

**การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา**  
**Negative Reinforcement by Secondary School Administrator**

**ธันยนันท์ ทองบุญตา**  
**Thunyanun Thongboonta**  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Silpakorn University  
Email: thunyanunthongboonta@gmail.com

Received April 23, 2020; Revised May 11, 2020; Accepted August 30, 2020



**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 325 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง 1.2) การควบคุม 1.3) การสื่อสารที่เหมาะสม และ 1.4) การดำเนิน 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ 3) องค์ประกอบการควบคุมอารมณ์ 4) องค์ประกอบการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน และ 5) องค์ประกอบการปรับพฤติกรรม

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์

**คำสำคัญ :** การเสริมแรงทางลบ, ผู้อำนวยการโรงเรียน, มัธยมศึกษา

**Abstract**

The purposes of this research were 1) to study the components of negative reinforcement by secondary school administrator, and 2) to analyze 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 samples 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 components of negative reinforcement by secondary school administrator were verified with accuracy, propriety, feasibility, and utility.

**Keywords:** Negative reinforcement, School Administrator, Secondary School

## บทนำ

สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมอย่างหนึ่งที่มีครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการเป็นผู้บริหาร โดยมีบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร เรียกว่า ผู้ร่วมงานหรือผู้ปฏิบัติการสอนในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารที่มีคุณภาพนับได้ว่าเป็นผู้นำในรูปของบุคคลที่มีอำนาจอยู่โดยธรรมชาติและโดยอำนาจหน้าที่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน (Piffner and Presthus, 1960) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮิกส์ (Hicks) ที่ได้กล่าวไว้ว่า งานชิ้นแรกของผู้บริหาร คือ ต้องทำให้องค์การนำหน้าไปบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทาง ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ซึ่งวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ได้ดี ก็คือ แรงจูงใจบุคลากรในองค์กรให้ทำงาน (Hicks, 1974) แต่จากข่าวมติชนออนไลน์ระบุว่า สถิติข้อมูลตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551-2553 มีข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา(สอศ.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กระทำผิดรวม 443 รายโดยมีลักษณะความผิดต่างๆ คือ การเงินมากที่สุด 105 ราย พัสดุก่อสร้าง 79 รายล่วงละเมิดทางเพศเด็ก 60 ราย ขู่สาวอนาจาร 48 ราย ละทิ้งหน้าที่ราชการ 46 ราย ความผิดอาญา 36 ราย พุจริตต่อหน้าที่ 17 ราย ยาเสพติด 10 ราย ลงโทษนักเรียนผิดระเบียบ 2 ราย หย่อนความสามารถ 2 ราย เป็นต้น ซึ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กระทำความผิดเกือบทั้งหมดอยู่ในสังกัด สพฐ. รองลงมา สอศ.และ สกอ. ซึ่งปัญหาดังกล่าวยังมีต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันและจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของครู พบว่า ครูมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างไม่เหมาะสม เช่น การไม่ขยันทุ่มเทในการทำงาน การหยุดงาน การขาดงาน การขาดวินัยในการทำงาน การประพฤติด

ในลักษณะไม่สุจริตต่อหน้าที่ หรือรักษาผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งอาจจะมีสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ครอบครัวฐานะดี ไม่อยากทำงานมากกว่าคนอื่น สุขภาพไม่แข็งแรง ไม่ชอบการแข่งขัน สูงวัย หมดไฟในการทำงาน ลักษณะงานไม่ท้าทาย งานที่ได้รับมอบหมายยากเกินไป ไม่อยากรับผิดชอบ เป็นต้น หากโรงเรียนมีบุคลากรที่มีพฤติกรรมดังกล่าว เพียงแค่ 1 ส่วน ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานและการขับเคลื่อนองค์กรอย่างแน่นอน

ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อันเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ ตามกฎหมายใช้สิทธิ์ตามตำแหน่ง (position) ซึ่งดำรงในสายการบังคับบัญชาเพื่อออกคำสั่งอันชอบธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามสอดคล้องกับเฟรนช์และเรเวน (French and Raven) ได้เสนอผลการศึกษเกี่ยวกับแหล่งที่ก่อให้เกิดอำนาจหรือฐานอำนาจประกอบด้วย อำนาจการให้รางวัล (reward power) อำนาจบังคับ (coercive power) อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) อำนาจอ้างอิง (referent power) และอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) (French and Raven, 1959 : 151-154) นอกจากการใช้ศาสตร์ในการบริหารและผู้บริหารยังต้องใช้ศิลป์ ในการบริหารงานด้วย ดังนั้นในการบริหารนั้นมีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก ดังนั้นการเสริมแรงทางลบของผู้อำนวยการโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้อำนาจบังคับ (coercive power) ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ โดยอำนาจที่มีอยู่ความเข้มของอำนาจการบังคับนี้จะมากขึ้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้ใช้อำนาจมีอำนาจที่จะบังคับหรือลงโทษได้จริงและโดยตรง เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีแนวโน้มด้อยประสิทธิภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับดักลาส (Douglas) ที่ได้ค้นพบว่าคนมี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มลักษณะของคน โดยแบ่งเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งกลุ่มคนตามทฤษฎี X มีลักษณะสำคัญ คือ คนประเภทเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนกลุ่มคนตามทฤษฎี Y จะมีลักษณะสำคัญ คือ คนประเภทขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสม ทำลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน (อำนวยการ แสงสว่าง, 2550) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเสริมแรงทางลบจะเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรมของกลุ่มคนตามทฤษฎี X ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์ (Skinner, 1965) ที่พบว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดด้วยผลลัพธ์จากการแสดงพฤติกรรม ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการแสดงพฤติกรรมจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการตอบสนองขึ้นอีกได้หรือยุติพฤติกรรมนั้นโดยสิ้นเชิงนั้นขึ้นอยู่กับเสริมแรง ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในการปรับพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยนำการเสริมแรงเข้ามาช่วยในการปรับพฤติกรรม โดยที่การเสริมแรงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือการเสริมแรงทางบวกเป็นการเสริมแรงที่มีผลทำให้พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมเรานั้นมีความถี่เพิ่มขึ้น และการเสริมแรงทางลบเป็นการเสริมแรงที่ทำให้ความถี่ของพฤติกรรมลดลง

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ว่าองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร และแนวทางปฏิบัติของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกระตุ้นการทำงานของครูที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมขาดประสิทธิภาพในการทำงาน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์การยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษา การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

**ขั้นที่ 1** การศึกษาตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมแรงทางลบ 2) สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) 3) นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากเอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ มาสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

**ขั้นที่ 2** การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้ 1) นำตัวแปรการเสริมแรงทางลบ มาพัฒนาเป็นเครื่องมือวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 2) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยการนำเครื่องมือวิจัยที่จัดทำขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบโดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องที่เรียกว่า IOC (Index of Item – Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาข้อกระทงคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ปรับข้อกระทงคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้คำถามจำนวน 138 ข้อ 3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้งฉบับด้านความเชื่อมั่น โดยการทดลองใช้ (Try Out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ

แบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach : 1984) ผลการทดลองใช้ พบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.994

### ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 331 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 325 คน คิดเป็นร้อยละ 98.18 2) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

### ขั้นที่ 4 ยืนยันองค์ประกอบ

ผู้วิจัยนำตัวแปรองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มายืนยันองค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ทั้งหมดจำนวน 2,358 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 331 คน และผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 3 ประเภท 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็น และ 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะปลายเปิด มีประเด็นในการสัมภาษณ์ คือ (1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีอะไรบ้าง (2) ความคิดเห็นอื่น ๆ

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert: 1961)

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พิจารณา 4 ด้าน คือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ประมวลข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้สถิติดังนี้ (1) การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) (2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์และคานท์ (Best and Kahn : 2006) (3) การวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA)

3. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความสอดคล้องขององค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จากแบบสอบถามเพื่อยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

## ผลการวิจัย

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตารางที่ 1 องค์ประกอบและตัวแปรการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

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

จากตารางที่ 1 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 ผลการยืนยันองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิได้

ยืนยันงานวิจัยครั้งนี้ ในประเด็นดังนี้ ได้แก่ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อสรุปความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์ประกอบ เพื่อปรับปรุงให้ได้ องค์ประกอบที่เหมาะสม โดยมีความคิดเห็นขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติม ดังนี้ มีดังต่อไปนี้

**องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การเลือกใช้คำสั่ง ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการเลือกใช้คำสั่ง มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 15) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องแสดงบทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 17) ผู้อำนวยการโรงเรียนควรออกคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ ทั้งนี้ขอเสนอแนะเกี่ยวกับการออกคำสั่งหรือการเลือกใช้คำสั่งต่างๆ ควรมีความชัดเจน เพราะเป็นการสะท้อนถึงบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน อีกทั้งควรมีเหตุผลประกอบการตัดสินใจและมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การควบคุม ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการกำกับติดตาม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 1) หากผู้อำนวยการโรงเรียนจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีประสบการณ์ทำงานในเรื่องนั้น ๆ จำเป็นต้องจัดพี่เลี้ยงช่วยแนะนำและกำกับการทำงานด้วย โดยเสนอแนะว่าในการทำงานเพื่อลดความกดดันของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมต่างๆ ควรมีพี่เลี้ยงคอยสอนและควบคุมการทำงาน นอกจากนี้ควรมีการหมุนเวียนการทำงานอย่างทั่วถึง ซึ่งนอกเหนือจากจะได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียนยังช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสื่อสารที่เหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการสื่อสารที่เหมาะสม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

และองค์ประกอบย่อยที่ 4 การตำหนิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการสื่อสารที่เหมาะสม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ควรตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่นเป็นจำนวนมาก 3) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องว่ากล่าวตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดอย่างจริงจัง ไม่ทำเป็นเรื่องตลก โดยเสนอว่ากรรมการตำหนิผู้ที่กระทำผิดเป็นเรื่องที่ควรกระทำแต่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเพราะมนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรี ไม่ควรทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอับอาย แต่ควรทำให้เกิดความตระหนักรู้เกี่ยวกับความผิดและต้องจริงจังเพื่อไม่ให้กระทำผิดซ้ำซาก

**องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านการกระจายอำนาจ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น

ประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยสรุป ดังนี้ ในประเด็นความเหมาะสม โดยเฉพาะด้านที่

**องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป ดังนี้ องค์ประกอบด้านความมั่นคงทางอารมณ์ มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

**องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน** ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นโดยสรุป 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 การดำเนิน 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ 3) องค์ประกอบควบคุมอารมณ์ 4) องค์ประกอบกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน และ 5) องค์ประกอบปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ องค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีความสัมพันธ์ทั้ง 5 องค์ประกอบโดยองค์ประกอบทุกตัวมีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

## อภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ประการ เพื่อความชัดเจนและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. องค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1 การเลือกใช้คำสั่ง 1.2 การควบคุม 1.3 การสื่อสารที่เหมาะสม และ 1.4 การดำเนิน 2) การใช้อำนาจ 3) การควบคุมอารมณ์ 4) การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน 5) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 คือ องค์ประกอบเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีลักษณะที่เป็นพหุองค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะขององค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องรู้จักอำนาจและหน้าที่ของตนเอง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ (authority) อันเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายใช้สิทธิ์ตามตำแหน่ง (position) ซึ่งดำรงในสายการบังคับบัญชาเพื่อออกคำสั่งอันชอบธรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สอดคล้องกับลูธานส์(Luthans) คริทท์เนอร์(Kreitner), และแฮมเมอร์ (Hammer) ได้เสนอวิธีการประยุกต์ใช้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การกับการจัดการองค์การ ดังนี้ 1) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการขององค์การและ

พฤติกรรมแบบใดที่ทำแล้วได้รับรางวัลตอบแทนและพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมต้องห้าม 2) การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงได้โดยการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงการชี้ให้เห็นถึงจุดดี จุดด้อย ข้อบกพร่องต่างๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ 3) ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงผลรางวัลที่ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดีและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ และให้คำชมเชย แสดงความยอมรับในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพวกเขาด้วย 4) ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรของตนว่า แต่ละบุคคลได้รับรางวัลที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการทำงาน บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจจุดเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลตอบแทนด้วย (ลูธานส์, คริทท์เนอร์, และแฮมเมอร์, 1985) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ มาร์ติน และ โจเซฟ (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับหลักการเสริมแรงทางลบและได้สรุปไว้ในหนังสือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ของเขา โดยได้แบ่งกฎของเงื่อนไขที่มีความสัมพันธ์กับการเสริมแรงทางลบไว้ 2 เงื่อนไข คือ 1) กฎของเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) ซึ่งเราอาจเรียกเงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Escape Conditioning) ในอีกชื่อหนึ่งว่า “การเสริมแรงทางลบ” (Negative Reinforcement) ก็ได้ 2) เงื่อนไขการหลีกเลี่ยง (Avoidance Conditioning) ทั้ง 2 เงื่อนไข เป็นไปเพื่อไม่ให้ต้องพบกับสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจ และทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มขึ้นนั้น การหลีกเลี่ยงเป็นเพียงการถอยถอยสิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจที่ปรากฏอยู่ในขณะที่การหลีกเลี่ยงนั้นเป็นการป้องกันไม่ให้สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจเกิดขึ้น เช่น พนักงานเรียนรู้ที่จะทำงานให้ถูกต้องตามขั้นตอนเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกดุด่า และคะแนนต่ำในการประเมินผลปลายปี หากผู้อำนวยการโรงเรียนตระหนักถึงการเสริมแรงทางลบจะพบว่าการใช้การเสริมแรงทางลบนั้นจุดประสงค์สำคัญ คือ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในพฤติกรรมที่ต้องการและการปรับปรุงคุณภาพการทำงานมากกว่าเน้นการลงโทษ จึงจำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนทราบถึงกำหนด กฎเกณฑ์ หรือประกาศต่างๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดไว้ด้วย และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 5 องค์ประกอบนั้น สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในแต่ละองค์ประกอบสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Communication Strategy) เป็นองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความสำคัญที่สุด สามารถแยกออกเป็นตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร คือ 1.1 การเลือกใช้คำสั่ง 1.2 การควบคุม 1.3 การสื่อสารที่เหมาะสม และ 1.4 การดำเนิน ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์ในการสื่อสารเกี่ยวกับการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์ประกอบที่มีคำอธิบายตัวแปรมากที่สุด และเป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด จึงถือได้ว่ากลยุทธ์ในการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ควรเกิดขึ้นเป็นอันดับแรกก่อนที่จะดำเนินการตามลำดับความสำคัญขององค์ประกอบที่ค้นพบและส่งผลการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สำหรับการเลือกใช้คำสั่งถือเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีความสำคัญมากเป็นประการด่านแรกที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gæver and Hellesø (2010) ได้ศึกษา ประสบการณ์ด้านลบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การจากมุมมองด้านอารมณ์และความรู้สึก: การศึกษาเชิงคุณภาพของพยาบาลในนอร์เวย์ พบว่า ระบบการวางแผนการดูแลระบบอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ที่วอร์คของพยาบาลไม่ก่อให้เกิดประสบการณ์ด้านลบหรือการต่อต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการ

วางแผนด้านการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติ (managerial planning and actions) และคุณภาพของการทำงานอย่างมืออาชีพ (quality of professional work) องค์ประกอบย่อยที่ 2 การควบคุม พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องสะท้อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาของตนเอง เป็นตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด นอกเหนือจากการใช้เลือกคำสั่งแล้ว การกำกับ ติดตามถือกลยุทธในการสื่อสารจึงเป็นรองลงมาสำหรับผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงาน เช่น ให้เกิดความล่าช้า หรือต่อประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Steelman and Rutkowski (2004) ได้ศึกษาเรื่อง การควบคุมการตอบสนองเชิงลบของพนักงาน พบว่า ลูกจ้างจะมีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ไม่พึงประสงค์ก็ต่อเมื่อแหล่งของข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความน่าเชื่อถือ ข้อมูลย้อนกลับมีคุณภาพและวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีความสุภาพนุ่มนวล องค์ประกอบย่อยที่ 3 การสื่อสารที่เหมาะสม ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องให้ความสำคัญเพราะการสื่อสารเรื่องละเอียดอ่อนโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีมุมมองที่เป็นกลาง มีเหตุผล มีความยุติธรรมและสามารถอธิบายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งที่เกี่ยวกับผู้กระทำผิดและผลกระทบต่อองค์กร โดยพยายามให้ออกาสในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ อภิวิฐิ พิมลแสงสุริยา ที่ได้นำเสนอวิธีการจัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ในกรณีที่พบว่า ลูกน้องซึ่งเกี่ยวข้องเพราะหมดความสนใจในงานที่ทำ ผู้บริหารควรพยายามค้นหา สาเหตุที่แท้จริง โดยอาจจะสอบถามจากเจ้าตัวโดยตรงหรือจากเพื่อน ๆ หรือลองเฝ้าสังเกตพฤติกรรมบางอย่างด้วยตัวคุณเอง จากนั้นดูว่า จะทำอะไรได้บ้าง เพื่อแก้หรือทุเลาปัญหานี้ เช่น พยายามโยกย้ายงานได้หรือไม่ หรืออาจมอบหมายงานอย่างอื่นที่อยู่ในความสนใจให้ทำโดยมีข้อแม้ว่า ต้องทำงานเดิมให้เสร็จด้วย หรือให้แรงจูงใจบางอย่าง (อภิวิฐิ พิมลแสงสุริยา, 2561) องค์ประกอบย่อยที่ 4 การดำเนิน การเสริมแรงทางลบ โดยการดำเนินผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเพื่อก่อพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์กรถือเป็นกลยุทธ์ในการสื่อสารแบบหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนพึงกระทำต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความรับผิดชอบ แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมซ้ำซาก สอดคล้องกับเฮอร์เชย์และบัลชาร์ด (1974) ได้เสนอแนะเทคนิคสำหรับผู้บริหารในการดำเนินผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้ 1) เมื่อจะดำเนินผู้ใด จงดำเนินให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ อย่าเสียเวลาเพื่อการรอคอย การปล่อยเวลาให้นานออกไป จะทำให้งานเสียหายมากขึ้น 2) จงดำเนินเฉพาะเรื่องที่พนักงานทำความผิดเท่านั้น 3) จงกล่าวถึงความรู้สึกต้องดำเนินให้พนักงานที่ทำความผิดได้รับทราบด้วยความจริงใจ 4) จงกล่าวซ้ำอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้พนักงานที่ถูกดำเนินเกิดความมั่นใจว่าผู้บริหารไม่ได้ดำเนินที่ตัวของเขา แต่ดำเนินที่การกระทำเท่านั้น ขั้นนี้ถือว่าสำคัญมากเพราะทำให้ผู้ถูกดำเนินเกิดความรู้สึกสบายใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thompson and others (2011) ที่ศึกษาเรื่อง บทบาทของการเสริมแรงทางลบ ต่อการเลี้ยงดูทารก : การทดลองแบบสถานการณ์จำลอง พบว่า การสร้างเงื่อนไขการเสริมแรงทางลบให้แก่ผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด การเสริมแรงทางลบที่มีต่อการเลี้ยงดูทารกและการร้องไห้ของเด็กทารกลดลงด้วย

องค์ประกอบที่ 2 การใช้อำนาจ (Power Exercises) เป็นองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกระจายอำนาจเป็นเทคนิคหนึ่งของการบริหารงานที่จะช่วยให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวและได้ข้อมูลที่แท้จริง เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องหรือใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ทั้งนี้อาจจะดำเนินการได้หลากหลายวิธี ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสหรือมีสัมพันธภาพที่ดีไปเจรจาสั่งการหรือตักเตือนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรม ไม่เหมาะสม หรือมอบหมายให้นักเรียนให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของครูแต่ละวิชา หรืออาจจะสอบถามพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาจากนักเรียน เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุระชัย เอี่ยมสะอาด (2557) ที่พบว่า แนวทางในการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนหัวหินวิทยาคม ควรมีคือ ผู้บริหารควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ใช้หลักเหตุและผล พิจารณาข้อกฎหมาย พ.ร.บ. จรรยาบรรณวิชาชีพ เรียนรู้หลักการบริหารและหาความรู้เพิ่มเติมเป็นแบบอย่างที่ดี โดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน และใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ

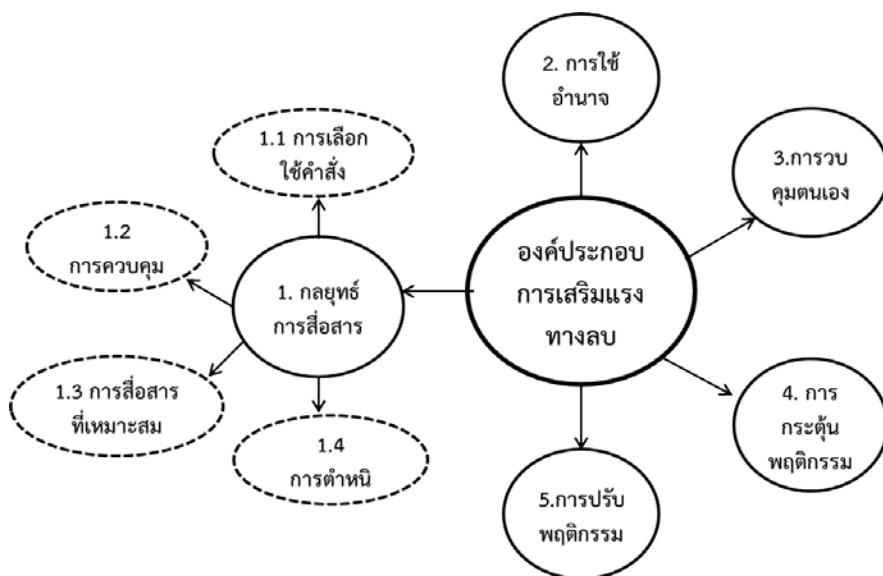
องค์ประกอบที่ 3 การควบคุมอารมณ์ (Controlling) เป็นองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สาม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการควบคุมอารมณ์มีผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารงาน ดังนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนควรสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ดังที่ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้เสนอวิธีการใช้พลังอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) แจ้งให้บุคคลเป้าหมายทราบกฎระเบียบการลงโทษ 2) ใช้มาตรการตักเตือนล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อน 3) ต้องอ่านสถานการณ์ให้ทะลุปรุโปร่งก่อนลงโทษ 4) ควบคุมอารมณ์ให้สุขุมเยือกเย็น แสดงความพร้อมให้การช่วยเหลือที่ปรารถนาดีและไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน 5) ขอคำแนะนำจากบุคคลเป้าหมาย ถึงวิธีการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น 6) การลงโทษบุคคลควรทำอย่างโรหฐานเฉพาะตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ McIntyre (2002) ที่พบว่า ผู้กระทำความผิดในข้อหาเมาแล้วขับของรัฐบาลสหรัฐในปีที่ได้รับการเสริมแรงทางลบที่ไม่ใช่การเสริมแรงทางสังคมที่มีต่อผลที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมการดื่มแอลกอฮอล์ เช่น การถูกตัดสินว่ามีความผิดจากการดื่มหรืออาการเมาค้างในตอนเช้าจะมีแนวโน้มที่จะยอมรับเกี่ยวกับ “ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง” ทศนคติและพฤติกรรมกรรมการดื่มมากกว่ากลุ่มอื่น

องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน (Encourage) เป็นองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่สี่ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะด้านการเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นการพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมทั้งนี้เป็นการเน้นสร้างพฤติกรรม การทำงานให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ MacAleese (2008) พบว่า ตัวเสริมแรงทางลบที่เป็นเสียงที่มีความดังและความเข้มของเสียงระดับคงที่มีการเพิ่มขนาดส่งผลต่อการควบคุมตนเองในมนุษย์ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Earl and others (2012) ที่พบว่า นักบินจะใช้ยุทธศาสตร์ด้านเสียงในการป้องกันความผิดพลาดและจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ด้วยดี ส่วนความกดดันในการปฏิบัติงานมีผลให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้ดีได้เช่นเดียวกัน

องค์ประกอบที่ 5 การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องดำเนินการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ และประกาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างทั่วถึงก่อนสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันวิสาข์ พวงมะลิ (2554) ที่พบว่าปัจจัยด้านกฎระเบียบและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในมากที่สุด เนื่องจากถ้าองค์กรมีการกำหนดระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และไม่คลุมเครือ ก็จะทำให้พนักงานในองค์กรทุกคนเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามระเบียบและคู่มือในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างถูกต้องและ มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gjaever and Hellesø (2010) ที่พบว่า ระบบการวางแผนการดูแลระบบอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบใหม่ที่เวิร์ดของพยาบาล ไม่

ก่อให้เกิดประสบการณ์ด้านลบหรือการต่อต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการวางแผนด้านการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติ (managerial planning and actions) และคุณภาพของการทำงานอย่างมืออาชีพ (quality of professional work)

2. ผลการยืนยันองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 5 องค์ประกอบ 110 ตัวแปร มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ การเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ทุกองค์ประกอบจะมีความสำคัญเหมาะสมสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องมาเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนที่จำเป็นต้องทราบขั้นตอนการเสริมแรงทางลบ สอดคล้องกับแนวคิดของพนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้แจกแจงลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารงานไว้ว่า มีทั้งส่วนที่เป็นพระเดชและส่วนที่เป็นพระคุณ การใช้อำนาจในการบริหารจะหวังพึ่งแต่พระคุณอย่างเดียวย่อมไม่ได้ในบางครั้งเมื่อพบปัญหาที่จะต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับก็ต้องดำเนินการไปตามระเบียบ แต่ขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเป็นความจำเป็นต้องทำหลีกเลี่ยงมิได้ สิ่งที่ทำต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรมโดยไม่มีอคติ



แผนภูมิที่ 2 องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบ

## บทสรุป

การเสริมแรงทางลบเป็นหนึ่งในวิธีการบริหารงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่นำมาใช้เพื่อกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และข้อค้นพบจากงานวิจัยทำให้ทราบแนวทางการใช้การเสริมทางลบในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสารเริ่มจากการเลือกใช้คำสั่ง การควบคุม การสื่อสารที่เหมาะสม และการดำเนิน นอกจากนี้ยังต้องรู้จักการใช้อำนาจ มีการควบคุมอารมณ์ตนเอง ตลอดจนมีการกระตุ้นพฤติกรรม และการปรับพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาวิจัยการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งสรุปผลเป็นข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้ที่เป็นองค์ความรู้ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งควรนำข้อค้นพบจากผลการวิจัยองค์ประกอบของการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อการบริหารงาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีกลยุทธ์การสื่อสารเริ่มจากการเลือกใช้คำสั่งที่กระชับและชัดเจน คำสั่งนั้นสามารถควบคุมการทำงานได้ดี การสื่อสารที่เหมาะสม และการดำเนินกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการพัฒนาตนเองในจุดที่เป็นข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรรู้และใช้อำนาจที่มีอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม ทั้งนี้อาจใช้การกระจายอำนาจเพื่อเป็นผู้ช่วยช่วยติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอาจจะเป็นบุคลากรในโรงเรียนหรือ นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

3. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ และมีความรู้ด้านจิตวิทยา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรใช้การเสริมแรงกระตุ้นการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเลือกวิธีการปรับพฤติกรรมที่เหมาะสมโดยพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างบุคคล

### ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรกำหนดนโยบายและประกาศนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจน พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงที่มาของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลกระทบต่อโรงเรียน หากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปรับเปลี่ยน

2. ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจนำการเสริมแรงทางลบมากระตุ้นการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา หากจะยืดหยุ่นต้องพิจารณาเป็นรายกรณี

### ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการเสริมแรงทางลบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้การเสริมแรงทางลบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. ควรศึกษาผลกระทบของการนำองค์ประกอบการเสริมแรงทางลบไปใช้กับการบริหารโรงเรียน

## เอกสารอ้างอิง : References

- มิตชน. (11 ธันวาคม 2553). *เผยสถิติพื้นวินัย'ครู'ย้อนหลัง 3 ปี*. สืบค้น 15 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=21625&Key=hotnews>
- วันวิสาข์ พวงมะลิ. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายในตามแนวทาง COSO กรณีศึกษาการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) จังหวัดเพชรบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุระชัย เอี่ยมสะอาด. (2557). *การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนหัวหินวิทยาคม*. (การค้นคว้าอิสระ วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา. (14 มีนาคม 2557). *จัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร*. สืบค้น 13 มีนาคม 2561, จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/>
- Earl, Laurie.; Bates Paul R. ; Murray Patrick S. ; Glendon, A. I., & Creed, P. A.. (2012). "Developing a Single-Pilot Line Operations Safety Audit". *Aviation Psychology and Applied Human Factors*. 2(2), : 49-61
- Fay Giaever, (2010). "Negative experiences of organizational change from an emotions perspective A qualitative study of the Norwegian nursing sector" *Nordic Psychology*. 62, pp. 37-52
- French, John R.P. Jr., and Raven, Bertram H. (1959). *The Bases of Social Power,*" in D. Cartwright, ed. *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, 141, 150 – 157.
- Hersey Paul and Blanchard Kenneth H. (1974). *Management of Organization Behavior*. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, p.68.
- Hicks, Herbert G. (1967). *The Management of Organization*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Luthans, Fred. and Kreitner, Robert. (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond*. Glenview, IL: Scott, Foresman,
- MacAleese, Alicia N. (2008). *Negative reinforcement and self-control in adult humans*. (Ph.D. Dissertation International). University of Nevada, Reno.
- Martin, Garry L. and Pear, Joseph. (1996). *Behavior Modification: What it is and How to do it*. (5th ed.). New Jersey: Prentice – Hall Inc. p.180.
- McClelland. (1970). "The Two Face of Power," *Journal of International Affairs*. 24: 29-47.
- Miltenberger, Raymond G. (2002). *Behavior Modification: Principles and Procedures*. (3rd ed.). CA, Belmont: Wadsworth Publishing.
- McIntyre, Geoffrey Lawrence. (2002). *Differential reinforcement, drinking, and 'readiness to change': An application of social learning theory*. (Ph.D. Dissertation International). Mississippi State University.
- Skinner, B.F. (1965). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.

- Steelman, Lisa A. and Rutkowski, Kelly A. (2004). “Moderators of employee reactions to negative feedback”, *Journal of Managerial Psychology*. 19(1): pp.6-18.
- Thompson, Rachel H.; Bruzek, Jennifer L. and Cotnoir-Bichelman, Nicole M. (2011). The role of negative reinforcement in infant caregiving: An experimental simulation. *Journal of Applied Behavior Analysis; Malden*. 44(2) : 295-304.

