างจากสนามฝึกไปเลย ดังนั้น บุคคลอาจมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงบุคคลหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความไม่น่าพึงพอใจนั้น ดังนั้น การใช้เงื่อนไขการหลีกเลี่ยงและเงื่อนไขการหลีกเลี่ยงที่มากเกินไปไม่ช่วยให้ผู้รับเกิดการพัฒนาทางสังคม อารมณ์ หรือความสามารถทางสติปัญญามากนักในอนาคต³⁷

³⁶ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, **Management of organizational behavior** (New Jersey: Prentice-Hall, 1988), 368-388.

³⁷ Garry L. Martin and Joseph J. Pear, **Behavior Modification: What it is and How to do it**, 5th ed (New Jersey: Prentice – Hall Inc, 1996), 183-184.

สรุปกลยุทธ์การเสริมแรง (Summary of reinforcement strategies) แสดงการสรุปและการประยุกต์ใช้ของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับพฤติกรรมภายในองค์กร (OB Mod strategy) ซึ่งมีการออกแบบเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการโดยผู้บริหาร ซึ่งทั้งการเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) จะใช้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในพฤติกรรมที่ต้องการของการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ส่วนการลงโทษ (Punishment) จะใช้เพื่อแก้ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่ต้องการที่มีอัตราความผิดพลาดสูงและเกี่ยวข้องกับ การบริหารผลลัพธ์เชิงลบหรือการลดผลลัพธ์เชิงบวก ในทำนองเดียวกันกับการยับยั้ง (Extinction) พฤติกรรม จะนำไปใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่มีอัตราความผิดพลาดให้ต่ำลง ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์นี้อาจจะนำไปใช้ร่วมกันหรือแยกกันก็ได้ ดังแผนภูมิที่ 3





แผนภูมิที่ 3 แสดงการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเสริมแรง (Applying reinforcement strategies) (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2003: 110)³⁸

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และการเสริมแรงมีความสำคัญและจำเป็นต่อ สร้างพฤติกรรมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้หากผู้บริหารสามารถนำแนวคิดการเสริมแรงทางลบมาใช้ในการอย่างเหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนปรับปรุงการทำงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและการทำงานของบุคลากร

³⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt and Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*, 8th ed. (USA.: John Wiley & Sons, Inc., 2003), 110.

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบ

งานวิจัยในประเทศ

จันทร์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงลักษณะส่วนบุคคลปัจจัยเสริมแรงทางบวกและปัจจัยเสริมแรงทางลบที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 300 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยร้อยละและทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติไค-สแควร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 21-30 ปี สถานภาพโสดมีภาระความรับผิดชอบต่อครอบครัว สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีรายได้ต่อเดือน 30, 001 บาทขึ้นไป โดยที่มาของรายได้มาจากเงินเดือนและเงินพิเศษของบริษัท และมีประสบการณ์ทำงาน ณ ปัจจุบัน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 3 ปี ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศและอายุ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงาน และการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องประสบการณ์ทำงาน ณ ที่ปัจจุบัน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ 2) ปัจจัยเสริมแรงทางบวก ด้านความก้าวหน้า และด้านเงิน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยเสริมแรงทางบวกด้านยอมรับนับถือ และด้านการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงาน และการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ 3) ปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการตีตีสอนส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการบังคับขู่เข็ญ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการลดอำนาจหน้าที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต และด้านการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการหักเงินส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานและด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ³⁹

³⁹ จันทร์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล, “ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556).

วันวิสาข์ พวงมะลิ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี มีมูลเหตุมาจากการที่หน่วยงานทั้งภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ โดยมีการนำเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งระบบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จึง ได้มีการนำแนวความคิดการบริหารงานด้วยระบบการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO มาใช้ เพื่อให้การควบคุมภายในบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO เพื่อให้ให้เห็นภาพรวมของการควบคุมภายในของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้อย่างชัดเจน รวมทั้งสามารถนำผลการศึกษาที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา ระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือ หัวหน้าแผนกบัญชี ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการส่งแบบสอบถามจำนวน 120 ชุด และผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาทั้งสิ้น 120 ชุด โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับประสิทธิผลในการควบคุมภายในมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ 1) ปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสาร 2) ปัจจัยด้านความเหมาะสมระหว่างงานและคน และความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา 3) ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร จากการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในมากที่สุด เนื่องจากถ้าองค์กรมีการกำหนดระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่คลุมเครือ ก็จะทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ⁴⁰

อรรถสิทธิ์ นุชเปลี่ยน ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จในงานของพนักงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) พนักงานส่วนมากมีความสำเร็จในงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ

⁴⁰ วันวิสาข์ พวงมะลิ, “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี” (วิทยานิพนธ์ ภูมิศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554).

ระดับการศึกษา มีความสำเร็จในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างาน ด้านความชัดเจนในการสั่งงาน ความน่าเชื่อถือในการสั่งงาน อารมณ์ในการสั่งงาน การใช้เวลาในการทำงาน และการติดตามในการสั่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁴¹

วิทิต กมลรัตน์ ได้ศึกษาพฤติกรรมการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท อิติตยา เบอร์ลาเคมีคัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ฟอสเฟต ดิวซ์) พบว่า 1. ระดับพฤติกรรมการความปลอดภัยซึ่งมี 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเครื่องจักร อุปกรณ์ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านการจัดการโดยภาพรวม พบว่ากลุ่มประชากรส่วนใหญ่มี พฤติกรรมการความปลอดภัยด้านสภาพแวดล้อมสูงถึงสูงมาก 2. ปัจจัยที่มีผลพฤติกรรมการความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3 ตัวคือเพศ (ชาย) อายุงาน และทัศนคติโดยตัวแปรเพศ (ชาย) เป็นความสัมพันธ์ในทางลบ (Beta = -0.232) ส่วนอีก 2 ตัวแปรคือ ทัศนคติ (Beta = 0.199) และความรู้ เป็นความสัมพันธ์ทางบวก นั่นคือเพศชายมีพฤติกรรมการปลอดภัยน้อยกว่าเพศหญิง ผู้มีอายุงานนานกว่า และผู้ที่มีทัศนคติดีกว่าจะมีพฤติกรรมการปลอดภัยมากกว่า 3. แนวทางในการดำเนินกิจกรรมเพื่อลดการเกิดอุบัติเหตุในโรงงานที่เกิดจากพฤติกรรม การทำงานที่ไม่ปลอดภัยของพนักงาน คือกิจกรรมของฝ่ายการบริหาร, กิจกรรมด้านการส่งเสริม และกิจกรรมด้านการฝึกอบรม⁴²

งานวิจัยต่างประเทศ

สตีลแมน และรูทเทาสกี (Steelman and Rutkowski) ได้ศึกษาเรื่อง การควบคุมการตอบสนองเชิงลบของพนักงาน การวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาขอบข่ายของตัวแปรเชิงบริบทที่นำมาใช้ในการลดผลที่เกิดจากข้อมูลย้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์เหล่านี้ ผลการศึกษา พบว่า ลูกจ้างจะมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์ก็ต่อเมื่อแหล่งของข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลย้อนกลับมีคุณภาพและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสุภาพ นุ่มนวล⁴³

⁴¹ อรรถสิทธิ์ นุชเปลียน, “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จในงานของพนักงาน” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ., 2550).

⁴² วิทิต กมลรัตน์, “ศึกษาพฤติกรรมการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ บริษัท อิติตยา เบอร์ลาเคมีคัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ฟอสเฟต ดิวซ์)” (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552).

⁴³ Lisa A. Steelman, Kelly A. Rutkowski, “Moderators of employee reactions to negative feedback,” *Journal of Managerial Psychology* 19, 1 (2004): 6-18.

โคเมอร์ (Comer) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสำเร็จของการทำงานเมื่อมีการให้การข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ พบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบจากผลของงานที่ทำโดยตรงมีประสิทธิภาพดีกว่าการได้รับข้อมูลนั้นผ่านการสื่อสารระหว่างบุคคล ถึงแม้ว่าที่ทำงานบางแห่งอาจยังไม่มีความพร้อมด้านระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับผ่านงานที่ทำแบบเต็มรูปแบบ (full task feedback system) แต่การนำวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับรูปแบบนี้ไปเสริมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบการสื่อสารผ่านตัวบุคคลจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นซึ่งจำเป็นต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นนี้ต่อไป⁴⁴

โบโนว์ (Bonow) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ทางเลือกและการเสริมแรงทางลบ: ผลของปริมาณระยะเวลาและความน่าจะเป็นต่อพฤติกรรมการสร้างทางเลือก ผลการวิจัยพบว่า เสียงซึ่งตัวเสริมแรงทางลบที่มีขนาดใหญ่และระยะสั้นเมื่อนำมาใช้กับมนุษย์มีแนวโน้มที่จะตอบสนองแบบหุนหันพลันแล่น (impulsively) แต่เมื่อใช้เสียงเป็นตัวเสริมแรงทางลบโดยเพิ่มขนาดของเสียงและระยะเวลาที่คงที่ จะมีผลช่วยโน้มนำการเปลี่ยนแปลงด้านความชอบในมนุษย์ได้⁴⁵

แมคคาเลส (MacAleese) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมแรงทางลบและการควบคุมตนเองของผู้ใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า ตัวเสริมแรงทางลบ (เช่น เสียงดัง) มีผลต่อการควบคุมตนเองในมนุษย์ โดยผู้ใหญ่จะมีการตอบสนองเมื่อกิจกรรมที่ชื่นชอบเปลี่ยนแปลงไปเมื่อได้รับตัวเสริมแรงทางลบที่มีขนาดคงที่⁴⁶

แมคอินไทร์ (McIntyre) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเสริมแรงที่แตกต่างกันพฤติกรรม การตีความและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม: การประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ผลการวิจัย พบว่า ผู้กระทำความผิดในข้อหาเมาแล้วขับของรัฐบาลมิสซิสซิปปีที่ได้รับการเสริมแรงทางบวกด้านสังคมและไม่ใช้ด้านสังคมมี “ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง” พฤติกรรมการตีความและการขับรถยนต์น้อยกว่า ส่วนผู้กระทำความผิดที่ได้รับการเสริมแรงทางลบด้านสังคมและไม่ใช้ด้านสังคมมี “ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง” พฤติกรรมการตีความและการขับรถยนต์มากกว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างนั้น ได้แก่ (1) การเสริมแรงเชิงสังคมทางบวก กล่าวคือ การรับรู้ถึงความสำเร็จทางสังคมและการได้รับความพึงพอใจซึ่งจะไปทำให้ “ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง” ของบุคคล ทศนคติและพฤติกรรม

⁴⁴ Comer Cheryl Lejewell, “Benefits of the task for the delivery of negative feedback” (Ph.D. Dissertation International, Kansas State University, 2007), Abstract.

⁴⁵ Jennifer A. C. Bonow, “Choice and Negative Reinforcement: The Effects of Amount, Delay and Probability” (Ph.D. Dissertation International, University of Nevada, Reno, 2012), Abstract.

⁴⁶ Alicia N. MacAleese, “Negative reinforcement and self-control in adult humans” (Ph.D. Dissertation International, University of Nevada, Reno, 2008), Abstract.

การตีความลดลง และ (2) บุคคลที่ได้รับการเสริมแรงทางลบที่ไม่ใช่การเสริมแรงทางสังคมที่มีต่อผลที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการตีความแอลกอฮอล์ เช่น การถูกตัดสินว่ามีความผิด อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการตีความหรืออาการเมาค้างในตอนเช้าจะมีแนวโน้มที่จะยอมรับเกี่ยวกับ “ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง” ทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการตีความมากกว่ากลุ่มอื่น⁴⁷

ยาร์วีก และเฮลลีสเฮอร์ (Giæver and Hellesø) ได้ศึกษาเรื่อง ประสบการณ์ด้านลบของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากมุมมองด้านอารมณ์และความรู้สึก: การศึกษาเชิงคุณภาพของพยาบาลในนอร์เวย์ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมแล้วไม่มีประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงลบตัวใดที่สะท้อนถึงความไม่เต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการวางแผนด้านการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติ (managerial planning and actions) และคุณภาพของการทำงานอย่างมืออาชีพ (quality of professional work) ทำให้พยาบาลเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร⁴⁸

เอิร์ลและคณะ (Earl and others) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบตรวจสอบความปลอดภัยระบบปฏิบัติการของสายการบิน พบว่า นักบินจะใช้ยุทธศาสตร์ด้านเสียงในการป้องกันความผิดพลาดและจัดการกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงานได้ด้วยดี นอกจากนี้ความกดดันในการปฏิบัติงานมีผลต่อการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดียวกัน⁴⁹

บลูว์ และคณะ (Blouin and others) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของความเครียดที่มีต่อการแสดงออกด้านความรู้สึกของนักบิน ผลการศึกษา พบว่า นักบินกลุ่มที่มีความเครียดต่ำและความเครียดปานกลางมีคะแนนการแสดงออกเกี่ยวกับการรับรู้ด้านการบินสูงกว่ากลุ่มที่มีความเครียดสูง นอกจากนี้ยังพบว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างระดับความเครียดของผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยกับระดับการแสดงออกด้านการรับรู้มีค่าติดลบในระดับสูง นั่นแสดงว่าตัวแปรทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์แบบแปรผกผันกัน⁵⁰

⁴⁷ Geoffrey Lawrence McIntyre, “Differential reinforcement, drinking, and ‘readiness to change’: An application of social learning theory,” (Ph.D. Dissertation International, Mississippi State University, 2002), Abstract.

⁴⁸ F. Giæver and R. Hellesø, “Negative experiences of organizational change from an emotions perspective: A qualitative study of the Norwegian nursing sector,” *Nordic Psychology* 62, 1 (April 2010): 37-52.

⁴⁹ Laurie Earl, Paul R. Bates, Patrick S. Murray, A. Ian Glendon and Peter A. Creed, “Developing a Single-Pilot Line Operations Safety Audit,” *Aviation Psychology and Applied Human Factors* 2, 2 (Jan 2012): 49-61.

⁵⁰ Nicholas Blouin, John Deaton, Erin Richard and Paul Buza, “Effects of Stress on Perceived Performance of Collegiate Aviators,” *Aviation Psychology and Applied Human Factors* 4, 1 (2014): 40-49.

โรเบค (Robek) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลของการสังเกตการณ์ความปลอดภัยต่อเงื่อนไขการทำงานที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีต่อการแสดงออกด้านความปลอดภัยของผู้สังเกตเพิ่มขึ้นเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานคนเดียว⁵¹

เทย์ (Tye) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมแรงทางลบในสถานการณ์จำลองการเลี้ยงดูทารก: การตอบสนองที่หลากหลายของผู้ดูแลเพื่อป้องกันการทารุณกรรมเด็ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีที่ได้รับการเสริมแรงทางลบและเงื่อนไข extinction มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และผู้ได้รับการสอนการวิเคราะห์งานเกี่ยวกับการตอบสนองที่เหมาะสมภายใต้เงื่อนไขของเสียงร้องไห้ไม่หยุดของเด็กผ่านการฝึกอบรมทักษะ พบว่าผู้ดูแลมีการตอบสนองด้านการดูแลเด็กที่เหมาะสมหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว⁵²

ทอมสันและคณะ (Thompson and others) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของการเสริมแรงทางลบต่อการเลี้ยงดูทารก : การทดลองแบบสถานการณ์จำลองโดยมีการสร้างเงื่อนไขการเสริมแรงทางลบให้แก่ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า การเสริมแรงทางลบมีความสำคัญต่อการเลี้ยงดูทารกและการพัฒนาวิธีที่มีประสิทธิภาพในการลดการร้องไห้ของเด็กทารกด้วย⁵³

จากองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การเสริมแรงทางลบเป็นวิธีการหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์การให้มีศักยภาพมากขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการเสริมแรงทางลบเป็นการใช้อำนาจอย่างหนึ่งผู้บริหารในการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือประพฤตินิโคติมิตรงระเบียบขององค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับการศึกษาของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ที่กล่าวถึงแหล่งที่ก่อให้เกิดอำนาจหรือฐานอำนาจประกอบด้วย 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 2) อำนาจบังคับ (coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (referent power) และ 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ดังนั้นการเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้อำนาจบังคับ (coercive power) ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้

⁵¹ Adrienne Robek, “The safety observer effect across various work conditions” (Ph.D. Dissertation International, City University of New York, 2007), Abstract.

⁵² Miriam A. Tye, “Negative Reinforcement in Infant Care Simulation: Alternative Caregiver Responses to Prevent Child Abuse” (Ph.D. Dissertation International, University of South Florida, 2014), Abstract.

⁵³ Rachel H. Thompson, Jennifer L. Bruzek and Nicole M. Cotnoir-Bichelman, “The role of negative reinforcement in infant caregiving: An experimental simulation,” *Journal of Applied Behavior Analysis*; Malden 44, 2 (Summer 2011): 295-304.

ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับนี้จะมีมากขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับรับรู้ว่า ผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริง และโดยตรง เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของคุณบุคลากรที่มีแนวโน้มต่อประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การใช้อำนาจ

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “อำนาจ” โดยความหมายที่คนส่วนใหญ่เข้าใจกันมักเป็นพลังบางอย่างที่มีนัยถึงสิ่งเร้าลับและความน่ากลัว แต่สำหรับการดำเนินงานในองค์กรก็จะทำให้นึกถึงความสามารถในการผลักดันให้งานนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมาย หรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำสามารถกระทำได้ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ การวิเคราะห์ที่มาของอำนาจที่นักสังคมวิทยาสังคมยอมรับกันอย่างกว้างขวาง และยังนำมาใช้วิเคราะห์อำนาจในองค์กร ดังต่อไปนี้

เวเบอร์ (Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลแรกที่บรรยายลักษณะของระบบราชการไว้อย่างละเอียด จนปัจจุบันระบบราชการตามแบบของเวเบอร์ (Weber) ได้กลายเป็นระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Type Bureaucracy) และได้มีความพยายามที่จะใช้ตัวแบบดังกล่าวนี้สร้างระบบราชการขึ้นในประเทศต่าง ๆ เวเบอร์ (Weber) เห็นว่า ผู้นำอำนาจความชอบธรรมในการปกครองได้ 3 ทางด้วยกัน คือ

1. การอ้างหรืออาศัยประเพณี (Tradition) เป็นที่มาแห่งอำนาจในการปกครองความชอบธรรม ขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ประชาชนยึดถือในความศักดิ์สิทธิ์ของประเพณีที่มีมาช้านานและจำเป็นในการเชื่อฟังผู้ปกครองที่ใช้อำนาจประเพณีที่มีมา เช่น ประเพณีการปกครองแบบสมบูรณาญาสิทธิราช เป็นต้น

2. การอาศัยคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลของผู้นำที่เรียกว่า “บารมี” (Charisma) ผู้นำสามารถปกครองคนในสังคมได้เพราะเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ มีความสามารถพิเศษเหนือบุคคลธรรมดา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกไปสู่ประชาชน เหมือนหนึ่งว่าเขากำลังนำประชาชนไปสู่จุดหมายอันยิ่งใหญ่ที่ไม่ใช่ผลประโยชน์ แต่เป็นผลประโยชน์ของชาติซึ่งทำให้ประชาชนมีความนิยมชมชอบรักใคร่จงรักภักดี เกรงกลัว อยากเลียนแบบผู้นำและเคารพเชื่อฟังผู้นำ

3. การอาศัยกฎหมาย (Legal Authority) ในกรณีนี้ความชอบธรรมในการปกครอง เกิดจากความเชื่อที่ว่าอำนาจควรใช้ตามกฎหมาย ซึ่งเป็นหลักการที่ประกอบด้วยเหตุผลและใช้บังคับแก่ทุกคนอย่างเสมอภาค ในการบริหารงานระบบราชการเป็นองค์กรที่อาศัยกฎหมายเป็นที่มาของอำนาจ⁵⁴

⁵⁴ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ (กรุงเทพฯ: การศึกษา, 2545), 96.

ประเด็นสำคัญของการศึกษาองค์การกับการบริหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอำนาจ และ อิทธิพลได้ เพราะอำนาจและอิทธิพลเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการควบคุม และผลักดัน การดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารและของ องค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจ เพราะอำนาจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ ความเป็นผู้นำ แต่การที่ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำแต่ละคน ดังนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารงานในองค์การต้องอาศัยอำนาจและอำนาจเป็นส่วนหนึ่งของ ความเป็นผู้นำ หากผู้บริหารใช้อำนาจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ แล้ว ย่อมทำให้การใช้อำนาจนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในเรื่องความหมาย ความสำคัญ แหล่งที่มาของอำนาจ ฐานของอำนาจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และอิทธิพล ตลอดจนการใช้อำนาจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของอำนาจ

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและอธิบายถึงเรื่องอำนาจ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของความเป็นผู้นำ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้คนอื่นยอมรับโดยไม่ต่อต้าน ทั้งนี้ผู้นำอาจจะอาศัยประสบการณ์ ของแต่ละคนที่ผ่านมาจึงทำให้การนิยามความหมายในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เพื่อให้เกิด ความเข้าใจในทำนองเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ตามทัศนของบุคคลไว้ ดังนี้

ยุกส์ (Yukl) ได้ให้ ความหมายว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในการชักจูงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้เปลี่ยนแปลงเจตคติหรือพฤติกรรมในทิศทางที่ตนต้องการ⁵⁵

วินเทอร์ (Winter) กล่าวว่า พลังอำนาจ คือ ความสามารถที่บุคคลหนึ่งกระทำการใด กิจกรรมหนึ่งเพื่อให้บังเกิดผลที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจต่อความรู้สึกของอีกบุคคลหนึ่ง⁵⁶

กิฟฟินและมัวร์เฮด (Griffin and Moorhead) กล่าวว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถ ตามศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อดำเนินการควบคุมเหนืออีกบุคคลหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่ง⁵⁷

⁵⁵ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 6th ed. (New York: Pearson Prentice-Hall., 2006), 148.

⁵⁶ D. G. Winter, **The Power Motive** (New York: The Free Press, 1973), 4.

⁵⁷ Ricky W. Griffin and Gregory Moorhead, **Organizational Behavior : Managing People And Organizations**, 8thed. (New York: Houghton Mifflin Company, 2006), 370-379.

ชเมอร์ฮอร์น (Schmerhorn) กล่าวว่า อำนาจ คือ พลังที่จะทำให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมาย⁵⁸

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ กล่าวว่า พลังอำนาจ (Power) เป็นความสามารถและศักยภาพของบุคคลที่เกิดจากการสร้างสมเพิ่มพูน โดยประสบการณ์และการเรียนรู้ ปฏิบัติจนเป็นคุณลักษณะที่มีพลังผลักดันให้เกิดการเคลื่อนที่ (Movement) หรือเปลี่ยนแปลงได้ และกลายเป็นอิทธิพลส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือสิ่งแวดล้อม⁵⁹

จากแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลอันเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์และการเรียนรู้ จึงทำให้มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม และมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติ ค่านิยม ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของอำนาจ

คำว่าอำนาจ (power) มีแหล่งที่มาจากรากศัพท์ภาษาละตินเดิมว่า potere ซึ่งหมายถึง “มีความสามารถ” เหนือปรากฏการณ์หรือผู้อื่น⁶⁰ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานในองค์กรจำเป็นต้องมีอำนาจเพราะอำนาจเปรียบเทียบกับเครื่องมือของผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารอาจใช้อำนาจหน้าที่ของตน ให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้หลายวิธีด้วยกัน และถ้าหากการใช้ อำนาจหน้าที่ดังกล่าว มีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงในการทำงานมากที่สุดแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาของตน แต่ปัญหาที่ผู้บริหารทุกคนประสบ คือ ควรจะใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ขนาดไหนจึงจะเหมาะสม ขนาดของอำนาจหน้าที่ที่ใช้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะบังคับบัญชา รวมทั้งความมีประสิทธิภาพของการบริหารและสถานการณ์ของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในขณะนั้น เช่น ในประเทศที่ด้อยพัฒนา คนงานมีโอกาสที่จะเลือกงานทำมีน้อย ในการสั่งงาน การควบคุมงานจะนิยมใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) มากกว่าการใช้อำนาจ (Power) ผู้บริหารจะใช้

⁵⁸ John R. Schermerhorn, Jr., *Managing Organization Behavior*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1991), 89.

⁵⁹ เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ, “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำทรงพลังทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี* 22 (กันยายน-ธันวาคม 2554): 50-67.

⁶⁰ สร้อยตระกูล อรรถมานะ, *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541), 235.

วิธีการลงโทษเป็นเครื่องมือบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสนองความต้องการให้เกิดผลงานให้มากที่สุด ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้⁶¹

ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจึงควรมีทั้งอำนาจและอำนาจหน้าที่ ซึ่งอำนาจทั้งสองนี้ควรมีในระดับที่พอเหมาะไม่มากหรือน้อยจนเกินไป สำหรับเหตุผลนั้น สำเร็จ โภธิวรรณ ระบุไว้ว่าการมีอำนาจในตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่งนั้น ควรจะอยู่ในระดับที่พอเหมาะต่ออำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีเพราะความไม่สมดุลอาจจะทำให้เกิดปัญหาดังนี้

1. มีอำนาจน้อยเกินไป ทำให้ผู้บริหารมีความอ่อนแอ เกิดความสับสนและล่าช้าในองค์การ

2. มีอำนาจมากเกินไป หรือมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ อาจเกิดการก้าวท้าวในหน้าที่ การงาน เกิดการกระทำที่ขัดกับการยอมรับเป็นผิดประเพณีกฎระเบียบหรือกฎหมายเป็นตัวการของความขัดแย้ง⁶²

แหล่งที่มาของอำนาจ

การพิจารณาฐานและแหล่งที่มาของอำนาจนั้นมักจะมีการกล่าวถึงควบคู่กันไป และมีความใกล้เคียงกันมาก ซึ่ง โรบบินส์ (Robbins) ได้แยกคำทั้ง 2 โดยให้ความแตกต่างว่าแหล่งที่มาของอำนาจ (sources of power) คือ แหล่งหรือสิ่งที่ทำให้มีอำนาจ ส่วนฐานของอำนาจ (base of power) คือ เครื่องมือในการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ซึ่งแหล่งที่ทำให้เกิดอำนาจประกอบด้วย ตำแหน่ง (position) ลักษณะส่วนตัวหรืออำนาจบารมี (personal characteristic) ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญ (expertise) และโอกาสในการควบคุมข้อมูลข่าวสาร (opportunity to control information) ขณะที่ฐานของอำนาจ (base of power) ประกอบด้วย การบังคับหรือการลงโทษ (coercion) การให้รางวัล (reward) การดึงดูดหรือโน้มน้าว (persuasion) และความรู้ (knowledge)⁶³

⁶¹ เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์, *แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ* (กรุงเทพฯ: การศึกษา, 2545), 97.

⁶² สำเร็จ โภธิวรรณ, “การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 41.

⁶³ Stephen P. Robbins, *Organization behavior concepts controversies and applications*, 4th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-hilljnc., 1989), 344, อ้างถึง ใน วันชัย มีชาติ, *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ* (สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 225-226.

เชอเมอฮอร์น (Schermerhorn) ได้สรุปผลจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแหล่งอำนาจ 5 แหล่งไว้ดังนี้

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) หมายถึง อำนาจของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทนดังกล่าวได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มแข็งของอำนาจการให้รางวัลจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าผู้มีอำนาจจะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2. อำนาจการบังคับ (coercive power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอาจที่มีอยู่ ความเข้มแข็งของอำนาจการบังคับจะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าผู้มีอำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรง

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) หมายถึง ค่านิยมภายในบุคคลที่สั่งสมมาจนยอมรับว่าผู้มีอำนาจมีสิทธิหรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือตนโดยทั่วไป อำนาจตามกฎหมายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้มีอำนาจครองอยู่ เรียกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) แต่ในบางกรณีอำนาจนี้อาจไม่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งก็ได้ หากแต่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และการยอมรับของบุคคลนั้นที่เพิ่มมากขึ้น

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้มีอำนาจเป็นที่ชื่นชมของบุคคลจนประสงค์ที่จะมีลักษณะเช่นนั้นบ้าง ความเข้มแข็งของอำนาจอ้างอิงจะมีมากขึ้นตามความชื่นชมหรือความอยากเป็นเหมือนผู้มีอำนาจของบุคคลนั้นเพิ่มมากขึ้น

5. อำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป อำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเพราะเชื่อว่าผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเหนือตน⁶⁴

ยุกัล (Yukl) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) อำนาจส่วนบุคคล (personal power) ประกอบด้วยอำนาจ 2 รูปแบบ คือ อำนาจอ้างอิง (referent power) และอำนาจเชี่ยวชาญ (expert power) 2) อำนาจโดยตำแหน่ง (position power) ประกอบด้วยอำนาจ 5 รูปแบบ คือ อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจการบังคับ (coercive power) อำนาจข้อมูลข่าวสาร (information power) และอำนาจในการควบคุมสภาวะแวดล้อม (ecological power)⁶⁵ ดังปรากฏในตารางที่ 3

⁶⁴ Jhon R. Schermerhorn, Jr., **Management**, 9th ed. (Asia: Jhon Wiley and Sons, Inc., 2008), 321-323.

⁶⁵ Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 6th ed. (New York: Pearson Prentice-Hall, 2006), 150-151.

ตารางที่ 3 ตารางแสดงอำนาจของบุคคล (Yukl)

อำนาจจากตำแหน่ง (position power)	อำนาจส่วนบุคคล (personal power)
อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)	อำนาจอ้างอิง (referent power)
อำนาจการให้รางวัล (reward power)	อำนาจเชี่ยวชาญ (expert power)
อำนาจการบังคับ (coercive power)	
อำนาจข้อมูลข่าวสาร (information power)	
อำนาจในการควบคุมสถานะแวดล้อม (ecological power)	

ที่มา: Gary A. Yukl, **Leadership in Organization**, 6th ed. (New York: Pearson Prentice - Hall, 2006), 151.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายว่า แหล่งที่มาของอำนาจหมายถึงสิ่งที่ผู้นำใช้เพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น⁶⁶ แหล่งที่มาของอำนาจอาจสรุปได้เป็น 2 แหล่ง ดังนี้

1. แหล่งขององค์การ (organizational sources) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power) หมายถึง อำนาจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างในองค์การ ประกอบด้วย

1.1) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัลหรืออำนาจที่เกิดจากการให้คุณ (reward power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะให้รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน เพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 1.2) อำนาจที่เกิดจากการลงโทษ (coercive power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารมีความสามารถที่จะละเว้นการให้รางวัลหรือลงโทษ เพื่อควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น 1.3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจของบุคคลซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการขององค์การ 1.4) อำนาจตามกระบวนการ (process power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการควบคุมวิธีการต่าง ๆ ของการผลิตและวิธีการวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง 1.5) อำนาจที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการเข้าถึงและควบคุมข้อมูลข่าวสารสนเทศที่สำคัญ 1.6) อำนาจในการเป็นตัวแทน (representative power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้เป็นตัวแทนองค์การ ซึ่งมีศักยภาพและอำนาจ

⁶⁶ รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **พฤติกรรมองค์การ: แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ** (กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด, 2548), 249.

2. แหล่งของส่วนบุคคล (individual sources) อำนาจส่วนบุคคล (personal power) หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นกระทำตามหรือเห็นคล้อยตามได้ อำนาจส่วนบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารธุรกิจเป็นไปด้วยดีประกอบด้วย

2.1) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการมีทักษะ ความรู้ และความชำนาญเฉพาะด้านที่เหนือกว่าในสาขาใดสาขาหนึ่ง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลทั่วไป

2.2) อำนาจที่เกิดจากการจูงใจตามเหตุผล (rational persuasion power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสามารถในการใช้เหตุผลในการจูงใจเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยแสดงวิธีการซึ่งให้บรรลุเป้าหมายนั้น เพื่อให้คนอื่นเห็นคล้อยตามหรือปฏิบัติตาม 2.3) อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (referent power) เป็นอำนาจซึ่งเกิดจากลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นปรารถนาจะเป็นเหมือนบุคคลนั้นหรือยอมทำตามบุคคลนั้นด้วยความเคารพและพึงพอใจ⁶⁷

ฐานอำนาจ

อำนาจมีที่มาจากหลายแหล่งด้วยกัน ฐานหรือแหล่งที่เกิดอำนาจที่เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายคือฐานอำนาจตามแนวคิดของ เฟรนช์ (French) และ ราเวน (Raven) ได้เสนอฐานเป็นแหล่งที่เกิดอำนาจ 5 ฐาน คือ

1. อำนาจการให้รางวัล (reward power) เกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่จะให้รางวัลตอบแทนบุคคลอื่นที่ยอมปฏิบัติตาม รางวัลตอบแทน ดังกล่าว ได้แก่ การยกย่องสรรเสริญ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ความเข้มของอำนาจการให้รางวัลนี้จะมีมากขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่ามีอำนาจที่จะให้รางวัลแก่เขาได้จริงและโดยตรง

2. อำนาจบังคับ (coercive power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับนี้จะมีมากขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรง

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่ง หรืออำนาจอันชอบธรรมที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจตามกฎหมายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากตำแหน่งที่ผู้ใช้อำนาจครองอยู่ สามารถใช้อำนาจในรูปแบบของคำสั่งการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม โดยปราศจากจากข้อคำถามใด ๆ ทั้งสิ้น

⁶⁷ เรื่องเดียวกัน, 249-252.

4. อำนาจอ้างอิง (referent power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมพื้นฐานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเฉพาะบุคคลโดยเป็นคุณลักษณะที่ผู้ใช้อำนาจเป็นที่ชื่นชม ซึ่งมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับนับถือ เชื่อมั่น และศรัทธา และเลียนแบบพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บริหารที่ตนนับถือและ ชื่นชอบ

5. อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะ และความรู้จนเป็นที่ยอมรับนับถือกันโดยทั่วไป และเป็นที่ประจักษ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามเพราะเชื่อว่าผู้ใช้อำนาจมีความรู้ความสามารถเหนือตน⁶⁸

พีบอดี (Peabody) ได้จัดและแบ่งกลุ่มฐานอำนาจ ออกเป็น 4 ฐาน คือ 1) พลังอำนาจที่มีฐานเป็นกฎหมาย (legitimacy) ข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดพลังอำนาจให้แก่ตำแหน่งงานนั้น ๆ เป็นพลังอำนาจที่จะออกคำสั่งและทำให้เกิดการเชื่อฟัง 2) พลังอำนาจที่ฐานตำแหน่ง (position) ในแต่ละองค์การย่อมมีการแบ่งสาย การทำงานและการบังคับบัญชา (hierarchy) ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบได้ทันทีว่าขึ้นตรงต่อใคร และใครมีพลังอำนาจในการให้รางวัล ลงโทษบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะดลบันดาลสิ่งปรารถนาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จัดให้เป็นผู้ใช้พลังอำนาจในแง่ด้วย 3) ฐานพลังอำนาจอยู่ในตัวบุคคล (person) เป็นลักษณะที่เป็นตัวของตัวเองอาจเป็นลักษณะที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นคนดีมีศีลธรรม คนอื่น ๆ จึงให้ความเคารพนับถือและนับถือจัดเป็นพลังอำนาจที่มีเฉพาะเป็นคน ๆ เท่านั้น 4) ฐานของพลังอำนาจอยู่ที่ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล (competence) ไม่จำกัดเฉพาะที่สายการบังคับบัญชาแต่อย่างใด เช่นที่ปรึกษามีความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ⁶⁹

จะเห็นได้ว่าแหล่งอำนาจที่กล่าวมาทั้งหมดมีทั้งแหล่งอำนาจที่เป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพส่วนบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา การพูดจา กิริยาท่าทาง ฯลฯ และสิ่งที่บุคคลได้ศึกษาเรียนรู้ หรือสิ่งที่ได้รับภายหลังจากการเรียนรู้ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงาน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้ ความชำนาญความชอบ ธรรมตามระบบสังคม ขนาดขององค์การ ทรัพย์สินเงินทอง สิ่งของเครื่องใช้ ฯลฯ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในรูปต่าง ๆ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การคบหาสมาคมกับ ผู้มีอำนาจและการให้ความยุติธรรมกับคนทุกฝ่าย เป็นต้น แหล่งอำนาจเหล่านี้สามารถใช้เป็นฐานสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลได้ แต่จะต้องได้รับการยอมรับ การเคารพ การยกย่อง ตลอดจนความเชื่อถือและความศรัทธาจากผู้อื่น บุคคลผู้นั้นจึงจะเป็นผู้มีอำนาจขึ้นมาได้

⁶⁸ John R. P. French and B. H. Raven, **The Bast of Social Power** (Ann Arbor: Institution for Social Research University of Michigan, 1959), 150-167.

⁶⁹ Robert L. Peabody, "Perceptions of Organizational Authority : A Comparative Analysis," **Administrative Quarterly** 6, 5 (2000): 463-472.

แนวทางการใช้อำนาจ

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่าสัดส่วนในการใช้อำนาจแต่ละด้านของผู้บริหารย่อมแตกต่างกันไปตามจุดเน้นของผู้บริหารแต่ละคน นั่นคือเป็นพฤติกรรมพื้นฐานในการพัฒนาการใช้อำนาจให้สัมพันธ์กับระดับความตั้งใจของคนอื่น ๆ ผู้บริหารควบคุมระดับที่ผันแปรไปและผสมผสานรูปแบบของอำนาจ ยิ่งกว่านั้นแนวทางที่ผู้บริหารใช้รูปแบบหนึ่งสามารถเสริมประสิทธิผลของอำนาจแบบอื่น ๆ ได้ การใช้อำนาจการให้รางวัลเป็นเสมือนการสร้างความรู้สึทางบวกและเสริมการพัฒนาอำนาจอ้างอิง แต่การใช้อำนาจบังคับจะให้ผลตรงข้ามกัน ยิ่งกว่านั้นครูอาจจะมีความคิดว่าผู้บริหารที่แสดงความเชี่ยวชาญที่มีมากกว่าการใช้อำนาจตามกฎหมาย ในความเป็นจริง การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญอาจจะเป็นรูปแบบการใช้อำนาจที่มีเสถียรภาพมากที่สุด ในการศึกษากรณีหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการให้รางวัล ขององค์การนั้นเพิ่มการรับรู้ของการใช้อำนาจการบังคับหรือลงโทษและลดการรับรู้ถึงการใช้อำนาจการให้รางวัลอำนาจตาม กฎหมาย และอำนาจอ้างอิงของผู้บริหาร แต่อำนาจเชี่ยวชาญยังคงเดิม

ฮอยและมิเกล (Hoy and Miskel) สรุปเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไว้ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ

ประเภทของอำนาจ	กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา		
	เชื่อมั่นและพร้อมที่จะกระทำ	ยอมตาม	ต่อต้าน
อ้างอิง	***	**	*
ความเชี่ยวชาญ	***	**	*
ตามกฎหมาย	**	***	*
การให้รางวัล	**	***	*
การบังคับ	*	**	***

*** หมายถึง ส่งผลดีมากที่สุด ** หมายถึง ส่งผลน้อย * หมายถึง ส่งผลน้อยที่สุด

ที่มา: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 45.

จากตารางจะเห็นได้ว่า การใช้อำนาจของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3 กลุ่มด้วยกัน คือ กลุ่มที่เชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม กลุ่มที่ยอมตามและกลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจอ้างอิง และอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ จะส่งผลดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจการให้รางวัล จะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทที่มีความเชื่อมั่นและพร้อมที่จะทำตาม ส่งผลดีมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมตาม และส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ต่อต้าน เมื่อผู้นำใช้อำนาจจากการบังคับจะส่งผลน้อยกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มที่ยอมตาม แต่จะผลดีกับกลุ่มที่ต่อต้าน หรืออาจสรุปได้ว่าการใช้ฐานอำนาจจากการอ้างอิง ฐานอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ฐานอำนาจตามกฎหมาย ฐานอำนาจการให้รางวัล ส่งผลน้อยที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มต่อต้าน ด้วยเหตุนี้การใช้อำนาจของกลุ่มนี้ควรใช้อำนาจบังคับจึงจะเกิดผล⁷⁰

ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และอิทธิพล

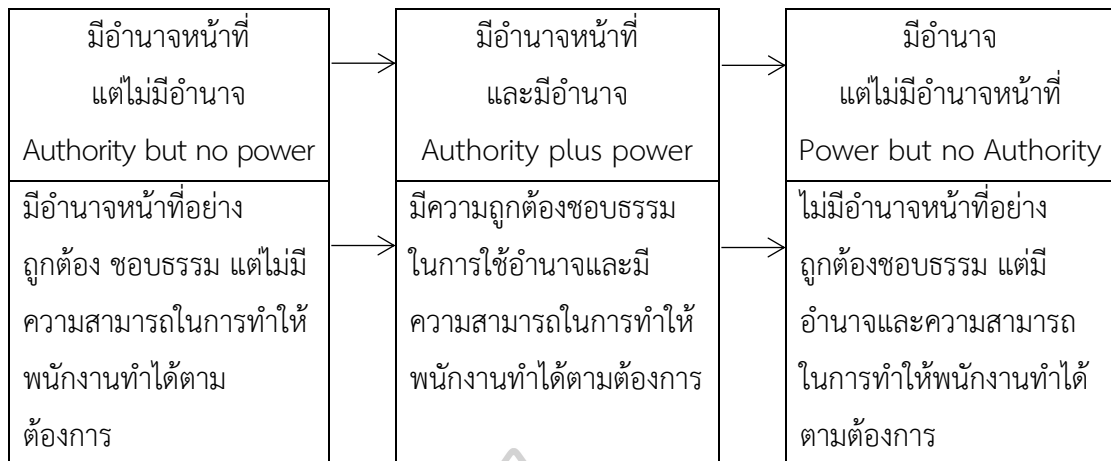
จากการศึกษาเรื่องอำนาจจะมีคำศัพท์เข้ามาเกี่ยวข้องและต้องทำความเข้าใจ คือ อำนาจหน้าที่ (Authority) ซึ่งยูลค์ (Yukl) ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิพิเศษ ภาระหน้าที่ และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งโดยเฉพาอย่างยิ่งในองค์การหรือระบบสังคม รวมถึงสิทธิ์ในการตัดสินใจและมีอำนาจหน้าที่โดยตรงเหนือบุคคล มีสิทธิ์ที่จะร้องขอและบุคคลเหล่านั้นมีหน้าที่ที่จะต้องเชื่อฟัง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายว่า อำนาจหน้าที่หมายถึง อำนาจที่ผู้นำมีตามตำแหน่ง อย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ใช้ในการบังคับบัญชาพนักงานให้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้นำเป็นผู้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้⁷¹

ผู้นำควรมีทั้งอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) จึงจะทำให้มีความเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์อำนาจและหน้าที่มีความสัมพันธ์กันดังแผนภูมิต่อไปนี้

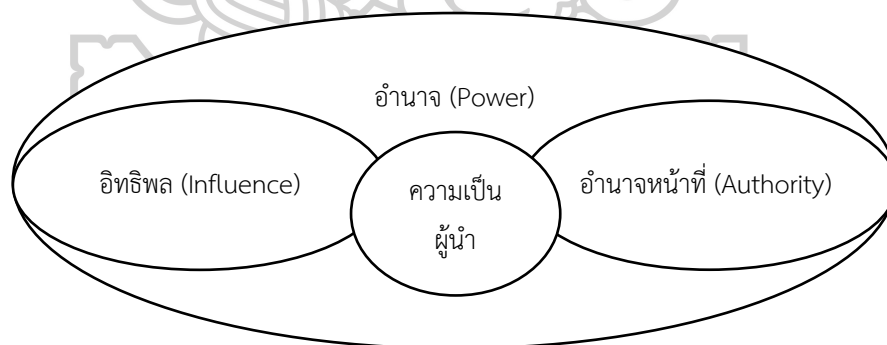
⁷⁰ Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**, 6th ed. (Singapore : McGraw-Hill, 2001), 224.

⁷¹ เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2553), 177.



แผนภูมิที่ 4 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่
ที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management**, พิมพ์ครั้งที่ 7
(กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2553), 177.

นอกจากอำนาจหน้าที่ (Authority) แล้ว การศึกษาเรื่องอำนาจยังเกี่ยวข้องกับคำว่าอิทธิพล (influence) ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าอำนาจอยู่มาก ตามแนวคิดของธ สุนทรายุทธ ได้ให้ความหมายว่า อิทธิพล หมายถึง การกระทำของบุคคลหนึ่งไปมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งในการครอบงำความคิด ทศนคติ ให้จงใจเกลี้ยกล่อมหรือเสนอแนะ โดยมีอิทธิพลเหนือจิตใจ⁷² ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 5 ภาพความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่
ที่มา: ธ สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา**
(กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2553), 272.

⁷² ธ สุนทรายุทธ, **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา** (กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2553), 272.

ผู้บริหารที่มีอำนาจมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับ “ความเป็นผู้นำ” จากภาพอำนาจของผู้บริหารใช้อิทธิพลที่ผสมกลมกลืนกับอำนาจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะพบว่าผู้บริหารที่มีอิทธิพลติดตัวมาก่อนที่จะดำรงตำแหน่งและใช้อำนาจหน้าที่ได้มาก ก็แสดงว่ามีความเป็นผู้นำสูง ในทางตรงกันข้ามหากไม่สามารถใช้อิทธิพลได้ ก็ไม่มีความเป็นผู้นำ หรือมีความเป็นผู้นำต่ำ⁷³

จากความสำคัญดังกล่าวจึงพอสรุปความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อิทธิพล และอำนาจหน้าที่ ได้ว่า อำนาจ (power) เป็นสิ่งที่คอยเกื้อหนุนอำนาจหน้าที่ (Authority) และเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ส่วนอิทธิพลนั้นถือเป็นความสามารถหรือศักยภาพเฉพาะตัวของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่น ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งเจตคติ ค่านิยม ความคิดเห็น และพฤติกรรม ในรูปของการโน้มน้าวหรือชักจูง ไม่ใช่การบังคับข่มขู่ ดังนั้นเพื่อการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารจำเป็นต้องมีทั้งอำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล

หลักในการใช้พลังอำนาจในการจัดการบริหารหน่วยงาน

การบริหารหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารควรยึดหลักในการใช้พลังอำนาจในการจัดการบริหารหน่วยงาน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) งานทุกงานต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มงานทุกกลุ่มที่จัดขึ้นมีความจำเป็นตามแผนของหน่วยงาน 2) การประสานงาน (coordination) ทุกกลุ่มและตำแหน่งงานที่อยู่ในโครงสร้างต่างต้องประสานงานกันโดยกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารไว้ชัดเจนว่าใครติดต่อกับใคร 3) การแบ่งอำนาจหน้าที่ (authority) ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลำดับชั้นเอาไว้โดยชัดเจน 4) ควรมีความรับผิดชอบ (responsibility) กำหนดความรับผิดชอบให้เท่ากับอำนาจหน้าที่เสมอ 5) ขอบเขตงาน (definition) ต้องมีการระบุขอบเขตงานให้ชัดเจน โดยมีการเขียนคำบรรยายงาน การกำหนดมาตรฐานของงานเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ 6) ขนาดการบังคับบัญชา (span of control) มีการกำหนดปริมาณบุคลากรและงานให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารและควบคุมงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ 7) เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) การบังคับบัญชาจะต้อง ไม่สับสนและซับซ้อนเพื่อการสั่งการเป็นไปโดยมีระเบียบไม่สับสนและสามารถระบุจุดสำคัญที่จะเป็นศูนย์รวมของงานร่วมกันได้ 8) การมอบหมายงาน (delegation) คือหลักการสร้างประสิทธิภาพโดยแบ่งและมอบหมายงานตามแนวตั้ง

⁷³ เรื่องเดียวกัน, 273.

อำนาจในการจัดการบริหารหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมเอื้อต่อการอำนวยความสะดวก และปลูกฝังความรับผิดชอบและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การบริหารหน่วยงานก็จะ สะดวกขึ้นในขณะที่เดียวกันการจัดหน่วยงานที่ดีก็จะช่วยพัฒนาระบบบริหารและลดปัญหาการบริหาร หน่วยงานได้⁷⁴

กลยุทธ์ในการใช้พลังอำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การที่จะมอบอำนาจให้ใคร หรือองค์การใดนั้น ควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้พลัง อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเสียก่อน จึงจะทำให้การมอบอำนาจได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ กลยุทธ์ ในการใช้พลังอำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งด้านทหาร จะเป็นการออกคำสั่ง แต่ด้านพลเรือน มักจะเป็นการขอร้อง หรือการเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ “push” strategies โดยใช้วิธีการข่มขู่ ซึ่งจะมีอิทธิพล มากน้อยขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ และทรัพยากร ที่ความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไปจะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัวและความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่ การไม่เชื่อฟัง การทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรได้

3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ “pull” or “reward” strategies เป็นการสร้างอิทธิพล โดยให้รางวัลในลักษณะต่าง ๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นคำชมเชย เป็นการยอมรับความสำเร็จ หรือ การให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมในการให้แล้ว จะก่อให้เกิดความอิจฉา ริษยา หรือไม่พอใจซึ่งกันและกัน

4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อม หรือชักชวน หรือ persuasion strategies โดยใช้เหตุผล ทำให้ เชื่อถือและปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่า เป็นการผลักดันบังคับ กดขี่ให้ทำ ก็ได้ นอกจากนั้นการเกลี้ยกล่อม หรือชักชวน อาจเชื่อมโยง กับการตอรอง หรือการให้รางวัลก็ได้

5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ preparatory strategies เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การช่วยเหลือ โดยหวังว่าจะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพล ที่จะมีต่อกัน ในวันข้างหน้า

⁷⁴ บัญชา อังสกุล, “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา,” วารสารวิชาการ 5, 3 (มีนาคม 2545): 28.

6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ preventive strategies เป็นการสร้างอิทธิพล โดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถาม เก็บข้อมูลบางอย่างไว้ หรือป้องกันความไม่พอใจ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องทำในลักษณะที่แนบเนียน ไม่เปิดเผยใจแจ้งจนเกินไป⁷⁵

การประยุกต์ : แนวปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจ

แนวปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจ

1. แนวปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจการให้รางวัล (reward power)

1.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งพลังอำนาจของผู้นำ

อะไร

1.1.1 พยายามค้นหาให้พบว่าสิ่งที่เป็นและเป็นสิ่งที่ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาคืออะไร

1.1.2 หาหนทางให้ตนเองมีอำนาจกำกับควบคุมการให้รางวัลยิ่งขึ้น

1.1.3 ต้องแน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าท่านคือผู้มีอำนาจให้คุณ

1.1.4 อย่าตกปากให้สัญญาเกินกว่าอำนาจที่ตนเองมี

1.1.5 ระวังอย่าให้รางวัลเป็นเครื่องต่อรอง

1.1.6 หลีกเลี่ยงการใช้แรงจูงใจด้วยวิธีและกลไกที่ซับซ้อน

1.1.7 อย่าใช้การให้รางวัลเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเอง

1.2 วิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

1.2.1 ให้ชนิดรางวัลที่ตรงกับความต้องการเฉพาะบุคคล

1.2.2 เน้นความเป็นธรรมและระบบคุณธรรมในการให้คุณ

1.2.3 อธิบายเกณฑ์ของการให้รางวัลเปิดเผยต่อทุกคน

1.2.4 จัดสรรรางวัลให้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด

1.2.5 เลือกรูปแบบการให้รางวัลที่เป็นเชิงสัญลักษณ์ เพื่อเสริมพลังให้เกิดพฤติกรรม

อันพึงปรารถนา

2. วิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ

2.2 ใช้มาตรการตักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน

2.3 ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนลงโทษ

⁷⁵ อาร์เธอร์อาร์, เพลส, *เทคนิคการจัดการคนในองค์กร*, แปลและเรียบเรียงโดย สุนันทา วัฒนาคงทอง (กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสซิเนส เพลส, 2542), 5.

2.4 ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็น แสดงความพร้อมให้การช่วยเหลือที่ปรารถนาดี และไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน

2.5 ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมาย ถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

2.6 การลงโทษบุคคลควรทำอย่างรโหฐานเฉพาะตัว

3. แนวทางการปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)

3.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งพลังอำนาจของผู้นำ

3.1.1 แสวงหาอำนาจที่เป็นทางการเพิ่มขึ้น

3.1.2 ใช้สัญลักษณ์ของอำนาจทางการ

3.1.3 ทำให้คนอื่นรับรู้ในควมมีอำนาจตามกฎหมายนั้น

3.1.4 ใช้สัญลักษณ์ของอำนาจทางการ

3.1.5 ทำให้คนอื่นรับรู้ในควมมีอำนาจตามกฎหมายนั้น

3.1.6 ใช้อำนาจตามความจำเป็นแต่มีความสม่ำเสมอ

3.1.7 เลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสมในการออกสม่ำเสมอ

3.1.8 ใช้อำนาจการให้คำแนะนำและการให้โทษเป็นเครื่องมือสนับสนุน

3.2 วิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำ

3.2.1 ใช้ความสุภาพในการขอร้องอย่างชัดเจน

3.2.2 อธิบายเหตุผลที่ต้องขอร้อง

3.2.3 อย่าใช้อำนาจเลยขอบเขตที่ตนเองมี

3.2.4 ทบทวนอำนาจเป็นระยะหากจำเป็น

3.2.5 มีความรู้ลึกซึ้งที่ไวต่อความวิตกกังวลของบุคคลเป้าหมาย

3.2.6 ติดตามรับฟังคำร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น

3.2.7 ยืนยันเปลี่ยนแปลงได้หากคำร้องทุกข์พิจารณาแล้วเหมาะสม

4. แนวปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)

4.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งพลังอำนาจของผู้นำ

4.1.1 แสวงหาความรู้ใหม่เสมอ

4.1.2 รับรู้และตามทันต่อการเปลี่ยนแปลงงานด้านเทคนิค

4.1.3 พัฒนาแหล่งข้อมูลข่าวสารให้กว้างขวาง

4.1.4 ใช้สัญลักษณ์เพื่อบ่งบอกถึงความชำนาญของตน

4.1.5 แสดงความสามารถให้ประจักษ์ด้วยการแก้ปัญหายาก ๆ และมีลักษณะท้าทาย

4.1.6 อย่าใจร้อน หรือพุดจาโดยขาดความระมัดระวัง

4.1.7 ไม่กล่าวเท็จ หรือใช้ข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด

4.1.8 อย่าเปลี่ยนจุดยืนในเรื่องต่าง ๆ

4.2 วิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ

- 4.2.1 อธิบายเหตุผลที่ขอร้องหรือข้อเสนอ
- 4.2.2 แสดงหลักฐานให้เห็นว่าข้อเสนอนั้นจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน
- 4.2.3 รับฟังความวิตกกังวลของบุคคล เป้าหมาย อย่างตั้งใจ
- 4.2.4 ให้การเคารพต่อบุคคล เป้าหมาย (ไม่หยิ่งยะโส)
- 4.2.5 ทำอย่างมั่นใจและเด็ดเดี่ยวในภาวะวิกฤต

5. แนวปฏิบัติในการใช้พลังอำนาจอ้างอิง (referent power)

5.1 วิธีเพิ่มและรักษาไว้ซึ่งพลังอำนาจของผู้ผู้นำ

- 5.1.1 แสดงการยอมรับและให้การนับถือเชิงบวก
 - 5.1.2 แสดงออกด้วยการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือ
 - 5.1.3 อย่าถือโอกาสใช้คนในการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
 - 5.1.4 ช่วยปกป้องประโยชน์ที่ถูกต้องของผู้อื่น โดยการสนับสนุนในโอกาสที่เหมาะสม
 - 5.1.5 รักษาความลับสัญญา
 - 5.1.6 แสดงการเสียสละส่วนตนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความกังวลที่มีต่อคนอื่น
 - 5.1.7 แสดงออกอย่างจริงจังในการผูกมิตร
- ##### 5.2 วิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ
- 5.2.1 แสดงออกด้วยการขอรับรองส่วนตัว เมื่อถึงคราวจำเป็น
 - 5.2.2 ชี้ให้เห็นว่าคำร้องขอ นั้น สำคัญกับบุคคลเป้าหมาย
 - 5.2.3 อย่าร้องขอความชอบพอเกินขอบเขตของมิตรภาพที่ควรเป็น
 - 5.2.4 แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสม⁷⁶

ผู้บริหารโรงเรียนกับการใช้อำนาจ

ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นกับความร่วมมือจากคณะครูและบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายในโรงเรียน การใช้อำนาจของผู้บริหารก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพล อันจะทำให้การบริหารงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการกิจทุก ๆ ด้านตามที่กำหนดไว้ให้สูงสุดเท่าที่จะกระทำได้ ดังความเห็นของ เซอร์จิโอแวนนี และสตาร์แรทท์ (Sergiovanni and Starratt) ได้กล่าวเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารไว้ว่า การบริหารงาน

⁷⁶ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ* (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2548), 73-75.

ในโรงเรียนย่อมเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีอำนาจเพื่อควบคุมผู้อื่นให้เชื่อฟัง ปฏิบัติและคล้อยตาม การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน บางครั้งอาจเกี่ยวพันระหว่างอำนาจ หน้าที่และตำแหน่งที่เป็นทางการในด้านการบังคับบัญชา แต่บางครั้งการใช้อำนาจนั้นอาจมาจากแหล่งอื่น ๆ ทำให้การใช้อำนาจหน้าที่ (authority) กับอำนาจ (power) มีความสับสน ซึ่งอำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับงาน ขึ้นกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชา ต้องการการสั่งการที่มี เหตุผลและการปฏิบัติให้เป็นไปในแนวเดียวกัน การใช้อำนาจจึงมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและจัดการในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เพื่อบรรลุเป้าหมายเท่าที่จะทำได้⁷⁷

ส่วนลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารนั้น แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้กล่าวไว้ว่าการใช้อำนาจในทางปฏิบัติมีอยู่ 2 แนวทางด้วยกัน คือ (1) การใช้อำนาจแบบครอบงำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ต้องพึ่งพาผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่สามารถทำงานให้สำเร็จด้วยตัวของตัวเองได้ ขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้าตัดสินใจ ถึงแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม ผู้บริหาร หรือผู้นำที่ใช้อำนาจในแนวทางนี้จะประสบความสำเร็จในการรักษาตำแหน่งของตนไว้ได้นาน แต่เมื่อนานวันเข้าความเสียหายจะเกิดแก่องค์กรเนื่องจากบุคลากรขาดความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความผูกพันกับตัวบุคคลมากกว่าเป้าหมายขององค์กร ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารเกิดตายหรือย้ายไปจากองค์กรก็จะเกิดสถานการณ์วิกฤตภายในองค์กรได้ (2) การใช้อำนาจแบบสร้างทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในและการรู้จักควบคุมตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งสร้างความผูกพันกับองค์กรมากกว่าความผูกพันที่เกิดขึ้นกับตัวผู้บริหาร มีการมอบอำนาจในระดับที่เหมาะสม ให้ข่าวสารข้อมูลอย่างเปิดเผย ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁷⁸

ด้าน พันัส หันนาคินทร์ ได้แจกแจงลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานไว้ว่า มีทั้งส่วนที่เป็นพระเดชและส่วนที่เป็นพระคุณ ในส่วนที่เป็นพระเดชย่อมทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวต่ออำนาจและต้องทำตามคำสั่งของผู้บริหาร พระเดชเป็นอำนาจตามกฎหมายย่อมจะหมดไปตามตำแหน่งและหน้าที่ ส่วนพระคุณเป็นอำนาจที่ไม่รู้จักตายเป็นอำนาจที่อ่อนโยนได้ผลในทางได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานให้ด้วยความเต็มใจและกำลังใจ อย่างไรก็ตามการใช้อำนาจในการบริหารจะหวังพึ่งแต่พระคุณอย่างเดียวย่อมไม่ได้ในบางครั้ง

⁷⁷ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision Human Perspectives* (New York: McGraw-Hill, 1988), 104.

⁷⁸ McClelland, "The Two Face of Power," *Journal of International Affairs* 24 (1970): 29-47.

เมื่อพบปัญหาที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบ แต่ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า เป็นความจำเป็นต้องทำหลีกเลี่ยงมิได้ สิ่งที่ต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรมโดยไม่มีอคติ⁷⁹

นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ ได้เสนอแนวทางการใช้อำนาจของผู้บริหารเพิ่มเติมไว้ดังนี้ คือ 1) พยายามที่จะซื่อสัตย์และจริงใจกับผู้อื่น 2) หลีกเลี่ยงการด้นร้นต่อผู้เพื่ออำนาจโดยไม่จำเป็น 3) พึงเข้าใจเสมอว่าไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่ต้องการอำนาจ และ 4) ควรคำนึงถึงเสมอว่าองค์กรรวมเอากลุ่มต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้นเรื่องของอำนาจและความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและหลีกเลี่ยงไม่ได้⁸⁰

ส่วน ประชุม รอดประเสริฐ ได้เสนอหลักการที่ควรพิจารณาในการใช้อำนาจของผู้บริหารในแต่ละกรณี ดังนี้⁸¹ คือ 1) อำนาจจะต้องส่งผลดีต่อผู้ปฏิบัติปฏิบัติชอบ และควรสร้างความเสียหายให้แก่ผู้ประพฤติผิดขาดความรับผิดชอบ 2) ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับประเภทของผู้ นำ คุณลักษณะของผู้ นำ บรรทัดฐานของสังคม คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน 3) ผู้ นำหรือผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหากสามารถมีความรู้และมีความเข้าใจในแหล่งที่มาของอำนาจที่นำมาใช้ 4) อำนาจมิใช่เพียงลายลักษณ์อักษรที่เขียนไว้อย่างสละสลวย แต่เป็นสิ่งที่ผู้ นำหรือ ผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน 5) อำนาจที่ใช้อย่างยุติธรรมจะเสริมสร้างความสำเร็จในการบริหารงานให้แก่ผู้ นำโดยผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมที่จะรับฟัง เชื่อถือ และปฏิบัติตาม

จากสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียน คือ การที่ผู้บริหารมีอำนาจและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ในการกำกับดูแลและควบคุมการทำงานของบุคลากรให้เกิดความพึงใจอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่มีข้อพึงระวังว่า ผู้บริหารควรใช้อำนาจตามความจำเป็นและมีเหตุผลเชิงวิจารณ์ญาณ เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานร่วมกันมากกว่าการยึดถือการใช้อำนาจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงรูปแบบเดียว ทั้งนี้เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จ ความมีประสิทธิภาพและความสงบสุข ของบุคลากรในสถานศึกษา ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า อำนาจคือเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน และตัวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจนั้นอย่างผู้มีวิจารณ์ญาณ เพื่อการพัฒนาและส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

⁷⁹ พันัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2524), 7-8.

⁸⁰ ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร** (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 100.

⁸¹ ประชุม รอดประเสริฐ, “อำนาจเครื่องมือของผู้ นำ,” **มิตรครู** 31, 24 (ธันวาคม 2532): 6.

การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจมีความสำคัญต่อองค์การและการใช้อำนาจอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย แต่ผู้บริหาร มีความจำเป็นต้องใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่ อิทธิพล และกุศโลบาย เพื่อช่วยให้องค์การ และบุคลากรในองค์การปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ และช่วยให้ความต้องการของสมาชิก ได้รับการตอบสนอง⁸² ดังนั้นผู้บริหารจึงตระหนักถึงความเข้าใจและบริหารในเรื่องอำนาจให้ดี ทั้งนี้ เพราะการใช้อำนาจอย่างผิด ๆ ใช้ฟุ่มเฟือยหรือละเว้นการใช้อำนาจในบางจุด จะทำให้เกิด ความขัดแย้งและข้อบาดหมางสร้างความระส่ำ ระสายในหน่วยงานได้ การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะสำนึกเสมอว่า ผู้บริหารสถานศึกษากับครู อาจารย์เท่านั้นที่ถือว่ามีความรู้เฉพาะ ในทางวิชาชีพโดยตรง คือ การใช้การศึกษา การทำงานในสถานศึกษา ต่างกับการทำงานในองค์การอื่น ตรงที่ว่า ครูอาจารย์เป็นบุคคลหลัก มีเสรีภาพในการทำงาน โดยห่างจากการควบคุมโดยใกล้ชิด ไม่มีผู้บริหารระดับรองที่ลดหลั่นกันลงมา เพื่อควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเหมือนในองค์การ อื่น ๆ การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างหลวม ๆ ถือว่าเป็น “ผู้ร่วมงาน” มากกว่า “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้ใต้บังคับบัญชา”

อำนาจมีมากมายหลายแหล่ง เมื่อบุคคลได้สะสมอำนาจจากแหล่งต่าง ๆ มาไว้ในตัวเองแล้ว มิได้หมายความว่า จะมีอำนาจเสมอไป ทั้งนี้เพราะอำนาจที่แท้จริงเกิดขึ้นจากการยอมรับของผู้ถูกใช้ อำนาจ และวิธีที่จะทำให้บังเกิดผลแห่งอำนาจขึ้นเต็มทีนั้นขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจของผู้ใช้ที่จะต้องยึด วิธีการใช้อำนาจตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ซึ่งมีหลักการดังนี้ 1) เลือกใช้ให้ถูกคน ในองค์การต่าง ๆ นั้น ประกอบไปด้วยบุคคลหลายประเภท หลายแนวคิด หลายความต้องการ ผู้บริหารต้องใช้สติปัญญาอย่างมากในการจำแนกว่าคนใดชอบอะไรและชอบแบบไหน 2) เลือกใช้ให้ ถูกเวลา ความต้องการของคนนั้นบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับกาลเวลา วันนี้ต้องการแบบนี้ พรุ่งนี้อาจต้องการ อีกอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องรู้ว่า อำนาจชนิดนั้นต้องใช้เวลาใดจึงจะได้ผล และ 3) เลือกใช้ให้ถูกสถานที่ การเลือกใช้อำนาจต้องคำนึงถึงสถานที่เป็นสำคัญเพราะอำนาจชนิดหนึ่งอาจจะใช้ได้ผลเฉพาะที่ หนึ่งแต่อาจจะไม่ได้ผลสำหรับอีกที่หนึ่ง⁸³

กล่าวโดยสรุป การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ต่อสถานศึกษาและคุณภาพนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจะตระหนักและทำความเข้าใจ ในเรื่องอำนาจให้ดี ทั้งนี้เพราะการใช้อำนาจอย่างไม่ระมัดระวัง ไม่รอบคอบหรือละเว้นไม่ใช้อำนาจ

⁸² G. C. Hormans, **Social Behavior** (New York: Harcourt Brade Jovanavich, Inc., 1974), 91-92.

⁸³ รสสุคนธ์ พหลเทพ, **อำนาจในสถาบันอุดมศึกษา** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539), 69-70.

ในบางกรณีจะทำให้เกิดความขัดแย้ง บาดหมางหรือเกิดอุปสรรคต่าง ๆ ต่อการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษา รวมทั้งไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ

งานวิจัยในประเทศ

อุมาพร พรหมสะอาด ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ อยู่ในระดับสูงทั้งคู่ ($\bar{X} = 3.81$, $SD = 0.47$ และ $\bar{X} = 3.92$, $SD = 0.49$) โดยภาพรวม การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับสมรรถนะ ($r = 0.491$, $p < 0.01$) ด้านที่มากที่สุด คือ การได้รับการรับรองความสามารถในการปฏิบัติงาน ($r = 0.511$) รองลงมา ได้แก่ การได้รับทรัพยากร การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้เพิ่มพูนทักษะและความสามารถ และการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน ตามลำดับ ($r = 0.433$, 0.393 , 0.363 และ 0.361) ด้านที่น้อยที่สุด คือ การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($r = 0.344$, $p < 0.01$) ได้เสนอแนะให้ผู้บริหารนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำและพัฒนานโยบาย ในการส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพให้สูงขึ้น ด้วยกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้พยาบาลวิชาชีพสามารถพัฒนาตนเอง และ พัฒนางาน/องค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว⁸⁴

ทิพวรรณ ภัทรนุสรณ์ ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจครูที่มีต่อผลผลิตของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนผ่านสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูมีค่าเฉลี่ยของระดับสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าด้านเจตคติต่อการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนครูมีอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านทักษะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและผลการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนของครูพบว่าครูที่มีเพศ วุฒิการศึกษาและตำแหน่งทางวิชาการแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .052) โมเดลอิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจครูที่มีต่อผลผลิตการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนผ่านสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 15.48 องศาอิสระเท่ากับ 12

⁸⁴ อุมาพร พรหมสะอาด, “การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554).

ความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.21 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเท่ากับ 0.99 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลผลิตการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้เป็นร้อยละ 80 และ 7 ตามลำดับ 3) โมเดลอิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจครูที่มีต่อผลผลิตการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนผ่านสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ประกอบด้วยตัวแปรตามผลผลิตการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนได้รับอิทธิพลทางตรงจากสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนและการเสริมพลังอำนาจครู นอกจากนี้ตัวแปรสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนยังเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01.⁸⁵

สุระชัย เอี่ยมสะอาด ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวมมีค่ามัธยฐานเลขคณิต เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจส่วนบุคคล อำนาจโดยการบังคับ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่าแตกต่างกันทุกด้าน 3) แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม พบว่า 3.1) ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3.2) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน 3.3) ผู้บริหาร ต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้หลักเหตุและผล 3.4) ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหารหาความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย การอบรม สัมมนา 3.5) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 3.6) ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา 3.7) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ⁸⁶

⁸⁵ ทิพวรรณ ภัทรนุสรณ์, อิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจครูที่มีต่อผลผลิตของการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนผ่านสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (วิทยานิพนธ์ (ค.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).

⁸⁶ สุระชัย เอี่ยมสะอาด, การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม (การค้นคว้าอิสระ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557).

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดตำแหน่งและหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ ดังนี้⁸⁷

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา บังคับบัญชาพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา บริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติ การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีดังนี้

- 1) บังคับบัญชาพนักงานครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีอำนาจหน้าที่บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา
- 3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล
- 4) ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
- 5) จัดทำระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา
- 6) บริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน
- 7) วางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 8) จัดทำมาตรฐานและภาระงานของพนักงานครูและบุคลากรในการศึกษา ประเมินผลในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 9) ส่งเสริมสนับสนุนพนักงานครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 10) ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

⁸⁷ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, “มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” (พฤศจิกายน 2548): 18.

และให้บริการด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา 12) จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 13) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป และ 14) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรการศึกษา ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โดยมุ่งให้การจัดการศึกษาระดับมัศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สนองแนวทางการพัฒนาประเทศตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้วิสัยทัศน์ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” ซึ่งกำหนดเป้าหมายด้านผู้เรียนว่าจะต้องจัดการศึกษาโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้ • 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetics) • 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ 80 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 (Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะ การเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion) ดังนั้นการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์ที่ดีเยี่ยม เพื่อให้โรงเรียนดำรงอยู่ได้ในสภาพการณ์ที่มีความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) และบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

มติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา)

ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัดจำนวน 18 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการรวมทั้งมาตรการระยะสั้นให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้น ในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษา และการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าว กำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศ การมัธยมศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จ การจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องกำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการ ศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษาขึ้น และต่อมาสภาผู้แทนราษฎรได้ผ่านพรบ.การศึกษา แห่งชาติ (ฉบับที่ 3) ลงวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ.2553 โดยให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา และในวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ลงใน ราชกิจจานุเบกษา เพื่อการบริหารและจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต มีพันธกิจดังนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. สร้างความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และการจัดการของ สถานศึกษาที่จัดการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
3. ประสานหน่วยงาน องค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล

เป้าประสงค์

เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน และผู้สำเร็จมัธยมศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐาน ในการประกอบอาชีพ

โครงสร้าง ภารกิจงาน

มีภารกิจหลักในการสนับสนุน และประสานงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย และมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนา

ประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษาการมัธยมศึกษา วิจัยและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายการพัฒนาประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนปลาย และประสานความร่วมมือกับองค์กร หน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาระดับปฏิบัติการ และมีความสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นหน่วยงานที่นำเอานโยบาย หลักสูตรไปทำเป็นการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการศึกษาการบริหารโรงเรียนมีหัวข้อสำคัญ 3 ประเด็นคือ 1) หน้าที่การบริหาร 2) การจัดการบริหารโรงเรียน และ 3) แนวทางการประเมินสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ดังนี้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการส่วนใหญ่ ได้จำแนกหน้าที่การบริหารแตกต่างกันไป แต่จะมีกิจกรรมย่อย ๆ ที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ต่างสรุปหน้าที่การบริหารได้ 4 ด้าน คือ 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การนำ (Leading) และ 4) การควบคุม (Controlling) โดยแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น กิจกรรมการวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบาย มาตรการและกลยุทธ์การดำเนินงานรวมทั้งการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน

4.2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดระบบการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ กิจกรรมการจัดองค์การ ประกอบด้วย การจัดทำแผนภูมิปฏิบัติงาน การจัดบุคลากรรับผิดชอบงานต่าง ๆ การจัดทำมาตรฐานและรายละเอียดการปฏิบัติงาน การจัดระบบการบังคับบัญชา การกำหนดภารกิจขององค์การ การจัดระบบทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในองค์การ

4.3 การนำ (Leading) หมายถึง การอำนวยความสะดวกและการประสานงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กิจกรรมนำ ประกอบด้วย การจูงใจ การตัดสินใจสั่งการ การสื่อสาร และการแก้ปัญหาความขัดแย้งของบุคลากร

4.4 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและแผนขององค์การ กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตาม การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน

บทบาทของผู้บริหารและฝ่ายบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โรงเรียนมัธยมศึกษา มีการแบ่งภาระงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารในโรงเรียนมัศึกษามีการกำหนดบทบาทไว้ชัดเจน ฝ่ายบริหารใน โรงเรียนมัศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมาก เพราะโรงเรียนเป็นระบบ

ย่อย ของการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาจึงต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางสถานภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา เช่น ด้านหลักสูตร ด้านเทคนิคการสอน ด้านวิธีการสอน เป็นต้น ดังนั้น การแสดงบทบาทของฝ่าย บริหารในโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ตำแหน่งที่สำคัญที่สุดที่เป็นตัวจักรในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนักการศึกษา ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ดังนี้

เนเซวิก (Knezevic) ได้กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญ 17 ด้าน ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction setter) คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ร่วมกำหนดวางนโยบาย และทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้
2. บทบาทความเป็นผู้นำและตัวกระตุ้น (leader catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษาและเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนการดำเนินงานอย่างไร และจะต้องร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นอย่างดี
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารและตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาให้ดีขึ้นและรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วย
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง และประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา สามารถติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้บริหารจะต้องคอยเป็นผู้แก้ปัญหาเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้งกัน หรือต่างสถาบันที่เกิดการขัดแย้งกัน
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งกันขึ้นไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตนเอง หรือต่างสถาบันก็ตาม

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (system manager) ผู้บริหารจะเป็นผู้นำในการจัดระบบงานและรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instruction manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักการเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักการนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพย์สิน สิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้วเพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินงานไปแล้วดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไป ถ้าเกิดผลดีและเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินงานนั้นเกิดการผิดพลาด

16. บทบาทเป็นประธาน (ceremonial head) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงานพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเอง และนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (public realtors) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงานและรู้จักการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ⁸⁸

⁸⁸ Stepken Knezevic, *Administrative of Public Education : A Source Book for the Leadership and Management of International Institution*, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1984), 121-122.

สรุป

ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner) โดยนำการเสริมแรงทางลบนำมาใช้สำหรับพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีศักยภาพมากขึ้น ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการเสริมแรงทางลบเป็นการใช้อำนาจอย่างหนึ่งผู้อำนวยการโรงเรียนในการลงโทษผู้ที่มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หรือประพฤตินิโคตติระเบียบขององค์กร ซึ่งสัมพันธ์กับการศึกษาของเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ที่กล่าวถึงแหล่งที่ก่อให้เกิดอำนาจหรือฐานอำนาจประกอบด้วย 1) อำนาจการให้รางวัล (reward power) 2) อำนาจบังคับ (coercive power) 3) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) 4) อำนาจอ้างอิง (referent power) และ 5) อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) ดังนั้นการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้อำนาจบังคับ (coercive power) ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ ความเข้มของอำนาจการบังคับนี้จะมากขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับรับรู้ว่า ผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรงเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีแนวโน้มด้วยประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับดักลาส (Douglas) ที่ได้ค้นพบว่าคนมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลักษณะของคน โดยแบ่งเป็นทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y) ซึ่งกลุ่มคนตามทฤษฎี X มีลักษณะสำคัญคือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนกลุ่มคนตามทฤษฎี Y จะมีลักษณะสำคัญคือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ท้าทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเสริมแรงทางลบน่าจะเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรมของกลุ่มคนตามทฤษฎี X ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ที่พบว่าคุณสมบัติที่ดีของผู้นำคือ เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีความสามารถในการจูงใจ ในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ ฉลาด มีไหวพริบสามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

ดังนั้นการเสริมแรงทางลบจึงเป็นส่วนหนึ่งของการใช้อำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ควรนำมาใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ซึ่งการใช้การเสริมแรงทางลบที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อย่างมีสติ มีการสื่อสารที่ชัดเจนและมีความยุติธรรมก็จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ซึ่งใช้ทั้งระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาและความจำเป็นของการเสริมแรงทางลบโดยผู้บริหารโรงเรียนด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากสื่อหลากหลายทั่วไปและสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิเคราะห์นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยขั้นสุดท้ายของขั้นนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาให้ไว้เสนอแนะปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอโครงร่างการวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อสร้างและพัฒนาเครื่องมือ นำไปทดลองใช้ ปรับปรุงคุณภาพ นำเครื่องมือที่พัฒนาแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การศึกษาค้นคว้าตัวแปรเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุปที่ได้มาสังเคราะห์ (content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (interactive interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (purposive method) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเสริมแรงทางลบ จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.3.1.1 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

1.3.1.2 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา

1.3.1.3 มีวุฒิการศึกษาด้านจิตวิทยา

1.4 นำผลสรุปตัวแปรเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์ (content synthesis) เพื่อนำไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาเครื่องมือวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือการวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้แก่ นักวิชาการด้านจิตวิทยาและดำรงตำแหน่งบริหารทางการศึกษา จำนวน 1 คน และผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 4 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (index of item objective congruence) ซึ่งพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย (Try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น

(Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)⁸⁹ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .994

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมจำนวน 331 คน

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อรวมกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน วิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนแมกซ์ (Varimax Rotation) ซึ่งเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบ พิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ซึ่งมากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นต้องมีค่าตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁹⁰

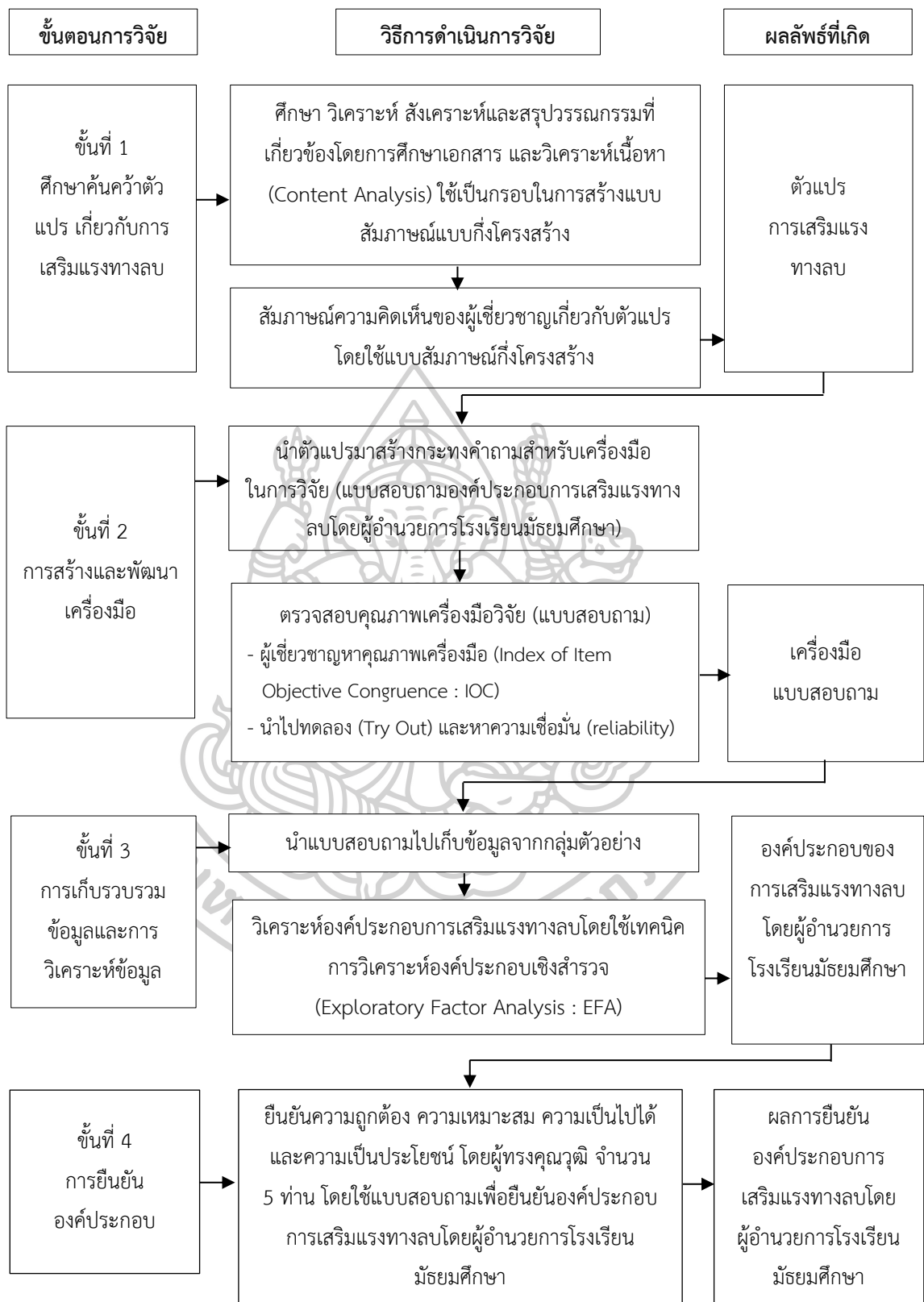
ขั้นที่ 4 ยืนยันองค์ประกอบ

การยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นขั้นตอนการนำผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณมายืนยันความถูกต้อง (accuracy standards) ความเหมาะสม (propriety standards) ความเป็นไปได้ (feasibility standards) และความเป็นประโยชน์ (utility standards) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อยืนยัน

องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังแสดงในแผนภูมิที่ 6

⁸⁹ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, 4th ed. (New York: Harper & Row Publishers., 1984), 164.

⁹⁰ Kaiser quoted in Barbara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, *Using Multivariate Statistics* (New York Haper & Row, 1983), 411.



แผนภูมิที่ 6 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

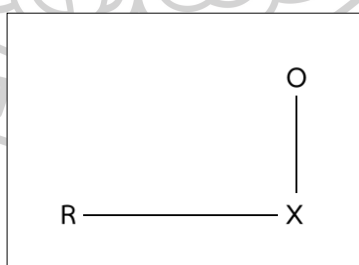
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (The One –Shot, Non Experimental Case Study Design) ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาศึกษาตามกรอบแนวคิดของการวิจัย
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากศึกษากลุ่มตัวอย่าง

แผนภูมิที่ 7 แผนผังของแผนแบบการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ ประชากรประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,358 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560)⁹¹

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)⁹² ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 คน และการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการคือ การเลือกตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) โดยการเลือกแบบ cluster sampling โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนดังนี้

1. ใช้วิธีเลือกตัวอย่างที่เรียกว่า cluster sampling โดยแบ่งประเทศไทยเป็นภาคต่าง ๆ 5 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้
2. ในแต่ละ cluster (ภูมิภาค) จะทำการ cluster โรงเรียน ตามขนาดเล็ก, กลาง, และใหญ่กับใหญ่พิเศษ
3. ในแต่ละ cluster (ขนาดโรงเรียน) เลือกโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 5

⁹¹ กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560, เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php.

⁹² Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal for Education and Psychological Measurement* No. 3 (November 1970): 608.

ตารางที่ 5 แสดงจำนวน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภูมิภาค	ประชากร (ผู้อำนวยการโรงเรียน)			กลุ่มตัวอย่าง (ผู้อำนวยการโรงเรียน)		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่/ ใหญ่พิเศษ	เล็ก	กลาง	ใหญ่/ ใหญ่พิเศษ
ภาคกลาง	131	143	176	18	20	25
ภาคตะวันออก	72	55	60	10	8	8
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	490	287	156	69	40	22
ภาคเหนือ	227	161	66	32	23	9
ภาคใต้	167	105	62	23	15	9
รวม	1087	751	520	152	106	73
	2,358			331		

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) วุฒิการศึกษา 4) วิชยฐานะ 5) ประสบการณ์ทำงาน 6) ขนาดโรงเรียน 7) ภูมิภาค
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ประเภท คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ผู้วิจัยพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการค้นคว้าเกี่ยวกับตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ผู้วิจัยนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 331 คน ซึ่งแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)⁹³ มีรายละเอียด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด ให้นำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก ให้นำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับกลาง ให้นำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อย ให้นำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นตัวแปรที่เป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด ให้นำหนักคะแนนเท่ากับ 1

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยนำไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยจำแนกตามประเภทของเครื่องมือการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ดำเนินการ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)

1.2 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview)

1.3 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

⁹³ Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill., 1961), 74.

1.4 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) ผู้วิจัยจะจัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถาม ชนิดจัดอันดับ 5 ระดับ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มาพัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.3 นำเครื่องมือวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า ข้อกระทงคำถาม จำนวน 138 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับข้อกระทงคำถามบางข้อ ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.4 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการนำไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 ฉบับ แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.994

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

3.2 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่จัดสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบ และแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.3 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

จำนวน 5 คน เพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อทดลองเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านทางภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ผู้วิจัยจัดส่ง และรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วย ข้อจำกัดด้านเวลา และระยะทาง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนทางไปรษณีย์
4. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญ ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 5 คน เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา
2. การวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติ ดังนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
 - 2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Means)

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลผลการวิเคราะห์ ข้อมูลกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn)⁹⁴ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง เป็นตัวแปรแสดงลักษณะของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง เป็นตัวแปรแสดงลักษณะของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50-3.49 หมายถึง เป็นตัวแปรแสดงลักษณะของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50-2.49 หมายถึง เป็นตัวแปรแสดงลักษณะของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00-1.49 หมายถึง เป็นตัวแปรแสดงลักษณะของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test ด้วยวิธีสกัดปัจจัยแบบการวิเคราะห์ องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis: PCA) และ การหมุนแกนแบบแวนริแมกซ์ (varimax rotation) โดยถือว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบ โดยพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigenvalue) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าองค์ประกอบ ที่ใช้ค่า factor loading ของตัวแปรของแต่ละองค์ประกอบที่มีค่าที่ 0.55 ขึ้นไป และต้องม ีการรวมกลุ่มกันตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามวิธีของไกเซอร์ (Kaiser)⁹⁵

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามเพื่อยืนยัน องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

⁹⁴ John W. Best and Jame V. Kahn, **Research in Education**, 10th ed. (Massachusetts: Pearson Education Inc., 2006), 310-311.

⁹⁵ Kaiser quoted in Barbara G. Tabachink, and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics** (New York Haper & Row, 1983), 411.

สรุป

การวิจัยเรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขั้นที่ 2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นที่ 4 การยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กลุ่มตัวอย่างโดยใช้โดยการเลือกแบบ cluster sampling โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอน ดังนี้ 1) ใช้วิธีเลือกตัวอย่างที่เรียกว่า cluster sampling โดยแบ่งประเทศไทยเป็นภาคต่าง ๆ 5 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้ 2) ในแต่ละ cluster (ภูมิภาค) จะทำการ cluster โรงเรียน ตามขนาดเล็ก, กลาง, และใหญ่กับใหญ่พิเศษ และ 3) ในแต่ละ cluster (ขนาดโรงเรียน) เลือกผู้อำนวยการโรงเรียนโดยการสุ่มอย่างง่าย (sample random sampling) จำนวนทั้งสิ้น 331 คน เครื่องที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติต่อไปนี้ คือ ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 2 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

1.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

1.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งจากนักวิชาการในประเทศไทยและต่างประเทศ รวมถึง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยขอเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนดังนี้ คือ 1.1.1) ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลจากเอกสาร 1.1.2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย 1.1.3) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และ 1.1.4) สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

1.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยและ ต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่าง สามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังตารางที่ 6

- A : สกินเนอร์ (1953)
- B : ลูธานส์ (1975)
- C : โจเซฟ คิงสเบอรี (1975)
- D : แฮมเมอร์ และออร์แกน (1978)
- E : อาร์โนวัล และเฟลแมน (1986)
- F : เดวิด เซอร์ริงตัน (1994)
- G : แกรรี มาร์ติน และโจเซฟ เพียร์ (1996)
- H : ร็อบบินส์ (1998)
- I : เฮอร์ซีและบลิงชาร์ด (1988)
- J : จอร์จ ออร์เวล (2001)
- K : สุรางค์ คุ้มตระกูล (2001)
- L : พรรณราย ทริพย์ประภา (2006)
- M : ลัดดา ศุขปริดี (2006)
- N : วิรัช สงวนวงศ์วาน (2008)
- O : เทพ สงวนกิตพันธ์ (2008)
- P : สนั่น เกษารีย์ (2010)
- Q : ไปลีหมิง (2011)
- R : อธิธิพร องอาจ (2012)

S : อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา (2014)

T : ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2015)

U : ปวีณ ณ นคร (2015)



ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางสถาปัตยกรรมโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	เอกสารที่เกี่ยวข้อง																					
1	ต้องใส่สิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์ช่วยให้เกิดการเรียนรู้	/													/							
2	ต้องทำทันทีที่เกิดพฤติกรรม	/							/						/							
3	ต้องทำอย่างต่อเนื่อง	/				/									/							
4	ต้องใช้กับพฤติกรรมที่วัดได้	/				/									/							
5	ต้องมีการวางแผนเพื่อให้พฤติกรรมดีขึ้น	/																				
6	ต้องใช้ควบคู่กับการเสริมแรงทางบวก	/	/			/			/						/				/			/
7	ต้องเลือกตัวเสริมแรงที่เหมาะสมกับบุคคล	/				/									/							
8	ต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวัง	/	/			/									/							
9	ต้องชี้ให้เห็นถึงจุดดี จุดด้อย และข้อบกพร่องต่าง ๆ	/	/			/									/							
10	ต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน	/	/			/									/							/
11	เป้าหมายต้องวัดได้ชัดเจน	/	/			/									/							
12	ต้องให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน	/	/			/									/							

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางสถาปัตยกรรมโดยผู้ชำนาญการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
27	ตัวแปร							/		/			/				/				/	
28	ต้องมีความยุติธรรม							/														/
29	ต้องมีเหตุผล							/														
30	มีทักษะการสื่อสารที่ดี							/														
31	คำเตือนต้องเป็นลายลักษณ์อักษร							/													/	
32	ต้องมีการประเมินผลงาน									/												
33	ต้องมีนโยบายที่ชัดเจน															/						
34	ต้องมีประกาศ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร															/						
35	ต้องกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับความผิดพลาด																					
36	ต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้เขาแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น																					
37	ต้องถามเขาถึงวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหา																					
38	ต้องให้เขาอภิปรายถึงวิธีการที่เขาเสนอว่ามีความเป็นไปได้หรือไม่ และอาจจะเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม																					

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	เอกสารที่เกี่ยวข้อง																					
38	ต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมของเขาโดยเน้นผลเสียที่ตัวเขาเป็นหลัก												/									
39	ต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมของเขาส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงานอย่างไร												/									
40	ต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมของเขาส่งผลเสียต่อการอย่างไร												/									
41	ต้องให้อธิบายผลและเวลาในการลงมือปฏิบัติ												/									
42	ต้องแสดงความเชื่อมั่นว่าเขาจะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้												/									
43	ต้องว่ากล่าวตักเตือนทุกครั้งทำผิดพลาด															/						
44	ต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียว																	/				
45	ต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม																		/			
46	ต้องไม่แสดงว่ามีอำนาจเหนือใคร																	/				
47	ต้องมีความสุภาพ													/								
48	ต้องมีการประเมินผลงาน																					/

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางสถาปัตยกรรมโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	เอกสารที่เกี่ยวข้อง																					
49	ต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ												/				/			/		
50	ต้องกำหนดให้มีการพัฒนาตนเอง																					
51	ต้องมีการโยกย้ายหน้าที่การปฏิบัติงาน																					
52	ต้องใส่ใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง																					
53	ต้องควบคุมอารมณ์																					
54	ต้องเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมกับบุคคล									/	/							/				
55	ไม่ควรเปรียบเทียบบุคคลที่ถูกต้องกำหนดกับคนอื่น									/	/											
56	นำเสียงที่ใช้ต้องสุภาพ									/	/											
57	ต้องไม่ใช้วาจาหรือคำพูดที่แสดงให้เห็นว่าเรื่องที่ว่ากล่าวตักเตือนเป็นเรื่องตลก																					
58	อย่าพูดคำว่า “เสมอ” เวลาว่ากล่าวบุคคลที่กระทำผิด										/											
59	ต้องสื่อสารแบบตรงไปตรงมา																					/

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ชื่อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	
72	ต้องเจาะจงพฤติกรรม									/													
73	ต้องยึดประเด็น									/													
74	การว่ากล่าวตักเตือนต้องทำแบบ ตรงไปตรงมา									/													
75	ต้องว่ากล่าวตักเตือนอย่างจริงจัง									/													
76	ต้องมีความจริงใจในการตักเตือน									/													
77	ควรกล่าวตักเตือนครั้งละ 1 เรื่อง									/													
79	ต้องไม่ใช่ถ้อยคำที่ดูถูกดูแคลน									/													
80	ต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับบุคลิกภาพของ ผู้บังคับบัญชาที่ถูกลงโทษ									/													
81	ไม่ควรว่ากล่าวตักเตือนผู้บังคับบัญชา ในเรื่องที่ไม่สำคัญ																	/					
82	ใช้การสื่อสารสองทาง																/						
83	คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับต้องชัดเจน																/						
84	ต้องสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร																/						

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
85	ตัวแปร ไม่ใช่อารมณ์ในการสั่งงาน																/					
86	ต้องรับผิดชอบในคำสั่ง																/					
87	ต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย																/					
88	คำสั่งต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้																		/			
89	ต้องบอกความคาดหวังของผลที่ได้รับ																		/			
90	คำสั่งควรมีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าคำสั่งที่มีลักษณะแบบเผด็จการ																		/			
91	อธิบายลักษณะงานให้ชัดเจน																		/			
92	ไม่ใช่เพียงคำสั่ง แต่ต้องพร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติ																		/			
93	ถ้อยคำที่ใช้ในคำสั่งควรใช้ถ้อยคำที่ชวนให้ผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง																		/			
94	คำสั่งต้องไม่แฝงการวางอำนาจ													/								
95	ต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน													/								
96	มีความเข้าใจในความรับผิดชอบ													/								

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับกิจกรรมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
	เอกสารที่เกี่ยวข้อง																					
97	มีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง													/								
98	มีความพร้อมในการใช้อำนาจ													/								
99	มีความเด็ดขาด													/								
100	ต้องกล้าตัดสินใจ																					/
101	ผู้บริหารต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง																					/
102	ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองในจุดที่แม่เก่ง																					/
103	ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทสำคัญของ การเป็นผู้นำ																					/
104	เมื่อถูกน้องเก่งต้องให้อิสระในการทำงาน																					/
105	ต้องตั้งเป้าหมาย																					/
106	ต้องออกคำสั่งในรูปแบบของการจูงใจ																					/

จากตารางที่ 6 พบว่า จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทย จำนวน 10 เรื่อง และนักวิชาการต่างประเทศ จำนวน 11 เรื่อง สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 106 ข้อ

1.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งมีรายชื่อของนักวิชาการ ดังรายละเอียดด้านล่างและสามารถสรุปเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องตามตารางที่ 7

- A : McIntyre (2002)
- B : Lisa A. Steelman (2004)
- C : Robek (2007)
- D : Comer (2007)
- E : อรรถสิทธิ์ เปลี่ยนนุช (2007)
- F : MacAleese (2008)
- G : วิฑิต กมลรัตน์ (2009)
- H : Fay Giæver (2010)
- I : Thompson (2011)
- J : วันวิสาข์ พวงมะลิ (2011)
- K : Laurie Earl (2012)
- L : Bonow (2012)
- M : จันทร์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล. (2013)
- N : Tye (2014)
- O : Nicholas Blouin (2014)



ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ข้อ	ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
14	ต้องใช้รูปแบบการเสริมแรงที่หลากหลาย						/										
15	ขนาดของการเสริมแรง						/										
16	การสื่อสารที่กระชับ ชัดเจน						/										
17	ต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาด				/												
18	ต้องกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด			/													
19	ต้องเก็บสถิติการทำงานที่ผิดพลาด				/												
20	การสั่งงานต้องชัดเจน					/				/							
21	มีความน่าเชื่อถือ					/											
22	มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์					/											
23	คำสั่งชัดเจนไม่คลุมเครือ					/					/						
24	ไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน					/											
25	ต้องสร้างทัศนคติในการทำงาน							/									
26	ต้องติดตามผลการอบรม							/									
27	ต้องเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง							/									

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้ควบคุมการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
28	ชี้แจงนโยบาย								/								
29	ต้องบอกความคาดหวังขององค์กร								/								
30	ต้องมาตรฐานการทำงาน								/	/							/
31	อธิบายผลกระทบกับงานหากไม่เปลี่ยนแปลง								/								
32	ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน								/		/						
33	ต้องมีการวางเงื่อนไข								/								/
34	ต้องค่าเป้าหมายที่วัดได้								/								/
35	ใช้ควบคู่กับการเสริมแรงทางบวก								/								
36	การติดต่อสื่อสาร										/						
37	ต้องมีความเป็นกันเอง										/						
38	ต้องมีสติ											/					
39	ต้องไม่กดดันลูกน้องเกินไป											/					
40	ใช้การสุ่ม												/				
41	อัตราการเสริมแรงที่เหมาะสม													/			/

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้ชำนาญการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
42	ระยะเวลาในการเสริมแรง												/				
43	ต้องมีความเข้มงวด												/				
44	ต้องมีการประชุมรับทราบนโยบาย														/		
45	ต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจละเอียด														/		
46	วางแผนติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ														/		
47	การชี้															/	
48	การลดอำนาจ															/	
49	การลงโทษ															/	
50	ต้องมีเหตุผล																
51	ต้องมีความยืดหยุ่น																
52	ต้องไม่กดดันลูกน้องเกินไป																
53	ต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน																/
54	ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาความสามารถของลูกน้อง															/	
55	ต้องมีอำนาจในการตัดสินใจ															/	

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา(ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O		
56	ต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ																/	
57	ต้องตั้งเป้าเป้าหมายการทำงาน																/	
58	ต้องมีการสื่อสารทั่วถึง															/		

จากตารางที่ 7 พบว่า จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย จำนวน 5 เรื่อง และงานวิจัยต่างประเทศ จำนวน 11 เรื่อง สามารถสังเคราะห์
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้จำนวน 58 ข้อ

1.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาดังรายละเอียดในตารางที่ 8

- A : ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ
- B : ดร.ไพไลวรรณ แต่งขาว
- C : ดร.รัชชัยย์ ศรสุวรรณ
- D : ดร.วรินทร์ทิพย์ หมี่แสน
- E : ดร.วาสนา วิสฤตภา



ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ				
		A	B	C	D	E
1	เมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต้องเชิญคุยเป็นการส่วนตัว	/	/	/		
2	การทำงานต้องมีแผนปฏิบัติงานและดำเนินการตามแผนทางไว้		/	/	/	/
3	ต้องมีคำสั่งในการมอบหมายงาน			/		
4	ต้องมีการติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ	/	/	/	/	/
5	การตักเตือนด้วยวาจาหากไม่สัมฤทธิ์ผลต้องทำเป็นทางการ			/		
6	หากเป็นปัญหาใหญ่ต้องตั้งแง่ในที่ประชุมและร่วมกันออกมาตรการลงโทษ	/	/	/	/	/
7	นำเทคโนโลยี (กล่องวงจรปิด) มาใช้ในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน			/		
8	ต้องมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน	/	/	/	/	/
9	ต้องให้สามารถบอกข้อบกพร่อง แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติได้	/	/	/	/	/
10	ต้องทำตนเป็นแบบอย่าง	/	/	/	/	/
11	จำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	/	/	/	/	/
12	บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ	/	/	/	/	/
13	ต้องมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ	/	/	/	/	/
14	ต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงาน	/	/	/	/	/

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E
	ผู้เชี่ยวชาญ					
15	ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน		/			
16	ต้องให้การเสริมแรงทางลบอย่างระมัดระวัง	/				
17	ต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล		/	/	/	/
18	จำเป็นต้องใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ	/	/	/	/	/
19	หากจำเป็นต้องมีการยกย้าผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเหมาะสม		/	/		
20	มีการประชุมรับทราบนโยบาย	/	/	/	/	/
21	ต้องมีการยืดหยุ่นที่เหมาะสม		/			
22	ต้องให้การเสริมแรงทางลบด้วยความยุติธรรม		/			
23	การเสริมแรงทางลบต้องทำอย่างมีสติ	/	/			/
24	การเสริมแรงทางลบต้องทำควบคู่กับการเสริมแรงทางบวก	/	/		/	/
25	บางครั้งต้องสร้างเงื่อนไขให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้	/	/			
26	ต้องชี้ให้เห็นผลเสียต่อส่วนรวม		/			/
27	ต้องมีวิเคราะห์คนเป็น	/	/			
28	ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับ		/			

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	A	B	C	D	E
		ผู้เชี่ยวชาญ				
29	ใช้เครื่องมือสื่อสารในการติดตามงาน	/				
30	ต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี	/				
31	ต้องเ็นคนทำให้ผู้ปฏิบัติทำตามในสิ่งที่มอบหมาย	/				
32	ต้องถามหรือกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานถึงวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง	/				
33	ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาและการปกครอง	/				
34	ต้องมีเหตุผล	/			/	
35	การปฏิบัติงานเน้นความถูกต้องและยุติธรรม				/	/
36	ต้องบริหารงานตามสถานการณ์	/			/	/
37	บางครั้งในการเพิกเฉยให้ผู้ปฏิบัติรับผิดชอบเองว่ามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	/				
38	บางครั้งใช้การตำหนิตัวช่วยสายตารับรู้ด้วยตนเองว่ามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	/				/
39	บางครั้งต้องจัดหาพี่เลี้ยงช่วยสอนและกำกับการทำงาน	/			/	/
40	ต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์	/				/
41	ต้องมีความไม่รู้ใฝ่เรียน	/				
42	การสั่งงานต้องไม่ใช้อำนาจและใช้เชิงความร่วมมือ	/				/

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข้อ	ตัวแปร	ผู้เชี่ยวชาญ	A	B	C	D	E
43	มีศิลปะในการสื่อสาร		/				/
44	บางครั้งจำเป็นต้องเชื่อถือใ้ให้ฟังดู		/				
45	ต้องมีความเด็ดขาด		/				
46	มีการใช้อำนาจที่เหมาะสมตามสถานการณ์		/				
47	การเสริมแรงทางลบต้องทำทันทีที่ผู้ปฏิบัติแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม		/				
48	ต้องมุ่งสัมพันธ์และมุ่งสัมฤทธิ์		/				/
49	ต้องสื่อสารแบบตรงไปตรงมา มีความจริงใจ		/				/
50	ต้องสะท้อนให้ผู้ปฏิบัติเห็นปัญหาของตนเอง		/				
51	ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติมีความศรัทธา						/
52	ต้องมีความรอบคอบในการใช้การเสริมแรงทางลบ						/

จากตารางที่ 8 พบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 52 ข้อ

1.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์

จากที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร ของนักวิชาการในประเทศไทยและนักวิชาการในต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 106 ข้อ จากการวิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัยในประเทศไทย และงานวิจัยต่างประเทศ สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จำนวน 58 ข้อ และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน สามารถสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 52 ข้อ

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรง ทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ทั้งสิ้นจำนวน 160 ข้อ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity พบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา คงเหลือจำนวน 138 ข้อ ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ทั้งสิ้นจำนวน 331 ฉบับ เก็บข้อมูลได้จำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.19

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) ขนาดโรงเรียนและภูมิภาค โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) รายละเอียดดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา วิชยฐานะ ประสบการณ์ทำงานใน
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และ ภูมิภาค

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศ					
	ชาย		หญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	215	66.15	110	33.85	325	100.00
1. อายุ						100.00
ไม่เกิน 30 ปี	0	0.00	2	0.62	2	0.62
30 – 40 ปี	25	7.69	23	7.08	48	14.77
41 – 50 ปี	65	20.00	33	10.15	98	30.15
51 ปีขึ้นไป	125	38.46	52	16.00	177	54.46
2. การศึกษาสูงสุด						100.00
ปริญญาตรี	10	3.08	13	4.00	23	7.08
ปริญญาโท	180	55.39	69	21.22	249	76.61
ปริญญาเอก	25	7.69	28	8.62	53	16.31
3. วิชยฐานะ						100.00
ชำนาญการ	26	8.00	16	4.92	42	12.92
ชำนาญการพิเศษ	180	55.39	91	28.00	271	83.39
เชี่ยวชาญ	7	2.15	1	0.31	8	2.46
เชี่ยวชาญพิเศษ	2	0.62	2	0.62	4	1.23
4. ประสบการณ์ทำงานใน ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน						100.00
1 – 5 ปี	41	12.61	31	9.54	72	22.15
6 – 10 ปี	45	13.85	32	9.84	77	23.69
11 – 15 ปี	57	17.54	12	3.69	69	21.23
16 – 20 ปี	14	4.31	4	1.23	18	5.54
21 – 25 ปี	15	4.62	13	4.00	28	8.62
26 ปีขึ้นไป	43	13.23	18	5.54	61	18.77

ตารางที่ 9 ร้อยละของประชากร จำแนกตามเพศ อายุ การศึกษา วิทยฐานะ ประสบการณ์ทำงานใน
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ขนาดของโรงเรียน และ ภูมิภาค (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	เพศ					
	ชาย		หญิง		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
	215	66.15	110	33.85	325	100.00
5. ขนาดของโรงเรียน						100.00
เล็ก	112	34.46	39	12.00	151	46.46
กลาง	60	18.46	44	13.54	104	32.00
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	43	13.23	27	8.31	70	21.54
6. ภูมิภาค						100.00
กลาง	30	9.23	32	9.85	62	19.08
ตะวันออก	16	4.92	10	3.08	26	8.00
ตะวันออกเฉียงเหนือ	95	29.23	35	10.77	130	40.00
เหนือ	43	13.23	20	6.15	63	19.38
ใต้	31	9.54	13	4.00	44	13.54

จากตารางที่ 9 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ทั้งสิ้น 325 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 66.15 เป็นเพศหญิง จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 33.85

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 55.38 ซึ่งมีระดับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 55.38 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 6 – 10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.85 โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 112 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 34.46 และโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด จำนวน 95 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 29.23

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เพศหญิง ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 21.22 ซึ่งมีระดับวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน 6 – 10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.84 โดยเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 44 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 13.54 และโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมากที่สุด จำนวน 35 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10.77

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาพิจารณาจากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
1	ผู้อำนวยการต้องใช้สิ่งแฉดล้อมหรือประสบการณ์ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ว่าสิ่งใดไม่เหมาะสม	3.88	1.09	มาก
2	ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการเสริมแรงทางลบทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม	2.85	1.36	ปานกลาง
3	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้ในการเสริมแรงทางลบอย่างต่อเนื่อง	2.62	1.40	ปานกลาง
4	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้ในการเสริมแรงทางลบกับพฤติกรรมที่วัดได้	3.17	1.25	ปานกลาง
5	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้ในการเสริมแรงทางลบประกอบการวางเงื่อนไขเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมดีขึ้น	3.51	1.19	มาก
6	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้ในการเสริมแรงทางลบควบคู่กับการเสริมแรงทางบวกเพื่อปรับพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม	3.98	1.13	มาก
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังก่อนใช้ในการเสริมแรงทางลบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ถูกต้อง	3.94	1.05	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
8	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึง จุดดี และข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานก่อนจะใช้ การเสริมแรงทางลบ	4.10	1.03	มาก
9	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	4.38	0.92	มาก
10	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและ การประเมินอย่างชัดเจน	4.45	0.91	มาก
11	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ในเรื่องใด ๆ ต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.30	0.90	มาก
12	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและใช้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม	4.34	0.94	มาก
13	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีความรู้สามารถบอกหรือ แนะนำในการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	4.39	0.93	มาก
14	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องใช้กฎ ระเบียบควบคุม การทำงาน	3.91	1.03	มาก
15	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเทคนิควิธีการพูดตำหนิ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	4.17	1.03	มาก
16	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีมาตรการลงโทษที่เหมาะสม	4.18	1.00	มาก
17	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องคาดโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมบ่อยครั้ง	3.67	1.20	มาก
18	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีสติเมื่อใช้การเสริมแรง ทางลบ	4.36	0.96	มาก
19	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีความมั่นคงทางอารมณ์ หากจำเป็นต้องใช้การเสริมแรงทางลบ	4.42	0.93	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
20	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้การเสริมแรงทางลบ อย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด	4.43	0.91	มาก
21	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน	4.54	0.93	มากที่สุด
22	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณา ความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.49	0.94	มาก
23	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี เพื่อการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	0.93	มากที่สุด
24	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีค่าเตือนเป็นลายลักษณ์ อักษรสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่ เหมาะสมบ่อยครั้ง	4.00	1.10	มาก
25	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบ ก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ	4.45	0.90	มาก
26	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดนโยบาย ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.49	0.94	มาก
27	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีประกาศ คำสั่งเป็นลาย ลักษณ์อักษร	4.29	1.02	มาก
28	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมยอมรับ ความผิดพลาด	4.34	0.91	มาก
29	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นก่อนใช้ การเสริมแรงทางลบ	4.26	1.00	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
30	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็น ปัญหาของตนเอง	4.23	0.93	มาก
31	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจ อย่างเหมาะสม	4.33	0.99	มาก
32	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลกระทบจาก พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผล เสียต่อเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.97	มาก
33	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจาก พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผล เสียต่อองค์กร	4.26	0.89	มาก
34	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ออกาสและเวลากับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตาม ระยะเวลาที่กำหนด	4.26	0.96	มาก
35	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดภายหลังการพูดคุยปัญหา นั้นแล้ว	4.18	0.97	มาก
36	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีเหตุอันควร	4.41	0.98	มาก
37	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจาก พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้น ผลเสียที่ตัวเขาเป็นหลัก	4.03	1.06	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
38	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การเสริมแรงทางลบโดย ไม่จำเป็นต้องแสดงความมีอำนาจ	4.01	1.12	มาก
39	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผลงาน ที่มอบหมาย	4.33	0.95	มาก
40	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ	4.38	0.95	มาก
41	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็น ที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.96	มาก
42	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	3.84	1.04	มาก
43	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ ของตนเอง	4.47	0.91	มาก
44	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ไม่ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าโดนกลั่นแกล้ง	4.47	0.91	มาก
45	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ถูกตำหนิกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น	4.42	0.92	มาก
46	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้น้ำเสียงสุภาพในการพูด เมื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	0.88	มาก
47	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยไม่ทะเลาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.49	0.92	มาก
48	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตำหนิที่ผลงานไม่ใช่ตัวบุคคล	4.10	1.03	มาก
49	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตำหนิแบบตรงไปตรงมา	3.73	1.10	มาก
50	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การสื่อสารสองทาง ในการติดตามงาน	4.18	0.97	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
51	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องตัดแยก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นปัญหาออกไปก่อนเพื่อ ป้องกันผลกระทบต่อบุคคลอื่นและเพื่อให้การทำงาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.82	1.07	มาก
52	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้วิธีการลดความสำคัญ ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม	3.77	1.12	มาก
53	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องลดอำนาจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนไม่เหมาะสม	3.81	1.11	มาก
54	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเลือกจังหวะเวลาที่ เหมาะสมในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	4.23	0.96	มาก
55	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตำหนิเรื่องที่สำคัญ ในระหว่างการประชุม	3.24	1.38	ปานกลาง
56	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสนใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิอย่างจริงจัง	3.86	1.11	มาก
57	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์ อย่างสร้างสรรค์	4.36	0.94	มาก
58	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก	4.34	1.03	มาก
59	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเจาะจงพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น	4.15	0.99	มาก
60	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน	4.43	0.93	มาก
61	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็น เรื่องตลก	4.30	0.92	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
62	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความจริงจัง ในการตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.92	มาก
63	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกล่าวตักเตือน ผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งละ 1 เรื่อง	3.39	1.21	ปานกลาง
64	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบอกความรู้สึก ที่ต้องตำหนิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง	3.94	1.10	มาก
65	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ	4.43	0.92	มาก
66	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบในคำสั่ง ไม่สั่งมั่ว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา	4.47	0.89	มาก
67	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องออกคำสั่งที่สอดคล้องกับ นโยบายขององค์กร	4.43	0.90	มาก
68	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยึดประเด็นในการตำหนิ โดยไม่นำไปโยงกับพฤติกรรมอื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.93	มาก
69	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยหรือ จดจำที่สั่งไม่ได้	4.33	0.91	มาก
70	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งการโดยคำนึงถึง ความเป็นไปได้	4.38	0.92	มาก
71	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องบอกความคาดหวังของผลลัพธ์ ที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.31	0.93	มาก
72	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้อำนาจในการสั่งการที่มี ลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าการสั่งการที่มีลักษณะ แบบเผด็จการ	4.28	1.00	มาก
73	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายลักษณะงานที่มอบหมาย ให้ชัดเจน	4.43	0.92	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
74	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย	4.40	0.90	มาก
75	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมในการ สั่งงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง	4.43	0.92	มาก
76	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้คำสั่งโดยไม่แฝงด้วย การวางอำนาจ	4.35	0.94	มาก
77	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถใน เนื้อหา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	4.40	0.91	มาก
78	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบ ของตนเอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา	4.40	0.94	มาก
79	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ของตนเอง	4.44	0.94	มาก
80	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการใช้ อำนาจ	4.30	0.93	มาก
81	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเด็ดขาดในการใช้ อำนาจ	4.21	0.96	มาก
82	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกล้าตัดสินใจ	4.46	0.90	มาก
83	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	4.40	0.91	มาก
84	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็น ข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	4.42	0.91	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
85	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของ การเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.43	0.89	มาก
86	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องให้อิสระในการทำงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากและบอกค่า เป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม	4.32	0.94	มาก
87	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตั้งค่าเป้าหมาย ในการทำงานที่เหมาะสม	4.37	0.89	มาก
88	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องออกคำสั่งในรูปแบบ การจูงใจ	4.18	1.00	มาก
89	ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจจะใช้วิธีการกดดัน ทางสังคมเพื่อกระตุ้นการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีปัญหามาก	3.86	1.13	มาก
90	ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช่คำเสียงที่แสดง ความตลกดูแคลนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ	4.15	1.14	มาก
91	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา	4.45	0.98	มาก
92	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.45	0.98	มาก
93	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.46	0.94	มาก
94	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการบันทึกพฤติกรรมหรือ สถิติการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.41	0.93	มาก
95	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วย ในการสื่อสารและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.98	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
96	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งงานอย่างกระชับ ชัดเจน และไม่คลุมเครือ	4.25	0.95	มาก
97	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาด ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.42	0.90	มาก
98	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่สำคัญอย่างใกล้ชิด	4.26	0.94	มาก
99	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเก็บสถิติการทำงานที่ ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน	4.18	0.98	มาก
100	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประชุมเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบนโยบาย	3.83	1.09	มาก
101	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด	4.38	0.94	มาก
102	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสร้างทัศนคติในการทำงาน ที่สอดคล้องกับนโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.29	0.94	มาก
103	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบผลกระทบ หากไม่เปลี่ยนแปลงองค์การ	4.32	0.94	มาก
104	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคู่มือการปฏิบัติงาน เฉพาะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	0.94	มาก
105	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับเหมาะสม	3.80	1.21	มาก
106	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องสุ่มตรวจดู การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	1.05	มาก
107	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้การเสริมแรงทางลบ แบบเว้นระยะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.86	1.09	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
108	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้การเสริมแรงทางลบ แบบเป็นครั้งคราวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.95	1.03	มาก
109	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้มงวดในปฏิบัติงาน	3.99	1.04	มาก
110	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เท่าทันอารมณ์ ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.33	0.92	มาก
111	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	1.01	มาก
112	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ ในการบริหารงาน	4.43	0.93	มาก
124	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความศรัทธาในการบริหารงาน	4.38	0.93	มาก
125	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียนช่วย ตรวจสอบการเข้าสอนของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	1.37	มาก
126	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสายลับในโรงเรียน คอยรายงานสถานการณ์ภายในโรงเรียน	3.20	1.45	ปานกลาง
127	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้อำนาจแก่หัวหน้าสาย งานในการติดตามงานโดยตรง	4.06	0.96	มาก
128	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีที่ปรึกษาในการบริหารจัดการ โรงเรียนในบางเรื่อง	4.02	0.97	มาก
129	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นการทำงานด้วยการ กระจายอำนาจให้แต่ละระดับและกลุ่มสาระรายงาน ผลการปฏิบัติงาน	4.26	0.91	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับความเห็นด้วยว่าเป็น
การเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

(n=325)

ข้อ	การเสริมแรงทางลบ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	\bar{X}	SD	ระดับความเห็น ด้วยว่าเป็นการ เสริมแรงทางลบ
130	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งสถิติการมาปฏิบัติงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบทุกเดือน	3.93	1.10	มาก
131	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับ การลงเวลาเข้างานและออกงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.82	1.13	มาก
132	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรขึ้นเงินเดือนให้สำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานด้วยคุณภาพหรือกระทำ ผิดร้ายแรง	3.78	1.21	มาก
133	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโส ให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.22	0.95	มาก
134	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อ พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน	3.61	1.18	มาก
135	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการ โรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ ติดตามงานที่มอบหมายกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง	4.15	0.95	มาก
136	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีอาวุโสหรือมีสัมพันธภาพที่ดีไปเจรจาสั่งการหรือ ตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม	3.81	1.15	มาก
137	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสอบถามพฤติกรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาจากนักเรียน	3.44	1.32	ปานกลาง
138	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครู แต่ละวิชา	3.65	1.26	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยตัวแปรต่าง ๆ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 2.62 – 4.54 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) อยู่ระหว่าง 0.88 – 1.45 ตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) สูงสุดคือข้อ 21 ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน ($\bar{X} = 4.54$, SD = 0.93) ส่วนตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ต่ำสุดคือข้อ 3 ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 2.62$, SD = 1.40)

1.2.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันซึ่งพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.971
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	53780.382
Df	9453
Sig.	.000

จากตารางที่ 11 แสดงผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยมีค่า KMO เท่ากับ .971 ซึ่งมีความมากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ

(Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่า Chi-Square เท่ากับ 53780.382 และค่า Sig เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กัน และเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 ผลการสกัดองค์ประกอบ พบว่า ได้องค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 14 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
1*	71.724	51.974	51.974	55.305	40.076	40.076
2*	9.372	6.791	58.765	10.385	7.525	47.602
3*	4.344	3.148	61.913	10.257	7.433	55.035
4*	2.081	1.508	65.325	3.958	2.868	57.903
5*	1.923	1.393	66.718	3.927	2.845	60.748
6	2.627	1.904	63.817	4.343	3.147	63.895
7	1.537	1.114	67.832	2.588	1.876	65.771
8	1.516	1.099	68.931	2.098	1.521	67.292
9	1.445	1.047	69.978	1.805	1.308	68.600

ตารางที่ 12 ค่าความแปรปรวนของสมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบ (component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)	ค่าความแปรปรวน (Eigenvalue)	ร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)
10	1.317	.954	70.932	1.761	1.276	69.876
11	1.203	.871	71.804	1.746	1.265	71.141
12	1.141	.827	72.631	1.583	1.147	72.288
13	1.104	.800	73.430	1.337	.969	73.257
14	1.057	.766	74.196	1.297	.940	74.197

* องค์ประกอบที่มีจำนวนตัวแปรบรรยายตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไปและมีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ของแต่ละตัวแปรเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป

จากตารางที่ 12 พบว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax Rotation) มีองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser จำนวน 14 องค์ประกอบซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนรวมได้ทั้งหมดเท่ากับร้อยละ 74.197

เมื่อพิจารณาความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ในการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ตามแนวคิดของ Kaiser และมีค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) ในแต่ละตัวแปรตั้งแต่ 0.55 ขึ้นไป พบว่า มี 5 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา รายละเอียดดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน

ลำดับ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
1	A84	0.893				
2	A91	0.883				
3	A85	0.883				
4	A73	0.882				
5	A75	0.881				
6	A78	0.879				
7	A92	0.876				
8	A82	0.871				
9	A77	0.864				
10	A113	0.863				
11	A67	0.863				
12	A96	0.861				
13	A66	0.861				
14	A79	0.857				
15	A74	0.855				
16	A47	0.853				
17	A83	0.851				
18	A117	0.851				
19	A65	0.842				
20	A60	0.830				
21	A102	0.829				
22	A44	0.829				
23	A70	0.826				
24	A87	0.822				

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
25	A112	0.821				
26	A100	0.815				
27	A62	0.815				
28	A114	0.810				
29	A93	0.809				
30	A46	0.809				
31	A76	0.809				
32	A101	0.801				
33	A68	0.801				
34	A72	0.796				
35	A41	0.792				
36	A110	0.790				
37	A121	0.787				
38	A71	0.786				
39	A40	0.782				
40	A86	0.780				
41	A43	0.779				
42	A57	0.778				
43	A124	0.775				
44	A80	0.775				
45	A45	0.775				
46	A39	0.766				
47	A26	0.763				
48	A69	0.754				

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
49	A21	0.748				
50	A22	0.743				
51	A103	0.742				
52	A95	0.742				
53	A23	0.740				
54	A58	0.727				
55	A36	0.723				
56	A34	0.720				
57	A25	0.704				
58	A50	0.696				
59	A118	0.695				
60	A88	0.695				
61	A61	0.693				
62	A33	0.692				
63	A35	0.692				
64	A104	0.688				
65	A31	0.681				
66	A129	0.677				
67	A133	0.677				
68	A28	0.675				
69	A115	0.673				
70	A81	0.672				
71	A54	0.671				
72	A98	0.670				

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
73	A29	0.655				
74	A97	0.640				
75	A32	0.639				
76	A94	0.623				
77	A30	0.617				
78	A116	0.601				
79	A59	0.601				
80	A20	0.585				
81	A120	0.584				
82	A90	0.581				
83	A135	0.562				
84	A137		0.857			
85	A138		0.735			
86	A134		0.716			
87	A126		0.710			
88	A125		0.694			
89	A136		0.652			
90	A130		0.626			
91	A131		0.607			
92	A119		0.552			
93	A12			0.700		
94	A18			0.692		
95	A11			0.656		
96	A19			0.655		

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุน (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)				
		องค์ประกอบที่ 1	องค์ประกอบที่ 2	องค์ประกอบที่ 3	องค์ประกอบที่ 4	องค์ประกอบที่ 5
97	A10			0.647		
98	A9			0.640		
99	A15			0.639		
100	A13			0.593		
101	A16			0.565		
102	A7			0.552		
103	A107				0.643	
104	A105				0.635	
105	A108				0.600	
106	A106				0.553	
107	A4					0.798
108	A3					0.792
109	A2					0.710
110	A5					0.700
	รวมทั้งสิ้น	83 ตัวแปร	9 ตัวแปร	10 ตัวแปร	4 ตัวแปร	4 ตัวแปร

จากตารางที่ 13 พบว่า การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ จำนวน 110 ตัวแปร ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 83 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 4 ตัวแปร

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) จาก ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรที่เหลือตัวแปรที่สำคัญของปัจจัยด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) แล้วได้องค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 5 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดของตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 14 – 28

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A84	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	0.855
2	A91	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา	0.853
3	A85	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.851
4	A73	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายลักษณะงานที่มอบหมายให้ชัดเจน	0.851
5	A75	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมในการสั่งงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง	0.842
6	A78	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา	0.830
7	A92	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.829
8	A82	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกล้าตัดสินใจ	0.829
9	A77	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	0.826
10	A113	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่น่าไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.822
11	A67	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องออกคำสั่งที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	0.821
12	A96	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งงานอย่างกระชับ ชัดเจนและไม่คลุมเครือ	0.815
13	A66	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบในคำสั่ง ไม่สั่งมั่วทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา	0.815
14	A79	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง	0.810
15	A74	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย	0.855

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
16	A47	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยไม่ทะเลาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.853
17	A83	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	0.851
18	A117	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติงานโดยเน้นความถูกต้องและยุติธรรม	0.851
19	A65	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ	0.842
20	A60	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน	0.830
21	A102	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสร้างทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.829
22	A44	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า โดนกลั่นแกล้ง	0.829
23	A70	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งการโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้	0.826
24	A87	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตั้งค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม	0.822
25	A112	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	0.821
26	A100	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประชุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบนโยบาย	0.815
27	A62	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความจริงจังในการตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา	0.815
28	A114	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรต้องมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิเป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.810
29	A93	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.809
30	A46	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้น้ำเสียงสุภาพในการพูดเมื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	0.809
31	A76	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้คำสั่งโดยไม่แฝงด้วยการวางอำนาจ	0.809

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
32	A101	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด	0.801
33	A68	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยึดประเด็นในการดำเนินโดยไม่นำไปโยงกับพฤติกรรมอื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.801
34	A72	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้อำนาจในการสั่งการที่มีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่า การสั่งการที่มีลักษณะแบบเผด็จการ	0.796
35	A41	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.792
36	A110	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	0.790
37	A121	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	0.787
38	A71	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องบอกความคาดหวังของผลลัพธ์ที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.786
39	A40	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ	0.782
40	A86	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากและบอกค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม	0.780
41	A43	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง	0.779
42	A57	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์	0.778
43	A124	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาในการบริหารงาน	0.775
44	A80	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการใช้อำนาจ	0.775
45	A45	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น	0.775
46	A39	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานที่มอบหมาย	0.766
47	A26	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	0.763

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
48	A69	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยหรือจดจำที่สั่งไม่ได้	0.754
49	A21	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน	0.748
50	A22	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.743
51	A103	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลกระทบหากไม่เปลี่ยนแปลงองค์การ	0.742
52	A95	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.742
53	A23	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.74
54	A58	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก	0.727
55	A36	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีเหตุอันควร	0.723
56	A34	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ออกาสและเวลากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด	0.720
57	A25	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ	0.704
58	A50	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การสื่อสารสองทางในการติดตามงาน	0.696
59	A118	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบริหารงานตามสถานการณ์และเลือกใช้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม	0.695
60	A88	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องออกคำสั่งในรูปแบบการจูงใจ	0.695
61	A61	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก	0.693
62	A33	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อองค์การ	0.692

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
63	A35	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ภายหลังการพูดคุยปัญหานั้นแล้ว	0.692
64	A104	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.688
65	A31	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	0.681
66	A129	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นการทำงานด้วยการกระจายอำนาจให้แต่ละระดับและกลุ่มสาระรายงานผลการปฏิบัติงาน	0.677
67	A133	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.677
68	A28	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรม ไม่เหมาะสมยอมรับความผิดพลาด	0.675
69	A115	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลเป็น เพื่อจะใช้การเสริมแรงทางลบได้อย่างเหมาะสม	0.673
70	A81	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเด็ดขาดใช้การใช้อำนาจ	0.672
71	A54	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสม ในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	0.671
72	A98	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ในการทำงานที่สำคัญอย่างใกล้ชิด	0.670
73	A29	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ	0.655
74	A97	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาด ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.640
75	A32	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลกระทบจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน	0.639

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับ	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
76	A94	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการบันทึกพฤติกรรมหรือสถิติ การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.623
77	A30	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง	0.617
78	A116	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดตาม งาน	0.601
79	A59	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเจาะจงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น	0.601
80	A20	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้การเสริมแรงทางลบอย่างระมัดระวัง เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด	0.585
81	A120	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยง ช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย	0.584
82	A90	ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช้น้ำเสียงที่แสดงความดุถูก ดูแคลนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ	0.581
83	A135	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน ฝ่ายต่าง ๆ ติดตามงานที่มอบหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง	0.562
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			55.305
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			40.076
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)			40.076

จากตารางที่ 14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 83 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.562-0.893 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 55.305 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 40.076 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 40.076

ดังนั้น เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบที่ 1 นี้ มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (Communication Strategy)

และเนื่องจากองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรที่สังเกตได้มากถึง 83 ตัวแปร ผู้วิจัยจึงประสงค์จะทำการคำนวณซ้ำ เพื่อทราบองค์ประกอบย่อย ดังรายละเอียดต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 83 ตัวแปร มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่นำมาวิเคราะห์ด้วยสถิติทดสอบ Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's Test การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแม็กซ์ (Varimax Rotation) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันซึ่งพิจารณาจากค่า KMO ที่มีค่าเข้าใกล้ 1.00 และ Bartlett's Test เพื่อทดสอบสมมติฐาน

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

ซึ่งผลการทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล รายละเอียดดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การทดสอบความเหมาะสมของข้อมูล การวิเคราะห์ค่า KMO (Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) และ วิเคราะห์ค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity องค์ประกอบที่ 1

Kaiser-Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.984
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	36424.714
Df	3403
Sig	.000

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการทดสอบ KMO ของข้อมูลตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีค่า KMO เท่ากับ 0.984 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 และมีค่าเข้าใกล้ 1.00 หมายถึง ข้อมูลมีความเหมาะสมเพียงพอในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไปได้ และเมื่อทดสอบสมมติฐานด้วย Bartlett's Test of Sphericity พบว่ามีค่า Chi-Square เท่ากับ 36424.714 และค่า Significance เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธ H_0 หมายความว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กันและเป็นข้อมูลที่เหมาะสมในการนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ต่อไป

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยการสกัดปัจจัยด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Factor Extraction Method : Principal Component Analysis : PCA) และการหมุนแกนแบบแวนิแมกซ์ (Varimax Rotation) มีข้อตกลงเบื้องต้นคือ แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.55 และอธิบายตัวแปรตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป ผลการสกัดองค์ประกอบ พบว่า ได้องค์ประกอบตามเงื่อนไขข้างต้น จำนวน 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 แสดงองค์ประกอบย่อยและค่าความแปรปรวนของตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1

Component	Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative % of Variance	Total	% of Variance	Cumulative % of Variance
1	56.606	68.200	68.200	20.682	24.919	24.919
2	2.172	2.617	70.817	17.308	20.853	45.771
3	1.680	2.024	72.841	15.626	18.826	64.598
4	1.108	1.335	74.176	7.950	9.579	74.176

จากตารางที่ 16 แสดงจำนวนองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (Communication Strategy) พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร มี 4 องค์ประกอบ เมื่อหมุนแกนแล้วอธิบายความแปรปรวนได้ทั้งหมดร้อยละ 74.176 และเมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การคัดเลือกองค์ประกอบโดยไม่ได้กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Free loading) มีค่าความแปรปรวนมากกว่า 1 และมีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบได้มากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป พบว่ามีเพียง 4 องค์ประกอบย่อยที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ องค์ประกอบย่อยที่ 1 – 4 ซึ่งเมื่อหมุนแกนแล้ว องค์ประกอบย่อยลำดับแรกมีค่าความแปรปรวนสูงสุดเท่ากับ 20.682 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 24.919 องค์ประกอบย่อยลำดับที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 17.308 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 20.853 องค์ประกอบย่อยลำดับที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 15.626 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 18.826 และองค์ประกอบย่อยลำดับที่ 4 มีค่าความแปรปรวน 7.950 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 9.579

สำหรับน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบย่อย หลังหมุนแกนแสดงไว้ในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 แสดงน้ำหนักน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบย่อย
หลังหมุนแกนขององค์ประกอบที่ 1

ลำดับที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
		1	2	3	4
1	A84	0.680			
2	A75	0.678			
3	A74	0.677			
4	A67	0.677			
5	A79	0.675			
6	A77	0.672			
7	A78	0.667			
8	A73	0.666			
9	A66	0.658			
10	A82	0.656			
11	A68	0.639			
12	A91	0.639			
13	A92	0.638			
14	A113	0.630			
15	A85	0.629			
16	A83	0.625			
17	A65	0.625			
18	A70	0.625			
19	A41	0.621			
20	A44	0.615			
21	A117	0.609			
22	A76	0.608			
23	A96	0.596			
24	A47	0.595			
25	A60	0.585			
26	A72	0.570			
27	A80	0.563			

ตารางที่ 17 แสดงน้ำหนักน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบย่อย
หลังหมุนแกนขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
		1	2	3	4
28	A43	0.561			
29	A45	0.556			
30	A46	0.550			
31	A100	0.548			
32	A62	0.546			
33	A69	0.543			
34	A93	0.535			
35	A71	0.524			
36	A110	0.510			
37	A57	0.484			
38	A120		0.735		
39	A116		0.687		
40	A115		0.645		
41	A129		0.631		
42	A88		0.630		
43	A135		0.630		
44	A133		0.624		
45	A118		0.624		
46	A95		0.591		
47	A124		0.591		
48	A114		0.588		
49	A104		0.580		
50	A81		0.579		
51	A87		0.573		
52	A112		0.570		
53	A121		0.567		
54	A98		0.565		

ตารางที่ 17 แสดงน้ำหนักน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบย่อย
หลังหมุนแกนขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
		1	2	3	4
55	A94		0.557		
56	A103		0.553		
57	A101		0.548		
58	A102		0.541		
59	A86		0.538		
60	A50		0.479		
61	A97		0.446		
62	A22			0.712	
63	A23			0.707	
64	A29			0.685	
65	A21			0.681	
66	A25			0.673	
67	A32			0.666	
68	A31			0.655	
69	A33			0.653	
70	A27			0.647	
71	A28			0.645	
72	A36			0.635	
73	A34			0.633	
74	A35			0.628	
75	A39			0.625	
76	A40			0.625	
77	A20			0.592	
78	A30			0.563	
79	A58				0.592
80	A59				0.539

ตารางที่ 17 แสดงน้ำหนักน้ำหนักองค์ประกอบย่อยและตัวแปรที่อธิบายในแต่ละองค์ประกอบย่อย หลังหมุนแกนขององค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ			
		1	2	3	4
81	A61				0.507
82	A54				0.477
83	A90				0.451
	รวมทั้งสิ้น	37 ตัวแปร	24 ตัวแปร	17 ตัวแปร	5 ตัวแปร

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (Communication Strategy) ที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มีค่าความแปรปรวนมากกว่าหรือเท่ากับ 1 โดย ไม่กำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Free Loading) และมีตัวแปรที่บรรยายแต่ละองค์ประกอบย่อย ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป มี 4 องค์ประกอบย่อย คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 37 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 2 จำนวน 24 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 3 จำนวน 17 ตัวแปร องค์ประกอบย่อยที่ 4 จำนวน 5 ตัวแปร มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1

ลำดับที่	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนัก
1	องค์ประกอบย่อยที่ 1	37	0.484 – 0.680
2	องค์ประกอบย่อยที่ 2	24	0.446 - 0.735
3	องค์ประกอบย่อยที่ 3	17	0.563 - 0.712
4	องค์ประกอบย่อยที่ 4	5	0.451 - 0.592
	รวม	83	

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 มีองค์ประกอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด มีองค์ประกอบ จำนวน 4 องค์ประกอบ โดย องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 37 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.484 – 0.680 องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 24 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.446 - 0.735 องค์ประกอบย่อยที่ 3 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 17 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.563 - 0.712 และองค์ประกอบย่อยที่ 4 มีจำนวนตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.451 - 0.592

ตารางที่ 19 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 1

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.1	A84	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	0.680
1.2	A75	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมในการสั่งงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง	0.678
1.3	A74	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้อง พร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย	0.677
1.4	A67	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องออกคำสั่งที่สอดคล้องกับนโยบาย ขององค์กร	0.677
1.5	A79	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของ ตนเอง	0.675
1.6	A77	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ	0.672
1.7	A78	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบของ ตนเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา	0.667
1.8	A73	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายลักษณะงานที่มอบหมาย ให้ชัดเจน	0.666
1.9	A66	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบในคำสั่ง ไม่สั่งมั่วทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา	0.658
1.10	A82	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกล้าตัดสินใจ	0.656
1.11	A68	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยึดประเด็นในการดำเนินโดยไม่นำไป โยงกับพฤติกรรมอื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.639
1.12	A91	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา	0.639
1.13	A92	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.638
1.14	A113	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ ไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.630

ตารางที่ 19 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.15	A85	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.629
1.16	A83	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ	0.625
1.17	A65	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ	0.625
1.18	A70	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งการโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้	0.625
1.19	A41	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.621
1.20	A44	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าโดนกลั่นแกล้ง	0.615
1.21	A117	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติงานโดยเน้นความถูกต้องและยุติธรรม	0.609
1.22	A76	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้คำสั่งโดยไม่แฝงด้วยการวางอำนาจ	0.608
1.23	A96	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งงานอย่างกระชับ ชัดเจนและไม่คลุมเครือ	0.596
1.24	A47	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยไม่ทะเลาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา	0.595
1.25	A60	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน	0.585
1.26	A72	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้อำนาจในการสั่งการที่มีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าการสั่งการที่มีลักษณะแบบเผด็จการ	0.57
1.27	A80	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการใช้อำนาจ	0.563
1.28	A43	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง	0.561
1.29	A45	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น	0.556
1.3	A46	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้น้ำเสียงสุภาพในการพูดเมื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา	0.55

ตารางที่ 19 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 1 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.31	A100	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประชุมเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบนโยบาย	0.548
1.32	A62	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความจริงใจในการตักเตือน ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.546
1.33	A69	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยหรือจดจำ ที่สั่งไม่ได้	0.543
1.34	A93	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.535
1.35	A71	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องบอกความคาดหวังของผลลัพธ์ ที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.524
1.36	A110	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.51
1.37	A57	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์	0.484
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			20.682
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			24.919
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)			24.919

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 37 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.484 – 0.680 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 20.682 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 24.919 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 24.919 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 37 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 84 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับ” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.680 ส่วนตัวแปรที่ 57 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.484 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1 ว่า “การเลือกใช้คำสั่ง” (Command Selection)

ตารางที่ 20 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 2

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.38	A120	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยงช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย	0.735
1.39	A116	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดตามงาน	0.687
1.40	A115	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลเป็นเพื่อจะให้การเสริมแรงทางลบได้อย่างเหมาะสม	0.645
1.41	A129	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นการทำงานด้วยการกระจายอำนาจให้แต่ละระดับและกลุ่มสาระรายงานผลการปฏิบัติงาน	0.631
1.42	A88	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องออกคำสั่งในรูปแบบการจูงใจ	0.63
1.43	A135	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ ติดตามงานที่มอบหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง	0.63
1.44	A133	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	0.624
1.45	A118	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบริหารงานตามสถานการณ์และเลือกให้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม	0.624
1.46	A95	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.591
1.47	A124	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาในการบริหารงาน	0.591
1.48	A114	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรต้องมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	0.588
1.49	A104	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.58
1.50	A81	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเด็ดขาดในการใช้อำนาจ	0.579
1.51	A87	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตั้งค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม	0.573

ตารางที่ 20 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.52	A112	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงาน	0.57
1.53	A121	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา	0.567
1.54	A98	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่สำคัญอย่างใกล้ชิด	0.565
1.55	A94	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการบันทึกพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.557
1.56	A103	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลกระทบหากไม่เปลี่ยนแปลงองค์การ	0.553
1.57	A101	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด	0.548
1.58	A102	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสร้างทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.541
1.59	A86	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากและบอกค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม	0.538
1.60	A50	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การสื่อสารสองทางในการติดตามงาน	0.479
1.61	A97	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.446
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			17.308
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			20.853
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)			45.771

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 24 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.446 - 0.735 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 17.308 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 20.853 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน

(Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 45.771 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 24 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 120 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสะท้อนให้ผู้บังคับบัญชาเห็นปัญหาของตนเอง” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มากที่สุดคือ 0.735 ส่วนตัวแปรที่ 97 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา” มีน้ำหนักองค์ประกอบ น้อยที่สุด คือ 0.446 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ องค์ประกอบย่อยที่ 2 ว่า “การควบคุม” (Controlling)

ตารางที่ 21 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 3

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.62	A22	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิด ของผู้บังคับบัญชา	0.712
1.63	A23	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อการกระตุ้น การทำงานของผู้บังคับบัญชา	0.707
1.64	A29	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้ ผู้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นก่อนใช้การเสริม แรงทางลบ	0.685
1.65	A21	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชา อย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน	0.681
1.66	A25	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบก่อนใช้ การเสริมแรงทางลบ	0.673
1.67	A32	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลกระทบจากพฤติกรรมที่ไม่ เหมาะสมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน	0.666
1.68	A31	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม	0.655
1.69	A33	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรม ที่ไม่เหมาะสมของผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อองค์กร	0.653
1.70	A27	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีประกาศ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร	0.647
1.71	A28	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ทำให้ ผู้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมยอมรับ ความผิดพลาด	0.645

ตารางที่ 21 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 3 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1.72	A36	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีเหตุอันควร	0.635
1.73	A34	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้โอกาสและเวลากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด	0.633
1.74	A35	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ภายในระยะเวลาที่ กำหนดภายหลังการพูดคุยปัญหานั้นแล้ว	0.628
1.75	A39	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานที่ มอบหมาย	0.625
1.76	A40	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ	0.625
1.77	A20	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้การเสริมแรงทางลบอย่าง ระมัดระวังเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด	0.592
1.78	A30	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง	0.563
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			15.626
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			18.826
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)			64.598

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 17 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.563 - 0.712 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 15.626 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 18.826 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 64.598 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 กล่าวคือ ตัวแปร ทั้ง 17 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่รวมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 22 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.712 ส่วนตัวแปรที่ 30 “ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือ

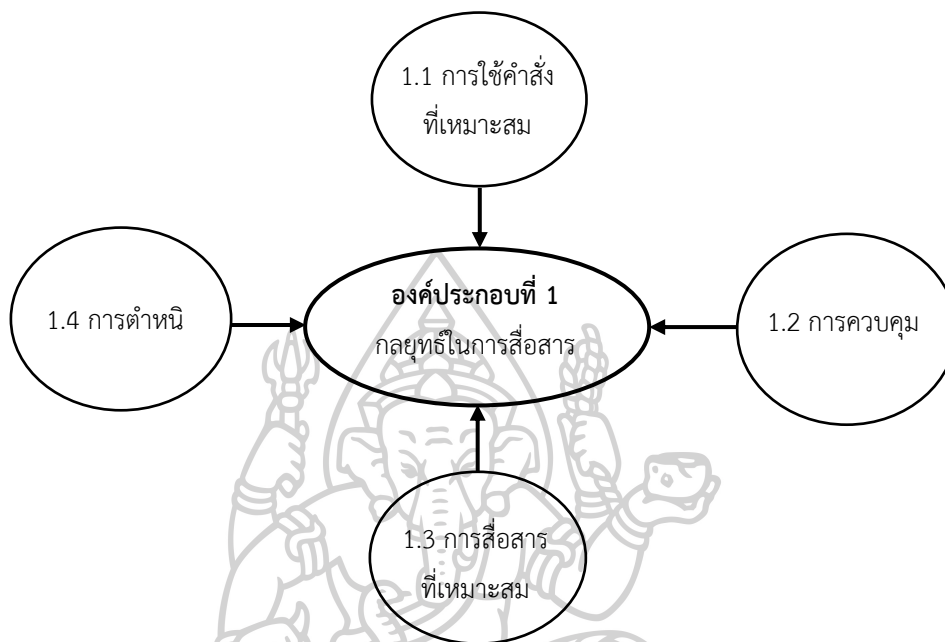
กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเสนอวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.560 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ องค์ประกอบย่อยที่ 3 ว่า “การสื่อสารที่เหมาะสม” (Appropriate Communication)

ตารางที่ 22 แสดงองค์ประกอบย่อยที่ 4

ลำดับที่	ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
1.79	A58	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก	0.592
1.80	A59	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเจาะจงพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น	0.539
1.81	A61	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก	0.507
1.82	A54	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการตำหนิผู้ได้บังคับบัญชา	0.477
1.83	A90	ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช้น้ำเสียงที่แสดงความดูถูกดูแคลนผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ	0.451
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			7.950
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance)			9.579
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance)			74.176

จากตารางที่ 22 พบว่า องค์ประกอบย่อยที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบ (Factor Loading) อยู่ระหว่าง 0.451 - 0.592 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 7.950 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) เท่ากับ 9.579 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative percent of Variance) เท่ากับ 74.176 ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น พบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 กล่าวคือ ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด และเมื่อแยกเป็นรายข้อ พบว่า ตัวแปรที่ 58 “ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก” มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ 0.592 ส่วนตัวแปรที่ 90 “ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช้น้ำเสียงที่แสดงความดูถูกดูแคลนผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ” มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด คือ 0.451 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อ องค์ประกอบย่อยที่ 4 ว่า “การตำหนิ” (Reprimand)

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1 “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (Communication Strategy) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ สรุปเป็นภาพได้ดัง แผนภูมิที่ 8



แผนภูมิที่ 8 แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบที่ 1

จากแผนภูมิที่ 8 อธิบายได้ว่า องค์ประกอบที่ 1 “กลยุทธ์ในการสื่อสาร” (Communication Strategy) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบย่อยที่ 1 “การเลือกใช้คำสั่ง” (Command Selection) ประกอบด้วย 37 ตัวแปร คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อให้เกิดการยอมรับ 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมในการสั่งงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียวแต่ต้องพร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องออกคำสั่งที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง 6) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ 7) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา 8) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายลักษณะงานที่มอบหมายให้ชัดเจน 9) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบในคำสั่ง ไม่สั่งมั่วทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา 10) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกล้าตัดสินใจ 11) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยึดประเด็น

ในการดำเนินโดยไม่นำไปโยงกับพฤติกรรมอื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา 12) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา 13) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 14) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 16) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่งระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ 18) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งการโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ 19) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 20) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าโดนกลั่นแกล้ง 21) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติงานโดยเน้นความถูกต้องและยุติธรรม 22) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้คำสั่งโดยไม่แฝงด้วยการวางอำนาจ 23) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งงานอย่างกระชับ ชัดเจน และไม่คลุมเครือ 24) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยไม่ทะเลาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา 25) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่ใช้อารมณ์ในการสั่งงาน 26) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้อำนาจในการสั่งการที่มีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่าการสั่งการที่มีลักษณะแบบเผด็จการ 27) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการใช้อำนาจ 28) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง 29) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น 30) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้น้ำเสียงสุภาพในการพูดเมื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา 31) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประชุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบนโยบาย 32) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความจริงใจในการตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา 33) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยหรือจดจำที่สั่งไม่ได้ 34) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 35) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องบอกความคาดหวังของผลลัพธ์ที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 36) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา 37) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์

2. องค์ประกอบย่อยที่ 2 “การควบคุม” (Controlling) ประกอบด้วย 24 ตัวแปร คือ 1) หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยงช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดตามงาน 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลเป็นเพื่อจะให้การเสริมแรงทางลบได้อย่างเหมาะสม 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นการทำงานด้วยการกระจายอำนาจให้แต่ละระดับและกลุ่มสาระรายงานผลการปฏิบัติงาน 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องออกคำสั่งในรูปแบบการจูงใจ 6) ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ ติดตามงานที่มอบหมายกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง 7) ผู้อำนวยการโรงเรียน

กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาอาวุโสให้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 8) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบริหารงานตามสถานการณ์และเลือกใช้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม 9) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและติดตามผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 10) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาในการบริหารงาน 11) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 12) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 13) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเด็ดขาด ใช้การใช้อำนาจ 14) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตั้งค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงาน 16) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานที่สำคัญอย่างใกล้ชิด 18) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการบันทึกพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 19) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลกระทบหากไม่เปลี่ยนแปลงองค์การ 20) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงานอย่างละเอียด 21) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสร้างทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 22) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากและบอกค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม 23) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การสื่อสารสองทางในการติดตามงาน 24) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. องค์ประกอบย่อยที่ 3 “การสื่อสารที่เหมาะสม” (Appropriate Communication) ประกอบด้วย 17 ตัวแปร คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อการกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ 6) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลกระทบจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน 7) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 8) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อองค์การ 9) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีประกาศ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร 10) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมยอมรับความผิดพลาด 11) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีเหตุอันควร 12) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้โอกาสและเวลากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด 13) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงความเชื่อมั่นว่า

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดภายหลังการพูดคุย ปัญหาแล้ว 14) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานที่มอบหมาย 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ 16) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง

4. องค์ประกอบย่อยที่ 4 “การตำหนิ” (Reprimand) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก 2) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก 4) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช้น้ำเสียงที่แสดงความดูถูกดูแคลนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 2

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A137	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสอบถามพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาจากนักเรียน	0.857
2	A138	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูแต่ละวิชา	0.735
3	A134	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อดูพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาในโรงเรียน	0.716
4	A126	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสายลับในโรงเรียนคอยรายงานสถานการณ์ภายในโรงเรียน	0.710
5	A125	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียนช่วยตรวจสอบการเข้าสอนของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.694
6	A136	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหรือมีสัมพันธภาพที่ดีไปเจรจาสั่งการหรือตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม	0.652
7	A130	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งสถิติการมาปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบทุกเดือน	0.626

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
8	A131	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการลดเวลา เข้างานและออกงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.607
9	A119	ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจใช้สายตาดำเนินการตำหนิให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้ด้วยตนเองว่ามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	0.552
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			10.385
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			7.525
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			47.602

จากตารางที่ 23 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ
จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.552 – 0.857
มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.385 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของ
ตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 7.525 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative
Percent of Variance) เท่ากับ 47.602 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า
องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การใช้อำนาจ”
(Power Exercises)

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 3

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A12	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่าง บุคคลและใช้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม	0.70
2	A18	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีสติเมื่อใช้การเสริมแรงทางลบ	0.692
3	A11	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องใด ๆ ต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	0.656
4	A19	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีความมั่นคงทางอารมณ์หากจำเป็นต้อง ใช้การเสริมแรงทางลบ	0.655
5	A10	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและ การประเมินอย่างชัดเจน	0.647

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 3 (ต่อ)

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
6	A9	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ	0.64
7	A15	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเทคนิควิธีการพูดตำหนิ หากผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม	0.639
8	A13	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีความรู้สามารถบอกหรือแนะนำใน การปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	0.593
9	A16	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีมาตรการลงโทษที่เหมาะสม	0.565
10	A7	ผู้อำนวยการโรงเรียน จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่คาดหวังก่อนใช้การเสริมแรงทางลบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ถูกต้อง	0.552
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			10.257
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			7.433
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			55.035

จากตารางที่ 24 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.549 – 0.700 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 10.257 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 7.433 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 55.035 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การควบคุมอารมณ์” (Emotional regulation)

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 4

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A107	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบแบบเว้น ระยะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.643
2	A105	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับ เหมาะสม	0.635
3	A108	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้การเสริมแรงทางลบแบบเป็นครั้ง คราวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.600
4	A106	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องสุ่มตรวจดูการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา	0.553
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			3.958
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			2.868
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			57.903

จากตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ
จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.553 – 0.6.43
มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.958 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของ
ตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 2.868 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative
Percent of Variance) เท่ากับ 57.903 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า
องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การกระตุ้นพฤติกรรม
การทำงาน” (Encourage)

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 5

ลำดับที่	ตัวแปร	สมรรถนะผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	น้ำหนัก องค์ประกอบ
1	A4	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบกับพฤติกรรมที่วัดได้	0.798
2	A3	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบอย่างต่อเนื่อง	0.792
3	A2	ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการเสริมแรงทางลบทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม	0.710
4	A5	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบประกอบ การวางเงื่อนไขเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมดีขึ้น	0.700
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)			3.927
ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance)			2.845
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance)			60.748

จากตารางที่ 26 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักปัจจัย (Factor Loading) ในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.700 – 0.798 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.927 ค่าร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร (Percent of Variance) เท่ากับ 2.845 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Percent of Variance) เท่ากับ 60.748 เมื่อเทียบค่าความแปรปรวนกับตัวอื่น ๆ แล้วพบว่า องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การปรับพฤติกรรม” (Behavior Modification)

จากการวิเคราะห์ตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 138 ตัวแปร ด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) พบว่า องค์ประกอบที่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น แต่ละองค์ประกอบ (Component) มีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ตามแนวคิดของ Kaiser ค่าน้ำหนักปัจจัยแต่ละตัว (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และในแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอธิบายมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 138 ตัวแปร สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 27 องค์ประกอบและตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบ	ชื่อองค์ประกอบ	จำนวนตัวแปร
1	กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Communication Strategy)	83
	1.1 การเลือกใช้คำสั่ง (Command Selection)	37
	1.2 การควบคุม (Controlling)	24
	1.3 การสื่อสารที่เหมาะสม (Appropriate Communication)	17
	1.4 การตำหนิ (Reprimand)	5
2	การใช้อำนาจ (Power Exercises)	9
3	การควบคุมอารมณ์ (Emotional regulation)	10
4	การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน (Encourage)	4
5	การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)	4
	รวม	110

จากตารางที่ 27 พบว่า การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร คือ องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร จำนวน 83 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ จำนวน 9 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ จำนวน 10 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน จำนวน 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 การปรับพฤติกรรม จำนวน 4 ตัวแปร

ตอนที่ 2 ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร ที่สร้างเสร็จแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ยืนยันโดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และมีประโยชน์ ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการยื่นข้อบังคับประกอบการเสริมแรงทางสถาปัตยกรรมโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ลำดับที่	รายการองค์ประกอบ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ															
		ความถูกต้อง				ความเหมาะสม				ความเป็นไปได้				ความเป็นประโยชน์			
		ถูกต้อง		ไม่ถูกต้อง		เหมาะสม		ไม่เหมาะสม		เป็นไปได้		เป็นไปได้		เป็นประโยชน์		ไม่เป็นประโยชน์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1	องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
		5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
		5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
		5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
		5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
2	องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
		5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
3	องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
4	องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00
5	องค์ประกอบที่ 5 การปรับพฤติกรรม	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00	5	100	0	0.00

จากตารางที่ 29 พบว่า ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน โดยผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันงานวิจัยในครั้งนี้ ในประเด็น ดังนี้ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไป ได้ และความเป็นประโยชน์ เมื่อแยกพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบกลยุทธ์ ในการสื่อสาร และมีตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง 1.2) การควบคุม 1.3) การสื่อสาร ที่เหมาะสม และ 1.4) การดำเนิน ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 3) องค์ประกอบ การควบคุมอารมณ์ ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 4) องค์ประกอบการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 และ 5) องค์ประกอบ การปรับพฤติกรรม ในประเด็นความถูกต้อง ประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 ขณะที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเอง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100

การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้ยืนยันงานวิจัยครั้งนี้ ในประเด็นดังนี้ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ เพื่อปรับปรุงให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสม โดยมีความคิดเห็นขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ เพิ่มเติม ดังนี้ มีดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น โดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเลือกใช้คำสั่ง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น โดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการเลือกใช้คำสั่ง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ ทั้งนี้ขอเสนอแนะเกี่ยวกับการออกคำสั่งหรือการเลือกใช้คำสั่งต่าง ๆ ควรมีความชัดเจน

เพราะเป็นการสะท้อนถึงบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน อีกทั้งควรมีเหตุผล ประกอบการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ **องค์ประกอบย่อยที่ 2 การควบคุม** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 1) หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์ ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยงช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย โดยเสนอแนะว่า ในการทำงานเพื่อลดความกดดันของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีพี่เลี้ยงคอยสอน และควบคุมการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการหมุนเวียนการทำงานอย่างทั่วถึง ซึ่งนอกเหนือจากจะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนยังช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย **องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสื่อสารที่เหมาะสม** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบ ด้านการสื่อสารที่เหมาะสม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และ**องค์ประกอบย่อยที่ 4 การตำหนิ** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการสื่อสารที่เหมาะสม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา ที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก โดยเสนอว่าการตำหนิผู้ที่กระทำผิดเป็นเรื่องที่ควรกระทำ แต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเพราะมนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรีไม่ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอับอาย แต่ควรทำให้เกิดความตระหนักรู้เกี่ยวกับความผิดและต้องจริงจังเพื่อไม่ให้กระทำผิดซ้ำซาก

องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็น โดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านความมั่นคงทางอารมณ์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 5 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปได้ว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง 1.2) การควบคุม 1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม และ 1.4) การตำหนิ 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ 3) องค์ประกอบการควบคุมอารมณ์ 4) องค์ประกอบการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน และ 5) องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความสัมพันธ์ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยองค์ประกอบทุกตัวมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ศึกษาค้นคว้าตัวแปร เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน 2) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 4) ยืนยันองค์ประกอบ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน เก็บข้อมูลได้จำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 98.19 ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 1 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 1 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มัชฌิมเลขคณิต (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ได้ข้อค้นพบ 2 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ได้ 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร คือ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ในการสื่อสาร ได้จำนวน 83 ตัวแปร 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง ได้จำนวน 37 ตัวแปร 1.2) การควบคุม ได้จำนวน 24 ตัวแปร 1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม ได้จำนวน 17 ตัวแปร และ 1.4) การตำหนิ ได้จำนวน 5 ตัวแปร 2) การใช้อำนาจ ได้จำนวน 9 ตัวแปร 3) การควบคุมอารมณ์ ได้จำนวน 9 ตัวแปร 4) การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ได้จำนวน 4 ตัวแปร และ 5) การปรับพฤติกรรม ได้จำนวน 4 ตัวแปร

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดย ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 คน โดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันงานวิจัย ในครั้งนี้ ในประเด็น ดังนี้ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เมื่อแยกพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีตัวแปร ย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง 1.2) การควบคุม 1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม และ 1.4) การดำเนิน ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 3) องค์ประกอบการควบคุมอารมณ์ ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 4) องค์ประกอบการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 และ 5) องค์ประกอบการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตามกรอบการวิจัย

อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง การเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถ อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และ 2) ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบของ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความชัดเจนและการนำ ผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ พบว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร (1.1) การเลือกใช้คำสั่ง (1.2) การควบคุม (1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม (1.4) การดำเนิน 2) องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ 3) องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ 4) องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน 5) องค์ประกอบที่ 5 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งองค์ประกอบ ทั้งหมดมีความสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ ของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปร

ที่อธิบายคุณลักษณะขององค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องรู้จักอำนาจและหน้าที่ของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อันเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายใช้สิทธิ์ตามตำแหน่ง (position) ซึ่งดำรงในสายการบังคับบัญชา เพื่อออกคำสั่งอันชอบธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน การเสริมแรงทางลบเป็นอำนาจประการหนึ่งของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ให้เปลี่ยนจากพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับดักลาส แม็คเกรเกอร์ (Douglas Mc Gregor) ที่ได้ค้นพบทัศนะเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปว่าคนมี 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มคนตาม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y และกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี X (Theory X) มีลักษณะสำคัญ คือ เกียจคร้าน ส่วนกลุ่มคนที่มีลักษณะพฤติกรรมตาม ทฤษฎี Y (Theory Y) จะมีลักษณะสำคัญ คือ ขยัน ในการบริหารคนทั้ง 2 ประเภทนี้จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน และสอดคล้องกับลูธานส์ (Luthans) คริทท์เนอร์ (Kreitner), และแฮมเมอร์ (Hamner) ได้เสนอวิธีการประยุกต์ใช้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การกับการจัดการองค์การ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการขององค์การและพฤติกรรมแบบใดที่ทำแล้วได้รับรางวัลตอบแทนและพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมต้องห้าม
- 2) การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงได้โดยการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงการชี้ให้เห็นถึงจุดดี จุดด้อย ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ
- 3) ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงผลรางวัลที่ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดีและมีพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการ และให้คำชมเชย แสดงความยอมรับในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพวกเขาด้วย
- 4) ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรของตนว่า แต่ละบุคคลได้รับรางวัลที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการทำงาน บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจจุดเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลตอบแทนด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแกรรี มาร์ติน และโจเซฟ เพียร์ (Martin and Pear) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการเสริมแรงทางลบและได้สรุปไว้ในหนังสือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ของเขา โดยได้แบ่งกฎของเงื่อนไชที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมแรงทางลบไว้ 2 เงื่อนไช คือ

- 1) กฎของเงื่อนไชการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) ซึ่งเราอาจเรียกเงื่อนไชการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) ในอีกชื่อหนึ่งว่า “การเสริมแรงทางลบ” (Negative Reinforcement) ก็ได้ ดังนั้นเงื่อนไชการหลีกเลี่ยงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายในการทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์คงอยู่ แต่เป็นเพียงการเตรียมให้เขาหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) และกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 2) เงื่อนไชการหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) กล่าวหาว่าพฤติกรรมจะมีความถี่เพิ่มขึ้นถ้า

พฤติกรรมนั้นป้องกันไม่ทำให้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจเกิดขึ้น ทั้งเงื่อนไขของการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) และเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) เป็นไปเพื่อไม่ให้ต้องพบกับสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจและทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มขึ้นนั้น การหลีกเลี่ยงเป็นเพียงการถอยถอนสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจที่ปรากฏอยู่ ในขณะที่การหลีกเลี่ยงนั้นเป็นการป้องกันไม่ทำให้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจเกิดขึ้น ตัวอย่างพฤติกรรม การหลีกเลี่ยง ได้แก่ พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานให้ถูกต้องตามขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกดูว่า และคะแนนต่ำในการประเมินผลปลายปี การที่พนักงานพยายามไม่มาสายหรือมาสายไม่เกิน 2 ชั่วโมงเพื่อมิให้ถูกหักเป็นจำนวนวันหยุด เพราะกฎระเบียบของบริษัทในเรื่องการมาสายนั้นถือว่าถ้ามาสายเกิน 2 ชั่วโมงให้ถือเป็นหยุดงาน ดังนั้นเขาก็จะพยายามมาสายไม่ให้เป็น 2 ชั่วโมงตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่จะไม่จูงใจให้พฤติกรรมการทำงานเข้าเกิดขึ้นกับเขา ฯลฯ หากผู้อำนวยการโรงเรียนตระหนักถึงการใช้การเสริมแรงทางลบจะพบว่าการใช้การเสริมแรงทางลบนั้น จุดประสงค์สำคัญ คือ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในพฤติกรรมที่ต้องการและการปรับปรุงคุณภาพการทำงานมากกว่าเน้นการลงโทษ จึงจำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานผู้ให้บริการทุกคนทราบถึงกำหนด กฎเกณฑ์ หรือประกาศต่าง ๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดไว้ด้วย และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบนั้น สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของจันท์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการตีเตือน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการบังคับขู่เข็ญ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการลดอำนาจหน้าที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต และด้านการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการหักเงินส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงานและด้านความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวันวิสาข์ พวงมะลิ ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี มีมูลเหตุมาจากการที่หน่วยงานทั้งภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ โดยมีการนำเครื่องมือทางการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งระบบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับประสิทธิผลในการควบคุมภายในมากที่สุด 3 อันดับแรกคือ 1) ปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสาร 2) ปัจจัยด้านความเหมาะสมระหว่างงานและคน และความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา 3) ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย พบว่า

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร ประกอบด้วย 83 ตัวแปร ซึ่งองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ในการสื่อสาร สามารถแยกออกเป็นองค์ประกอบย่อยคือ 1) การเลือกใช้คำสั่ง ประกอบด้วย 37 ตัวแปร 2) การควบคุม ประกอบด้วย 24 ตัวแปร 3) การสื่อสารที่เหมาะสม ประกอบด้วย 17 ตัวแปร 4) การสร้างความสะเทือนใจ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเลือกใช้คำสั่ง ประกอบด้วย 37 ตัวแปร พบว่า การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการการเลือกใช้คำสั่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบและสะท้อนให้ตระหนักถึงเหตุผล ความจำเป็นในการดำเนินงาน โดยใช้คำที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และเหมาะสมกับบุคคลโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมีความพร้อมที่จะให้คำแนะนำและการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลให้การดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ การวิจัยในครั้งนี้พบว่ากลยุทธ์ในการสื่อสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีคำอธิบายตัวแปรมากที่สุดถึง 83 ตัวแปร และเป็นองค์ประกอบที่มีคำนำหน้าองค์ประกอบมากที่สุด จึงถือได้ว่ากลยุทธ์ในการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ควรเกิดขึ้นเป็นอันดับแรกก่อนที่จะดำเนินการตามลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบและส่งผลต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับการเลือกใช้คำสั่งถือเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากเป็นประการด่านแรกที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น สอดคล้องกับบัญชา อิงสกุล ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักการที่ใช้พลังอำนาจในการจัดการบริหารหน่วยงาน ดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) งานทุกงานต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่ากลุ่มงานทุกกลุ่มที่จัดขึ้นมีความจำเป็นตามแผนของหน่วยงาน 2) การประสานงาน (coordination) ทุกกลุ่มและตำแหน่งงานที่อยู่ในโครงสร้างต่างต้องประสานงานกัน โดยกำหนดเส้นทางการติดต่อสื่อสารไว้ชัดเจนว่าใครติดต่อกับใคร 3) การแบ่งอำนาจหน้าที่ (authority) ต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่เป็นลำดับขั้นเอาไว้โดยชัดเจน 4) ความรับผิดชอบ (responsibility) กำหนดความรับผิดชอบให้เท่ากับอำนาจหน้าที่เสมอ 5) ขอบเขตงาน (definition) ต้องมีการระบุขอบเขตงานให้ชัดเจน โดยมีการเขียนคำบรรยายงาน การกำหนดมาตรฐานของงานเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ 6) ขนาดการบังคับบัญชา (span of control) มีการกำหนดปริมาณบุคลากรและงานให้เหมาะสม เพื่อให้การบริหารและควบคุมงานเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ 7) เอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) การบังคับบัญชาจะต้อง ไม่สับสนและซับซ้อน เพื่อการสั่งการเป็นไปโดยมีระเบียบไม่สับสนและสามารถระบุจุดสำคัญที่จะเป็นศูนย์รวมของงานร่วมกันได้ 8) การมอบหมายงาน (delegation) คือหลักการสร้างประสิทธิภาพโดยแบ่งและมอบหมายงานตามแนวตั้ง สอดคล้องกับ

งานวิจัยของวันวิสาข์ พวงมะลิ พบว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในมากที่สุด เนื่องจากถ้าองค์กรมีการกำหนดระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่คลุมเครือ ก็จะทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และยาวิ้อ และเฮลลีสเซอร์ (Gjaever and Hellesø) ได้ศึกษา ประสบการณ์ด้านลบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การจากมุมมองด้านอารมณ์และความรู้สึก: การศึกษาเชิงคุณภาพของพยาบาลในนอร์เวย์ งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาประสบการณ์ด้านลบของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การ พบว่า ในภาพรวมแล้วไม่มีประสบการณ์ทางอารมณ์เชิงลบตัวใดที่สะท้อนถึงความไม่เต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้บริหารได้ชี้แจงเกี่ยวกับข้อดีในการนำระบบการวางแผนการดูแลระบบอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ที่เวิร์ดของพยาบาล ประกอบกับมีการวางแผนด้านการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติ (managerial planning and actions) และคุณภาพของการทำงานอย่างมืออาชีพ (quality of professional work)

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การควบคุม ประกอบด้วย 24 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาของตนเอง เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด กลยุทธ์ในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนนอกจากการเลือกใช้คำสั่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องการกำกับ ติดตามงานที่สั่งด้วย เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น ให้เกิดความล่าช้า หรือด้อยประสิทธิภาพได้ สำหรับการกำกับ ติดตามนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถดำเนินการเองโดยตรง หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการ หรือมอบหมายผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการแทน เพื่อสนับสนุนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยต้องตระหนักถึงความสำคัญคือความเชื่อมั่น ความศรัทธาและความน่าเชื่อถือด้วย สอดคล้องกับบอริวดี พิมลแสงสุริยา ที่ได้นำเสนอวิธีการจัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น กรณีที่ลูกน้องขาดความรู้หรือมีความสามารถไม่ถึงที่จะทำงานที่มอบหมายนี้ แต่อาจจะไม่กล้าบอก เลยพยายาม "งม" อยู่นาน ทำให้ไม่เสร็จตามเวลา ซึ่งอาจเป็นไปได้ ทั้งกรณีที่ขาดความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายครั้งนี้ หรือขาดความรู้ ความสามารถในงานอื่น ๆ ที่มอบหมายไปก่อนหน้านี้ จึงทำให้หมดเวลา ไปกับงานนั้น จนมีผลกระทบต่องานนี้ สำหรับกรณีนี้ผู้บริหารควรใช้เวลาหลังจากสั่งงานแล้ว ลองสอบถามเพื่อทวนความเข้าใจและ ให้ลูกน้องบอกคร่าว ๆ ถึงวิธีการที่จะไปดำเนินการต่อ นอกจากนั้น อาจหาทางแบ่งงานออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ ให้ทยอยทำเป็นส่วน ๆ แล้วเอามาส่งเป็นช่วง ๆ อย่าปล่อยให้ทำงานเสร็จทั้งหมด แล้วค่อยกลับมา หากจำเป็น อาจยอมลงทุนเวลา สอนวิธีการทำงานใหม่อีกครั้ง หรือมอบหมายให้ใครสักคน ที่มีอาวุโสและ ประสบการณ์มากกว่า ช่วยสอน หรือดูแลเบื้องต้น ก่อนที่จะส่งมาให้คุณ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สตีลแมน และรุตทาสกี (Steelman and Rutkowski) ได้ศึกษาเรื่อง การควบคุมการตอบสนองเชิงลบของพนักงาน พบว่า ลูกจ้างจะมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุง

การทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์ก็ต่อเมื่อแหล่งของข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลย้อนกลับมีคุณภาพและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสุภาพ นุ่มนวล และสอดคล้องกับโคเมอร์ (Comer) ได้ศึกษาเรื่อง ผลสำเร็จของการทำงานเมื่อมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบ พบว่า ได้รับข้อมูลย้อนกลับเชิงลบจากงานที่ทำโดยตรง ผู้มีส่วนร่วมจะมีแรงจูงใจภายในสูงกว่าเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับผ่านการสื่อสาร นอกจากนี้ข้อมูลย้อนกลับเชิงลบจากงานที่ทำส่งผลให้ความรู้สึกที่ไม่ดีมีน้อยกว่าการได้รับข้อมูลย้อนกลับผ่านการสื่อสารระหว่างบุคคล

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสื่อสารที่เหมาะสม ประกอบด้วย 17 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด การสื่อสารเรื่องละเอียดอ่อนโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีมุมมองที่เป็นกลาง มีความยุติธรรมและสามารถอธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งที่เกี่ยวกับผู้กระทำผิดและผลกระทบต่อองค์กร โดยพยายามให้โอกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับอภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา ที่ได้นำเสนอวิธีการจัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ในกรณีที่พบว่า ลูกน้องขี้เกียจเพราะหมดความสนใจในงานที่ทำ อาจรู้สึกว่าการเข้าชานาเบือหรือเป็นงานที่ไม่ชอบไม่ถนัด ไม่ค่อยอยากทำ หรือกำลังมีความสนใจเรื่องอื่นอยู่ จึงละเลยงานที่มอบหมายไปให้ผู้บริหารควรพยายามค้นหา สาเหตุที่แท้จริงก่อนว่าเป็นเพราะเหตุใด จึงทำให้หมดความสนใจ โดยอาจจะสอบถามจากเจ้าตัวโดยตรง สอบถามจากเพื่อน ๆ รอบข้าง หรือลองเฝ้าสังเกตพฤติกรรมบางอย่างด้วยตัวคุณเอง จากนั้นดูว่า จะทำอะไรได้บ้าง เพื่อแก้หรือทุเลาปัญหานี้ เช่น พอลจะโยกย้ายงานได้หรือไม่ หรืออาจมอบหมายงานอย่างอื่นที่อยู่ในความสนใจให้ทำโดยมีข้อแม้ว่า ต้องทำงานเดิมให้เสร็จด้วย หรือให้แรงจูงใจบางอย่าง เช่น หากทำงานเสร็จตรงเวลาทุกครั้ง จะพาไปเที่ยว เป็นต้น สอดคล้องกับ ออร์เวลล์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสนใจแก่พนักงานที่ถูกตำหนิอย่างจริงจังและด้วยความเอาใจใส่ ถ้าเป็นไปได้ก็ควรพบพนักงานเอง แต่ถ้าจำเป็นต้องเรียกพนักงานมาว่ากล่าวตักเตือนเป็นการส่วนตัวในห้องทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่มีความหมายมากที่สุด ในขณะที่ และเขาก็จะคิดว่าการว่ากล่าวตักเตือนของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับเขามาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสตีลแมน และรูทเทาสกี (Steelman and Rutkowski) ได้ศึกษาเรื่อง การควบคุมการตอบสนองเชิงลบของพนักงาน พบว่า ลูกจ้างจะมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์ก็ต่อเมื่อแหล่งของข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลย้อนกลับมีคุณภาพและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสุภาพ นุ่มนวล

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การตำหนิ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด การเสริมแรงทางลบโดยการสร้างความสะเทือนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการตำหนิ

หรือดีเพื่อก่อพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์การถือเป็นกลยุทธ์ในการสื่อสารแบบหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนพึงกระทำต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมซ้ำซาก ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ ได้แจกแจงลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานไว้ว่า มีทั้งส่วนที่เป็นพระเดชและส่วนที่เป็นพระคุณ การใช้อำนาจในการบริหารจะหวังพึ่งแต่พระคุณอย่างเดียวย่อมไม่ได้ ในบางครั้งเมื่อพบปัญหาที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบ แต่ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเป็นความจำเป็นต้องทำหลีกเลี่ยงมิได้ สิ่งที่ต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรมโดยไม่มีอคติ สอดคล้องกับเฮอร์เชย์และบลิงชาร์ด ได้เสนอแนะเทคนิคสำหรับผู้บริหารในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้ 1) เมื่อจะตำหนิผู้ใด จงตำหนิให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่าเสียเวลาเพื่อการรอคอย การปล่อยเวลาให้นานออกไป จะทำให้งานเสียหายมากขึ้น 2) จงตำหนิเฉพาะเรื่องที่พนักงานทำความผิดเท่านั้น 3) จงกล่าวถึงความรู้สึกต้องตำหนิให้พนักงานที่ทำความผิดได้รับความจริงใจ 4) จงกล่าวย้าอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้พนักงานที่ถูกตำหนิเกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารไม่ได้ตำหนิที่ตัวของเขา แต่ตำหนิที่การกระทำเท่านั้น ชั้นนี้ถือว่าสำคัญมาก เพราะทำให้ผู้ถูกตำหนิเกิดความรู้สึกสบายใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของทอมสัน ที่ศึกษาเรื่อง บทบาทของการเสริมแรงทางลบ ต่อการเลี้ยงดูทารก : การทดลองแบบสถานการณ์จำลอง พบว่า การสร้างเงื่อนไขการเสริมแรงทางลบให้แก่ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด การเสริมแรงทางลบที่มีต่อการเลี้ยงดูทารก การร้องไห้ของเด็กทารกลดลงด้วย

องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้อำนาจสูงสุดในการบริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสามารถกระจายอำนาจโดยการมอบหมายแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับกำกับ ติดตามงานแล้วรายงานให้ทราบ ทั้งนี้อาจจะดำเนินการได้หลากหลายวิธี ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหรือมีสัมพันธภาพที่ดีไปเจรจาสั่งการหรือตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม หรือมอบหมายให้นักเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูแต่ละวิชา หรืออาจจะสอบถามพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาจากนักเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุระชัย เอี่ยมสะอาด ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม โดยภาพรวมมีค่ามัชฌิมเลขคณิต เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจส่วนบุคคล อำนาจโดยการบังคับ อำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการให้รางวัล 2) ผลการเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่พบว่าแตกต่างกันทุกด้าน 3) แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม พบว่า 3.1) ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3.2) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

- 3.3) ผู้บริหาร ต้องพิจารณาถึงกฎหมาย พระราชบัญญัติจรรยาบรรณวิชาชีพ ใช้หลักเหตุและผล
- 3.4) ผู้บริหารควรเรียนรู้หลักการบริหารหาความรู้เพิ่มเติมจากงานวิจัย การอบรม สัมมนา
- 3.5) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล 3.6) ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา 3.7) ผู้บริหารควรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีความมั่นคงทางอารมณ์ในการใช้อำนาจบริหารงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ดังที่ ประชุม รอดประเสริฐ ได้เสนอหลักการที่ควรพิจารณาในการใช้อำนาจของผู้บริหารในแต่ละกรณี ดังนี้ คือ 1) อำนาจจะต้องส่งผลดีต่อผู้ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ และควรจะสร้างความเสียหายให้แก่ผู้ประพฤติผิดขาดความรับผิดชอบ 2) ความเหมาะสมและประสิทธิภาพของการใช้อำนาจขึ้นอยู่กับประเภทของผู้บังคับบัญชา คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาของสังคม คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน 3) ผู้นำหรือผู้บริหารจะประสบความสำเร็จหากสามารถมีความรู้และมีความเข้าใจในแหล่งที่มาของอำนาจที่นำมาใช้ 4) อำนาจมิใช่เพียงลายลักษณ์อักษรที่เขียนไว้อย่างสละสลวย แต่เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแก่บุคคลทุกคน 5) อำนาจที่ใช้อย่างยุติธรรมจะเสริมสร้างความสำเร็จในการบริหารงานให้แก่ผู้นำโดยผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพร้อมที่จะรับฟัง เชื่อถือ และปฏิบัติตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ แมคอินไทร์ (McIntyre) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษารเสริมแรงที่แตกต่างกันพฤติกรรมกระตุ้นและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม: การประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ผลการวิจัย พบว่า ผู้กระทำความผิดในข้อหาเมาแล้วขับของ รัฐมิสซิสซิปปีที่ได้รับการ เสริมแรงทางลบที่ไม่ใช่การเสริมแรงทางสังคมที่มีต่อผลที่เกิดจากพฤติกรรมกระตุ้นแอลกอฮอล์ เช่น การถูกตัดสินว่ามีความผิด อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดื่มหรืออาการเมาค้างในตอนเช้าจะมีแนวโน้มที่จะยอมรับเกี่ยวกับ “ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง” ทักษะคิดและพฤติกรรมกระตุ้นมากกว่ากลุ่มอื่น

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะด้านการเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมทั้งนี้เป็นการเน้นสร้างพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของแมคคาลิส (MacAleese) ได้ศึกษาเรื่อง การเสริมแรงทางลบและการควบคุมตนเองของผู้ใหญ่ พบว่า ตัวเสริมแรงทางลบที่เป็นเสียงที่มีความดังและความเข้มของเสียงระดับคงที่มีการเพิ่มขนาดส่งผลต่อการควบคุมตนเองในมนุษย์ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของโบโนว (Bonow) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทางเลือกและการเสริมแรงทางลบ: ผลของปริมาณ ระยะเวลาและความน่าจะเป็นต่อพฤติกรรม

การสร้างทางเลือก พบว่า เสียงซึ่งตัวเสริมแรงทางลบปกติเมื่อนำมาใช้กับมนุษย์มีแนวโน้มที่จะตอบสนองแบบหุนหันพลันแล่น (impulsively) เมื่อใช้ตัวเสริมแรงทางลบที่เป็นเสียงที่มีขนาดของเสียงเพิ่มขึ้นและระยะเวลาที่คงที่จะมีผลช่วยโน้มนำการเปลี่ยนแปลงด้านความชอบในมนุษย์ได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเอิร์ลและคณะ (Earl and others) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาระบบตรวจสอบความปลอดภัยระบบ ปฏิบัติการของสายการบิน การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษารูปแบบของการบินโดยใช้นักบินคนเดียว (A single-pilot form) พบว่า นักบินจะใช้ยุทธศาสตร์ด้านเสียงในการป้องกันความผิดพลาดและจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ด้วยดี ส่วนความกดดันในการปฏิบัติงานมีผลให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้ดีได้เช่นเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 5 การปรับพฤติกรรม ประกอบด้วย 4 ตัวแปร พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนควรบริหารงานให้มีความสอดคล้องกับบริบทของสังคม การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ผู้อำนวยการพึงใส่ใจ และสามารถทำได้โดยใช้กฎระเบียบ มาตรการที่ชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ พวงมะลิ ที่พบว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุมภายในมากที่สุด เนื่องจากถ้าองค์กรมีการกำหนดระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่คลุมเครือ ก็จะทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ออร์เวลล์ ที่พบว่า ระบบการวางแผนการดูแลระบบอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ที่เวิร์ดของพยาบาล ไม่ก่อให้เกิดประสบการณ์ด้านลบหรือการต่อต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการวางแผนด้านการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติ (managerial planning and actions) และคุณภาพของการทำงานอย่างมืออาชีพ (quality of professional work)

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ทั้ง 5 ท่าน มีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ว่าองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 110 ตัวแปร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถการเสริมแรงทางลบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการผลการวิจัยเรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งพบว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น เพื่อให้องค์ประกอบ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาวิจัยการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งสรุปผลเป็นข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นองค์ความรู้ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งควรนำข้อค้นพบจากผลการวิจัยองค์ประกอบของ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายใน โรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อการบริหารงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรฝึกยุทธศาสตร์การสื่อสารเริ่มจากการเลือกใช้คำสั่ง ที่กระชับและชัดเจน คำสั่งนั้นสามารถควบคุมการทำงานได้ดี การสื่อสารที่เหมาะสม และสร้างความ สะท้อนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาด ประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการพัฒนา ตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรรู้และใช้อำนาจที่มีอย่าง เป็นธรรมและเหมาะสม ทั้งนี้อาจใช้การกระจายอำนาจเพื่อเป็นผู้ช่วยติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจจะเป็น บุคลากรในโรงเรียนหรือนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
3. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ และมีความรู้ด้านจิตวิทยา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
4. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรใช้การเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น
5. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเลือกวิธีการปรับพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยพิจารณา จากความแตกต่างระหว่างบุคคล

ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาควรกำหนดนโยบายและประกาศนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจน พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงที่มาของการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลกระทบต่อโรงเรียน หากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปรับเปลี่ยน
2. ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจนำการเสริมแรงทางลบมากระตุ้นการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะยืดหยุ่นต้องพิจารณาเป็นรายกรณี

ข้อเสนอแนะการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการเสริมแรงทางลบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้การเสริมแรงทางลบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ควรศึกษาผลกระทบของการนำองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบไปใช้กับการบริหารโรงเรียน



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กมล ธิโสภาก. **การจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษา**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. “มาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.”

(พศจิกายน 2548): 18-23.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2579)**. กรุงเทพฯ: บริษัท พรินทิงกราฟฟิค จำกัด, 2560.

กลุ่มสารสนเทศ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560**. เข้าถึงเมื่อ 3 ตุลาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://data.bopp-obec.info/emis/area_school.php.

เครือศรี วิเศษสุวรรณภูมิ. “รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยด้านพลังที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำทางพลังทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี** 22 (กันยายน-ธันวาคม 2554): 50-67.

จันทร์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล. “ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.” **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**, 2556.

เจษฎา นกน้อย. **แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ชนงกรณ์ กุณชลบุตร. **หลักการจัดการองค์กรและการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

ไซยา กัญญาพันธ์. “บทบาทและหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา.” **คู่มืออาชีพ**. เข้าถึงเมื่อ 21 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก [เรื่องน่ารู้ http://www.satriwit3.ac.th](http://www.satriwit3.ac.th).

ทิพวรรณ ภัทรนุสรณ์. “อิทธิพลของการเสริมพลังอำนาจครูที่มีต่อผลผลิตของการวิจัยปฏิบัติการ
ในชั้นเรียนผ่านสมรรถนะการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.” วิทยานิพนธ์ (ค.ม.)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

เทพ สงวนกิตติพันธุ์. **การสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม.** เข้าถึงเมื่อ
15 พฤศจิกายน 2560. เข้าถึงได้จาก [www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/
.../behavior.doc](http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc).

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. **พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช,
2526.

ธร สุนทรายุทธ. **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา : หลักการ การประยุกต์ และกรณีศึกษา.** กรุงเทพฯ:
เนติกุลการพิมพ์, 2553.

เนตร์พัฒนา ยาวราช. **การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:
บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2553.

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์. **แนวคิดกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์กร.** กรุงเทพฯ: การศึกษา, 2546.

บัญชา อึ้งสกุล. “ประสิทธิภาพของผู้บริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา.” **วารสารวิชาการ**
(มีนาคม 2545): 28.

ประชุม รอดประเสริฐ. “อำนาจเครื่องมือของผู้นำ.” **มิตรครู** 31, 24 (ธันวาคม 2532): 6.

ประวิณ ณ นคร. **คู่มือการรักษาวินัยข้าราชการสำหรับผู้บังคับบัญชา.** กรุงเทพฯ: ประชาชน จำกัด,
2558.

ไปหลี่หมิง. **อ่านความคิดขงเบ้ง.** กรุงเทพฯ: ณ ดา สำนักพิมพ์, 2554.

“เผยแพร่มติพินวินัย'ครู'ย้อนหลัง 3 ปี.” **มติชน** (11 ธันวาคม 2553). เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560.
เข้าถึงได้จาก [http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21625&
Key=hotnews](http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21625&Key=hotnews).

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2545.

เพลล์ อาร์เธอร์อาร์. **เทคนิคการจัดการคนในองค์กร.** แปลและเรียบเรียงโดย สุนันทา วัฒนาคงทอง.
กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสซิเนส เพลส, 2542.

ภาสกร เรืองรอง และคณะ. “เทคโนโลยีการศึกษากับครูไทยในศตวรรษที่ 21.” **วารสารปัญญา
ภวิวัฒน์** 5, ฉบับพิเศษ (พฤษภาคม 2557): 195.

มอร์ติเมอร์ เฟนเบิร์ก. **หลักจิตวิทยาการบริหาร.** แปลโดย เซซุฑู ตย์คานนท์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
เปลวอักษร, 2543.

- มานพ ชูนิล และภราตี บุตรศักดิ์ศรี. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 2548.
- ยะผาด วิวัฒน์พงษ์. **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม, 2549.
- รสสุคนธ์ พหลเทพ. **พลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา ในความเป็นผู้นำเป้าหมายและพลังอำนาจในสถาบันอุดมศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **พฤติกรรมองค์การ: แบบทดสอบ & การประยุกต์ใช้ทฤษฎี พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ, 2548.
- วสิษฐ์ พรหมบุตร และคณะ. **การจัดการความรู้(Knowledge Management) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข**. เข้าถึงเมื่อ 14 พฤศจิกายน 2560. เข้าถึงได้จาก file:///C:/Users/Administrator/Downloads/25560328kmops%20(1).pdf.
- วันชัย มีชาติ. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วันวิสาข์ พวงมะลิ. “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.
- วิจิต กมลรัตน์. “ศึกษาพฤติกรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการบริษัท อิติตยา เบอร์ลาเคมีคัลส์ (ประเทศไทย) จำกัด (ฟอสเฟต ดิวชั่น).” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน แพลและเรียบเรียง. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2551.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. **ลงโทษเพื่อสร้างสรรค์ ไข่เพื่อสะใจ**. เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก Think Leadership 26 มกราคม 2558 <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/630967>.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา 2250 ปรับปรุง 2560**. ม.ป.พ., 2560.

- สำเร็จ โปธิวรรณ. “การศึกษามูลฐานอำนาจการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริการ การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.
- สุระชัย เอี่ยมสะอาด. “การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม.” การค้นคว้าอิสระ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. **จิตวิทยาการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- อนุวัฒน์ ทรัพย์พีชผล. **วิสัยทัศน์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2545.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. **จัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร**. เข้าถึงเมื่อ 13 มีนาคม 2561. เข้าถึงได้จาก ASTV ผู้จัดการออนไลน์ 14 มีนาคม 2557 <http://www.manager.co.th/IBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9570000027835>.
- อรรถสิทธิ์ นุชเปลี่ยน. “ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสั่งงานของหัวหน้างานกับความสำเร็จ ในงานของพนักงาน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ, 2550.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2545.
- อำนาจ แสงสว่าง. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, 2550.
- อำนาจ วัดจินดา. **การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)**. เข้าถึงเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560. เข้าถึงได้จาก http://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_154857.pdf
- อุมาพร พรหมสะอาด. “การเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 2554.

ภาษาต่างประเทศ

- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1986.
- Bandura, A. **Principles of Behavior Modification**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- Barnard, C. I. **Organization and Management**. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1962.
- Best, J. W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall inc., 1970.

- Blouin, N., Deaton, J., Richard, E., & Buza, P. "Effects of Stress on Perceived Performance of Collegiate Aviators." **Aviation Psychology and Applied Human Factors** 4, 1 (2014): 40-49.
- Bonow, J. A. C. "Choice and Negative Reinforcement: The Effects of Amount, Delay and Probability." Ph.D. Dissertation International, University of Nevada, Reno, 2012.
- Comer, C. L. "Benefits of the task for the delivery of negative feedback." Ph.D. Dissertation International, Kansas State University, 2007.
- Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Testing**. 3th ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Douglas, M. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1960.
- Earl, L., Bates, P. R., Murray, P. S., Glendon, A. I., & Creed, P. A. "Developing a Single-Pilot Line Operations Safety Audit." **Aviation Psychology and Applied Human Factors** 2, 2 (Jan 2012): 49-61.
- French, J. R. P. Jr., & Raven, B. H. "The Bases of Social Power." in **Studies in Social Power**, edited by D. Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, 1959.
- French, J. R. P. Jr., & Raven B. H. **The Bast of Social Power**. Ann Arbor: Institution for Social Research University of Michigan, 1959.
- Giæver, F., & Hellesø, R. "Negative experiences of organizational change from an emotions perspective A qualitative study of the Norwegian nursing sector." **Nordic Psychology** 62, 1 (April 2010): 37-52.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**. 8th ed. New York: Houghton Mifflin Company, 2006.
- Hamner, W. C., & Hamner, E. P. "Behavior Modification on the bottom Line." **Organizational Dynamics** 4, 4 (Spring 1976): 3-21.
- Hamner, W. C., & Organ, D. W. **Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach**. Plano, Texas: Business Publications, 1978.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. **Management of Organization Behavior**. New Delhi: Prentice-Hall of India Peivate Limitet, 1974.

- Hersey, P. & Blanchard, K. H. **Management of organizational behavior**. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.
- Hicks, H. G. **The Management of Organization**. New York: McGraw Hill Book Company, 1967.
- Hormans, G. C. **Social Behavior**. New York: Harcourt Brade Jovanavich, Inc., 1974.
- Horton, P. B., & Hunt, C. L. **Sociology**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Katz, D., & Kahn, R. L. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- Knezevich, S. J. **Administrative of Public Education : A Source Book for the Leadership and Management of International Institution**. 4th ed. New York: Harper and Row, 1984.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement** No.3 (November 1970): 608
- Likert, R. **The Human Organization**. New York: McGraw-Hill., 1961.
- Luthans, F., & Kreitner, R. **Organizational Behavior Modification and Beyond**. Glenview, IL: Scott, Foresmean, 1975.
- Luthans, F., & Kreitner, R. **Organizational Behavior Modification and Beyond**. Glenview, IL: Scott, Foresmean, 1985.
- MacAleese, A. N. "Negative reinforcement and self-control in adult humans." Ph.D. of Philosophy, Department of Psychology, University of Nevada, Reno, 2008.
- Martin, G. L., & Pear, J. J. **Behavior Modification: What it is and How to do it**. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall Inc., 1996.
- Mazur, J. E. **Learning and Behavior**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- McClelland, D. C. "The Two Face of Power." **Journal of International Affairs** 24 (1970): 29-47.
- McIntyre, G. L. "Differential reinforcement, drinking, and 'readiness to change': An application of social learning theory." **Dissertation Abstract International, A: The Humanities and Social Sciences** 36, 10 (2002): 3744-A.

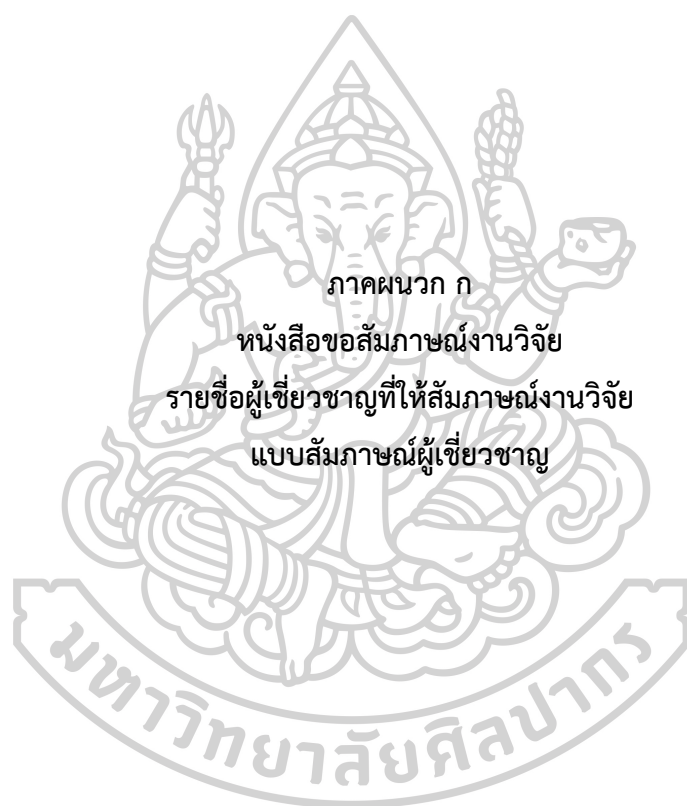
- Miltenberger, R. G. **Behavior Modification : Principles and Procedures**. 3rd ed. CA, Belmont: Wadsworth Publishing, 2002.
- Peabody, R. L. "Perceptions of Organizational Authority : A Comparative Analysis." **Administrative Quarterly** 6, 5 (2000): 463-472.
- Pfiffner, J. M., & Presthus, R. V. **Public Administration**. New York: Harold Process Company, 1960.
- Psychestudy, **Negative Reinforcement**. Accessed February 3, 2018. Available from <https://www.psychestudy.com/behavioral/learning-memory/operant-conditioning/reinforcement-punishment/negative-reinforcement>.
- Robbins, S. P. **Organization Behavior Concepts : Controversies and Application**. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- Robek, A. R. "The safety observer effect across various work conditions." Ph.D. of Philosophy, Department of Psychology, Queens College, City University of New York, 2007.
- Sanford, F. H. "Research on Military Leadership." in **Halpin Theory and Research in Administration**. New York: McMillan Company, 1966.
- Schermerhorn, J. R., Jr. **Management**. 9th ed. Asia: Jhon Wiley and Sons, Inc., 2008.
- Schermerhorn, J. R., Jr. **Managing Organization Behavior**. 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA.: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Sergiovanni, T. J., & Starratt, R. J. **Supervision Human Perspectives**. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Skinner, B. F. **Science and Human Behavior**. New York: Macmillan, 1965.
- Steelman, L. A., & Rutkowski, K. A. "Moderators of employee reactions to negative feedback." **Journal of Managerial Psychology** 19, 1 (2004): 6-18.
- Tabachink, B. G., & Fidell, L. S. **Using Multivariate Statistics**. New York: Haper & Row, 1983.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. **Strategic anagement: Concepts and cases**. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

- Thompson, R. H., Bruzek, J. L., & Cotnoir-Bichelman, N. M. "The Role of Negative Reinforcement In Infant Caregiving: An Experimental Simulation." **Journal of Applied Behavior Analysis; Malden** 44, 2 (Summer 2011): 295-304.
- Tye, M. A. "Negative Reinforcement in Infant Care Simulation: Alternative Caregiver Responses to Prevent Child Abuse." Graduate Theses and Dissertations, Department of Child and Family Studies, University of South Florida, 2014.
- Winter, D. G. **The Power Motive**. New York: The Free Press, 1973.
- Yukl, G. A. **Leadership in Organization**. 6th ed. New York: Pearson Prentice-Hall, 2006.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศบ 6812.2/969

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.พิไลวรรณ แสงขาว

ด้วย นางสาวอินชนันท์ ทอญุฑตา รหัสนักศึกษา 58252905 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา" ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้
นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์วิทย์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นิติ. 09 6361 4535



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย

1. ดร.รัชชัยย์ ทรสุวรรณ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ จ.ราชบุรี
2. ดร.ประสิทธิ์ ชาญศิริ ผู้อำนวยการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนดงบังพิสัยนวการนุสรณ์ จ.มหาสารคาม
3. ดร.พีไลวรรณ แต่งขาว ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนวัดมงคลนิมิตร จ.สมุทรปราการ
4. ดร.วาสนา วิสฤตภา ตำแหน่ง อาจารย์สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
จ.กรุงเทพมหานคร
5. ดร.วรินทร์ทิพย์ หมั่นแสน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนบ้านเกาะอ้ายด้วน จ.ตาก





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

งานวิจัย เรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
(Negative Reinforcement by Secondary School Administrator)

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในการรวบรวมข้อมูลหรือข้อกระทงคำถาม สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนสาธิต สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อมูลหรือข้อกระทงคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำงานวิจัยครั้งนี้ และจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นางสาวธันยนันท์ ทองบุญตา

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 096-3614535

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว.....

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

.....

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรในการวิจัย

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ความคิดเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

(.....)



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/1061

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

27 สิงหาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธีรา นิมิตินิวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวฉันทนันท์ ทองบุญตา รหัสนักศึกษา 58252905 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

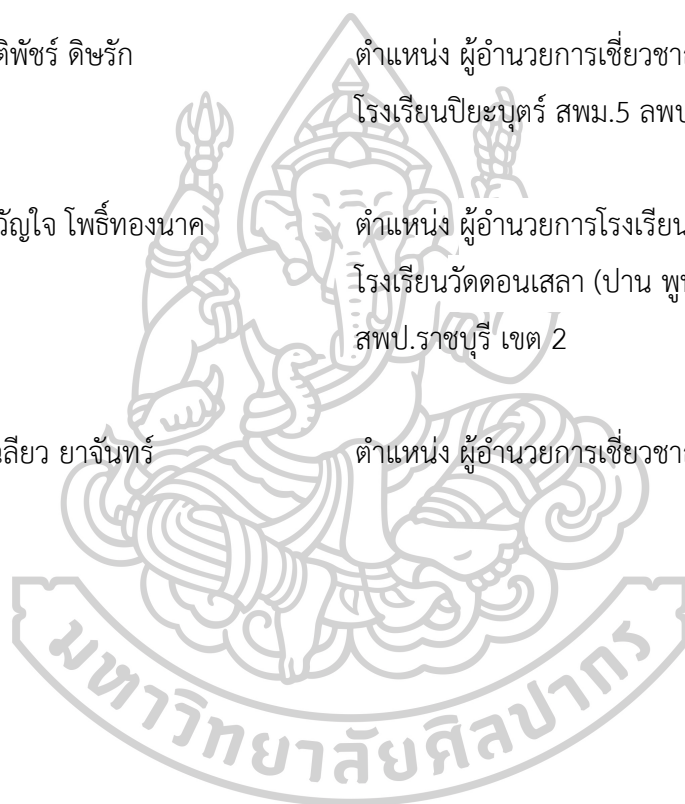
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455
นักศึกษา. 09 6361 4535



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. ผศ.ดร.สุธีรา นิมิตนิวัฒน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตร ป.บัณฑิต
วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ตำแหน่ง (อดีต) ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย
3. ดร.ฐิติพัชร ดิษฐ์รัก ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
โรงเรียนปิยะบุตร สพม.5 ลพบุรี
4. ดร.ขวัญใจ โพธิ์ทองนาค ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนวัดดอนเสลา (ปาน พูน รัฐราษฎร์บำรุง)
สพป.ราชบุรี เขต 2
5. ดร.เฉลียว ยาจันทร์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบางบัวทอง



ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
2	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
3	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
4	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
5	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
16	+1	0	+1	0	+1	3	0.6	/	
17	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
19	+1	0	-1	+1	-1	0	0.0		/
20	+1	0	-1	+1	-1	0	0.0		/
21	+1	+1	-1	+1	-1	1	0.2		/
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	

ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
27	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	/	
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
31	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	/	
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
37	+1	0	+1	+1	-1	2	0.4		/
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
43	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	

ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
58	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	/	
59	+1	+1	-1	+1	+1	3	0.6	/	
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
61	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
62	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
63	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
65	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
73	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
74	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
75	+1	+1	0	+1	+1	4	0.2		/
76	+1	+1	0	+1	+1	4	0.2		/
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
78	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	

ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
80	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
83	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
85	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
86	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
91	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
93	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
95	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
97	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
98	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
99	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
101	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
102	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
104	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	

ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
106	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
108	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.8	/	
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
111	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
112	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
113	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
114	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
115	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
116	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
117	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
118	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
119	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
120	+1	+1	0	+1	-1	2	0.4		/
121	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	/	
122	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	/	
123	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
124	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
125	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
126	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
127	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
128	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
129	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
130	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	

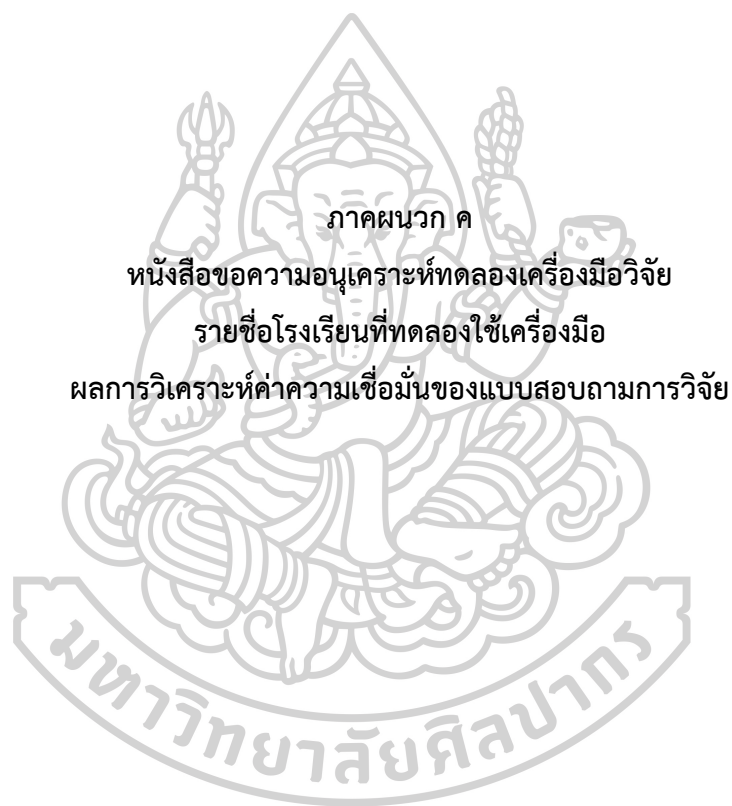
ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
131	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
132	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
133	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
134	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
135	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
136	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
137	+1	+1	0	+1	-1	2	0.4		/
138	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
139	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
140	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	/	
141	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	/	
142	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
143	+1	+1	0	0	-1	1	1.0	/	
144	+1	+1	0	+1	-1	2	0.4		/
145	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
146	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
147	+1	+1	-1	+1	-1	0	0.0		/
148	+1	+1	0	0	-1	2	0.4		/
149	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
150	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
151	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
152	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
153	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
154	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	/	
155	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	/	
156	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	

ตารางที่ 29 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ต่อ)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			เหมาะสม	ไม่เหมาะสม
157	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
158	+1	+1	+1	+1	-1	3	0.6	/	
159	+1	+1	0	+1	-1	2	0.4		/
160	+1	+1	-1	+1	-1	1	0.2		/





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

ตุลาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนทุ่งคลีโลกช้างวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ฉบับ

ด้วย นางสาวธันยนันท์ ทองบุญตา รหัสนักศึกษา 58252905 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



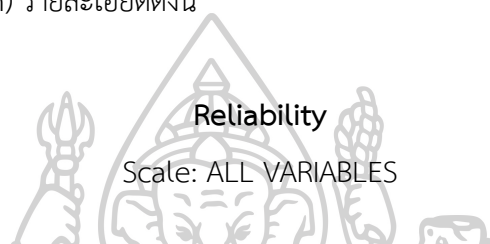
“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”

รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองเครื่องมือ

ภูมิภาค	รายชื่อโรงเรียน		
	เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
ภาคกลาง	1) ร.ร.ทุ่งคลีโคกช้างวิทยา จ. สุพรรณบุรี 2) ร.ร.บ้านหลวงวิทยา จ.นครปฐม	1) ร.ร.สวนแดงวิทยา จ.สุพรรณบุรี 2) ร.ร.หนองรีวิทยาคม จ.กาญจนบุรี	1) ร.ร.บ้านหมี่วิทยา จ. ลพบุรี 2) ร.ร.อุ้มทอง จ.สุพรรณบุรี
ภาคตะวันออก	1) ร.ร. ร่มเกล้า จ.ปราจีนบุรี	-	1) ร.ร.กบินทร์วิทยา จ.ปราจีนบุรี
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1) ร.ร.คูเมืองวิทยา จ.ชัยภูมิ 2) ร.ร.อุดรธรรมานุสรณ์ จ.อุดรธานี 3) ร.ร.บ้านเชียงวิทยา จ.อุดรธานี 4) ร.ร.พานพร้าว จ.หนองคาย 5) ร.ร.บ้านข่าพิทยาคม จ.นครพนม 6) ร.ร.บ้านบัวราษฎร์บำรุง จ.สกลนคร	1) ร.ร.โคกโพธิ์ชัยศึกษา จ.ขอนแก่น 2) ร.ร.โนนศิลาวิทยาคม จ.ขอนแก่น 3) ร.ร.โนนสังวิทยาคาร จ.หนองบัวลำภู 4) ร.ร.ภูกระดึงวิทยาคม จ.เลย	1) ร.ร.บุรีรัมย์พิทยาคม จ.บุรีรัมย์ 2) ร.ร.ปทุมเทพวิทยา จ.หนองคาย
ภาคเหนือ	1) ร.ร.วชิรป่าซาง จ.ลำพูน 2) ร.ร.บ้านหลวง จ.น่าน 3) ร.ร.ท่าทองพิทยาคม จ.พิษณุโลก	1) โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ จ.เชียงใหม่ 2) ร.ร.หอพระ จ.เชียงใหม่	1) ร.ร.ยุพราชวิทยาลัย จ.เชียงใหม่
ภาคใต้	1) ร.ร.บางเดือนสถิตพิทยาคม จ.สุราษฎร์ธานี 2) ร.ร.เสวียด รัชมง์คลา จ.สุราษฎร์ธานี	1) ร.ร.พนมศึกษา จ.สุราษฎร์ธานี	1) ร.ร.เมืองสุราษฎร์ธานี จ.สุราษฎร์ธานี
รวม	14	9	7

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามการวิจัย

จากตารางที่ 25 สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 138 ข้อ เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้เสนอแนะให้ปรับข้อกระทงคำถามบางข้อ ผู้วิจัยได้ปรับข้อกระทงคำถามตามคำแนะนำ แล้วนำไป ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการ ของครอนบาค (Cronbach) รายละเอียดดังนี้



Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.994	.995	138

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	561.8333	11500.489	.676	.994
A2	562.8333	11704.006	-.165	.995
A3	562.9667	11622.033	.138	.995
A4	562.3333	11581.747	.306	.995
A5	562.0333	11548.309	.446	.994
A6	561.7667	11503.220	.608	.994
A7	562.0000	11525.310	.545	.994
A8	561.5667	11535.840	.654	.994
A9	561.4667	11508.051	.740	.994
A10	561.4667	11481.844	.872	.994
A11	561.6000	11480.248	.774	.994
A12	561.4667	11521.568	.624	.994
A13	561.6000	11491.076	.775	.994
A14	561.9333	11511.168	.595	.994
A15	561.7000	11462.424	.790	.994
A16	561.7667	11478.323	.674	.994
A17	562.1667	11546.902	.447	.994
A18	561.5333	11489.499	.763	.994
A19	561.4667	11490.189	.865	.994
A20	561.4333	11496.875	.788	.994
A21	561.2333	11474.530	.873	.994
A22	561.3667	11456.033	.856	.994
A23	561.3667	11462.516	.853	.994
A24	561.7333	11503.237	.741	.994
A25	561.4000	11505.490	.739	.994
A26	561.3333	11477.540	.836	.994
A27	561.4000	11525.214	.772	.994
A28	561.5667	11441.289	.884	.994

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A29	561.5667	11480.461	.844	.994
A30	561.5333	11535.982	.674	.994
A31	561.5000	11475.569	.770	.994
A32	561.7000	11461.252	.795	.994
A33	561.6667	11485.402	.861	.994
A34	561.5333	11490.533	.815	.994
A35	561.7000	11478.976	.788	.994
A36	561.3333	11463.954	.818	.994
A37	561.8000	11491.200	.725	.994
A38	561.6000	11526.524	.718	.994
A39	561.5000	11495.983	.810	.994
A40	561.5667	11469.978	.864	.994
A41	561.2667	11480.064	.818	.994
A42	561.6667	11510.920	.704	.994
A43	561.2000	11477.614	.857	.994
A44	561.2667	11470.616	.893	.994
A45	561.3667	11475.826	.880	.994
A46	561.4333	11501.978	.831	.994
A47	561.3667	11472.102	.898	.994
A48	561.7333	11507.789	.630	.994
A49	562.0000	11476.552	.749	.994
A50	561.6000	11465.076	.816	.994
A51	561.7333	11470.892	.838	.994
A52	561.7667	11502.047	.665	.994
A53	561.7667	11473.840	.726	.994
A54	561.5667	11472.461	.883	.994
A55	562.7667	11594.944	.195	.995
A56	561.9333	11489.789	.703	.994

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A57	561.4000	11479.697	.807	.994
A58	561.6000	11455.903	.810	.994
A59	561.5333	11492.947	.774	.994
A60	561.3667	11469.482	.849	.994
A61	561.5333	11486.947	.803	.994
A62	561.4333	11457.357	.860	.994
A63	562.1000	11533.266	.468	.994
A64	561.5667	11489.289	.748	.994
A65	561.2333	11454.806	.876	.994
A66	561.1667	11478.489	.887	.994
A67	561.3333	11496.368	.805	.994
A68	561.3667	11480.309	.827	.994
A69	561.4333	11482.323	.775	.994
A70	561.4000	11472.662	.839	.994
A71	561.5333	11440.947	.901	.994
A72	561.6333	11449.895	.822	.994
A73	561.3000	11468.562	.906	.994
A74	561.4000	11468.524	.888	.994
A75	561.3000	11472.631	.886	.994
A76	561.4000	11478.800	.811	.994
A77	561.4333	11475.771	.861	.994
A78	561.4000	11462.662	.885	.994
A79	561.4000	11454.248	.895	.994
A80	561.4333	11469.702	.890	.994
A81	561.5667	11468.530	.816	.994
A82	561.2333	11470.599	.892	.994
A83	561.3333	11452.299	.894	.994
A84	561.4000	11450.938	.857	.994

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A85	561.3000	11459.734	.886	.994
A86	561.5333	11457.982	.941	.994
A87	561.3333	11486.368	.856	.994
A88	561.4667	11472.464	.884	.994
A89	561.9333	11467.306	.689	.994
A90	561.7333	11457.789	.743	.994
A91	561.4333	11443.495	.920	.994
A92	561.3333	11467.609	.882	.994
A93	561.4667	11458.051	.891	.994
A94	561.6333	11494.792	.799	.994
A95	561.5667	11453.978	.938	.994
A96	561.4333	11448.599	.872	.994
A97	561.5667	11473.426	.848	.994
A98	561.6333	11510.999	.646	.994
A99	561.8333	11482.557	.805	.994
A100	561.3333	11454.023	.915	.994
A101	561.5333	11448.395	.923	.994
A102	561.4667	11456.326	.899	.994
A103	561.5333	11454.326	.926	.994
A104	561.7000	11481.183	.804	.994
A105	562.1333	11513.499	.543	.994
A106	561.9333	11486.547	.738	.994
A107	561.9333	11480.133	.671	.994
A108	561.8000	11481.062	.726	.994
A109	561.8333	11483.454	.775	.994
A110	561.3667	11472.171	.898	.994
A111	561.6667	11532.368	.681	.994
A112	561.3000	11486.286	.852	.994

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A113	561.2333	11471.220	.889	.994
A114	561.4000	11464.938	.875	.994
A115	561.3333	11491.126	.868	.994
A116	561.4667	11472.809	.852	.994
A117	561.3333	11470.299	.870	.994
A118	561.4667	11463.361	.896	.994
A119	561.9667	11519.826	.528	.994
A120	561.4333	11491.978	.813	.994
A121	561.3667	11483.964	.873	.994
A122	561.7000	11497.941	.813	.994
A123	561.5667	11493.357	.812	.994
A124	561.3667	11469.689	.877	.994
A125	561.8333	11518.626	.564	.994
A126	562.2000	11533.062	.420	.994
A127	561.7000	11470.700	.883	.994
A128	561.8333	11481.730	.736	.994
A129	561.5667	11466.599	.879	.994
A130	561.7333	11491.789	.768	.994
A131	561.7333	11549.789	.497	.994
A132	561.4333	11559.978	.518	.994
A133	561.5000	11508.397	.779	.994
A134	561.9667	11525.895	.531	.994
A135	561.4333	11504.737	.781	.994
A136	561.6333	11532.171	.668	.994
A137	562.0667	11590.478	.263	.995
A138	561.9000	11536.783	.559	.994



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา



ที่ ศธ 6812.2/1301

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 พฤศจิกายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน (สังกัดแม่มาด้อย แนนสอนคม ชั้นอนุ 1 ชุด)

ด้วย นางสาวธันยรัตน์ ทองบุญตา นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
1	วัดบวรนิเวศ	เล็ก	กลาง
2	ท่ามะกาบุญศิริวิทยา	เล็ก	กลาง
3	นิวิฐราชราษฎร์อุปถัมภ์	เล็ก	กลาง
4	บางซ้ายวิทยา	เล็ก	กลาง
5	บางบาล	เล็ก	กลาง
6	บางหลวงวิทยา	เล็ก	กลาง
7	พนมทวนพิทยาคม(สว่างเฉลิมสุคนธ์)	เล็ก	กลาง
8	พระพุทธบาท	เล็ก	กลาง
9	พลอยจาตุรจินดา	เล็ก	กลาง
10	มหาราช	เล็ก	กลาง
11	มักกะสันพิทยา	เล็ก	กลาง
12	โยธินบูรณะ อ่างทอง	เล็ก	กลาง
13	สวนอนันต์	เล็ก	กลาง
14	หนองขาโกวิทพิทยาคม	เล็ก	กลาง
15	หนองตากยาตั้งวิริยะราษฎร์บำรุง	เล็ก	กลาง
16	หนองปลาหมอพิทยาคม	เล็ก	กลาง
17	ห้วยกระเจาพิทยาคม	เล็ก	กลาง
18	หินกองพิทยาคม	เล็ก	กลาง
19	มัธยมวัดเบญจมบพิตร	กลาง	กลาง
20	กรับใหญ่ว่องกุศลกิจพิทยาคม	กลาง	กลาง
21	แก่งคอย	กลาง	กลาง
22	จันทร์หุ่นบำเพ็ญ	กลาง	กลาง
23	เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ กาญจนบุรี	กลาง	กลาง
24	ด่านมะขามเตี้ยพิทยาคม	กลาง	กลาง
25	ตลิ่งชันวิทยา	กลาง	กลาง
26	บางแพปฐมพิทยา	กลาง	กลาง
27	บ้านคาวิทยา	กลาง	กลาง
28	ป่าโมกข์วิทยาภูมิ	กลาง	กลาง
29	ปิยะบุตร	กลาง	กลาง
30	พนมทวนชนูปถัมภ์	กลาง	กลาง
31	พระแท่นดงรังวิทยาการ	กลาง	กลาง
32	มัธยมวัดดุสิตาราม	กลาง	กลาง

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
33	มัธยมวัดธาตุทอง	กลาง	กลาง
34	มัธยมวัดนายโรง	กลาง	กลาง
35	สระบายโสมวิทยา	กลาง	กลาง
36	สายปัญญารังสิต	กลาง	กลาง
37	หนองรีประชานิมิต	กลาง	กลาง
38	อุ่ทองศึกษาลัย	กลาง	กลาง
39	กรรณสูตศึกษาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
40	กาญจนานุกเคราะห์	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
41	แก่งคอย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
42	ชัยบาดาลวิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
43	เทพมงคลรังษี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
44	ธรรมโชติศึกษาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
45	เบญจมาชุกติศ ราชบุรี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
46	พิบูลวิทยาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
47	โพธารัตนาเสนี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
48	มัธยมวัดสิงห์	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
49	ราชินีบูรณะ	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
50	โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
51	วัดนวลนรดิศ	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
52	วัดราชโอรส	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
53	วิสุทธรังษี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
54	สงวนหญิง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
55	สตรีวิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
56	สตรีนนทบุรี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
57	สตรีอ่างทอง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
58	สระบุรีวิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
59	สวนกุหลาบวิทยาลัย นนทบุรี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
60	สามชุกรัตนโกคาราม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
61	หนองแค	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
62	หอวัง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
63	อยุธยาวิทยาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	กลาง
64	กบินทร์บุรี	เล็ก	ตะวันออก

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
65	กรอกสมบูรณวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออก
66	บางกะจะ	เล็ก	ตะวันออก
67	ร่มเกล้า ปราจีนบุรี	เล็ก	ตะวันออก
68	วังดาลวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออก
69	วังหลังวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออก
70	วัดพรหมประสิทธิ์	เล็ก	ตะวันออก
72	สุวรรณวิทยา	เล็ก	ตะวันออก
73	อุทกวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออก
74	ขลุงรัชดาภิเษก	กลาง	ตะวันออก
75	บางปะกง(บวรวิทยายน)	กลาง	ตะวันออก
76	ประจันตราษฎร์บำรุง	กลาง	ตะวันออก
77	พานทอง	กลาง	ตะวันออก
78	มณีเสวตรอุปถัมภ์	กลาง	ตะวันออก
79	วังตะเคียนวิทยาคม	กลาง	ตะวันออก
80	ศรีมโหสถ	กลาง	ตะวันออก
81	อ่างศิลาพิทยาคม	กลาง	ตะวันออก
82	กบินทร์วิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
83	ชลราษฎรอำรุง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
84	ปราจีนราษฎรอำรุง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
85	ปราจีนกัลยาณี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
86	พนัสพิทยาคาร	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
87	ระยองวิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
88	ศรียานุสรณ์	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
89	ศรีราชา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออก
90	หนองสวรรค์วิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
91	กุงแก้ววิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
92	นากอกวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
93	กุดสะเทียนวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
94	อุดรพัฒนศึกษา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
95	เขียงพังพัฒนวิซ	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
96	หนองยางชุมพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
97	พระธาตุบังพวนวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
98	กุดฉิมวิทยาคม	เล็ก	ค่ายบกหวานวิทยา
99	เขาพระนอนวิทยาคม	เล็ก	หนองเซ็งวิทยาคม
100	ค่ายบกหวานวิทยา	เล็ก	โพธิ์ทองวิทยานุสรณ์
101	ค่านาดีพิทยาคม	เล็ก	ร่มเกล้าพิทยาสรรค์
102	โคกหล่ามวิทยา	เล็ก	แวงใหญ่พิทยาสรรค์
103	จตุรภูมิพิทยาคาร	เล็ก	ภูลังกาพิทยาคม
104	ช้างมิ่งพิทยานุกูล	เล็ก	โพนแพงพิทยาคม
105	ท่าม่วงวิทยาคม	เล็ก	กุดฉิมวิทยาคม
106	ทุ่งไชยพิทยา รัชมิ่งคลาภิเษก	เล็ก	ลำปลาหางวิทยา
107	ทุ่งสิมวิทยาคม	เล็ก	เทพสวัสดิ์วิทยา
108	เทพสวัสดิ์วิทยา	เล็ก	ภูริทัตต์วิทยา
109	โนนแดงวิทยาคม	เล็ก	ช้างมิ่งพิทยานุกูล
110	โนนราษีวิทยา	เล็ก	หนองม่วงวิทยาคาร
111	โนนสูงพิทยาคม	เล็ก	โนนแดงวิทยาคม
112	เบญจประชาสรรค์	เล็ก	ยางวิทยาคม
113	ผาน้ำทิพย์วิทยา	เล็ก	โนนราษีวิทยา
114	โพธิ์ทองวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
115	โพธิ์ทองวิทยานุสรณ์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
116	โพธิ์ศรีสว่างวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
117	โพนแพงพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
118	ภูริทัตต์วิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
119	ภูลังกาพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
120	ยางวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
121	ร่มเกล้าพิทยาสรรค์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
122	ลำปลาหางวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
123	วังมนวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
124	วังลิ้นฟ้าวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
125	แวงใหญ่พิทยาสรรค์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
126	หนองเซ็งวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
127	หนองม่วงวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
128	หนองสอพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
129	หัวหินวัฒนาลัย	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
130	กำแพงแสนดิตรรรมวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
131	กุตรังประชาสรรค์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
132	คูทองพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
133	คูทองพิทยาลัย	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
134	แกดำวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
135	โคกคอนวิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
136	เจ็ดสีวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
137	ดงมะไฟพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
138	ด่านม่วงคำพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
139	เตือวิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
140	ท่าบ่อพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
141	นาโพธิ์พิทยาสรรค์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
142	นิคมน้ำอูนเจริญวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
143	บึงบุรพ์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
144	ประชานิมิตพิทยานุกูล	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
145	ประชารัฐวิทยาเสริม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
146	ป่าหวายวิทยายน	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
147	เปือยน้อยศึกษา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
148	โพนงามพิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
149	โพนพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
150	มหาชัยพิทยาคาร	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
151	มหาวิทยาลัยนุกูล	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
152	มิตรภาพ	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
153	เมืองกลางประชานุกูล	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
154	วาริชวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
155	ศรีแก้วประชาสรรค์	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
156	ศึกษาประชาสามัคคี	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
157	หนองนางพิทยาคม	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
158	หนองแวงวิทยา	เล็ก	ตะวันออกเฉียงเหนือ
159	กุตดินจีพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
160	ฝิ่งแดงวิทยาสรรค์	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
161	จุฬารัตนราชวิทยาลัย เลย	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
162	กันทรลักษณ์วิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
163	กุดบากพัฒนาศึกษา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
164	โคกสีวิทยาสรรค์	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
165	ชนบทศึกษา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
166	ดอนตาลวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
167	เต่างอยพัฒนาศึกษา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
168	ทรายทองวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
169	นาสวรรค์พิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
170	โนนสูงพิทยาคาร	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
171	ประชาบดีพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
172	ปากสวยพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
173	ผักไหมวิทยานุกูล	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
174	พรรณาวุฒาจารย์	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
175	พะทายพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
176	โพธิ์แสนวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
177	โพนทองวิทยายน	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
178	มุกดาวิทยานุกูล	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
179	ยางชุมน้อยพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
180	ร่มเกล้า	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
181	วังสามหมอวิทยาคาร	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
182	แวงพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
183	ศรีโคตรบูรณ์	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
184	สังคมวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
185	เสลภูมิ	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
186	หนองคายวิทยาคาร	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
187	หนองบัวซอพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
188	หนองหลวงศึกษา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
189	หนองหินพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
190	ห้วยแก้งพิทยาคาร	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
191	ห้วยเม็กพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
192	เหล่าคามพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
193	อุตรธานีพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
194	กุดเรือคำพิทยาคาร	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
195	น้ำพองพัฒนศึกษา รัชมั่งคลาภิเษก	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
196	หนองสองห้องวิทยา	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
197	เชียงยืนพิทยาคม	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
198	นาคูนประชาสรรค์	กลาง	ตะวันออกเฉียงเหนือ
199	กุมภวาปี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
200	ขอนแก่นวิทยายน	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
201	เชียงคาน	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
202	เซกา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
203	โพนพิสัยพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
204	ธาตุนม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
205	นครพนมวิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
206	บึงกาฬ	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
207	ปากคาดพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
208	ปิยะมหาราชาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
209	มุกดาหาร	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
210	เรณูนครวิทยานุกูล	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
211	เลยพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
212	ศรีธาตุพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
213	ศรีบุญเรืองพิทยาคาร	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
214	ศรีวิไลวิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
215	สกลราชวิทยานุกูล	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
216	สว่างแดนดิน	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
217	หนองบัวพิทยาคาร	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
218	หนองหานวิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
219	อุดรพิทยานุกูล	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
220	อุเทนพัฒนา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ตะวันออกเฉียงเหนือ
221	หัวดงรัฐชนูปถัมภ์	เล็ก	เหนือ
222	วังกรดพิทยา	เล็ก	เหนือ
223	เมธีพิทยา	เล็ก	เหนือ
224	วังทรายพูนวิทยา	เล็ก	เหนือ
225	สรรเพชญ์อัฐมาพิทยาคม	เล็ก	เหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
226	ดงเสือเหลืองพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
227	ดอนศิลาผางามพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
228	ดาราพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
229	ทุ่งกะโล่วิทยา	เล็ก	เหนือ
230	นครชุมพิทยา รัชมง์คลาภิเษก	เล็ก	เหนือ
231	นครบางยางพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
232	น่านประชาอุทิศ	เล็ก	เหนือ
233	น้ำริดวิทยา	เล็ก	เหนือ
234	น้ำรินพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
235	เนินสะอาดพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
236	บ่อเกลือ	เล็ก	เหนือ
237	บ่อโพธิ์วิทยา	เล็ก	เหนือ
238	บ่อสวกวิทยาคาร	เล็ก	เหนือ
239	บ้านโคกพิทยา	เล็ก	เหนือ
240	พญาลือพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
241	แม่จรมิ	เล็ก	เหนือ
242	แม่ทะวิทยา	เล็ก	เหนือ
243	แม่สั่นวิทยา	เล็ก	เหนือ
244	ยางไกลนวิทยา	เล็ก	เหนือ
245	วังพุกุลวิทยศึกษา	เล็ก	เหนือ
246	เวียงชัยพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
247	เวียงเชียงรุ่งพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
248	เวียงตาลพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
249	สรอยเสรีวิทยา	เล็ก	เหนือ
250	สฤชดีเสนาพิทยาคม	เล็ก	เหนือ
251	แสนตอวิทยา	เล็ก	เหนือ
252	ห้างฉัตรวิทยา	เล็ก	เหนือ
253	ทุ่งทรายวิทยา	กลาง	เหนือ
254	ปางศิลาทองศึกษา	กลาง	เหนือ
255	ระหานวิทยา	กลาง	เหนือ
256	หนองโสนพิทยาคม	กลาง	เหนือ
257	สากเหล็กวิทยา	กลาง	เหนือ

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

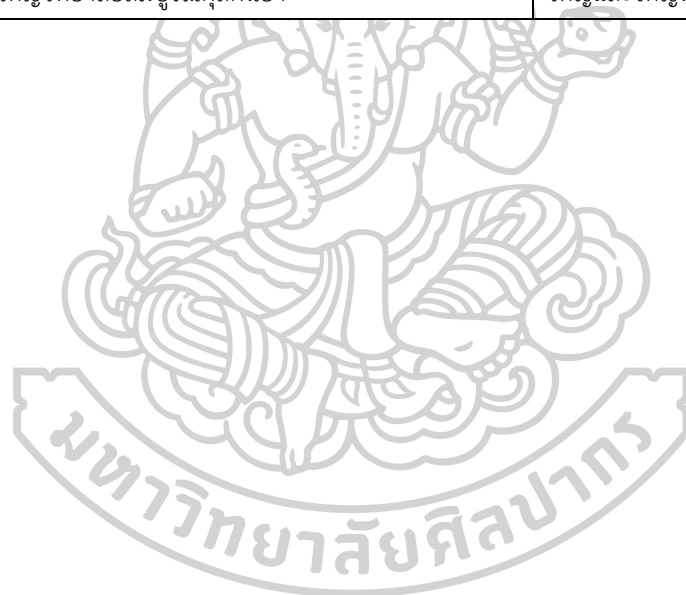
ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
258	กงไกรลาศวิทยา	กลาง	เหนือ
259	คีรีมาศพิทยาคม	กลาง	เหนือ
260	จุฬารัตนราชวิทยาลัย พิษณุโลก	กลาง	เหนือ
261	ชุมแสงสงคราม	กลาง	เหนือ
262	เชียงใหม่วิทยาคม	กลาง	เหนือ
263	น้ำปาดชนูปถัมภ์	กลาง	เหนือ
264	เนินมะปรางศึกษาวิทยา	กลาง	เหนือ
265	บางระกำวิทยศึกษศึกษา	กลาง	เหนือ
266	บ้านโคกพิทยาคม	กลาง	เหนือ
267	บ้านด่านลานหอยวิทยา	กลาง	เหนือ
268	บ้านตาก(ประชาวิทยาจารย์)	กลาง	เหนือ
269	ปางพัฒนาวิทยาคม	กลาง	เหนือ
270	ปางรัชดาภิเษก	กลาง	เหนือ
271	ประชาสงเคราะห์วิทยา	กลาง	เหนือ
272	ฝายกวางวิทยาคม	กลาง	เหนือ
273	เม็งรายมหาราชวิทยาคม	กลาง	เหนือ
274	ร่องกวางอนุสรณ์	กลาง	เหนือ
275	สองพิทยาคม	กลาง	เหนือ
276	กาวิละวิทยาลัย	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
277	เขาทรายทับคล้อพิทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
278	เฉลิมขวัญสตรี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
279	นารีนรัตน์จังหวัดแพร่	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
280	บางมูลนากภูมิวิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
281	พิริยาลัยจังหวัดแพร่	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
282	พิษณุโลกพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
283	สันกำแพง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
284	อุตรดิตถ์	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	เหนือ
285	ท่าแพองวิทยา	เล็ก	ใต้
286	รัชชประภาวิทยาคม	เล็ก	ใต้
287	ชลธารวิทยา	เล็ก	ใต้
288	พระพรหมพิทยานุสรณ์	เล็ก	ใต้
289	ทางพูนวิทยาจารย์	เล็ก	ใต้

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331 โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
290	คลองเคียนรัฐราษฎร์รังสรรค์	เล็ก	ใต้
291	คูเต่าวิทยา	เล็ก	ใต้
292	จะนะวิทยา	เล็ก	ใต้
293	ตะกั่วทุ่งงานทวิวิทยาคม	เล็ก	ใต้
294	ท่าข้ามวิทยาคาร	เล็ก	ใต้
295	ท่าฉางวิทยาคาร	เล็ก	ใต้
296	ทุ่งยางแดงพิทยาคม	เล็ก	ใต้
297	บางกล่ำวิทยา รัชมง์คลาภิเษก	เล็ก	ใต้
298	บางตี่วิทยาคม	เล็ก	ใต้
299	ปทุมคงคาอนุสรณ์	เล็ก	ใต้
300	ประสาธน์ราษฎร์บำรุง	เล็ก	ใต้
301	ปากจั่นวิทยา	เล็ก	ใต้
302	ป่าบอนพิทยาคม	เล็ก	ใต้
302	รัตนพลวิทยา	เล็ก	ใต้
304	วังหินวิทยาคม	เล็ก	ใต้
305	ศรีบรรพตพิทยาคม	เล็ก	ใต้
306	สุขสำราญราษฎร์รังสรรค์	เล็ก	ใต้
307	หาดใหญ่พิทยาคม	เล็ก	ใต้
308	กาญจนดิษฐ์	กลาง	ใต้
309	กาญจนานภิเษกวิทยาลัย สุราษฎร์ธานี	กลาง	ใต้
310	บ้านนาสาร	กลาง	ใต้
311	เคียนซาพิทยาคม	กลาง	ใต้
312	สิชลคุณาธารวิทยา	กลาง	ใต้
313	ปากพะยูนพิทยาคาร	กลาง	ใต้
314	ทุ่งสงวิทยา	กลาง	ใต้
315	จุฬารัตนราชวิทยาลัย ตรัง	กลาง	ใต้
316	ปลายพระยาวิทยาคม	กลาง	ใต้
317	ลำทับประชาชนุเคราะห์	กลาง	ใต้
318	สตรีพังงา	กลาง	ใต้
319	สะบ้าย้อยวิทยา	กลาง	ใต้
320	สงขลาวิทยาคม	กลาง	ใต้
321	ท่าชนะ	กลาง	ใต้

รายชื่อกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 331โรงเรียน (ต่อ)

ที่	ชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ภาค
322	ท่าแซะรัชดาภิเษก	กลาง	ใต้
323	กันตังพิทยากร	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
324	กัลยาณิศรีธรรมราช	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
325	ไชยวาทยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
326	ท่าศาลาประสิทธิ์ศึกษา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
327	พุนพินพิทยาคม	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
328	สตรีพัทลุง	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
329	สตรีภูเก็ต	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
330	สุราษฎร์ธานี	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้
331	หาดใหญ่วิทยาลัยสมบูรณ์กุลกันยา	ใหญ่และใหญ่พิเศษ	ใต้





แบบสอบถามความคิดเห็นการวิจัย
การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
Negative Reinforcement by Secondary School Administrator

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 9 หน้า แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่
- ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 การใช้การเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธันยรัตน์ ทองบุญตา

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 096-3614535

ID LINE : 0963614535

Email : t.thongboonta@gmail.com



แบบสอบถามความคิดเห็นการวิจัย
เรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพของท่าน

ข้อ	สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ 1. <input type="checkbox"/> ชาย 2. <input type="checkbox"/> หญิง	() 01
2	อายุ 1. <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี 2. <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 3. <input type="checkbox"/> 41-50 ปี 4. <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	() 02
3	ระดับการศึกษาสูงสุด 1. <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี 2. <input type="checkbox"/> ปริญญาโท 3. <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก 4. <input type="checkbox"/> อื่น ๆ (โปรดระบุ).....	() 03
4	วิทยฐานะ 1. <input type="checkbox"/> ข้าราชการ 2. <input type="checkbox"/> ข้าราชการพิเศษ 3. <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญ 4. <input type="checkbox"/> เชี่ยวชาญการพิเศษ	() 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน (ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน) 1. <input type="checkbox"/> 1-5 ปี 2. <input type="checkbox"/> 6-10 ปี 3. <input type="checkbox"/> 11-15 ปี 4. <input type="checkbox"/> 16-20 ปี 5. <input type="checkbox"/> 21-25 ปี 6. <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป	() 05
6	ขนาดของโรงเรียนที่ท่านเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ณ ปัจจุบัน 1. <input type="checkbox"/> ขนาดเล็ก 2. <input type="checkbox"/> ขนาดกลาง 3. <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ	() 06
7	โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ในภูมิภาคใด 1. <input type="checkbox"/> ภาคเหนือ 2. <input type="checkbox"/> ภาคกลาง 3. <input type="checkbox"/> ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4. <input type="checkbox"/> ภาคตะวันออก 5. <input type="checkbox"/> ภาคใต้	() 07

ตอนที่ 2 การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็นดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในระดับมากที่สุด

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ผู้อำนวยการต้องใช้สิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ว่าสิ่งใดไม่เหมาะสม					
2	ผู้อำนวยการโรงเรียนดำเนินการเสริมแรงทางลบทันทีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสม					
3	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบอย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบกับพฤติกรรมที่วัดได้					
5	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบประกอบการวางเงื่อนไขเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพฤติกรรมดีขึ้น					
6	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบควบคู่กับการเสริมแรงทางบวกเพื่อปรับพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสม					
7	ผู้อำนวยการโรงเรียน จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่คาดหวังก่อนใช้ การเสริมแรงทางลบเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ถูกต้อง					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
8	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องชี้ให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงจุดดี และข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานก่อนจะให้การเสริมแรงทางลบ					
9	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ					
10	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายและการประเมินอย่างชัดเจน					
11	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะตำหนิผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องใด ๆ ต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้					
12	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม					
13	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีความรู้สามารถบอกหรือแนะนำในการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้					
14	ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องใช้กฎ ระเบียบควบคุมการทำงาน					
15	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเทคนิควิธีการพูดตำหนิ หากผู้ได้บังคับบัญชามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม					
16	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีมาตรการลงโทษที่เหมาะสม					
17	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องคาดโทษผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมบ่อยครั้ง					
18	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีสติเมื่อให้การเสริมแรงทางลบ					
19	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีความมั่นคงทางอารมณ์หากจำเป็นต้องให้การเสริมแรงทางลบ					
20	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้การเสริมแรงทางลบอย่างระมัดระวังเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด					
21	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติแก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมและเสมอภาคกัน					
22	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้เหตุผลในการพิจารณาความผิดของผู้ได้บังคับบัญชา					
23	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อการกระตุ้นการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
24	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคำเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมบ่อยครั้ง					
25	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรอบคอบก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ					
26	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
27	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีประกาศ คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร					
28	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการสื่อสารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี พฤติกรรมไม่เหมาะสมยอมรับความผิดพลาด					
29	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องถามถึงสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง พฤติกรรมเช่นนั้นก่อนใช้การเสริมแรงทางลบ					
30	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องถามหรือกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอวิธีการแก้ไข พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของตนเอง					
31	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม					
32	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลกระทบจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อเพื่อนร่วมงาน					
33	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่งผลเสียต่อองค์กร					
34	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้โอกาสและเวลากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด					
35	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถ แก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดภายหลังการพูดคุยปัญหา นั้นแล้ว					
36	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่แสดงอารมณ์ฉุนเฉียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไม่มีเหตุอันควร					
37	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเน้นผลเสียที่ตัวเขาเป็นหลัก					
38	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การเสริมแรงทางลบโดยไม่จำเป็นต้องแสดงความมี อำนาจ					
39	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานที่มอบหมาย					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
40	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องติดตามงานเป็นระยะ ๆ					
41	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
42	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
43	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องเข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนเอง					
44	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าโดนกลั่นแกล้ง					
45	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรเปรียบเทียบผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น					
46	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องใช้น้ำเสียงสุภาพในการพูดเมื่อตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา					
47	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) โดยไม่ทะเลาะกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
48	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตำหนิที่ผลงานไม่ใช่ตัวบุคคล					
49	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตำหนิแบบตรงไปตรงมา					
50	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้การสื่อสารสองทางในการติดตามงาน					
51	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องตัดแยกผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นปัญหามากออกไปก่อนเพื่อป้องกันผลกระทบต่อบุคคลอื่นและเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
52	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้วิธีการลดความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติตน ไม่เหมาะสม					
53	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องลดอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประพฤติตน ไม่เหมาะสม					
54	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเลือกจังหวะเวลาที่เหมาะสมในการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา					
55	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องตำหนิเรื่องที่สำคัญในระหว่างการประชุม					
56	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสนใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกตำหนิอย่างจริงจัง					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
57	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีทักษะการวิจารณ์อย่างสร้างสรรค์					
58	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก					
59	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรเจาะจงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น					
60	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่ใช่อารมณ์ในการสั่งงาน					
61	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก					
62	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความจริงจังในการตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชา					
63	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรกล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาครั้งละ 1 เรื่อง					
64	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบอกความรู้สึกที่ต้องตำหนิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ					
65	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ					
66	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องรับผิดชอบในคำสั่ง ไม่สั่งมั่วทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา					
67	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องออกคำสั่งที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร					
68	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องยึดประเด็นในการตำหนิโดยไม่นำไปโยงกับพฤติกรรมอื่นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
69	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องไม่เปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อยหรือจดจำที่สั่งไม่ได้					
70	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งการโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้					
71	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องบอกความคาดหวังของผลลัพธ์ที่ต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
72	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้อำนาจในการสั่งการที่มีลักษณะเป็นการแนะนำมากกว่า การสั่งการที่มีลักษณะแบบเผด็จการ					
73	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องอธิบายลักษณะงานที่มอบหมายให้ชัดเจน					
74	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรใช้คำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพร้อมที่จะแนะนำวิธีการปฏิบัติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
75	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมในการสั่งงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่ง					
76	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรใช้คำสั่งโดยไม่แฝงด้วยการวางอำนาจ					
77	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ					
78	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความศรัทธา					
79	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของตนเอง					
80	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความพร้อมในการใช้อำนาจ					
81	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเด็ดขาดใ้การใช้อำนาจ					
82	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกล้าตัดสินใจ					
83	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาจุดแข็งของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ					
84	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับ					
85	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
86	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมากและบอกค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม					
87	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรตั้งค่าเป้าหมายในการทำงานที่เหมาะสม					
88	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องออกคำสั่งในรูปแบบการจูงใจ					
89	ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจจะใช้วิธีการกดดันทางสังคมเพื่อกระตุ้นการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา					
90	ผู้อำนวยการโรงเรียนตำหนิโดยไม่ใช้น้ำเสียงที่แสดงความดูถูกดูแคลนผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานไม่สำเร็จ					
91	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดความศรัทธา					
92	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
93	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
94	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการบันทึกพฤติกรรมหรือสถิติการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
95	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและติดตาม ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
96	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสั่งงานอย่างกระชับ ชัดเจนและไม่คลุมเครือ					
97	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา					
98	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ที่สำคัญอย่างใกล้ชิด					
99	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเก็บสถิติการทำงานที่ผิดพลาดของผู้ปฏิบัติงาน					
100	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีการประชุมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ นโยบาย					
101	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิธีปฏิบัติงาน อย่างละเอียด					
102	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสร้างทัศนคติในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
103	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบผลกระทบ หากไม่เปลี่ยนแปลงองค์การ					
104	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
105	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องกดดันผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับเหมาะสม					
106	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องสุ่มตรวจดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
107	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้การเสริมแรงทางลบแบบเว้นระยะแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
108	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้การเสริมแรงทางลบแบบเป็นครั้งคราวแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
109	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความเข้มงวดในปฏิบัติงาน					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
110	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา					
111	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
112	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในการบริหารงาน					
113	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และเป็นทีไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
114	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ เป็นที่ยอมรับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
115	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลเป็นเพื่อจะให้การเสริมแรงทางลบได้อย่างเหมาะสม					
116	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีช่วยในการติดตามงาน					
117	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องปฏิบัติงานโดยเน้นความถูกต้องและยุติธรรม					
118	ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องบริหารงานตามสถานการณ์และเลือกใช้การเสริมแรงทางลบที่เหมาะสม					
119	ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจใช้สายตาในการตำหนิให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ด้วยตนเอง ว่ามีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม					
120	หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยงช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย					
121	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้พื้นฐานด้านจิตวิทยาและการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา					
122	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อหาข่าวและมุ่งสัมพันธ์ตามนโยบายที่วางไว้					
123	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาของตนเอง					
124	ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความศรัทธาในการบริหารงาน					
125	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียนช่วยตรวจสอบการเข้าสอนของผู้ใต้บังคับบัญชา					
126	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีสายลับในโรงเรียนคอยรายงานสถานการณ์ภายในโรงเรียน					

ข้อ	การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา	ระดับความ คิดเห็น				
		1	2	3	4	5
127	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้อำนาจแก่หัวหน้าสายงานในการติดตามงานโดยตรง					
128	ผู้อำนวยการโรงเรียนมีที่ปรึกษาในการบริหารจัดการโรงเรียนในบางเรื่อง					
129	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นการทำงานด้วยการกระจายอำนาจให้แก่ระดับ และกลุ่มสาระรายงานผลการปฏิบัติงาน					
130	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรแจ้งสถิติการมาปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ทราบ ทุกเดือน					
131	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการลงเวลาเข้างานและ ออกงานของผู้ได้บังคับบัญชา					
132	ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงาน ด้อยคุณภาพหรือกระทำผิดร้ายแรง					
133	ผู้อำนวยการโรงเรียนกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาอาวุโสให้ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี					
134	ผู้อำนวยการโรงเรียนใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อดูพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชา ในโรงเรียน					
135	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายต่าง ๆ ติดตามงานที่มอบหมายกับผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง					
136	ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหรือมีสัมพันธภาพ ที่ดี ไปเจรจาสั่งการหรือตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม					
137	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรสอบถามพฤติกรรมผู้ได้บังคับบัญชาจากนักเรียน					
138	ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมอบหมายให้นักเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ การปฏิบัติหน้าที่ของครูแต่ละวิชา					

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ
โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันและผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ
โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา





ที่ ศธ 6812.2/704

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบ

เรียน ดร.วัชรพงษ์ แพร์หลาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวธันยนันท์ ทองบุญตา รหัสนักศึกษา 58252905 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ไคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยัน องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแบบยืนยันที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

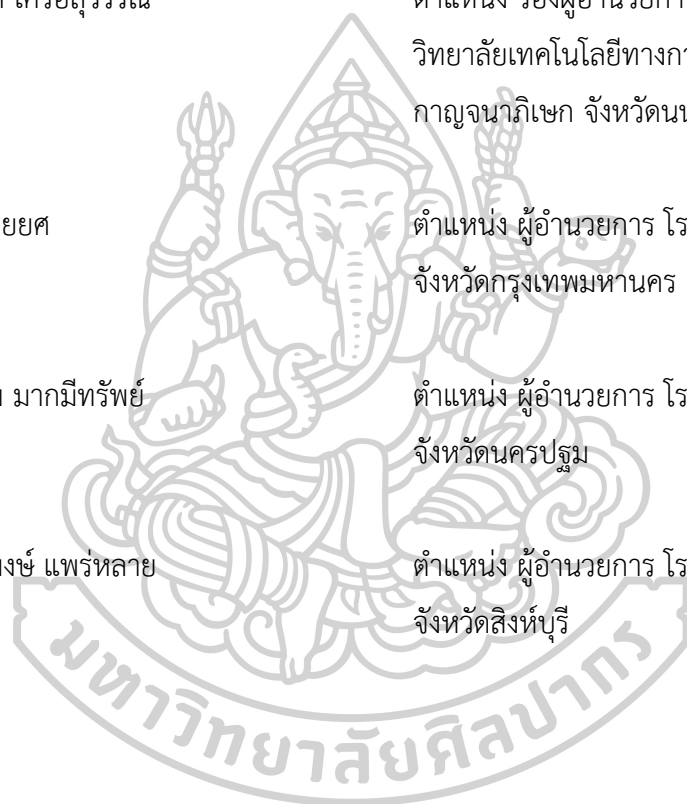
ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา 08 3047 4861

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ
การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและ
ฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
จังหวัดลพบุรี
2. ดร.นพมาศ เครือสุวรรณ ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการ
วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข
กาญจนาภิเษก จังหวัดนนทบุรี
3. ดร.ธีรัช ไชยยศ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีวิทยา 2
จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. ดร.อาคม มากมีทรัพย์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
จังหวัดนครปฐม
5. ดร.วัชรพงษ์ แพร่หลาย ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนหัวไผ่วิทยาคม
จังหวัดสิงห์บุรี





แบบสอบถามเพื่อยืนยัน

การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

Negative Reinforcement by Secondary School Administrator

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ เป็นแบบยืนยันองค์ประกอบ เพื่อตรวจความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ขององค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณา ในด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวธันยรัตน์ ทองบุญตา

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

เอกสารฉบับนี้ มี 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. แบบสอบถามยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. บทสรุปของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ชื่อ - สกุล.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

ส่วนที่ 2 แบบยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียน

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัย พบว่า มืองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร ท่านโปรดให้ความคิดเห็น 4 ด้าน คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ โดยพิจารณา ดังนี้

1. จากองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปรนั้น มีความถูกต้องหรือไม่เพราะเหตุใด
2. จากองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปรนั้น มีความเหมาะสมหรือไม่เพราะเหตุใด
3. จากองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปรนั้น มีความเป็นไปได้หรือไม่เพราะเหตุใด
4. จากองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปรนั้น มีความเป็นประโยชน์หรือไม่เพราะเหตุใด
5. จากองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปรนั้น ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดย
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 การเลือกใช้คำสั่ง	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 การควบคุม	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 การสื่อสารที่เหมาะสม	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบย่อยที่ 1.4 การทำหนี
<p>ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>บทสรุป</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

องค์ประกอบที่ 5 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	
ความถูกต้อง ข้อเสนอแนะ	
ความเหมาะสม ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะ	
ความเป็นประโยชน์ ข้อเสนอแนะ	
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	
บทสรุป	

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ฉันทนันท์ ทองบุญตา
วัน เดือน ปี เกิด	22 ตุลาคม 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดลพบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2533 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สายวิทย์ฯ-คณิตฯ โรงเรียนโคกกระเทียมวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
	พ.ศ. 2537 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา วิทยาลัยครูเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
	พ.ศ. 2540 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2541-2544 อาจารย์อัตราจ้างภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
	พ.ศ. 2544-2562 อาจารย์ประจำหมวดวิชาศึกษาทั่วไป กลุ่มวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เขตหลักสี่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
	พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี

ที่อยู่ปัจจุบัน

80/52 หมู่ 1 ถ.นเรศวร ซ.นเรศวร 20 (ซ.กรุณาแยก 3)
ต.เขาสามยอต อ.เมือง จ.ลพบุรี 15000

