



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิทางการศึกษา

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ตัวแปรด้าน กระบวนการภาวะผู้นำ พลังทางการจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการอิทธิพลและ ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการตัดสินใจ การกำหนดวัตถุประสงค์หน่วยงานและการสั่งการ กระบวนการ ควบคุมการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 1

ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	82	27.99
หญิง	211	72.01
2. อายุ		
30 ปีและต่ำกว่า	8	2.73
31 ถึง 40 ปี	67	22.87
41 ถึง 50 ปี	118	40.27
51 ถึง 60 ปี	100	34.13
3. อาศรัยราชการ		
5 ปีและต่ำกว่า	5	1.71
6 ถึง 10 ปี	31	10.58
11 ถึง 15 ปี	31	10.58
16 ถึง 20 ปี	66	22.52
21 ถึง 25 ปี	56	19.12
สูงกว่า 25 ปี	104	35.49
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.05
ปริญญาตรี	263	89.76
สูงกว่าปริญญาตรี	24	8.19

จากตารางที่ 1 ปรากฏว่าสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 293 คน มีรายละเอียด ดังนี้


1. เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 72.01 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99

2. อายุ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีอายุ 41-50 ปี จำนวน 118 คน หรือร้อยละ 40.27 รองลงมาอายุ 51-60 ปี จำนวน 100 คนหรือร้อยละ 34.13 อายุ 31-40 ปี จำนวน 67 คนหรือร้อยละ 22.87 ส่วนอายุ 30 ปีและต่ำกว่ามีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73

3. ด้านอายุราชการ ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงกว่า 25 ปี มีมากที่สุด จำนวน 104 คน หรือร้อยละ 35.49 รองลงมาคืออายุ 16-20 ปีจำนวน 66 คน หรือร้อยละ 22.52 ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 56 คน หรือร้อยละ 19.12 ระหว่าง 11-15 ปี หรือร้อยละ 10.58 คน ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 31 คน หรือร้อยละ 10.58 ส่วน 5 ปี และต่ำกว่า จำนวน 5 คน หรือร้อยละ 1.71

4. ด้านการศึกษา ปรากฏว่า มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 263 คน หรือ ร้อยละ 89.76 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 24 คน หรือร้อยละ 8.19 และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 6 คน หรือร้อยละ 2.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรณาสงเคราะห์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร

ด้านกระบวนการภาวะผู้นำ

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด ?		
ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเลย	10	3.41
ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในลักษณะ "นาย" กับ "บ่าว"	5	1.71
ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่เต็มทีนัก	126	43.00
ให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่	152	51.88
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเพียงใด ?		
ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเลย	3	1.02
มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเพียงเพื่อหวังผลบางอย่าง	17	5.81
มีความเชื่อถือและไว้วางใจแต่ไม่เต็มทีนัก	104	35.49
มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเต็มที่	169	56.68

ตารางที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
3. ผู้บังคับบัญชาให้ความเกอหนนผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด ?		
ไม่ให้ความเกอหนนเลย	6	2.05
ให้ความเกอหนนในลักษณะ"นาย"กับ "บ่าว"และในบางสถานการณ์เท่านั้น	46	15.70
ให้ความเกอหนนอยู่เสมอ	199	67.92
ให้ความเกอหนนอย่างเต็มที่	42	14.33
*		
4. ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชา เพียงใด?		
ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างเต็มที่	95	32.42
ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างจะมีอิสระ	131	44.71
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีอิสระนัก	61	20.82
ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีอิสระเลย	6	2.05

ตารางที่ 2 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*		
5. ผู้บังคับบัญชาที่รับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหา อย่างน้อย เพียงใด ?		
รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการ แก้ปัญหาอยู่เสมอ	108	36.86
รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ ปัญหามั่บ่อยครั้ง	75	25.59
รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ ปัญหาในบางครั้งเท่านั้น	105	35.84
ไม่ยอมรับและนำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ ในการแก้ปัญหาเลย	5	1.71

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 4 บรรยายการส่องคำกรณการบวกรการภาวษผู้นำ ผู้บังคับบัญชาให้ความ
เชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 51.88ให้ความ
เชื่อถือและไว้วางใจแต่ไม่เต็มที่นัก จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00ให้ความ
เชื่อถือและไว้วางใจในลักษณะนายกับบ่าวจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71 และ
ไม่มีความเชื่อถือและไม่ไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเลย จำนวน 10 คน
คิดเป็นร้อยละ 3.41

ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเต็มที่ จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 56.68 มีความเชื่อถือและไว้วางใจไม่เต็มที่นัก จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 35.49 มีความเชื่อถือและไว้วางใจเพียงเพื่อหวังผลบางอย่าง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.81 ไม่มี ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเลย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.02

ผู้บังคับบัญชาให้ความเกื้อหนุนผู้ได้บังคับบัญชาโดยให้ความเกื้อหนุนอยู่เสมอ จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 67.92 ให้ความเกื้อหนุนอย่างเต็มที่ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 14.33 ให้ความเกื้อหนุนในลักษณะนากับบัวในบางสถานการณ์เท่านั้นจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.70 และไม่ให้ความเกื้อหนุนเลย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ผู้ได้บังคับบัญชามีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองต่อผู้บังคับบัญชา โดยค่อนข้างจะมีอิสระ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 44.71 มีอิสระอย่างเต็มที่ จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 32.42 ไม่ค่อยมีอิสระนัก จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.82 และไม่มีอิสระเลยจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ผู้บังคับบัญชารับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาอยู่เสมอ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 36.86 รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาในบางครั้งเท่านั้น จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 35.84 รับฟังและใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาบ่อยครั้ง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 25.59 ไม่ยอมรับและนำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาเลย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร
ด้านพลังทางการจูงใจ

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
6. บุคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจอย่างไร ?		
มีความต้องการในเรื่องปัจจัย 4 ความต้องการทางเศรษฐกิจและมีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่	43	14.68
มีความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ การเป็นสมาชิกของหน่วยงานตลอดจนความสำเร็จบางประการ		
อยู่บ้าง	69	23.55
มีความต้องการทางเศรษฐกิจ และความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ	149	50.85
มีความต้องการทางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ และความสำเร็จในการทำงานสูงสุด		
โดยมีแรงจูงใจมาจากเป้าหมายของกลุ่ม	32	10.92

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
7. ผู้บังคับบัญชาใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างไร?		
ทำให้กลัว ลงโทษและให้รางวัลเป็นครั้งคราว	13	4.44
ให้รางวัลหรือการลงโทษทางอ้อม	28	9.56
ให้รางวัลบ้างลงโทษบ้าง บางครั้งใช้มาตรการทั้ง 2 อย่างร่วมกัน	77	26.28
ให้รางวัลเมื่อกลุ่มมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	175	59.72
* 8. บุคลากรมีทัศนคติต่อโรงเรียนและวัดอุประสงค์ของโรงเรียนอย่างไร ?		
มีทัศนคติที่ดีมาก และสนับสนุนวัดอุประสงค์อย่างเต็มที่	166	56.66
มีทัศนคติไม่ค่อยดีและสนับสนุนวัดอุประสงค์ของโรงเรียนบางครั้ง	111	37.88
มีทัศนคติไม่ดีและสนับสนุนวัดอุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น	15	5.12
มีทัศนคติไม่ดีและต่อต้านวัดอุประสงค์ของโรงเรียน	1	0.34

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
9. บุคลากรมีความขัดแย้งต่อวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร ?		
มีความขัดแย้งมาก	4	1.37
มีความขัดแย้งเสมอๆ	21	7.17
มีความขัดแย้งบ้างบางครั้ง	239	81.57
ไม่มีความขัดแย้งเลย	29	9.89
10. บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพียงใด?		
ทุกระดับชั้นมีความรับผิดชอบมาก	55	18.77
มีความรับผิดชอบเฉพาะระดับหัวหน้า		
เป็นสัดส่วนกัน	33	11.26
ระดับหัวหน้ามีความรับผิดชอบมากกว่าครูผู้สอน	43	14.68
ทุกระดับมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันตามลำดับ	162	55.29

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
* 11.ทัศนคติของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงานเป็น อย่างไร ?		
มีการร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยทัศนคติที่ดี มีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งโรงเรียน	160	54.61
มีการร่วมมือซึ่งกันและกันเหตุผลเพื่อให้ คนอื่น ๆ พอใจบางครั้งในระดับเดียวกัน		
มีการแข่งขันกันบ้างและผู้บังคับบัญชาทำ ตนเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา	77	26.28
มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา แต่ มีการแข่งขันเพื่อตำแหน่งในระดับเดียว กันและผู้บังคับบัญชาทำตนเหนือกว่าผู้ใต้ บังคับบัญชา	43	14.67
มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา แต่ ไม่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานเลย ผู้บังคับ บัญชาจะทำตนอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มี ความเชื่อถือและไว้วางใจกันเป็นส่วนมาก	13	4.44

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
* 12. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงาน สถานภาพของตน การตรวจנית่างงาน และ ความสำเร็จของตนเอง เป็นอย่างไร ?		
สูงมาก	5	1.71
ค่อนข้างสูง	98	33.45
พอประมาณ	186	63.48
ไม่พึงพอใจเลย	4	1.36

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 3 ด้านพลังทางการจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามรับรู้ว่าคุณคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจในด้านความต้องการทางเศรษฐกิจ ความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งปรารถนาที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 50.85 มีความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการในตำแหน่งหน้าที่และการเป็นสมาชิกของหน่วยงานตลอดจนความสำเร็จบางประการ อยู่บ้าง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.55 มีความต้องการในเรื่องปัจจัยสี่ ความต้องการทางเศรษฐกิจและต้องการตำแหน่งหน้าที่ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 มีความต้องการทางเศรษฐกิจอย่างเต็มที่และความสำเร็จในการทำงานสูงสุดโดยมีแรงจูงใจมาจากเป้าหมายของกลุ่ม จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.92

ผู้บังคับบัญชาใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยการให้รางวัล เมื่อกลุ่มมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 59.72 ให้รางวัลบ้างลงโทษบ้าง บางครั้งใช้มาตรการทั้งสองอย่างร่วมกัน จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.28 ให้รางวัลหรือการลงโทษทางอ้อม จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.56 ทำให้กลัวการลงโทษและให้รางวัลเป็นครั้งคราว จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44

บุคลากรมีทัศนคติต่อโรงเรียนและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ดีอย่างเต็มที่ จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 56.66 มีทัศนคติไม่ค่อยดีและสนับสนุนวัตถุประสงค์ของโรงเรียนบางครั้งจำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 37.88 มีทัศนคติไม่ดี และสนับสนุนวัตถุประสงค์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.12 มีทัศนคติไม่ดีและต่อต้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.34

บุคลากรมีความขัดแย้งต่อวิธีการจูงใจให้ปฏิบัติงานโดยมีความขัดแย้งบ้างบางครั้งจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 81.57 มีความขัดแย้งเสมอๆ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.17 ไม่มีความขัดแย้งเลย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 9.89 และมีความขัดแย้งมาก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37

บุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อวัตถุประสงค์ของโรงเรียน โดยทุกระดับมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันตามลำดับ จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 55.29 ทุกระดับชั้นมีความรับผิดชอบมาก จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 18.77 ระดับหัวหน้ามีความรับผิดชอบมากกว่าครูผู้สอน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 และมีความรับผิดชอบเฉพาะระดับหัวหน้าเป็นสัดส่วนกัน จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 11.26

ทัศนคติของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยทัศนคติที่ดีมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันทั้งโรงเรียน จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 54.61 มีการร่วมมือซึ่งกันและกันเหตุผลเพื่อให้คนอื่น ๆ พอใจ บางครั้งในระดับเดียวกันมีการแข่งขันกันบ้างและผู้บังคับบัญชาทำตนเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.28 มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชา แต่มีการแข่งขันเพื่อตำแหน่งในระดับเดียวกัน และผู้บังคับบัญชาทำตนเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.67 มีทัศนคติที่จะร่วมมือต่อผู้บังคับบัญชาแต่ไม่เป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานเลย ผู้บังคับบัญชาจะทำตนอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อถือไว้วางใจกันเป็นส่วนมาก จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44

ความพึงพอใจของบุคลากรต่อเพื่อนร่วมงาน สภาพภาพของตน การตรวจนิเทศงาน และความสำเร็จของตนมีพอประมาณ จำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 63.48 มีค่อนข้างสูง จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 33.45 มีสูงมาก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71 และไม่พึงพอใจเลย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.36

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร
ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
13. การมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อซึ่งกันและกัน ของบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนมีเพียงใด ?		
น้อยมาก	3	1.02
น้อย	18	6.15
ปานกลาง	171	58.36
มีมากทั้งในส่วนตัวและกลุ่ม	101	34.47
14. ทิศทางของข่าวสารมีลักษณะอย่างไร ?		
จาก"เบื้องบน"สู่ "เบื้องล่าง"อย่าง เดียว	18	6.14
จาก"เบื้องบน"สู่"เบื้องล่าง"เป็นส่วนใหญ่ สื่อสาร 2 ทางจากเบื้องบนลงมาเบื้อง ล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน	76	25.94
สื่อสาร 2 ทางจากเบื้องบนลงมาเบื้อง ล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนและในระดับ เดียวกัน	147	50.17

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*			
15.	การสื่อสารจากเบองบนสู่เบองล่างเริ่มต้น จากระดับใด ?		
	ทุกระดับ	82	27.99
	เบองล่างมีส่วนบ้างบางครั้ง	28	9.56
	เริ่มจากเบองบน	167	56.99
	เริ่มจาก"เบองบน"โดยเคร่งครัด	16	5.46
16.	ผู้บังคับบัญชาสนใจให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ ข่าวสารเพียงใด?		
	น้อยมาก	5	1.71
	เท่าที่จำเป็น	80	27.30
	เท่าที่ผู้บังคับบัญชาสอบถาม	18	6.14
	อย่างเต็มที่	190	64.85
*			
17.	ผู้บังคับบัญชามอบรับการติดต่อจากผู้บังคับ บัญชาเพียงใด ?		
	ยอมรับอย่างเปิดเผย	212	72.35
	ยอมรับและไม่ไว้ใจบ้าง	66	22.53
	ยอมรับและส่วนมากไม่ไว้ใจ	8	2.73
	ยอมรับด้วยความไม่ไว้ใจอย่างยิ่ง	7	2.39

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
18. ลักษณะการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาถึงผู้ บังคับบัญชาจำเป็นจะต้องเป็นไปตาม สายการบังคับบัญชาเพียงใด ?		
ไม่จำเป็นเลย	38	12.97
จำเป็นน้อย	27	9.22
จำเป็นบ้างปานกลาง	148	50.51
จำเป็นมากที่สุด	80	27.30
19. ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความ"ถูกต้อง" ของข่าวสารที่ส่งขึ้นไปถึงผู้บังคับบัญชา มากน้อยเพียงใด ?		
น้อยมาก	3	1.02
น้อย	8	2.73
ปานกลาง	136	46.42
มาก	146	49.83
* 20. มีแรงผลักดันที่มีผลต่อ"ความถูกต้อง"และ "ความสมบูรณ์"ของข่าวสารหรือไม่ ?		
ไม่มีแรงผลักดันใดๆเลย	31	10.58
มีแรงผลักดันบ้างบางครั้ง	161	54.95
มีแรงผลักดันเป็นส่วนมาก	91	31.06
มีแรงผลักดันมากที่สุด	10	3.41

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*		
21. ข่าวสารที่ส่งจากระดับล่างถึงผู้บังคับบัญชา		
มีความถูกต้องเพียงใด ?		
ถูกต้องมากที่สุด	96	32.77
ถูกต้องปานกลาง	174	59.38
ถูกต้องน้อย	19	6.48
ไม่ถูกต้องเลย	4	1.37
*		
22. โรงเรียนมีระบบการสนับสนุนการติดต่อจาก		
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพียงใด ?		
ไม่ต้องมี	12	4.09
ต้องมีบ้าง	63	21.50
ต้องมีอยู่เสมอ	183	62.46
ต้องมีอย่างมาก	35	11.94
23. การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆใน		
โรงเรียนเพียงพอและถูกต้องเพียงใด ?		
น้อยมากเนื่องจากการแข่งขันและ		
เป็นปฏิปักษ์ในระดับเดียวกัน	13	4.44
ปานกลางเนื่องจากการแข่งขันใน		
ระดับเดียวกัน	66	22.53
ดี	196	66.89
ดีมาก	18	6.14

ตารางที่ 4 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
24. ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้		
ผู้บังคับบัญชามีลักษณะใด ?		
ห่างเหินกันมาก	20	6.83
ใกล้ชิดกันได้พอสมควร	125	42.66
ค่อนข้างใกล้ชิด	122	41.64
ใกล้ชิดกันมาก	26	8.87
* 25. ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับ		
บัญชาเพียงใด?		
รู้และเข้าใจดีมาก	22	7.51
รู้และเข้าใจค่อนข้างดี	179	61.09
รู้และเข้าใจบ้างเล็กน้อย	80	27.30
ไม่ได้รับรู้และสนใจเลย	12	4.10
26. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกัน		
และกันดีเพียงใด?		
ไม่ดีเลย	10	3.41
ปานกลาง	137	46.76
ดี	128	43.69
ดีมาก	18	6.14

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 4 ด้านกระบวนการติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อซึ่งกันและกันของบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีปานกลางจำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 58.36 มีมากทั้งในส่วนตัวและกลุ่ม จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 34.47 มีน้อย จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.15 และน้อยมาก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.02

ทิศทางของข่าวสาร มีลักษณะเป็นการสื่อสาร 2 ททาง จากเบื้องบนลงมาเบื้องล่าง เบื้องล่างสู่เบื้องบนและในระดับเดียวกัน จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 50.17 จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเป็นส่วนมาก จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.94 สื่อสาร 2 ททางจากเบื้องบนลงมาเบื้องล่างและเบื้องล่างสู่เบื้องบน จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 จากเบื้องบนสู่เบื้องล่างอย่างเดียว จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14

การสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเริ่มต้นจากเบื้องบน จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 56.99 เริ่มต้นจากทุกระดับ จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 27.99 เบื้องล่างมีส่วนเริ่มต้นบ้างเป็นบางครั้ง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.56 เริ่มต้นจากเบื้องบนโดยเคร่งครัด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.46

ผู้บังคับบัญชาสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ข่าวสารอย่างเต็มที่ จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 64.85 จงใจให้รับรู้ข่าวสารเท่าที่จำเป็น จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 27.30 จงใจให้รับรู้ข่าวสารเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถาม จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14 จงใจให้รับรู้ข่าวสารน้อยมาก จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71

ลักษณะการยอมรับการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชา สอมรับอย่างเปิดเผย จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 72.35 สอมรับและไม่ไว้วางใจบ้าง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22.53 สอมรับและส่วนมากไม่ไว้วางใจ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 สอมรับด้วยความไม่ไว้วางใจอย่างยิ่ง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.39

ลักษณะการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา
 จำเป็นบ้างปานกลาง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 50.51 จำเป็นมากที่สุด จำนวน 80 คน
 คิดเป็นร้อยละ 27.30 จำเป็นน้อย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.22 ไม่จำเป็นเลย จำนวน
 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.97

ผู้บังคับบัญชาตระหนักในความถูกต้องของข่าวสารที่ส่งขึ้นไปถึงผู้บังคับบัญชามาก จำนวน
 146 คน คิดเป็นร้อยละ 49.83 ตระหนักปานกลาง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 46.42
 น้อย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73 และตระหนักน้อยมาก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ
 1.02

แรงผลักดันที่มีผลต่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข่าวสาร มีแรงผลักดันบ้างบางครั้ง
 จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 54.95 มีแรงผลักดันเป็นส่วนมาก จำนวน 91 คน คิดเป็น
 ร้อยละ 31.06 ไม่มีแรงผลักดันใดๆเลย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.58 และมีแรงผลักดัน
 มากที่สุดจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41

ข่าวสารที่ส่งจากระดับล่างถึงผู้บังคับบัญชามีความถูกต้องปานกลาง จำนวน 174 คน
 คิดเป็นร้อยละ 59.38 ถูกต้องมากที่สุด จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 ถูกต้องน้อย
 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.48 และไม่ถูกต้องเลย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.37

ระบบการสนับสนุนการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีอยู่เสมอ จำนวน 183 คน คิดเป็น
 ร้อยละ 62.46 ต้องมีบ้าง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 ต้องมีอย่างมาก จำนวน 35
 คน คิดเป็นร้อยละ 11.94 และไม่ต้องมี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.09

การติดต่อสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ระดับดี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 66.89 ปานกลางเนื่องจากมีการแข่งขันในระดับเดียวกัน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 22.53 ดีมาก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14 น้อยมากเนื่องจากมีการแข่งขันและเป็นปฏิบัติในระดับเดียวกัน จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.44

ความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกันได้พอสมควร จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 42.66 ค่อนข้างใกล้ชิด จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 41.64 ใกล้ชิดกันมาก จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.87 และห่างเหินกันมาก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.83

ผู้บังคับบัญชารู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างดี จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 61.09 รู้และเข้าใจบ้างเล็กน้อย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 27.30 รู้และเข้าใจดีมาก จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.51 ไม่ได้รับรู้และสนใจเลย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจกันและกันปานกลาง จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 46.76 ดี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 43.69 เข้าใจกันและกันดีมากจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.14 และไม่ดีเลย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร

ด้านกระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*		
27. การมีปฏิสัมพันธ์ และความเชื่อใจไว้วางใจ		
ต่อกันของบุคลากรในโรงเรียนมีลักษณะ		
อย่างไร?		
มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั่วไปอย่างเป็นกันเอง		
และมีความเชื่อใจ ไว้วางใจกันสูงมาก	54	18.43
มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันปานกลางและมีความ		
เชื่อใจ ไว้วางใจกันพอสมควร	219	74.74
มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยในลักษณะผู้ใหญ่		
ทำตนเหนือ"ผู้น้อย โดยตักเตือนให้	6	2.05
ระมัดระวังตัวและทำให้เกิดความหวาดกลัว		
มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยมากตลอดระยะเวลา		
มีแต่ความหวาดกลัวและไม่ไว้วางใจต่อกัน	14	4.78
*		
28. ความร่วมมือของบุคลากรในการทำงานเป็น		
กลุ่มเป็นอย่างไร		
ดีมากทั้งหน่วยงาน	84	28.67
พอประมาณ	196	66.89
น้อย	10	3.41
ไม่มีเลย	3	1.03

ตารางที่ 5 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
29. ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมในโรงเรียนเพียงใด ?		
ไม่มีเลย	17	5.80
มีบ้างเล็กน้อย	43	14.68
มีบ้างปานกลาง	113	38.57
มีมาก	120	40.95
30. ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีอิทธิพลในการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียนเพียงใด ?		
น้อยมาก	23	7.85
น้อย	37	12.63
ปานกลาง	161	54.95
มาก	72	24.57

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
31. ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพียงใด ?		
มีน้อย	26	8.87
มีปานกลาง	38	12.97
มีค่อนข้างมาก	38	12.97
มีอิทธิพลมากแต่เป็นไปโดยอ้อม (เช่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีประสิทธิภาพในการติดต่อกับผู้ร่วมงาน)	191	65.19
*32. โครงสร้างของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยให้ฝ่ายต่างๆติดต่อกันได้เพียงใด ?		
มีประสิทธิภาพสูง ฝ่ายต่างๆติดต่อกันได้ทุกทิศทาง (ทั้งแนวตั้งแนวนอนและแนวเฉียง)	116	39.59
มีประสิทธิภาพบ้างปานกลางและมีอิทธิพลมากตามสายการบังคับบัญชา (แนวตั้ง) เป็นไปในลักษณะที่อำนวยให้ฝ่ายหนึ่งติดต่อกับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ในขอบเขตจำกัดปกติเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและจาก "บน" มาสู่ "ล่าง" เท่านั้น	106	36.18
ไม่มีประสิทธิภาพเลย	9	3.07

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 5 ด้านกระบวนการอิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์และความเชื่อถือ
และไว้วางใจต่อกันของบุคลากรในโรงเรียน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันปานกลางและมีความเชื่อถือและ
ไว้วางใจกันพอสมควร จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 74.74 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทั่วไปอย่างเป็น
กันเองและมีความเชื่อถือไว้วางใจกันสูงมาก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 18.43 มีปฏิสัมพันธ์
ต่อกันน้อยมากตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาแต่ความหวาดกลัวและไม่ไว้วางใจต่อกัน จำนวน 14 คน คิดเป็น
ร้อยละ 4.78 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยในลักษณะผู้ใหญ่มากเกินไป"ผู้น้อย โดยตักเตือนให้ระมัดระวัง
ตัวและทำให้เกิดความหวาดกลัว จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ความร่วมมือของบุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่มมีพอประมาณ จำนวน 196 คน คิดเป็น
ร้อยละ 66.89 ดีมากทั้งหน่วยงาน จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.67 มีน้อย จำนวน
10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41 และไม่มีเลยจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.03

ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรม
ในโรงเรียน มีมาก จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40.95 มีบ้างปานกลาง จำนวน 113 คน
คิดเป็นร้อยละ 38.57 มีบ้างเล็กน้อย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 และไม่มีเลย
จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80

ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีอิทธิพลในการกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และ
กิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ปานกลาง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 54.95 มีมาก จำนวน
72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.57 มีน้อย จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 12.63 มีน้อยมาก จำนวน
23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.85

ผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ และการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน มีอิทธิพล
 มากแต่เป็นไปโดยอ้อม (เช่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีประสิทธิภาพในการติดต่อกันผู้ร่วมงาน) จำนวน
 191 คิดเป็นร้อยละ 65.19 มีค่อนข้างมาก จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.97 มีปานกลาง
 จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.97 และมีน้อย จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.87

โครงสร้างของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและเอื้ออำนวยให้ฝ่ายต่างๆติดต่อกัน มีประสิทธิภาพ
 สูง ฝ่ายต่างๆติดต่อกันได้ทุกทิศทาง (ทั้งแนวตั้งแนวนอน และแนวเฉียง) จำนวน 116 คน คิดเป็น
 ร้อยละ 39.59 มีประสิทธิภาพบ้างปานกลางและมีอิทธิพลมากตามสายการบังคับบัญชา (แนวตั้ง)
 จำนวน 106 คิดเป็นร้อยละ 36.81 เป็นไปในลักษณะที่อำนวยให้ฝ่ายหนึ่งติดต่อกับอีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใน
 ขอบเขตจำกัด ปกติเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาและจาก"บน"มาสู่"ล่าง" เท่านั้น จำนวน 62 คน
 คิดเป็น ร้อยละ 21.16 ไม่มีประสิทธิภาพเลย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.07

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร

ด้านกระบวนการตัดสินใจ

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
33. ระดับใดที่กระทำการตัดสินใจ ?		
ระดับสูงเท่านั้น	38	12.97
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วาง"นโยบาย" ระดับต่ำกระทำการตัดสินใจได้ตามที่ รับมอบในระเบียบคำสั่งซึ่งจะต้องผ่าน การตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนจะ นำไปปฏิบัติเสมอ	110	37.54
ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแนวนโยบาย อย่างกว้างๆ การตัดสินใจเฉพาะเรื่อง ในรายละเอียดต่างๆนั้นระดับต่ำ เป็นผู้กระทำ	77	26.28
ทุกส่วนในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจใน ลักษณะกระบวนการผสมผสานหรือการ แนะนำจากกลุ่ม	68	23.21
34. ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจมีความเพียงพอ และถูกต้องมากน้อยเพียงใด ?		
ไม่เพียงพอและไม่ถูกต้องเลย	7	2.39
เพียงพอและถูกต้องบ้างเล็กน้อย	24	8.19
เพียงพอและถูกต้องบ้างปานกลาง	192	65.53
สมบูรณ์และถูกต้องมาก	70	23.89

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*		
35. ผู้ตัดสินใจต่างๆตระหนักถึงปัญหาในระดับต่ำ		
อย่างไร้รอบคอบมากนักน้อยเพียงใด?		
มาก	81	27.65
ปานกลาง	183	62.46
น้อย	24	8.19
ไม่มีเลย	5	1.70
36. ระดับใดใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบ		
ในการตัดสินใจเป็นอย่างมาก ?		
มีใช้เฉพาะแต่ในระดับสูงเท่านั้น	14	4.78
มีใช้ในระดับสูงและระดับกลาง	67	22.87
มีใช้ในระดับสูง ระดับกลางและระดับต่ำ	70	23.89
มีใช้ทุกแห่งทั่วไปในหน่วยงาน	142	48.46

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
*		
37 ข้อมูลในการตัดสินใจ ใช้กระทำการตัดสินใจในระดับใด ?		
ทุกระดับโดยกลุ่มและให้ฝ่ายที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วทำการวินิจฉัยสั่งการหรือโดยการเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งไปยังฝ่ายที่มีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้นๆ	137	46.76
กระทำที่ระดับสูงในบางครั้ง	39	13.31
ส่วนมากกระทำที่ระดับสูง	93	31.74
กระทำที่ระดับสูงเท่านั้น ไม่ใช่ระดับที่มีข้อมูลที่ต้องและพร้อมมูล	24	8.19
* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย		
38. มีแรงจูงใจสนับสนุนการตัดสินใจเพียงใด ?		
มาก	77	26.28
ปานกลาง	198	67.58
น้อย	16	5.46
ไม่มีเลย	2	0.68

ตารางที่ 6 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
39. ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองอย่างไร ?		
ไม่มีส่วนเลย	12	4.10
ไม่เคยร่วมในการตัดสินใจแต่บางครั้งให้เฉพาะคำปรึกษาหารือ	90	30.72
เป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ	119	40.61
ร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเต็มที่	72	24.57
40. การตัดสินใจกระทำในลักษณะใด ?		
กระทำโดยคนเดียวเท่านั้นซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป	10	3.41
กระทำโดยคนเดียวส่วนมากซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป	35	11.95
กระทำโดยคนเดียวและโดยกลุ่ม ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมบ้าง	139	47.44
ส่วนมากกระทำโดยกลุ่มซึ่งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมมาก	109	37.20

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 6 ด้านกระบวนการตัดสินใจ ระดับที่กระทำการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้วาง "นโยบาย" ระดับต่ำกระทำการตัดสินใจได้ตามที่รับมอบในระเบียบคำสั่งซึ่งจะต้องผ่านการ ตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาก่อนจะนำไปปฏิบัติเสมอ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 37.54 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแนวนโยบายอย่างกว้างๆ การตัดสินใจเฉพาะเรื่องในรายละเอียดต่าง ๆ นั้น ระดับต่ำเป็นผู้กระทำ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.28 ทุกส่วนในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจ ในลักษณะกระบวนการผสมผสานหรือการแนะนำจากกลุ่ม จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.21 ระดับสูงเท่านั้น จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.97

ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจมีความเพียงพอและถูกต้องปานกลาง จำนวน 192 คน คิดเป็น ร้อยละ 65.53 สมบูรณ์และถูกต้องมาก จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.89 เพียงพอและ ถูกต้องบ้างเล็กน้อย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.19 ไม่เพียงพอและไม่ถูกต้องเลย จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.39

ผู้ตัดสินใจต่างๆตระหนักถึงปัญหาในระดับต่ำอย่างรอบคอบปานกลาง จำนวน 183 คิดเป็น ร้อยละ 62.46 มีมาก จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 27.65 มีน้อย จำนวน 24 คน คิดเป็น ร้อยละ 8.19 และไม่มีเลย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.70

ระดับที่ใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบในการตัดสินใจ มีใช้ทุกแห่งทั่วไปในหน่วยงาน จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 48.46 มีใช้ในระดับสูง ระดับกลางและระดับต่ำ จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.89 มีใช้ในระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 22.87 มีใช้เฉพาะแต่ในระดับสูงเท่านั้น จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.78

ข้อมูลในการตัดสินใจใช้ในการตัดสินใจทุกระดับโดยกลุ่มและให้ฝ่ายที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้ว ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือโดยการเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งไปยังฝ่ายที่มีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้นๆ จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 46.76 ส่วนมากใช้กระทำการตัดสินใจที่ระดับสูง จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 31.74 ใช้กระทำที่ระดับสูงในบางครั้ง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 13.31 และใช้การกระทำที่ระดับสูงเท่านั้น ไม่ใช่ระดับที่มีข้อมูลที่ถูกต้องพร้อมมูล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.19

แรงจูงใจสนับสนุนการตัดสินใจ มีปานกลาง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 67.58 มีมาก จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 26.28 มีน้อย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.46 และไม่มีเลย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองโดยเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือ จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 40.61 ไม่เคยร่วมในการตัดสินใจแต่บางครั้งให้เฉพาะคำปรึกษาหารือ จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 30.72 ร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเต็มที่ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24.57 และไม่มีส่วนเลย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.10

การตัดสินใจกระทำในลักษณะโดยคนเดียวและโดยกลุ่ม ซึ่งมีส่วนเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมบ้าง จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 47.44 ส่วนมากกระทำโดยกลุ่มซึ่งเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมมาก จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20 กระทำโดยคนเดียวส่วนมาก ซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.95 กระทำโดยคนเดียวเท่านั้นซึ่งทำให้การทำงานเป็นทีมเสียไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.41

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร
ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสิ่งการ

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
* 41. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและ การสิ่งการ ปกติกระทำในลักษณะใด ?		
กลุ่มมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนจริงๆ เท่านั้น	104	35.49
เมื่อมีวัตถุประสงค์ เรียบร้อยแล้วจะออก คำสั่งหลังจากได้อภิปรายกับผู้ใต้บังคับ บัญชาแล้ว เท่านั้น	96	32.77
ออกคำสั่งแต่อาจพิจารณาได้	30	10.24
ออกคำสั่ง	63	21.50
* 42. ระดับต่างๆในโรงเรียนคำนึงถึงวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนเพียงใด ?		
ทุกระดับคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก โดยเฉพาะระดับต่ำ จะนำเป้าหมาย มาใช้มากกว่าระดับสูง	100	34.13
ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างบางครั้ง	131	44.71
ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างพอประมาณ	57	19.45
ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำมักจะคัดค้านและโต้แย้งเสมอไป	5	1.71

ตารางที่ 7 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
43. บุคลากรยอมรับ โต้แย้ง และปฏิเสธใน วัตถุประสงค์ของโรงเรียน อย่างไร ?		
ยอมรับโดยเปิดเผย มีการโต้แย้ง อย่างรุนแรงบ้าง	21	7.17
ยอมรับโดยเปิดเผย มีการโต้แย้งปานกลาง	120	40.96
ยอมรับโดยเปิดเผย แต่มีการโต้แย้ง บ้างเล็กน้อย	135	46.07
ยอมรับเต็มที่ทั้งโดยเปิดเผยและลับๆ	17	5.80

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสิ่งการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและการสั่งการ ปกติกระทำในลักษณะที่กลุ่มมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ เว้นแต่ในกรณีจำเป็นรีบด่วนจริงๆ เท่านั้น จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 35.49 เมื่อมีวัตถุประสงค์ เรียบร้อยแล้วจะออกคำสั่งหลังจากได้อภิปรายกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เท่านั้น จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.77 ออกคำสั่ง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 ออกคำสั่งแต่อาจพิจารณาได้ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 10.24

ระดับต่างๆในโรงเรียนคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์
 มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างบางครั้ง จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 44.71 ทุกระดับ
 คำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก โดยเฉพาะระดับต่ำ จะนำไปเหมาะสมมาใช้มากกว่าระดับสูง จำนวน 100
 คน คิดเป็นร้อยละ 34.13 ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้าง
 พอประมาณ จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 19.45 ระดับสูงคำนึงถึงวัตถุประสงค์มาก ระดับต่ำ
 มักจะคัดค้านและโต้แย้งเสมอไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71

บุคลากรยอมรับ โต้แย้ง และปฏิเสธวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมีการยอมรับโดยเปิดเผย
 แต่มีการโต้แย้งบ้างเล็กน้อย จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 46.07 ยอมรับโดยเปิดเผย มีการ
 โต้แย้งปานกลาง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 40.96 ยอมรับโดยเปิดเผย มีการโต้แย้งอย่าง
 รุนแรงลิบๆ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.17 ยอมรับเต็มที่ทั้งโดยเปิดเผยและลิบๆ จำนวน
 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร

ด้านกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
44. ระดับใดที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ?		
ระดับสูงสุดเท่านั้น	31	10.58
ส่วนมากระดับสูง	87	29.69
ปกติระดับสูงควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ระดับกลางก็มีส่วนบ้างหรือบางที่		
ระดับต่ำก็มีส่วนบ้างเล็กน้อย	115	39.25
ทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่าคุณมีหน้าที่ใน เรื่องนี้	60	20.48
* 45. ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุม งานสมบูรณ์และถูกต้องเพียงใด ?		
มีมาตรการที่ให้บรรลุผลอย่างสมบูรณ์		
ข่าวสารแม่นยำและสัมพันธ์กับกลุ่ม ต้นเหตุของข่าวมีความแน่นอน	92	31.40
มีมาตรการที่จะปกป้องตนเองและ เพื่อนร่วมงาน ข้อมูลและมาตรการ		
ถูกต้องปานกลาง	167	56.10
ค่อนข้างไม่สมบูรณ์และทำให้เกิดผลขาด ต้นเหตุทางข้อมูลไม่สมบูรณ์และไม่แน่นอน	28	9.55
ไม่สมบูรณ์และไม่ถูกต้องเลย	6	2.05

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
46.ขอบเขตของการตรวจสอบและควบคุม		
อยู่ในระดับใด ?		
รวมอยู่ในระดับสูงเท่านั้น	19	6.49
รวมอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนมากแต่		
อาจมอบหมายให้ระดับกลางและ		
ระดับต่ำได้บ้าง	170	58.02
มีการมอบหมายให้ระดับต่ำรับผิดชอบ		
บ้างปานกลางทั้งระดับต่ำหรือ		
ระดับสูงมีหน้าที่ดำเนินเหมือนกัน	88	30.03
มีอยู่ในทุกระดับ ระดับต่ำทำหน้าที่		
เป็นส่วน ในบางครั้ง	16	5.46
47.หน่วยงานที่ไม่เป็นทางการเช่น ชมรมหรือ		
สหภาพ สโมสรหรือต่อต้านวัตถุประสงค์		
ของโรงเรียนเพียงใด ?		
ต่อต้านอยู่เสมอ	2	0.68
ต่อต้านบ้างเล็กน้อย	68	23.21
ต่อต้านปานกลาง	40	13.65
ไม่ต่อต้านเลย	183	62.46

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
48. ผู้บังคับบัญชา ใช้ข้อมูลต่างๆมาเป็นเกณฑ์ การควบคุมงานในลักษณะใด ?		
ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะ บังคับ	56	19.11
ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะ มีรางวัลล่อใจแกมบังคับ	44	15.02
ใช้ในการวางแผนนโยบายโดยเน้น เรื่องให้รางวัลตอบแทน แต่มีการบังคับ เล็กน้อย	52	17.75
ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานสำหรับตนเอง และการแก้ไขปัญหาโดยไม่มี การบังคับเลย	141	48.12

* คะแนนกลับกัน

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ด้านกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ระดับที่มี
หน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ปกติระดับสูงควบคุมการปฏิบัติงาน แต่ระดับกลางก็มีส่วนบ้าง
หรือบางที่ระดับต่ำก็มีส่วนบ้างเล็กน้อย จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 39.25 ส่วนมากระดับ
สูง จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 29.67 ทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่ามีหน้าที่ในเรื่องนี้ จำนวน
60 คน คิดเป็นร้อยละ 20.48 ระดับสูงสุดเท่านั้น จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 10.58

ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงาน มีมาตรการที่จะปกป้องตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ข้อมูลและมาตรการถูกต้องปานกลาง จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 มีมาตรการที่ให้บรรลุผลอย่างสมบูรณ์ ชาวสารแม่เฒ่าและสัมพันธ์กับกลุ่ม ต้นเหตุของข่าวมีความ แน่นนอน จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 ค่อนข้างไม่สมบูรณ์และทำให้เกิดผลลดต้นเหตุทาง ข้อมูลไม่สมบูรณ์และไม่แน่นอน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.55 ไม่สมบูรณ์และไม่ถูกต้องเลย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ขอบเขตของการตรวจสอบและควบคุมรวมอยู่ในระดับสูงเป็นส่วนใหญ่แต่อาจมอบหมาย ให้ระดับกลางและระดับต่ำได้บ้าง จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 58.02 มีการมอบหมายให้ ระดับต่ำรับผิดชอบบ้างปานกลางทั้งระดับต่ำหรือระดับสูงมีหน้าที่ด้านนี้เหมือนกัน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 รวมอยู่ในระดับสูงเท่านั้น จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.49 มีอยู่ใน ทุกระดับ ระดับต่ำทำหน้าที่เป็นส่วนในบางครั้ง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.46

หน่วยงานที่ไม่เป็นทางการเช่น ชมรมหรือสหภาพ ไม่ต่อต้านวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เลข จำนวน 183 คนคิดเป็นร้อยละ 62.46 ต่อต้านบ้างเล็กน้อย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 23.21 ต่อต้านปานกลาง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 13.65 และต่อต้านอยู่เสมอ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.68

ผู้บังคับบัญชา ใช้ข้อมูลต่างๆมาเป็นเกณฑ์ในการควบคุมงานในลักษณะ ใช้เป็นแนวทาง ปฏิบัติงานสำหรับตนเองและการแก้ไขปัญหาโดยไม่มีการบังคับเลข จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 48.12 ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะบังคับ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 19.11 ใช้ใน การวางแผนนโยบายโดยเน้นเรื่องให้รางวัลตอบแทน แต่มีการบังคับเล็กน้อย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 17.75 ใช้ในการวางแผนนโยบายในลักษณะมีรางวัลล่อใจแกมบังคับ จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 15.02

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่ และค่าร้อยละของตัวแปร

ด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม

คำถาม	ความถี่	ร้อยละ
* 49. ผู้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน		
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด ?		
พยายามอย่างสูงสุด	69	23.55
พยายามสูง	100	34.13
พยายามค่อนข้างสูง	96	32.76
พยายามปานกลาง	28	9.55
50. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์		
ในการบริหารตามที่ต้องการเพียงใด ?		
ไม่มีเลย	8	2.73
ได้รับบ้างเล็กน้อย	43	14.68
ได้รับปานกลาง	177	60.41
ได้รับมากที่สุด	65	22.18
* 51. โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือในการฝึกอบรม		
ผู้บังคับบัญชาจากหน่วยงาน เพียงใด ?		
ดีเยี่ยม	6	2.05
ดีมาก	58	19.79
ดี	130	44.37
ค่อนข้างดี	99	33.79

* คะแนนกลับกัน

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ด้านการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความพยายามสูง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 34.13 พยายามค่อนข้างสูง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 32.76 พยายามอย่างสูงสุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 23.55 และความพยายามปานกลาง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 9.55

บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารตามที่ต้องการ ได้รับปานกลาง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 60.41 ได้รับมากที่สุด จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 22.18 ได้รับบ้างเล็กน้อย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.68 และไม่มีเลย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.73

โรงเรียนได้รับการช่วยเหลือในการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาจากหน่วยงานอย่างดี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 44.37 ค่อนข้างดี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 33.79 ดีมาก จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.79 และดีเป็นเยี่ยม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและแบบบรรรยากาศองค์การ จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร	ข้อที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) รายข้อ	ค่าเฉลี่ยรวม	บรรรยากาศ องค์การ
<u>กระบวนการ</u>	1	3.43		
<u>ด้านภาวะผู้นำ</u>	2	3.49		
	3	2.94	3.18	3
จำนวน 5 ข้อ	4	3.08		
	5	2.98		
<u>พลังทางการ</u>	6	2.58		
<u>จงใจ</u>	7	3.41		
	8	3.51		
จำนวน 7 ข้อ	9	3.00	3.17	3
	10	3.06		
	11	3.31		
	12	2.35		
<u>กระบวนการ</u>	13	3.26		
<u>ติดต่อสื่อสาร</u>	14	3.12		
	15	2.60		
จำนวน 14 ข้อ	16	3.34		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) รายข้อ	ค่าเฉลี่ยรวม	บรรณภาค องค์การ
	17	3.65		
	18	2.92		
	19	3.45		
	20	2.73	2.93	3
	21	3.23		
	22	2.18		
	23	2.75		
	24	2.52		
	25	2.72		
	26	2.52		
<u>กระบวนการ</u>	27	3.07		
<u>อิทธิพล-ปฏิสัมพันธ์</u>	28	3.23		
	29	3.15		
จำนวน 6 ข้อ	30	2.96	3.15	3
	31	3.34		
	32	3.12		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อที่	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) รายข้อ	ค่าเฉลี่ยรวม	บรรณภาค องค์การ
<u>กระบวนการ</u>	33	2.59		
<u>ตัดสินใจ</u>	34	3.11		
	35	3.16		
จำนวน 8 ข้อ	36	3.16	3.03	3
	37	2.98		
	38	3.19		
	39	2.85		
	40	3.18		
<u>การกำหนดวัตถุประสงค์</u>	41	2.82		
<u>ประสงค์หน่วย</u>	42	3.11	2.81	3
<u>งานและสิ่งการ</u>	43	2.50		
จำนวน 3 ข้อ				
<u>กระบวนการ</u>	44	2.69		
<u>ควบคุมการปฏิบัติ</u>	45	3.18		
<u>งาน</u>	46	2.34	2.91	3
จำนวน 5 ข้อ	47	3.38		
	48	2.95		

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อที่	ค่าเฉลี่ย		บรรณภาค องค์การ
		(\bar{X}) รายข้อ	ค่าเฉลี่ยรวม	
<u>การปฏิบัติงานเพื่อ</u>	49	2.72		
<u>บรรล่วัตถุประสงค์</u>	50	3.02	2.55	3
<u>และการฝึกอบรม</u>	51	1.90		
จำนวน 3 ข้อ				

จากตารางที่ 10 ผลปรากฏว่าตัวแปรที่ศึกษา ทั้ง 8 ด้าน คือ กระบวนการภาวะผู้นำ พลังทางการจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร กระบวนการอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ กระบวนการตัดสินใจการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสิ่งการ กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานเพื่อบรรล่วัตถุประสงค์และการฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ 2.50-3.49 และมีบรรณภาคเป็นแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (consultative)

ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและบรรยากาสองค่าการของโรงเรียนประถมศึกษา
ขนาดใหญ่ จำแนกเป็นรายชื่อโรงเรียน

ลำดับที่	จำนวนคน (N)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	บรรยากาสองค่าการ
1	4	2.99	3
2	4	3.03	3
3	3	3.46	3
4	5	2.91	3
5	5	2.52	3
6	5	3.01	3
7	4	2.96	3
8	4	2.92	3
9	4	3.02	3
10	5	3.15	3
11	5	2.91	3
12	5	3.12	3
13	5	3.10	3
14	3	2.79	3
15	4	3.34	3
16	5	2.93	3
17	4	3.19	3
18	4	3.08	3

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	จำนวนคน (N)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	บรรณาคาศอ้งค์การ
19	3	3.39	3
20	5	2.60	3
21	4	3.20	3
22	5	2.68	3
23	5	2.94	3
24	4	2.80	3
25	5	3.19	3
26	5	3.06	3
27	4	3.19	3
28	5	3.35	3
29	5	2.45	2
30	4	3.25	3
31	5	2.55	3
32	4	3.18	3
33	5	2.75	3
34	4	2.65	3
35	5	3.04	3
36	4	2.51	3

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	จำนวนคน (N)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	บรรณาสภาองค์การ
37	4	2.99	3
38	4	2.80	3
39	4	2.92	3
40	5	3.23	3
41	5	3.24	3
42	4	3.09	3
43	5	3.15	3
44	5	3.05	3
45	4	2.91	3
46	4	3.00	3
47	5	2.63	3
48	4	2.77	3
49	4	3.07	3
50	4	3.11	3
51	4	3.28	3
52	4	2.90	3
53	4	2.79	3

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ลำดับที่	จำนวนคน (N)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	บรรณาสภาองค์การ
54	5	2.87	3
55	5	2.78	3
56	4	2.83	3
57	4	2.57	3
58	4	2.85	3
59	4	2.83	3
60	4	2.72	3
61	5	3.01	3
62	4	3.09	3
63	5	2.60	3
64	5	3.23	3
65	4	3.18	3
66	3	3.39	3
67	5	3.15	3

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและบรรรยากาศองค์การของโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดใหญ่จำแนกเป็นรายโรงเรียน ปรากฏว่า

- 1.โรงเรียนที่มีบรรรยากาศ แบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) มีค่าเฉลี่ย
ตามเกณฑ์ 2.50-3.49 จำนวน 66 โรงเรียน ได้แก่โรงเรียนลำดับที่ 1-28 และ 30-67
- 2.โรงเรียนที่มีบรรรยากาศ แบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent
Authoritative) มีค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ 1.50-2.49 จำนวน 1โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียน
ลำดับที่ 29
- 3.โรงเรียนที่มีบรรรยากาศแบบที่ 1 แบบเผด็จการ(Exploitive Authoritative)
และบรรรยากาศแบบที่ 4 แบบการมีส่วนร่วม (Participative Group) ไม่มี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์จำนวนโรงเรียน ค่าร้อยละของบรรยากาศองค์การของ
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร

บรรยากาศองค์การ	จำนวนโรงเรียน [N= 67]	ร้อยละ
แบบที่ 1 แบบเผด็จการ	0	0
แบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์	1	1.49
แบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ	66	98.51
แบบที่ 4 แบบการมีส่วนร่วม	0	0

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละของบรรยากาศองค์การของ
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า

จากโรงเรียน จำนวน 67 โรงเรียน โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การ แบบที่ 1
แบบเผด็จการ ไม่มี โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 2 แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ มีจำนวน
1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.49 โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ
มีจำนวน 66 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 98.51 โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์การแบบที่ 4 แบบ
การมีส่วนร่วม ไม่มี