



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือศาสนาสน์

มหาวิทยาลัยศิลปากร โดย สงวนลิขสิทธิ์  
นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงค์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือศาสนา

โดย  
นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2553  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATOR AND  
MOTIVATION FOR TEACHER PERFORMANCE IN SARASAS AFFILIATED SCHOOLS

By  
Kullarat Sirikornwutthipong

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

An Independence Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree  
MASTER OF EDUCATION  
Department of Educational Administration  
Graduate School  
SILPAKORN UNIVERSITY  
2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์" เสนอโดย นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร )  
...../...../.....

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)  
...../...../.....

49252414 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ,ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

กุลรัศมี สิริกรวุฒิพงษ์ : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 136 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ และ 3)ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครู ได้แก่ ครูระดับชั้นอนุบาล ครูระดับชั้นประถมศึกษา ครูระดับชั้นมัธยมศึกษา รวมโรงเรียนละ 20 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริหาร ตามทฤษฎีของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการวางแผน ด้านความมุ่งประสงค์ ด้านความรักองค์กร ด้านมีหลักการ ด้านหลักในการทำงาน ด้านการบริหารคน ด้านความจำเป็นพื้นฐาน และด้านการมองการณ์ไกล และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านหลักการปกครอง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จของงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในงาน
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา                      บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร                      ปีการศึกษา 2553  
ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ .....

49252414 : EDUCATION ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP, TEACHER'S SATISFACTION.

KULLARAT SIRIKORNWUTTHIPONG : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP OF SCHOOL MANAGEMENT AND TEACHER'S SATISFACTION IN SARASAS AFFILIATED SCHOOLS. AN INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST. PROF. PRASERT INTARAK Ed.D, 136 pp.

The purposes of this research were to study:1) leadership of school administrator in Sarasas Affiliated Schools. 2) teacher's satisfaction in Sarasas Affiliated Schools. 3) relationship between leadership of school administrator and teacher's satisfaction in Sarasas Affiliated Schools. The sample of this study research consisted of 400 administrators and teachers from Sarasas Affiliated Schools (20 from each school). Data were collected by a questionnaire about leadership of school administrator according to the theory of Sergiovanni and Teacher's Satisfaction by concept of Herzberg. The statistics used for the data analysis were frequency, percentage, mean , standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows :

1) The leadership of school administrator in Sarasas Affiliated Schools in overall was rated at a high level. When considering in each aspects, there were nine aspects rated at a high level as persisting, planning, purposing, patriotism, principle, platform, people, prerequisites and perspectives. For the politics aspects was rated at a moderate level.

2) The teacher's satisfaction in Sarasas Affiliated Schools in overall aspects were rated at a moderate level. When considered in each aspects, there were two aspects rated at a high level such as recognition and achievement. There were six aspects rated at a moderate level such as interpersonal relation with superior and peers, work itself, responsibility, job security, policy and administration and advancement.

3) There was significant relationship between the leadership of school administrator and job satisfaction of teacher in Sarasas Affiliated Schools at .01 levels.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature.....

Advisor's signature.....

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการ ค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร คณะกรรมการตรวจสอบการ ค้นคว้าอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ประธาน กรรมการตรวจสอบการค้นคว้า อิสระ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช และคณาจารย์ประจำภาควิชาการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ทางด้านการบริหารการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี และขอขอบคุณคณะผู้เชี่ยวชาญในการ ตรวจสอบเครื่องมือในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ คณะผู้บริหารและคณะครู-อาจารย์ ของโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ขอขอบคุณสมาชิกครอบครัวสิริกรวุฒิพงศ์ทุกคนที่เป็น กำลังใจที่สำคัญ และในการช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงเป็น อย่างดียิ่ง

คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่กรุณาให้ความรู้ ช่วยเหลือ อบรมสั่งสอนด้วยความ ปราบปรามดีมาโดยตลอด

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
ภาวะผู้นำ.....	13
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	13
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	15
ผู้บริหารในบทบาทผู้นำ.....	16
คุณลักษณะของผู้นำที่ดี.....	18
ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้นำมีคุณภาพ.....	19
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	25
ความพึงพอใจ.....	36
ความหมายของความพึงพอใจ.....	36
ความสำคัญของความพึงพอใจ.....	37
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	40



บทที่	หน้า
ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน.....	40
ความพึงพอใจในการทำงานของคุณ.....	41
ทฤษฎีการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน.....	41
โรงเรียนในเครือข่าย.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
งานวิจัยในประเทศ.....	56
งานวิจัยต่างประเทศ.....	63
สรุป.....	66
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	67
ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
แผนแบบการวิจัย.....	68
ประชากร.....	68
กลุ่มตัวอย่าง.....	69
ผู้ให้ข้อมูล.....	69
ตัวแปรที่ศึกษา.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	72
การสร้างเครื่องมือ.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	74
สรุป.....	75
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย.....	79
ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณโรงเรียนในเครือข่าย.....	90
ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณโรงเรียนในเครือข่าย.....	99

บทที่	หน้า
5	101
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	101
สรุปผลการวิจัย.....	101
การอภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	105
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	105
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	106
บรรณานุกรม.....	107
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือและหนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือ.....	115
ภาคผนวก ข หนังสือขอทดลองเครื่องมือ.....	118
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	120
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	123
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	127
ประวัติผู้วิจัย.....	136

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของยุทธศาสตร์และข้อกำหนดของยุทธวิธี.....	20
2	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของผู้นำกับยุทธศาสตร์และยุทธวิธี.....	24
3	การเปรียบเทียบลักษณะคน ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y.....	44
4	แสดงลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคลตามทฤษฎีของ แมคคิลแลนด์ (McClelland).....	46
5	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง และ หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน.....	77
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ โดยภาพรวม.....	79
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน.....	80
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการมองการณ์ไกล.....	81
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านมีหลักการ.....	82
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านหลักในการทำงาน.....	83
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านหลักการปกครอง.....	84
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความมุ่งประสงค์.....	85
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการวางแผน.....	86
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความยั่งยืน.....	87

ตารางที่	หน้า
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการบริหารคน..... 88
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความรักองค์กร..... 89
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ โดยภาพรวม..... 90
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความสำเร็จของงาน..... 91
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... 92
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านลักษณะของงาน..... 93
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความรับผิดชอบ..... 94
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความก้าวหน้าในงาน..... 95
23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านนโยบายการบริหาร..... 96
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน..... 97
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความมั่นคงในงาน..... 98
26	ค่าความสัมพันธ์คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ โดยภาพรวมและรายด้านกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคุณโรงเรียน ในเครือข่ายสาสน์ โดยภาพรวมและรายด้าน..... 99

## บทที่ 1

### บทนำ

สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ทุกประเทศต่างให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ามนุษย์ทุกคนควรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพเพื่อเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม จากสภาวะการณดังกล่าวประเทศไทยจึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างศักยภาพให้ประเทศสามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรีและสังคมส่วนรวมอย่างมีความสุข การกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) จึงเริ่มกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนาคุณภาพและสมรรถนะของคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสืบเนื่องมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ยังคงเน้นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย<sup>1</sup>

กระบวนการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือและกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของประชาชนให้สามารถพัฒนาตนเอง ครอบคลุม สังคมและประเทศชาติ ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบ และวิธีการทางการศึกษา การสืบค้นและถ่ายทอดองค์ความรู้จึงเกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างไปจากเดิมตลอดจนการจัดการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนและวิธีการสอนให้เกิดความเหมาะสม รวมทั้งต้องมุ่งเน้นให้มีนิสัยใฝ่รู้ รักการค้นคว้า เพื่อให้สามารถก้าวทันกับองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง<sup>2</sup> ด้วยสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้ภาระหน้าที่ของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารให้ทันสมัย ด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การกำหนดจุดหมายของการศึกษาการจัดทำหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพ และการสนับสนุนทรัพยากร

<sup>1</sup>ชาวิวัฒน์ ศรีแก้ว, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ( กรุงเทพฯ : ธนัทธการพิมพ์ 2545), 3.

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544 ( กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545), 4-6.

ทั้งในด้านภูมิปัญญา สร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น ตลอดจนผู้เรียนสามารถนำความรู้ และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตมาประยุกต์ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบัน เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข<sup>4</sup> การจัดการศึกษายังมุ่งเน้นให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของท้องถิ่น และเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจากกระทรวงศึกษาธิการและให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาควบคู่ไปกับการบริการจัดการศึกษา ซึ่งหมายถึง กระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดการของผู้ที่รับผิดชอบจัดการศึกษาที่จะรับประกันให้สังคมเชื่อมั่นว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่ระบุไว้ในหลักสูตร<sup>5</sup>

ผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลต่อองค์การได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ศิลปะแห่งกระบวนการอิทธิพลชักนำคนให้ทำกิจกรรมในสถานการณ์หนึ่งจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดีและทันต่อเหตุการณ์มีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเหมาะสม รู้จักประสานสามัคคีและมุ่งพัฒนาการศึกษาที่ดีอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในผู้บริหารทำได้ถ้ามีการฝึกฝนอย่างจริงจังให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง<sup>6</sup> ปัจจัย

<sup>3</sup> จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์, 2545), 13.

<sup>4</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว 2542), 12.

<sup>5</sup> สงบ ลักษณะ, "แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา", วารสารข้าราชการครู 18 (สิงหาคม - กันยายน 2541): 2-5.

<sup>6</sup> สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, หลักการบริหารการศึกษา (สงขลา: สถาบันราชภัฏสงขลา, 2543), 112.

ต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดศักยภาพในการเป็นผู้นำ ส่งผลทำให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับคณะครูและผู้ร่วมงานฝ่ายอื่น ๆ ให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อการทำงาานนั้น จะทำให้คณะครูและผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเท ร่วมแรงร่วมใจในปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ เต็มใจ และมีความสุขอยู่กับหมู่คณะและอาชีพของตนเอง อีกทั้งผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุนคณะครูและผู้ร่วมงานในการทำงาาน ให้กำลังใจ ติดตามถามข่าวคราว ทำให้คณะครูและผู้ร่วมงานรู้สึกอุ่นใจ และมีกำลังใจในการทำงาาน จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาาน และมีความมั่นใจในการทำงาาน<sup>7</sup> ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลและความพึงพอใจของคณะครูและผู้ร่วมงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ไม่สร้างความเครียดและบรรยากาศที่อึดอัด ในขณะที่ทำงาน

### ปัญหาของการวิจัย

ผู้บริหารถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นไปตามคุณภาพผู้บริหารที่ดีจึงควรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีภาวะผู้นำ มีทักษะในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วางแผน กล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ แต่ในสภาพปัจจุบัน ศักยภาพของผู้บริหารและครูโรงเรียนในเครือข่ายสาธาณชนูปถัมภ์การศึกษามีส่วนรวมในการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษา เพราะการกำหนดแนวปฏิบัติการประเมินผลงานด้านวิชาการโรงเรียนในเครือข่ายสาธาณชนูปถัมภ์การศึกษากองอำนวยการ ที่กำหนดให้ในปีการศึกษา 2552 ให้ครูทุกคนต้องได้รับการประเมินจาก 3 ด้าน คือ 1. ผู้บริหารสังเกตวิธีการสอนของครู โดยการสังเกตการสอน และผลการนิเทศของครูประจำระดับที่รับผิดชอบ 2. ทำการทดสอบย่อย 3. ตรวจงานในสมุดของนักเรียน โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมินการทำงานของคุณครูและผู้บริหาร ดังนี้ 1. การตรวจการทำงานของคุณครูพิจารณาจาก 1.1 ความถูกต้อง แม่นยำในการตรวจงานของนักเรียน 1.2 ปริมาณการให้งานในแต่ละครั้ง 1.3 ความถี่หรือจำนวนครั้งของงานที่คุณครูให้ 1.4 การติดตามตรวจงานให้เป็นปัจจุบัน และ 1.5 การให้คำแนะนำ ชมเชยผลงานของนักเรียน 2. การตรวจงานของผู้บริหารที่รับผิดชอบประเมินหลักฐาน, ร่องรอยในการตรวจงานของผู้บริหาร พิจารณาจาก 2.1 มีการติดตามผลงานนักเรียนในระดับทุกวิชา 2.2 ให้คำแนะนำในการพัฒนาการทำงานของคุณครู 2.3 มีการทดสอบย่อยเพื่อประเมินผลการสอน และ 2.4 ผลการนิเทศ - แนะนำวิธีการสอนของคุณครูที่รับผิดชอบ ซึ่งปัจจัย

<sup>7</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543), 61.

ต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้การบริหารงานไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควร และทำให้คุณภาพในการทำงานของครูเกิดความไม่พึงพอใจ<sup>8</sup>

จากการพัฒนาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์จึงทำให้ในปีการศึกษา 2551 มีโรงเรียนในเครือทั้งสิ้น 22 โรงเรียน<sup>9</sup> ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สามารถแบ่งประเภทการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ได้ดังนี้ โรงเรียนสายสามัญหลักสูตรปกติ จำนวน 7 โรงเรียน สายอาชีพ จำนวน 2 โรงเรียน และโรงเรียนสองภาษา (Bilingual Programme) จำนวน 13 โรงเรียน มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 49,215 คน มีบุคลากรที่เป็นครูคนไทย 3,439 คน และครูต่างชาติ 882 คน รวมครูทั้งสิ้น 4,321 คน การบริหารจัดการงานของโรงเรียนในเครือสารสาสน์จำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้สามารถดูแลได้อย่างทั่วถึง และรักษาคุณภาพให้ทุกที่อยู่ในระดับเดียวกัน แนวการมีกระจายอำนาจลงไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ จึงทำให้มีผู้บริหารทุกระดับเกิดขึ้นใหม่จำนวนมาก ตามโครงสร้างการบริหารจัดการที่แบ่งเป็นเขตการศึกษา<sup>10</sup> ดังแผนภูมิที่ 1

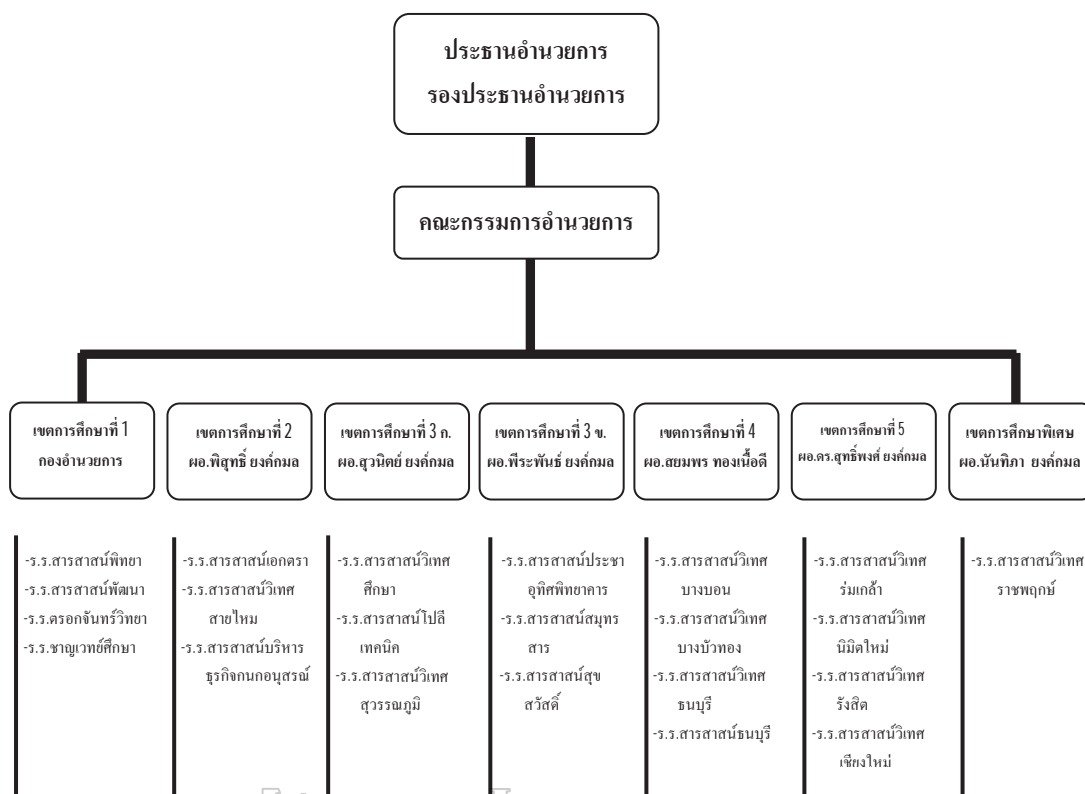
## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>8</sup> กลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์, แนวปฏิบัติการประเมินผลงานด้านวิชาการของกองอำนวยการ ประจำปีการศึกษา 2552 (กรุงเทพมหานคร : สารสาสน์,2551), 14.

<sup>9</sup> ปภาพร ชันติกิตติกุล, "12 ปีทองของสารสาสน์," ใน บางตอนจากหนังสือการบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ (กรุงเทพมหานคร : สารสาสน์,2550),25.

<sup>10</sup> กลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์, สายสัมพันธ์กลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ (กรุงเทพมหานคร : สารสาสน์,2551),16.





## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์ ปีการศึกษา 2551

ที่มา : กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์, สายสัมพันธ์กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์ (กรุงเทพมหานคร : สารสาสน์, 2551), 8.

ผลจากการแบ่งโครงสร้างการบริหารงานและการคัดเลือกผู้บริหารของโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์ พบปัญหาว่า 1. การขาดการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน เพราะบทบาทหน้าที่ในการวางแผนและนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์ทั้งหมด ต้องผ่านคณะกรรมการอำนวยการแล้วถ่ายทอดลงแต่ละเขตพื้นที่ ผู้บริหารและครูแต่ละโรงเรียนจึงมีหน้าที่ในการรับนโยบายหรือคำสั่งไปปฏิบัติเท่านั้น 2. รูปแบบในการบริหารจัดการมีความหลากหลายไม่เป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ เพราะแต่ละโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีความประสพการณ์แตกต่างกัน จนทำให้เกิดการเปรียบเทียบถึงแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารแต่ละโรงเรียน จนบางครั้งนำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งกันเองภายในองค์กรซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการโรงเรียน จากปัญหาต่าง ๆ ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายสารสาสน์ในอนาคต

จากสภาพปัญหาและสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวในเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ โดยใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของ เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) มาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยในครั้งนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์
2. เพื่อทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ อยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามการวิจัย และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีความสัมพันธ์กัน

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐานเกี่ยวกับแนวคิดนี้ แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn)<sup>11</sup> กล่าวว่าโรงเรียนเป็นองค์การที่สำคัญองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชน มีลักษณะเป็นองค์การระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการดำเนินงานต่าง ๆ สามารถจัดในแบบเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษาคือทรัพยากรทางการศึกษาอันได้แก่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ นโยบายการศึกษา และอื่น ๆ ซึ่งจะมีการดำเนินงานอย่างเป็นทางการกล่าว คือ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการนิเทศ กระบวนการเรียนการสอน โดยกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องดำเนินการให้ครอบคลุมขอบข่ายของโรงเรียนทุกด้าน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ฟิดเลอร์ (Fiedler)<sup>12</sup> ได้สร้างแบบจำลองเป็นผู้นำตามสถานการณ์ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่าง คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader member relations) 2) โครงสร้างของงาน (task structure) 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power) ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger and Murphy)<sup>13</sup> ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 11 ด้าน คือ 1) การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน 2) การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน 3) การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน 4) การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร 5) การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน 6) การควบคุมการใช้เวลาในการสอน 7) การเอาใจใส่ความคิดเห็นของครูและนักเรียน 8) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู 9) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ 10) การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ 11) การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ ส่วนทฤษฎีเรื่องภาวะ

<sup>11</sup>Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup>ed. (New York : John Wiley & Sons,1978),21.

<sup>12</sup>Fred Eton, Fiedler, " Engineer the Job to Fit the Manager, " Harvard Business Review (September-October 1965) : 538 – 551.

<sup>13</sup>Phillip Hallinger and Joseph Murphy, "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals," The Elementary School Journal 86,2 ( November 1985):221-224.

ผู้นำของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni)<sup>14</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพควรมี 10 ประการ (The 10-p Model of Quality Leadership) คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) 2) การมองการณ์ไกล (perspectives) 3) มีหลักการ (principle) 4) หลักในการทำงาน (platform) 5) หลักการปกครอง (politics) 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) 7) การวางแผน (planning) 8) ความยืนหยัด (persisting) 9) การบริหารคน (people) และ 10) ความรักองค์กร (patriotism) คูเปอร์ (Cooper)<sup>15</sup> แบ่งออกเป็น 7 อย่าง คือ 1) ทำงานที่เขาสใจ 2) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน 3) มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม 4) มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม 6) ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม และ 7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ ส่วนอีกรเอลดี และ บราวน์ (Ghiselli and Brown)<sup>16</sup> เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ระดับอาชีพ (Occupational Level) 2) สถานะทางสังคม (Caste) 3) อายุ (Age) 4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) 5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ส่วนเซลซนิค และคณะ (Zaleznic and others)<sup>17</sup> กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่สามารถใช้จูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย 1) รางวัลภายนอก (External Reward) 2) รางวัลภายใน (Internal Reward) และ เฮร์ซเบิร์ก (Herzberg)<sup>18</sup> กล่าวถึงปัจจัยด้านความพึงพอใจของครู จากปัจจัย 2 ประการคือปัจจัยจูงใจ (motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ดังแผนภูมิที่ 1

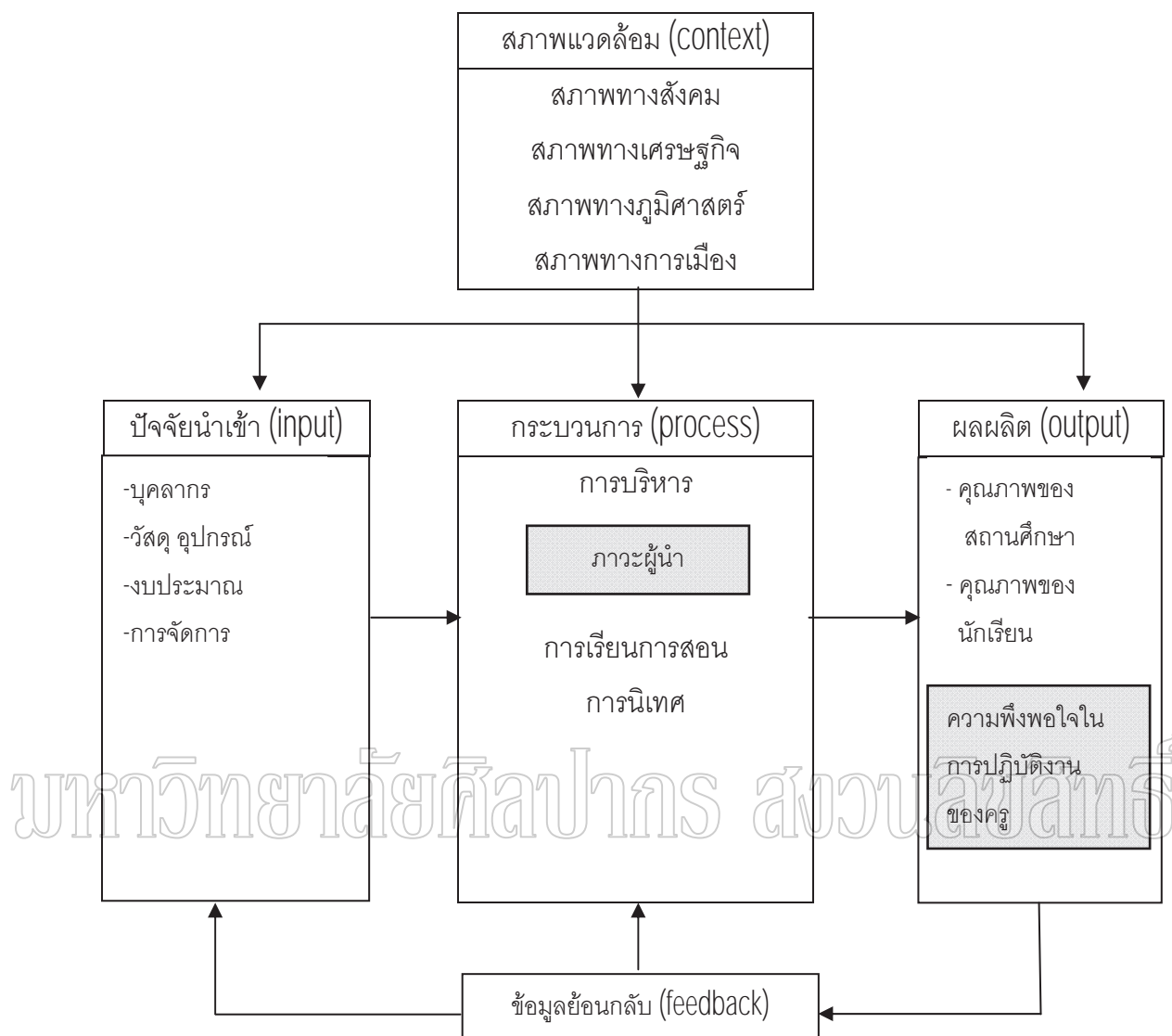
<sup>14</sup>Thomas J.Sergiovanni, "The Principle of Quality Leadership," Educational Leadership 39,5 (February 1982) : 331.

<sup>15</sup>Alfred M. Cooper, How to Supervise People (New York : McGraw-Hill,1958), 31-32.

<sup>16</sup>Edwin E. Ghiselli and Charance W. Brown, อ้างถึงใน อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล, "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), 35.

<sup>17</sup>Abraham Zaleznic and others, Motivation Productivity and Satisfaction of Workers (Massachusetts : Division of Research Harvard University Press, 1958), 118.

<sup>18</sup>Frederic.Herzberg, Work and the nature way (New York:The Work Publishing Company,1967),101.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : ประยุกต์จาก Daniel Katz and Robert L.Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed.(New York : John Wiley & Sons,1978),21.

: Thomas J.Sergiovanni, "The Principle of Quality Leadership," Educational Leadership 39,5 (February 1982) : 331.

: Frederic.Herzberg, Work and the nature way (New York:The Work Publishing Company,1967),101.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย กล่าวคือ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสองภาษาในเครือสารสาสน์ ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่ามีผลสำคัญในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยได้นำทฤษฎีเรื่องภาวะผู้นำของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni)<sup>19</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพควรมี 10 ประการ (The 10-p Model of Quality Leadership) คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) 2) การมองการณ์ไกล (perspectives) 3) มีหลักการ (principle) 4) หลักในการทำงาน (platform) 5) หลักการปกครอง (politics) 6) ความมุ่งประสงค์ (purposing) 7) การวางแผน (planning) 8) ความยืนหยัด (persisting) 9) การบริหารคน (people) และ 10) ความรักองค์กร (patriotism) และปัจจัยด้านความพึงพอใจของครูตามทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg)<sup>20</sup> จากปัจจัยสองประการคือปัจจัยจูงใจ (motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 8 ปัจจัย คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) นโยบายการบริหาร 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 8) ความมั่นคงในงาน ดัง

แผนภูมิที่ 2

<sup>19</sup>Thomas J.Sergiovanni, "The Principle of Quality Leadership," Educational Leadership 39,5 (February 1982) : 331.

<sup>20</sup>Frederic.Herzberg, Work and the nature way (New York:The Work Publishing Company,1967),101.

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ )	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ( $Y_{tot}$ )
1) ความจำเป็นพื้นฐาน ( $X_1$ ) 2) การมองการณ์ไกล ( $X_2$ ) 3) มีหลักการ ( $X_3$ ) 4) หลักในการทำงาน ( $X_4$ ) 5) หลักการปกครอง ( $X_5$ ) 6) ความมุ่งประสงค์ ( $X_6$ ) 7) การวางแผน ( $X_7$ ) 8) ความยืดหยุ่น ( $X_8$ ) 9) การบริหารคน ( $X_9$ ) 10) ความรักองค์กร ( $X_{10}$ )	1. ความสำเร็จของงาน ( $Y_1$ ) 2. การได้รับการยอมรับนับถือ ( $Y_2$ ) 3. ลักษณะของงาน ( $Y_3$ ) 4. ความรับผิดชอบ ( $Y_4$ ) 5. ความก้าวหน้าในงาน ( $Y_5$ ) 6. นโยบายการบริหาร ( $Y_6$ ) 7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $Y_7$ ) 8. ความมั่นคงในงาน ( $Y_8$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Thomas J.Sergiovanni, "The Principle of Quality Leadership," Educational Leadership 39,5 (February 1982) : 331.

: Frederic.Herzberg, Work and the nature way (New York:The Work Publishing Company,1967),101.

### ข้อตกลงเบื้องต้น

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้ทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งมีทั้งหมด 2 ปัจจัย 16 ตัวแปร แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในเครือศาสนา ซึ่งในตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือนและโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในงานรวมไว้กับปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน ตัวแปรที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นำไปรวมกับตัวแปรด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ส่วนตัวแปรด้านสถานะอาชีพ และความเป็นอยู่ส่วนตัวนำไปรวมกับตัวแปรด้านความมั่นคงในงาน ตัวแปรด้านเทคนิคการนิเทศนำไปรวมกับตัวแปรด้านนโยบายการบริหาร ตัวแปรด้านสภาพการทำงานนำไปรวมกับตัวแปรด้านลักษณะของงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะหรือความหมายของ คำศัพท์เฉพาะในการวิจัยนี้ไว้ ดังนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจูงใจให้ทำให้สมาชิกในกลุ่มหรือในองค์กรเกิดการคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ ยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักในการทำงาน หลักการปกครอง ความมุ่งประสงค์ การวางแผน ความยืดหยุ่น การบริหารคน และความรักองค์กร

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่สูงสุดในองค์กรที่จะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ การดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้สึกและทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อ งานที่ปฏิบัติ มีความสุข มีความเต็มใจ และมีความสนุกสนานกับงานที่ปฏิบัติ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสบความสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงในงาน

**ครู** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนนักเรียนในโรงเรียนสองภาษา ในเครือข่ายสาสน์

**โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์** หมายถึง สถานศึกษาเอกชนที่จัดการเรียนการสอนประเภท สามัญ และประเภทสายอาชีพ ประกอบด้วยโรงเรียน จำนวน 22 โรงเรียน ดังนี้ 1.โรงเรียนสาสน์สาสน์พิทยา 2.โรงเรียนสาสน์พัฒนา 3.โรงเรียนตรอกจันทริวิทยา 4.โรงเรียนชาตุมหาลัยศึกษา 5.โรงเรียนสาสน์เอกตรา 6.โรงเรียนสาสน์วิเทศสายไหม 7.โรงเรียนสาสน์บริหารธุรกิจ กนกอนุสรณ์ 8.โรงเรียนสาสน์วิเทศศึกษา 9.โรงเรียนสาสน์โปลีเทคนิค 10.โรงเรียนสาสน์วิเทศสุวรรณภูมิ 11.โรงเรียนสาสน์ประชาอุทิศพิทยาคาร 12.โรงเรียนสาสน์สมุทรสาร 13.โรงเรียนสาสน์สุขสวัสดิ์ 14.โรงเรียนสาสน์วิเทศบางบอน 15.โรงเรียนสาสน์วิเทศบางบัวทอง 16.โรงเรียนสาสน์วิเทศธนบุรี 17.โรงเรียนสาสน์ธนบุรี 18.โรงเรียนสาสน์วิเทศร่มเกล้า 19.โรงเรียนสาสน์วิเทศนิมิตใหม่ 20.โรงเรียนสาสน์วิเทศรังสิต 21.โรงเรียนสาสน์วิเทศเชียงใหม่ และ 22.โรงเรียนสาสน์วิเทศราชพฤกษ์



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสาธิต ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การและผู้ร่วมงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญยิ่งคือ บุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ (leadership) ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งภาวะผู้นำจะสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า "ภาวะผู้นำ" ไว้ดังนี้ เบนนิส (Bennis) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการชักนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามความต้องการ<sup>22</sup>ไลเคิร์ต (Likert) กล่าวว่าภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำ จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นเพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำ งานผู้นำ จะต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของพวกเขา<sup>23</sup>ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำ ที่มีอิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่นร่วม

<sup>22</sup>Warren G. Bennis, "Leadership Theory and Administrative Behavior," The Problem of Authority Administrative Science Quarterly 33 (December 1959) : 261.

<sup>23</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York: McGraw-Hill, 1967), 273.

ในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำ ของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ<sup>24</sup> สโตกดิลล์ (Stogdill) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเริ่มต้น และอำนวยความสะดวกให้เกิดผลตามที่คาดหวังและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน<sup>25</sup> ฮิคส์และกุลเลตต์ (Hicks and Gullett) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้สามารถใช้อิทธิพล (influence) จูงใจให้บุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย<sup>26</sup> อาร์จิริส (Chris Argyris) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ การนำ เทคนิคทางจิตวิทยา มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>27</sup> กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อกลุ่มสมาชิก สามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในกลุ่มทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ<sup>28</sup> โรบบินส์ (Robbins) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวกลุ่มบุคคล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>29</sup> แม็คเชน และ วอน กลินาว (McShane and Von Glinow) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถที่มีอิทธิพลที่จะกระตุ้นจูงใจ และทำให้ผู้อื่นทุ่มความหมายอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และความสำเร็จขององค์การซึ่งทุกคนเป็นสมาชิกอยู่<sup>30</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>24</sup>Ordway Tead, The Art of Leadership (New York: McGraw-Hill Book Company, 1970),20.

<sup>25</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press, 1974), 411.

<sup>26</sup> Robert G. Hicks and Ray C. Gullett, Organization : Theory and Behavior (New York: McGraw – Hill, 1975), 300.

<sup>27</sup>Chris Argyris, "Leadership, Learning and Changing the Status Quo," Organizational Dynamics 33 (Winter 1976) : 29.

<sup>28</sup>Jerald. Greenberg, and Robert A. Baron, Behavior in Organizations,8<sup>th</sup> ed. (Upper Saddle River.New Jersey : Pearson Education.Inc.,2003),471.

<sup>29</sup>Stephen P. Robbins, Organizational Behavior,10<sup>th</sup>ed. (Upper Saddle River.New Jersey : Pearson Education.Inc.,2003),314.

<sup>30</sup>Steven L. McShane, and Mary Ann. Glinow Von, Organizational Behavior 3<sup>rd</sup>ed. (New York : McGraw-Hill Co.,2005),416.

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปนำทางของหน่วยงานหรือองค์การ เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทน และเป็นจุดรวมพลังของบุคลากร จึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา และต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของหน่วยงานหรือโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำ คือใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลิปแฮมและฮอช (Lipham and Hoch) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตอนหนึ่งว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่างๆ ทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำ ที่ดีนั้น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน<sup>31</sup> ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน และสามารถสร้างภาวะผู้นำ ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ แต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่นความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (2) ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำ สูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ (3) ผู้นำ เป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (changer agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำ จึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล (4) ภาวะผู้นำ เป็นศิลป์อันจำเป็นและสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงาน หรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ

<sup>31</sup>James M. Lipham and James A. Hoch, "Leadership Theory," In The Principalsip: Foundation and Functions (New York: Harper & Row, Publishers, 1974), 176.

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะต้องกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝน ความสามารถในการใช้อำนาจ และเป็นผู้ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### ผู้บริหารในบทบาทผู้นำ

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารมักทำ หน้าที่ผู้บริหารมากเกินไป แต่ทำหน้าที่ผู้นำน้อยเกินไป เมื่อบริหารมากขึ้นแต่นำน้อยไปจึงทำให้สถานศึกษาเป็นระบบราชการมากยิ่งขึ้น ในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำมีความคลุมเครือและเลียง ดังนั้นผู้นำที่ดีควรจะทราบว่าจะควรจะทำเมื่อใด และควรจะทำตามเมื่อใด การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ประการคือ (1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร (2) บทบาทในฐานะผู้นำ ทางวิชาการ และ (3) บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม<sup>32</sup> เซอร์จิโอวานนีและคาร์เวอร์ (Sergiovanni and Carver) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ ใน 3 ประการ<sup>33</sup> คือ 1) พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีการทำงาน และมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะคือ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน คือมุ่งในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ (2) พฤติกรรมมุ่งคน คือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมุ่งมั่น ความปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรีคุณค่าในความเป็นคน 2) พัฒนาคนอื่น การพัฒนาคนจะต้องพัฒนาทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำ รุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษา

<sup>32</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, "ภาวะผู้นำ," ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 31.

<sup>33</sup> Thomas J. Sergiovanni and Fred D. Carver, The School Executive: A Theory of Administration, 2<sup>nd</sup> ed. (New York: Harper and Row, 1980), 268-280.

ได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว เชื่อได้ว่า สถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 3) หน้าที่ของผู้นำ กลุ่ม หน้าที่ที่สถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการคือ (1) บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม คือผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ (2) บทบาทในการสร้างกลุ่ม เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ ผู้บริหารจะต้องสนใจพฤติกรรมของคน และสร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่มปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า กอร์ดัน (Gorton) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้ดำเนินการสอนหรือด้านวิชา 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง<sup>34</sup> คเนเซวิช (Knezevich) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำ เป็นไว้ด้วยดังนี้<sup>35</sup> 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำ เป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำ ความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader-catalyst) บทบาทนี้จำ เป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ มีความสามารถในการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจำ เป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ผู้บริหารจำ เป็นจะต้องเข้าใจพฤติกรรมขององค์การ 6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร วิธีนิเทศ เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมี

<sup>34</sup>Richard D. Gorton, School Administration and Supervision (Dubuque: Wm. C. Brown, 1983), 71.

<sup>35</sup>Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 4<sup>th</sup> ed. (New York : Harper and Row, 1984), 16-18.

ประสิทธิภาพ 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง โกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำ ทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร 13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา 15) บทบาทเป็นผู้ประเมิน (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ และ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

### คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นยังเป็นเรื่องยากแต่ก็น่าจะให้ เป็นแนวทางไว้ว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสามารถกำกับหรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถ และทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำ อยู่ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ที่ดีนั้น สเตท (Stadt) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำ ที่ดี มีดังนี้ (1) คำนึงถึงมาตรฐานการทำงาน(2) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ (3) มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง (4) มีความรับผิดชอบ (5) มีความสามารถที่จะแสดงงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ (6) มีวินัยในตนเอง (7) มีมโนภาพ(8) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (9) มีความสามารถในการสื่อความคิด (10) แข็งแรงและมีสุขภาพดี (11) มีสติปัญญา (12) มีความสามารถในการจัดรูปงาน (13) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมี



เหตุผล<sup>36</sup> สตีอกดิลล์ (Stogdill) ได้กำหนดลักษณะของผู้ผู้นำที่ดีไว้ว่า 6 ด้าน คือ (1) ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า (2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและสถานะทางสังคมดี (3) สถิติปัญญา ความรู้ความสามารถ (intelligence) ผู้นำเป็นผู้ที่มีสถิติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด (4) บุคลิกภาพ (personality) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง (5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำ ดีที่สุดปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน (6) ลักษณะทางสังคม (social characteristics) ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่งมีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม<sup>37</sup>

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะของผู้ผู้นำ ที่ดีไว้ว่า ต้องประกอบด้วย (1) สถิติปัญญา ไหวพริบ ปฏิภาณ (2) การศึกษาเรียน ความรู้ ความสามารถ (3) บุคลิกภาพลักษณะนิสัยส่วนตัว (4) สุขภาพอนามัย ร่างกายสมบูรณ์ (5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (6) มีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม (7) มีศิลปะในการบริหารงาน

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้ผู้นำที่มีคุณภาพ

การที่จะกล่าวว่า ผู้นำคนนั้นมีคุณภาพหรือไม่นั้นเป็นการยากที่จะสรุปลงไป เพราะว่าคุณภาพของงานนั้นมีองค์ประกอบและปัจจัยหลายอย่าง ผู้นำทุกคนสามารถบริหารงานได้ แต่จะได้มาตรฐานมากน้อยเพียงใดย่อมอยู่ที่คุณภาพของงาน ผลงานขององค์การเกิดจากผลผลิตของการจัดการดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งผลของการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยหลายอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน พฤติกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ เป็นต้น แม้จะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผลของงานขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองดังที่กล่าวมาแล้ว แต่ก็ยังมีผู้เชื่อและสนับสนุนในแนวคิดที่ว่า ผลงานจะดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่สองประการคือ ยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ของงาน

<sup>36</sup> Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1973), 49-53.

<sup>37</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research (New York: The Free press, 1974), 17-23.

### ความหมายของยุทธวิธีและยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการจัดการเพื่อสนับสนุนความเป็นมาหรือการใช้แผนหรือนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์ คุณภาพผลงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทั้งยุทธศาสตร์และยุทธวิธี แต่จากที่เป็นมาและเห็นได้ชัด คุณภาพของผลงานค่อนข้างจะขึ้นอยู่กับทั้งยุทธวิธีเป็นส่วนใหญ่ ได้มีผู้ให้ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของทั้งยุทธศาสตร์และยุทธวิธีของผู้บริหาร ดังนี้ ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของยุทธศาสตร์และข้อกำหนดของยุทธวิธี

ข้อกำหนดของยุทธศาสตร์	ข้อกำหนดของยุทธวิธี
1. เรื่องของยุทธศาสตร์เป็นเรื่องราวของการคิดว่าอะไร คือ สิ่งที่ดีในการก้าวหน้า ดังเช่นรายละเอียดในข้อ 2	1. เรื่องของยุทธวิธีเป็นเรื่องราวของการจะคิดว่าอะไรควรจะทำในขณะนี้เพื่อบรรลุจุดประสงค์ดังเช่นรายละเอียดในข้อ 2
2. จัดทำปรัชญาของการนิเทศงาน การจัดการ และการจัดองค์การให้มั่นคงตรงตามจุดประสงค์และมีความหมาย	2. นำเอาปรัชญาการนิเทศ การจัดการ และการจัดองค์การมาวางแผนระยะสั้นเพื่อจัดดำเนินการ
3. เน้นคุณภาพของผู้นำซึ่งสะท้อนต่อปรัชญาขององค์การ	3. เน้นรูปแบบของการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับงานที่กำหนดไว้
4. จัดทำแผนงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้ได้ขอบข่ายของการนำไปทำให้บรรลุจุดประสงค์	4. จัดทำโครงสร้างงานเพื่อปฏิบัติจริงการดำเนินงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์
5. การตัดสินใจ ควรดำเนินไปโดยปรัชญา และจุดประสงค์หลักของงาน	5. การตัดสินใจควรกระทำตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
6. ปรัชญา หรือ จุดมุ่งหมาย ของหน่วยงานมีความสำคัญต่อสมาชิกในหน่วยงาน จึงควรระมัดระวังเกี่ยวกับเรื่องราวและกระบวนการในการทำงาน	6. ผลงานที่ได้รับความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญควรคำนึงถึงโครงสร้างของงานและผลที่จะเกิดขึ้น
7. การมีส่วนร่วมและความรู้สึกของสมาชิกในหน่วยงานเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จ	7. การจัดทำและเทคนิคการดำเนินงานเป็นกุญแจนำไปสู่ความสำเร็จ
8. การควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะรับจากความจงรักภักดีและการได้รับการยอมรับในการทำงาน	8. การควบคุมคุณภาพเป็นผลของการวางแผนที่ระมัดระวัง และการจัดให้มีขึ้น การทำงาน และประเมินผลที่ต่อเนื่อง
9. การประเมินผลควรจะดูระยะยาวเพียงพอที่จะตัดสินใจคุณภาพของชีวิตและประเมินผลที่จะได้รับ	9. การประเมินผลควรดูระยะสั้น เพื่อพิจารณาปรับปรุง



จะเห็นได้ว่าทั้งยุทธวิธีและยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และผลของการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันนี้จะเกิดเป็นผลผลิต นั่นคือ คุณภาพของงานนั่นเอง ดังนั้น เกือบจะกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นหัวใจของงาน ส่วนยุทธวิธีจะทำให้งานนั้นได้รับผลสำเร็จ นี่คือคุณภาพของงาน ผู้บริหารมักจะต้องมียุทธศาสตร์เป็นเป้าประสงค์และมียุทธวิธีที่ใช้เป็นเทคนิคในการดำเนินงาน

ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพจากแนวความคิดดังกล่าว เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์เป็นหลัก 10 ประการของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ (The 10 - P Model of Quality Leadership) โดยกล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะ ดังนี้คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักการในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งมั่นประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยุ่น 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์การ จากแนวความคิดดังกล่าว สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้<sup>38</sup>

## 1 ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าความจำเป็นพื้นฐาน ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ใน ทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะการแก้ไขข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และ กระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ทักษะของการเป็นผู้นำจัดเป็นยุทธวิธีในลักษณะที่ว่า ทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องสถานการณ์เฉพาะ เป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นเป็นระยะสั้นๆ และเน้นที่จุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะให้ผลผลิตออกมา จะพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีทักษะพื้นฐานเหล่านี้อยู่ในตัวของแต่ละคนอยู่แล้ว เว้นเสียแต่ว่าจะมีทักษะทางนี้เก่งมากน้อยต่างกันเท่านั้น

## 2 การมองการณ์ไกล (Perspective)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่าการมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดไกล ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้คุ้มค่า

<sup>38</sup>Thomas J. Sergiovanni , Leadership for the schoolhouse : how is it different? : Why is it important? (New York : McGraw-hill,1996) , 10-11.

### 3 มีหลักการ (principle)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าการบริหารงานนั้น ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ หลักการก่อให้เกิดบูรณาการ และมีความหมายต่อผู้นำอย่างมาก ผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจ 282 แห่งยอมรับว่า หลักการช่วยทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานอย่างดี

### 4 หลักในการทำงาน (platform)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวความคิด หลักในการทำงานได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงานหลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว หลักในการทำงานจะมีส่วนช่วยการตัดสินใจได้ดี หลักการทำงานในด้านการศึกษาหรือด้านธุรกิจอื่นๆ ย่อมมีผลต่อผู้นำที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน

### 5 หลักการปกครอง (politics)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่าการผู้นำควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครองนั้น คือมีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เรื่องการปกครองมักจะมีเรื่องอำนาจ (power) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้บริหาร เพราะสามารถที่จะทำให้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้นได้ ผู้นำและอำนาจนี้จะไปควบคุมกันเสมอ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ครูได้ทำงานด้วยความสมัครใจ

### 6 ความมุ่งประสงค์ (purposing)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าการผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด นอกจากนี้การมีความมุ่งหมายยังช่วยให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่างๆ ตามหลักการและวิธีดำเนินการและเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและดำเนินไปตามทางเดียวกัน

### 7 การวางแผน (planning)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดไว้ว่าการวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงาน เพราะการวางแผนจะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่าจะอะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทาง

ยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะเวลาสั้นหรือตารางการทำงานต่างๆ ในรูปของ Gantt Chart หรือ PERT เป็นต้น

## 8 ความยืดหยุ่น (persisting)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีแนวความคิดว่า ผู้นำที่ดีควรจะมีคามยืดหยุ่นหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งมีหมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย ความยืดหยุ่นของผู้นำจำเป็นจะต้องสื่อความหมายให้ถูกต้อง และเข้าใจตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาการทำงาน และควรยืดหยุ่นในหลักการอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้นๆ

## 9 การบริหารคน (people)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ยอมรับว่า ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จของงานนั้นจะมีได้น้อยมาก ดังนั้น ถ้าผู้นำหวังที่จะแสวงหาผลงานที่ดีควรจะได้แสวงหาช่องทางที่จะเข้าใกล้เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน จุดประสงค์ของการบริหารงานในหน่วยงานควรเป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เจริญงอกงามขึ้น

## 10 ความรักองค์การ (patriotism)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้ให้แนวความคิดไว้ว่าเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว สิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการก็คือ การแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรม ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จสูง คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำ และจะทำอย่างไรแล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์การอย่างซื่อสัตย์ ลักษณะความรักชาติของหน่วยงานอาจจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้พยายามแสวงหาคณะลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมากๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลายๆ ประการผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไปสามประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

1. ผู้นำที่มีผลการทำงานจะใช้เวลานานอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้ลึกซึ้งรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้

ระบบประสบผลสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตของคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การ และคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์ สำคัญ<sup>39</sup> และจากหลัก 10 ประการที่กล่าวมา เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้โยงเข้ากับข้อกำหนดของงาน 2 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของผู้นำ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของผู้นำกับยุทธศาสตร์และยุทธวิธี

องค์ประกอบของผู้นำ	หลัก 10 ประการของผู้นำที่มีคุณภาพ	ข้อกำหนดทางยุทธวิธี
1.ทักษะความเป็นผู้นำ (leadership skills)	1.ความจำเป็นพื้นฐาน(prerequisites)	1.ข้อกำหนดทางยุทธวิธี (tactical)
2.สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ (leadership antecedent)	1.การมองการณ์ไกล(perspective) 2.มีหลักการ (principle)	ข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ (strategic requirement)
3.สิ่งที่จำเป็นต้องมี ในขณะที่เป็นผู้นำ (leadership meanings)	3.หลักในการทำงาน(platform) 4.หลักการปกครอง(politics)	
4.สิ่งที่แสดงถึงความรู้สึก ทางวัฒนธรรมของ ผู้บริหาร(leadership as cultural expression)	1.ความมุ่งประสงค์(purposing) 2.การวางแผน(planning) 3.ความยืนหยัด(peristing) 4.การบริหารคน(peopling)	
	1.ความรักองค์การ(patriotism)	

ที่มา : ดำรงค์ศักดิ์ ดำริห์, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2545),29.

<sup>39</sup> Thomas J. Sergiovanni , Leadership for the schoolhouse : how is it different? : Why is it important? (New York : McGraw-hill,1996),334.

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวทางการศึกษาความเป็นผู้นำแยกออกเป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะ (Trait Approach)

การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสต์กาลเป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจในแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ลักษณะทางกาย คือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร หรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัว ทำทางการพูดอย่างไร เป็นต้น ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่างคือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ของบุคคลที่เป็นผู้นำกับที่ไม่ได้เป็นผู้นำ 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาลักษณะของผู้นำที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้กับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษานี้พบว่า ผู้นำจะต้องฉลาด มีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย วรูม (Vroom) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็น คุณลักษณะใด ๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน สรุปว่าการศึกษาภาวะผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้ ส่วนการศึกษาวิธีที่ 2 โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไม่มากนัก ผลจากการศึกษาแนวทางนี้ สรุปได้ว่า ประสบความล้มเหลวเนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้ เช่นกันและการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณาคุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้น มักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไร ทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมายงานอย่างไร และจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้ง สมมุติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (one best way theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้<sup>40</sup> ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้ จึงเน้นที่ การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก<sup>41</sup> ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ

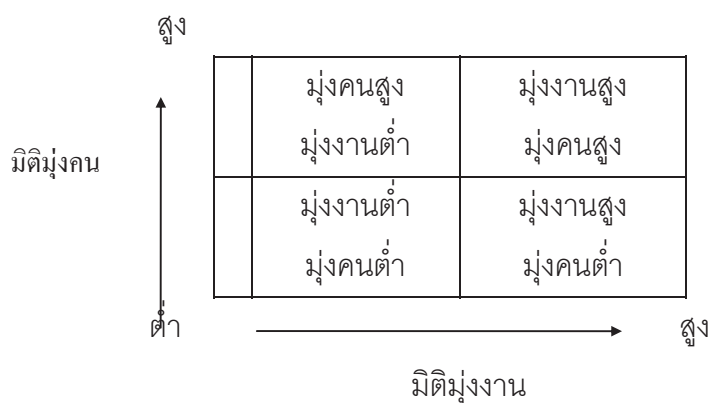
1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (job centered leadership) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (employee centered leadership) จากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio State) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุดและความพอใจ ของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำ ที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และ

<sup>40</sup>James Owen, "The Uses of Leadership Theory," Michigan Business Review 25 (January 1973), 13-19.

<sup>41</sup>James H. Donnelly and others, Fundamentals of Management (Dallas, Texas : Business Publication, 1971), 192.

นอกจากงานมาก<sup>42</sup> และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่า พฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติที่สอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งการเป็นผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ควอดแดรนต์ (quadrant) การเป็นผู้นำของ โอไฮโอสเตท (Ohio State)

ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall International, Inc., 1993), 92.

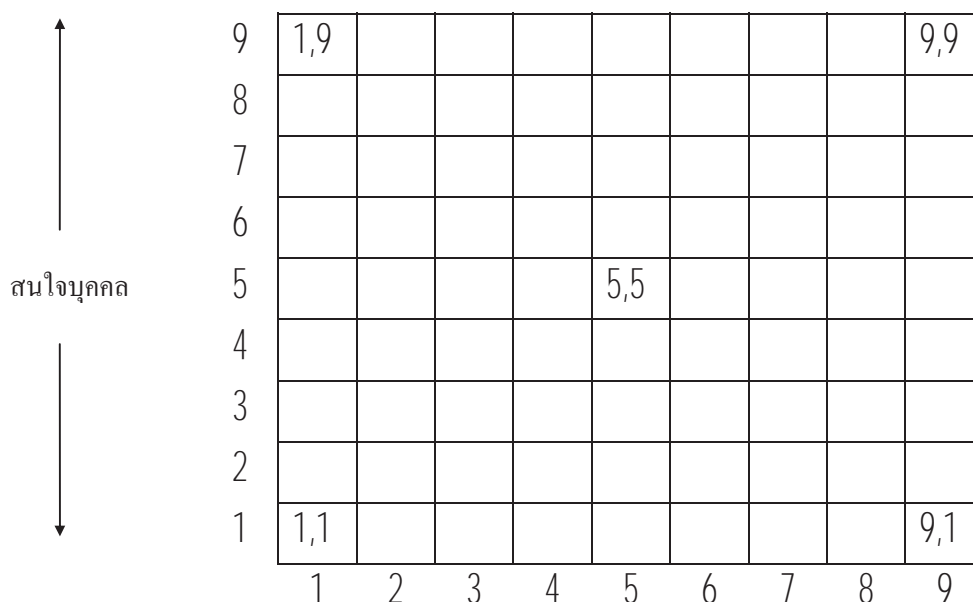
3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยเสนอว่ารูปแบบพฤติกรรมผู้นำสามารถทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติ (two dimension grid) ได้ คือ มิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคน (concern for people) กับมิติที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงาน (concern for production)

แบบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ 1) แอบอิมโพรเวอริช (improverish) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสก์ (task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แบบมิดเดิล ออฟ เดอะโรด (middle

<sup>42</sup>James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 3<sup>rd</sup> ed. (Dallas, Texas : Business Publisher, Inc., 1978), 266.



of the road) คือ ผู้นำที่ให้ความสมดุทธ์ทั้งงานและคน 5) แบบทีม (team) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก<sup>43</sup> ดังภาพที่ 2



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน  
ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Guld Publishing, 1978), 10.

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (system 4 management) ลิเคอร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่าง ๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำที่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบ เผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบ "เผด็จการ" (exploitive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียว และสั่งการลงมาตามสายงานการ

<sup>43</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, C., 1978), 10.



บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไปและผู้ นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติ ไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการอย่างมีศีลปี (benevolent authoritative) ในระบบนี้ ผู้นำยังคงสั่งการอยู่แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้ บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับผู้นำอย่างระมัดระวังและยังมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจากปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไป อย่างไรก็ดี การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบการบริหารที่ลิเคอร์ท (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา ภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ<sup>44</sup>

<sup>44</sup>Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw-Hill Book, 1961), 223.

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

สถานการณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ มากที่สุด และมักจะเป็นตัวแปรอิสระผู้บริหารจำเป็นต้องปรับส่วนประกอบทั้งสามให้เข้ากันได้จึงจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ลักษณะสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (continuum of leadership behavior) แทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือก แบบของการเป็นผู้นำได้แก่ 1) แรกกดดันทางผู้บริหาร 2) แรกกดดันทางผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) แรกกดดันทางสถานการณ์<sup>45</sup> นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและแรกกดดันทางเวลาก็เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหารตามทัศนะของแทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่<sup>46</sup>

2. รูปแบบภาวะผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler) ฟิดเลอร์ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader member relations) อาทิเช่น ความไว้วางใจ ความจงรักภักดี 2) โครงสร้างของงาน (task structure) ความชัดเจนแน่นอนเกี่ยวกับ โครงสร้างของงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (position power)<sup>47</sup>

3. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงแนวทางเป้าหมาย (path - goal theory) เฮาส์ (House) ได้พิจารณาทฤษฎีความเป็นผู้นำจากงานวิจัยของเขาเองประกอบกับข้อเสนอสนับสนุนจากงานวิจัยอื่น ๆ เช่น วรูม (Vroom) ฟิดเลอร์ (Fiedler) หลักสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มุ่งให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงกระตุ้นจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยวิธีทางแนวทางให้ผู้อยู่ใต้บังคับ

<sup>45</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review* 23 (May - June 1973), 162-164.

<sup>46</sup>*Ibid.*, 164.

<sup>47</sup>Fred E. Fiedler, "Engineer the job to Fit the Manager," *Harvard Business Review* (September - October 1965), see also Fred E. Fiedler, "The Contingency Model," in *Basic Studies in Social Psychology*, ed. Harold Proshansky and Barnard Seidenberg (New York : Holt, Rinehard and Winston, 1965), 538-551.

บัญชาที่มีโอกาสสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายต่าง ๆ ทั้งขององค์กรและของตัวเองไปพร้อม ๆ กัน<sup>48</sup> ทฤษฎีนี้ได้แยกแบบของผู้นำที่สำคัญออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบเข้มงวดแข็งแกร่ง (directive leadership) 2) ผู้นำแบบช่วยเหลือสนับสนุน (supportive leadership) 3) ผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งทำงานให้สัมฤทธิ์ผล (achievement oriented leadership) แบบผู้นำต่าง ๆ ดังกล่าวผู้บริหารสามารถใช้ได้หลาย ๆ แบบพร้อม ๆ กัน ทั้งนี้ จะที่แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ 1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้นำได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต 2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดแนะแนวทาง การส่งเสริมสนับสนุน และการให้รางวัล ตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

4. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (a life cycle theory of leadership) เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ให้ทัศนะว่ารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (maturity) ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เชื่อว่าความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคลื่อนที่ ผ่าน 4 ขั้นตอน คือ 1) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กรเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมมากที่สุด 2) เพื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเริ่มเรียนรู้งานของเขา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังจำเป็นอยู่พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับคนด้วย 3) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเริ่มแสวงหาความรับผิดชอบกับงานของเขามากขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานน้อยลง แต่ยังให้ความสำคัญกับคนต่อไป 4) เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความมั่นใจมากขึ้น สามารถสั่งการด้วยตนเองมีประสบการณ์มากพอผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและการสนับสนุนลงได้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นตัวของตัวเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด จากผู้บริหารอีกต่อไป<sup>49</sup>

5. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ (three - dimension theory) ทฤษฎีสามมิติของ เรดดีน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรม

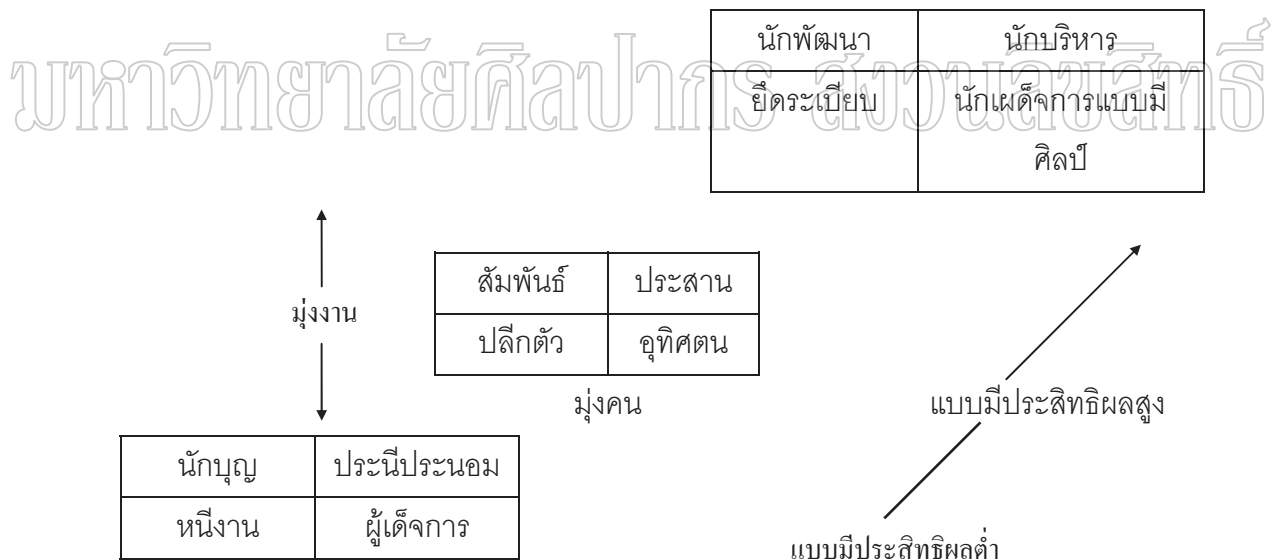
<sup>48</sup>Robert J.House,"A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 1,3 (September 1971),321-338.

<sup>49</sup>Ibid., 164.

ผู้นำ ตามทฤษฎีสถานการณ์ มิติทั้งสามของ เรดดีน (Reddin) ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงานมิติ พฤติกรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล<sup>50</sup>

แบบของการบริหารเบื้องต้น ของเรดดีน (Reddin)

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน
2. ผู้นำแบบอุทิศตน (dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย พฤติกรรมของเขาจะให้ความสำคัญกับคนน้อย
3. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำแบบประสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก เป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก<sup>51</sup>



<sup>50</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource (New Jersey : Prentice - Hall, International, Inc., 1982), 97.

<sup>51</sup>William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 11-12.

3-D Model ของเรดดิน (Reddin) นี้ ถือว่าการเป็นผู้นำนั้นจะมีรูปแบบพื้นฐาน 4 แบบ ตาข่ายตรงกลางดังได้อธิบายมาแล้ว และมีรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ ดังตาข่ายที่อยู่ข้างบนปรากฏกับรูปแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ

### ลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดิน (Reddin)

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลต่ำอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลสูงอยู่ 4 แบบ<sup>52</sup>

#### แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

1. แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย ลักษณะผู้นำแบบนี้จะไม่มี ความสนใจงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ขัดขวางผู้อื่นไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

2. แบบนักบุญ (missionary) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ลักษณะของผู้นำแบบนี้มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงานมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วยพร้อมที่จะเปลี่ยนใจได้เสมอเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยขององค์การไว้ ผู้บริหารที่เป็นแบบนี้จะมีผลผลิตต่ำ

3. แบบผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยมีลักษณะที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการสั่งสอนให้ผู้อื่นทำงาน ผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัว ตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

4. แบบผู้ประนีประนอม (compromiser) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก โดยมีลักษณะของผู้นำที่ยอมรับว่า ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่เป็นคนที่ถูกมองว่าเป็นนักตัดสินใจที่ไม่ดี ไม่มีความเชื่อถือในตนเอง และใช้วิธีประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

<sup>52</sup> William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 11-12.

### แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

1. แบบผู้ยึดระเบียบ (bureaucrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อยให้ความสำคัญกับกฎระเบียบวิธีปฏิบัติที่วางไว้อย่างเคร่งครัด และเข้มงวด มักไม่มีความริเริ่มไม่สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้จะพบได้ในระบบราชการทั่วไป

2. แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย มีลักษณะพฤติกรรมที่เหมาะสม โดยทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีรุนแรง มีความสุภาพ นุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสและไว้วางใจ

3. แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี สามารถสั่งการโดยผู้ร่วมงานพอใจที่จะทำงานให้

4. แบบนักบริหาร (executive) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มีลักษณะของผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำงานเป็นทีม มีการวางมาตรฐานในการทำงาน งานมีประสิทธิภาพเอาใจใส่ รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานมีความสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีและก้าวหน้า

การบริหารให้มีประสิทธิผลจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ 1) ตัวผู้นำในการบริหาร

2) การเข้ากันได้ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บริหารงานในระดับรองลงไป และ 3) ลักษณะการบริหาร

เรดดิน (Reddin) กล่าวว่านักบริหารควรจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1. องค์การ (organization)
2. เทคโนโลยีในการทำงาน (technology)
3. ผู้บังคับบัญชา (superior)
4. ผู้ร่วมงาน (co-workers)
5. ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (subordinated)

องค์การ (organization) หมายถึง ปรัชญาของการทำงานในลักษณะที่องค์การต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด ทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องไปถึงวัฒนธรรม บรรยากาศ การทำงาน และค่านิยมด้วย

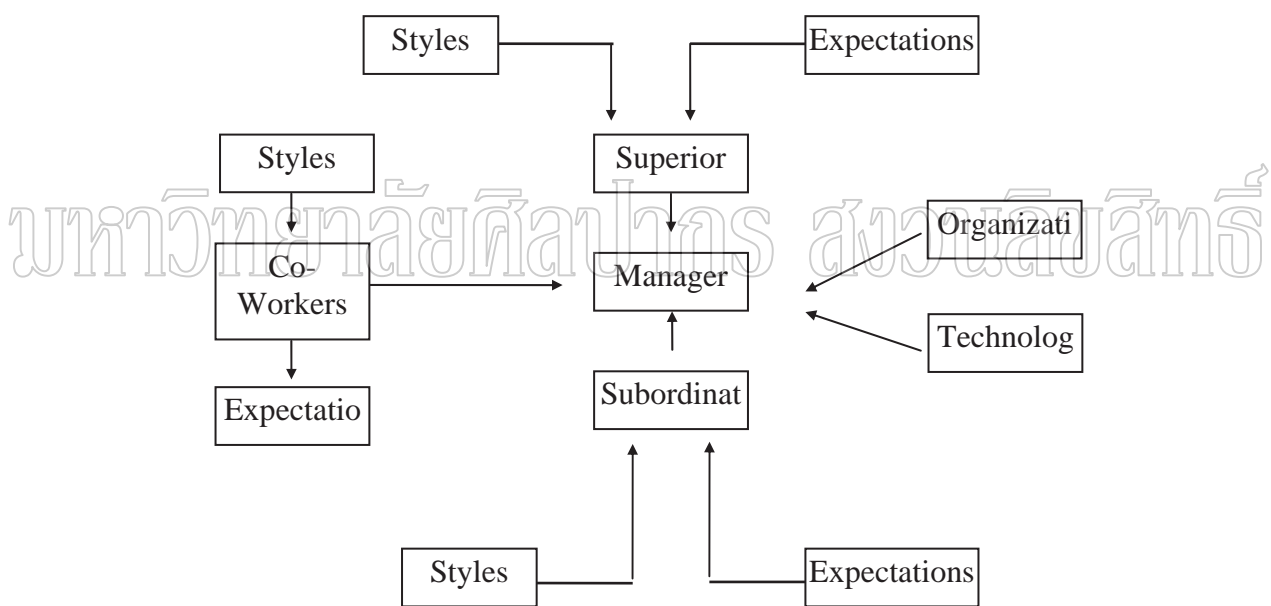
เทคโนโลยีในการทำงาน (technology) หมายถึง วิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป

ผู้บังคับบัญชา (superior) คือ ผู้มีฐานะสูงขึ้นไป มีอำนาจในการบริหารและสั่งการ

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (subordinated) หมายถึง ผู้มีฐานะในหน้าที่การงานต่ำกว่า และ ผู้บริหารมีอำนาจสั่งการและรับผิดชอบในงานที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำ

ผู้ร่วมงาน (co-workers) คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกัน โดยปกติมักจะมีฐานะทัดเทียมกัน

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะเป็นสิ่งกำหนดแบบการบริหารของนักบริหารว่าจะ เป็นลักษณะใด ตามทฤษฎี 3 มิติถือว่า นักบริหารจะมีลักษณะเป็นผู้นำ (active) มากกว่าจะเป็นผู้ ถูกทำ (passive) และเชื่อว่างานที่ผู้บริหารทำออกมานั้นเป็นตัวคุมสถานการณ์ (job to control the situation) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ แสดงได้ดังภาพที่ 3<sup>53</sup>



ภาพที่ 3 องค์ประกอบ 5 ประการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง

จากทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าว จะเห็นว่านักวิชาการได้ศึกษาทฤษฎีผู้นำแตกต่างกันไป ตามประเด็นหรือหัวข้อที่ศึกษา ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

<sup>53</sup>William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 11-12.



1. ทฤษฎีว่าด้วยลักษณะผู้นำ ศึกษาถึงลักษณะเฉพาะผู้นำ เช่น บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ รูปร่างหน้าตา ประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น จากการศึกษพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ นักวิชาการศึกษาตามแนวทางนี้อยู่หลายรูปแบบด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความสำคัญกับคนหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน หรือผู้นำแบบเผด็จการ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้พบว่า ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีที่สุด ควรเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนได้ และสามารถเลือกใช้แบบผู้นำให้ตรงกับสถานการณ์แต่ละสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

### ความพึงพอใจ (Motivation)

ปัจจุบันแนวคิดใหม่ในการบริหารองค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างไปจากแนวคิดเก่าที่เชื่อว่าอำนาจหรือความคิดมาจากบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจ หรือความพึงพอใจให้คนทำงานและแสดงความรู้ความสามารถของตนออกมา เพื่อให้ภารกิจขององค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

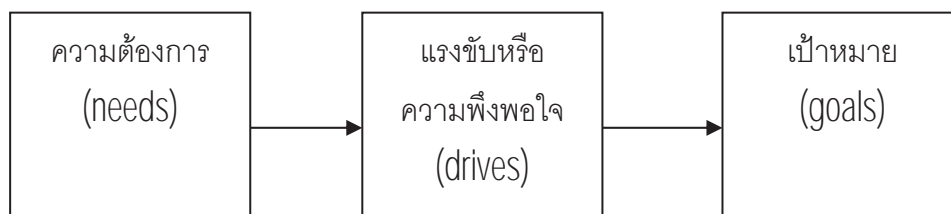
#### ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจสามารถเกิดขึ้นได้จากทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม หน่วยงานหรือองค์การที่ใช้ความพึงพอใจเป็นเครื่องมือในการบริหาร จึงมีนักการศึกษาได้ให้คำจำกัดว่า ความพึงพอใจ ไว้ดังนี้ เมอร์เรย์ (Murray) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบภายใน ซึ่งกระตุ้นหรือนำทางหรือเป็นตัวรวมพฤติกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเราจะอนุมานเกี่ยวกับความพึงพอใจได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมา<sup>54</sup> ลูธันส์ (Luthans) กล่าวว่า

<sup>54</sup>H. A. Murray, Exploration in personality (New York : Oxford University Press,1938), อ้างถึงใน อรรถัย ชื่นมณฺษย์, จิตวิทยาสังคมขั้นสูง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด, 2519), 184.



กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดความพึงพอใจ จะเกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือความพึงพอใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย<sup>55</sup> ดังแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดความพึงพอใจ

ที่มา : Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1985), 183.

### ความสำคัญของความพึงพอใจ

สุโท เจริญสุข ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ว่า 1) เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม 2) เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นให้อื่นทรียเมื่อยืน 3) เป็นสิ่งซึ่งต้องได้รับการเสริมแรง เช่น เมื่อคนเกิดความพึงพอใจ คนต้องได้รับการตอบสนองอาจเป็นรางวัลหรือสิ่งของการเสริมแรงเสมอ<sup>56</sup> เจมส์ (James) ได้ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานโดยเขาได้พบว่าตามปกติพนักงานจะทำงานโดยใช้ความสามารถ 20%-30% แต่ถ้าหากพนักงานได้รับการจูงใจ พวกเขาจะใช้ความสามารถประมาณ 80%-90%<sup>57</sup> กิบสัน, อิวานเซวิช และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่า บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะของตัว เช่น การรับรู้ ทักษะสติบุคคลิกภาพและการศึกษา เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์การจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์การที่มี อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและ

<sup>55</sup>Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. (New York : McGraw-Hill BookCo., 1985), 183.

<sup>56</sup> สุโท เจริญสุข, *จิตวิทยาสำหรับอุดมศึกษาปัญญาชน* (กรุงเทพฯ : สุณีเยการพิมพ์, ม.ป.ป.), 37.

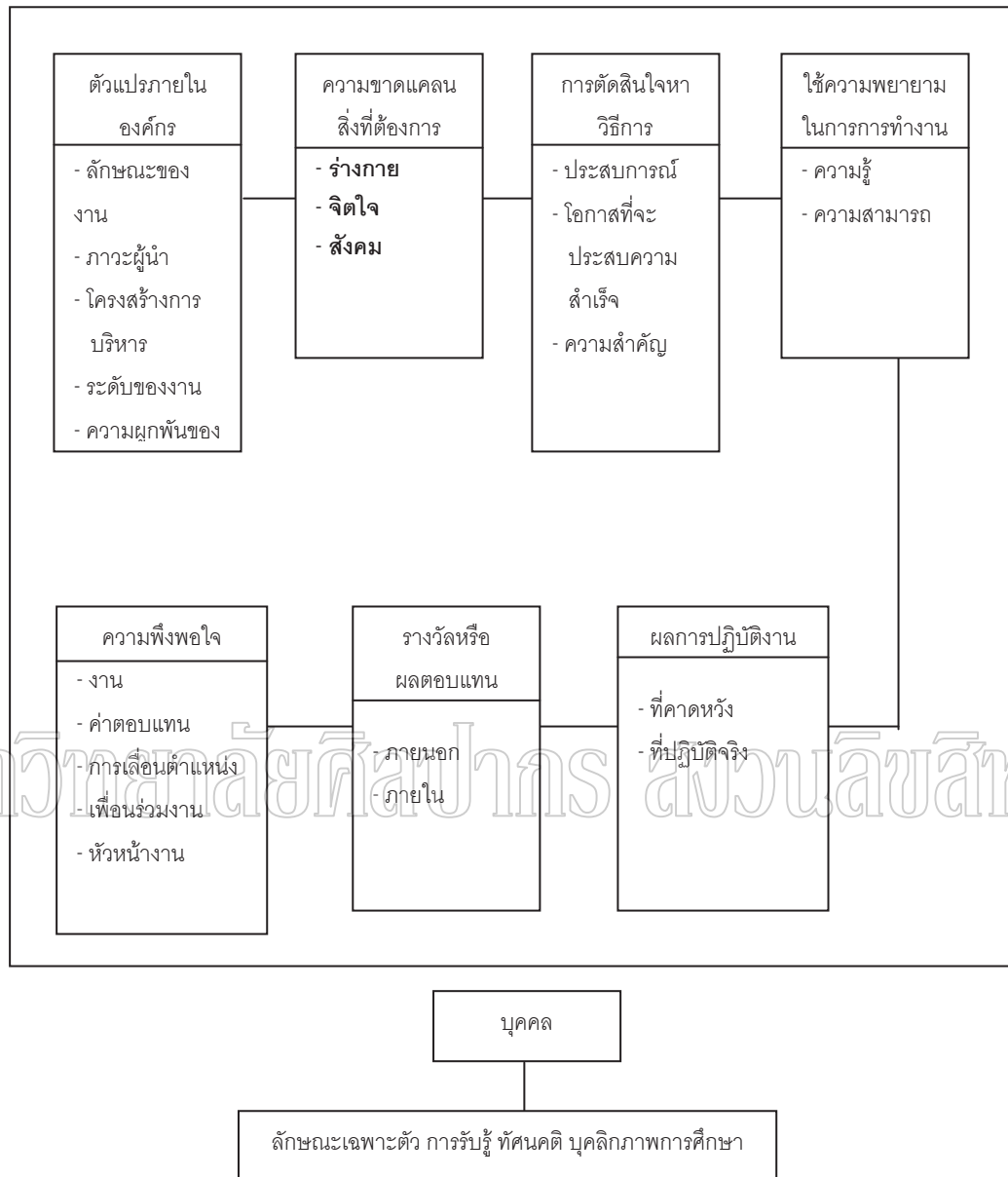
<sup>57</sup>William James, quoted in Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 2<sup>nd</sup> ed. (n.p., 1972), 5.

ความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม จะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะ ขาดแคลนสิ่งที่ต้องการ (need deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจและสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการ เหล่านี้เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจโดยหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะประสบความสำเร็จและสิ่งที่ดีกว่ามีความสำคัญ แล้วจะใช้ความพยายามใน การทำงานซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมา เป็นผลจากการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (individual performance) และผลการปฏิบัติงาน อาจจะได้ตามที่คาดหวังหรือได้มาจากการที่เขาได้ปฏิบัติจริงก็ตาม ผลงานเมื่อถูกประเมินแล้วจะ ตามด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอื่น ๆ ตัวแปร สุดท้ายเป็นความพึงพอใจในงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หากบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิด แรงจูงใจในการทำงานไปด้วย<sup>58</sup> และสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังแผนภูมิที่ 11

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

<sup>58</sup> James L. Gibson, M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr., Organizations : Behavior, Structure, Process, 4<sup>th</sup> ed. (Texas : Business Publication, Inc., 1982), 80.



แผนภูมิที่ 12 กระบวนการจูงใจตามทัศนะของ กิบสัน อิวานเซวิช และดอนเนลลี่

ที่มา : James L. Gibson, M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr., Organizations : Behavior, Structure, Process, 4<sup>th</sup> ed. (Texas : Business Publication, Inc., 1982), 80.

### ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บุคคลกรจะมีความเต็มใจในการทำงาน มีความสุขกับงานที่ทำ และก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ จะต้องอาศัยสิ่งจูงใจที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบสำคัญ การตอบสนองของความต้องการทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อม จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อุทิศตน ทั้งกำลังกาย สติปัญญา และเวลาให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพราะถ้าบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะทำให้เกิดกำลังใจในการทำงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างดี

### ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานนี้ เดิมใช้คำว่า "ทัศนคติต่องาน" (Job Attitude) เพราะทั้งสองคำต่างก็หมายถึงความรู้สึกของคนที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ถ้ามีทัศนคติต่องานในทางบวกก็เท่ากับว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้ามีทัศนคติต่องานในทางลบย่อม หมายถึง มีความไม่พึงพอใจในการทำงาน<sup>59</sup> มอร์ส (Morse) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึง การลดความเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง กล่าวคือ ธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการ ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน ความเครียดจะลดน้อยลง และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นในทางกลับกันถ้าความต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนองความเครียดและความไม่พอใจจะเกิดขึ้น<sup>60</sup> วรูม (Vroom) ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน และทัศนคติในการทำงานมีความหมายใช้แทนกันได้ เพราะความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานมีความคล้ายคลึงกันมากกับทัศนคติที่ดี และทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน ทัศนคติที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงาน และทัศนคติที่ไม่ดี จะแสดงให้เห็นถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น<sup>61</sup> การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ฉะนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจหรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

<sup>59</sup> Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons., 1964),99.

<sup>60</sup>Nancy C. Morse, Satisfaction in the White Collar Job Michigan (Ann Arbor :University of Michigan Press, 1953), 27.

<sup>61</sup> Victor H. Vroom, Work and Motivation (New York : John Wiley & Sons., 1964),28-29.

ได้แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในด้านการบริหารงาน<sup>62</sup>

### ความพึงพอใจในการทำงานของครู

ความพึงพอใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิชาชีพครู เพราะเป็นเครื่องเสริมขวัญและพลังใจให้ประกอบกิจการงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากครูไม่มีความพึงพอใจต่อวิชาชีพของตนแล้ว จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้านั้นย่อมเป็นไปได้ยาก ความพึงพอใจจึงนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้บุคคลทำงานได้สำเร็จ แม้ว่าบุคคลจะมีความรู้ดีสักเพียงใด แต่ถ้ามีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออาชีพนั้นๆ แล้วก็ย่อมจะทำหน้าที่ของตนได้ไม่ดีเท่ากับบุคคลที่มีความสามารถเท่ากัน แต่มีความพึงพอใจที่ดีต่องานที่ทำนั้นๆ เพราะระดับความมุ่งหมาย ท้าทาย และความตั้งใจในการทำงานขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ เนื่องจากสามารถเสริมสร้างหรือหักล้างแรงขับ (drive) ความพึงพอใจ (motive) ในการปฏิบัติงานของบุคคลได้<sup>63</sup> ดังนั้น ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองของความต้องการทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ถ้าบุคคลใดได้รับการตอบสนองของความต้องการมากเขาจะมีความพึงพอใจในการทำงานมาก เป็นผลให้เขามีความกระตือรือร้นทำงานด้วยความเต็มใจและอดทนพยายาม แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองของความต้องการความไม่พึงพอใจในการทำงานก็ย่อมเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ สุขใจ เต็มใจ ยินดี หรือมีทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล ที่มีต่อองค์ประกอบต่างๆ ในการปฏิบัติงานเมื่อความต้องการของเขาสำเร็จ

### ทฤษฎีการจูงใจและการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานมีองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนั้น จึงไม่มีทฤษฎีใด มีรายละเอียด และเนื้อหาครบถ้วนที่สุด การศึกษาจึงใช้การผสมผสานหลายทฤษฎี เพื่อให้

<sup>62</sup> อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517), 270.

<sup>63</sup> Ernest R. Hilgard, Introduction to Psychology (New York : Horcourt Branch and World Inc, 1962), 564.

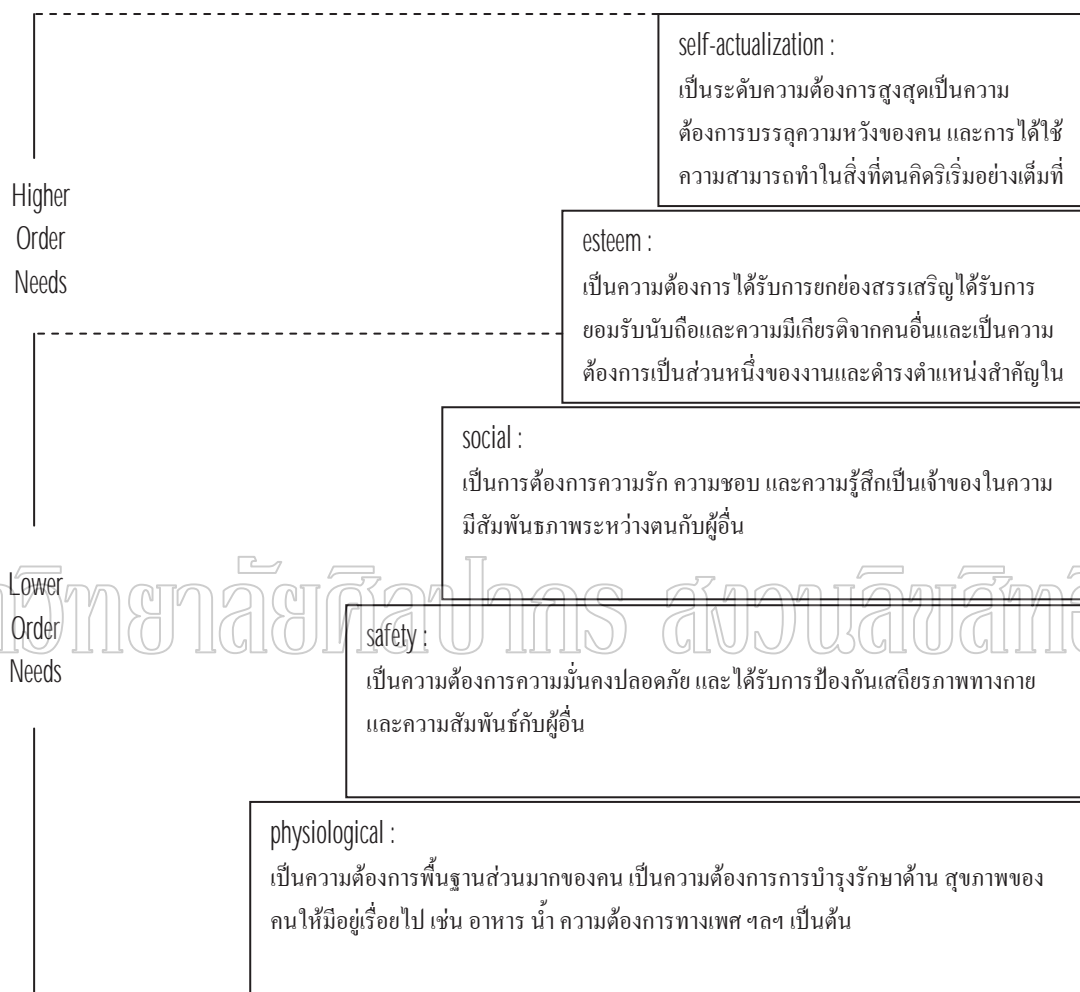
ครอบคลุมขอบข่ายที่จะศึกษา ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ ดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้ 1) ความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามลำดับชั้นความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที 2) มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ ดังนั้นจึงไม่มีวันบรรลุถึงความต้องการได้หมดสิ้น เพราะเมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความต้องการในสิ่งใหม่เข้ามาแทนที่เป็นเช่นนี้ต่อไปไม่รู้จบสิ้น 3) เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองได้แล้ว ก็ไม่มีแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้นอีก แต่จะมีความต้องการในสิ่งใหม่ซึ่งมีระดับสูงขึ้นไปเข้ามาแทนที่และเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสิ่งนั้น และ 4) ความต้องการที่เกิดขึ้นอาศัยซึ่งกันและกัน มีลักษณะควบคู่กัน คือ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่หมดสิ้นไปก็จะมีความต้องการอีกอย่างเกิดขึ้นมาจากสมมติฐานดังกล่าว มาสโลว์ ได้ถือเป็นหลักในการแบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์จากขั้นต่ำสุดไปจนถึงขั้นที่สูงสุดไว้ 5 ชั้นดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) ความต้องการระดับนี้ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย ความต้องการนี้ จะได้รับการสนองตอบเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (security or safety needs) เป็นความต้องการที่อยากเป็นอิสระจากความกลัวอันตรายทางด้านร่างกาย หรือความกลัวจากความสูญเสียจากงาน ทรัพย์สิน อาหาร เครื่องนุ่งห่มหรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ดังนั้น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือการยอมรับโดยบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มจึงเป็นผลตามมา
4. ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) เมื่อมนุษย์ได้รับความพอใจในความต้องการทางด้านสังคม มนุษย์จะเรียกร้องความสนใจจากตัวเขาเองและบุคคลอื่น มาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่าความต้องการนี้ ตอบสนองด้วยการมีอำนาจ ฐานะ เกียรติยศ และความเชื่อมั่น

5. ความต้องการที่จะทำให้เกิดความสุขในชีวิต (self actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดหมายถึงความต้องการที่จะทำให้เป็นหนึ่งหรือความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต<sup>64</sup>



แผนภูมิที่ 13 ลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," in Human Relation in Management, ed. I. L. Heckman, Jr., and S. G. Hunerger (Cincinnati:South - Western Publishing Company,1960), 122 - 144.

<sup>64</sup> A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," in Human Relation in Management, ed. I. L. Heckman, Jr., and S. G. Hunerger (Cincinnati : South - Western Publishing Company, 1960), 122 - 144.

### ทฤษฎีการจูงใจของแมกเกรเกอร์ (McGregor's Theory X and Theory Y)

ศาสตราจารย์แมกเกรเกอร์ (McGregor) แห่ง M.I.T. สหรัฐอเมริกา ได้สรุปว่าการจูงใจจะเกิดขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ซึ่งแยกทัศนคติของผู้บริหารต่อการจูงใจตามสมมติฐานเกี่ยวกับคนได้ 2 กลุ่ม สมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบ ซึ่งแมกเกรเกอร์กำหนดว่าเป็นทฤษฎี X และข้อสมมติฐานของกลุ่มที่สองมีลักษณะเป็นไปในทางบวกกำหนดว่า เป็นทฤษฎี Y<sup>65</sup>

จากแนวคิดการแบ่งลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 ทฤษฎีดังกล่าวนี้ ความคาดหวังในผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละลักษณะสามารถเปรียบเทียบให้เห็นได้ดังนี้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบลักษณะคน ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วขี้เกียจ	1. คนโดยมากมีความสุขกับการทำงาน
2. คนงานสนใจเฉพาะงานที่เป็นของตน	2. คนงานชอบที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในงานต่าง ๆ
3. คนงานชอบให้ถูกลงโทษเพื่อเพิ่มผลงาน	3. การลงโทษไม่ได้ส่งผลให้ผลผลิตเพิ่ม
4. คนงานไม่สนใจในงานที่ตนทำเท่าไร	4. คนงานสนใจในงานที่ตนทำ
5. โดยพื้นฐานคนงานขี้โกง	5. โดยพื้นฐานแล้วคนงานจริงจังกับงาน
6. ระเบียบวินัยสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต	6. คนงานจะมีความรับผิดชอบต่องานเอง
7. คนงานไม่สนใจเป้าหมายขององค์การ	7. คนงานสนใจในเป้าหมายขององค์การ
8. คนงานไม่มีความรับผิดชอบต่องาน	8. คนงานมีความรับผิดชอบต่องาน

ที่มา : Kenneth Scott and Allan Walker, *Making Management Work* (Singapore : Simon & Schuster Ltd., 1992), 73.

**ทฤษฎี X** ถ้าเปรียบเทียบกับทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์แล้ว ทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการด้านความปลอดภัย จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเห็นแก่ตัว ไม่เอา

<sup>65</sup> Douglas McGregor, *The human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill Book Co., 1960), 33-57.



ใจใส่ต่อองค์การและมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X จะใช้วิธีการควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด คอยแต่จะจับผิด ไม่ให้ทั้งเสียสภาพและโอกาส

**ทฤษฎี Y** มีลักษณะตรงข้ามกับทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการการยอมรับ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากเหตุที่เชื่อว่าคนงานมีความรับผิดชอบงานเอง ต้องการพัฒนาตัวเอง เห็นว่าการทำงานมีความสนุกสนาน ดังนั้น แนวการบริหารด้านการจูงใจจึงไม่สามารถจะให้การออกคำสั่งการควบคุม การป้อนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย แต่จะเป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม คนงานจะควบคุมและสั่งการด้วยตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ เขายอมรับว่าเป้าหมายและกิจกรรมของฝ่ายบริหารนั้น จะต้องเข้ากันได้กับความต้องการหรือเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคน ผู้บริหารตามทฤษฎี Y เชื่อว่า การตอบสนองความต้องการระดับสูงนั้น จะมีความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองของพนักงานแต่ละคน<sup>66</sup>

พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี Y จะให้เสรีภาพแก่คนงานให้มีโอกาสทดลองริเริ่มและทำงานด้วยตนเอง มีการควบคุมห่าง ๆ โดยกว้าง ๆ และจากการวิจัยส่วนมากได้ชี้ให้เห็นว่า การใช้แนวของทฤษฎี Y นั้น จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้มากกว่า

### ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory)

แมคเคลแลนด์เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่ง จูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคม ผลของการศึกษาสรุปว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (need for achievement : nAch) เป็นแรงขับเพื่อจะทำงานที่กระทำประสบผลสำเร็จดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (need for affiliation : nAff) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่นคล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

<sup>66</sup>Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications, 3<sup>rd</sup> ed. (New Jersey : Prentice-Hall inc., 1979), 124.

3. ความต้องการมีอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่น มีความประพฤติหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

จากการศึกษาของแมคเคลแลนด์ พบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในทางด้านความสำเร็จโดยตัวของเขาเองจะมีคุณลักษณะที่สำคัญสามประการคือ 1) พวกเขาต้องการกำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง ไม่ต้องการความเลือนลอยไร้เป้าหมาย 2) พวกเขาจะไม่กำหนดเป้าหมายที่ยากหรือง่ายต่อความสำเร็จมากจนเกินไปและ 3) พวกเขาต้องการสิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ซึ่งเขาต้องการรู้ว่าเขาทำงานได้ดีแค่ไหน สำหรับผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจบารมีเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผลและความต้องการผูกพัน<sup>67</sup>

แมคเคลแลนด์ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูงความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน nAch เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี nAch สูงก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้งานของหน่วยงานสำเร็จไปด้วย

ตารางที่ 4 แสดงลักษณะงานที่สนองความต้องการระดับสูงของบุคคลตามทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ความต้องการของแต่ละบุคคล	ลักษณะงาน
High need for Achievement	- มีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคลทำทนายแต่ก็มีเป้าหมายความสำเร็จเป็นงานที่สามารถทราบผลการปฏิบัติ
High need for Affiliation	- มีความสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล มีโอกาสติดต่อไปมาหาสู่กัน
High need for Power	- ได้ควบคุมบังคับบัญชาบุคคลอื่น การได้พิจารณาเรื่องต่าง ๆ การได้รับการยอมรับนับถือ

ที่มา : David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement," Harvard Business Review 40 (July - August, 1962) : 99 - 112.

<sup>67</sup> David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement," Harvard Business Review 40 (July - August 1962), 99-122.

### ทฤษฎีการจูงใจของวรูม (Vroom)

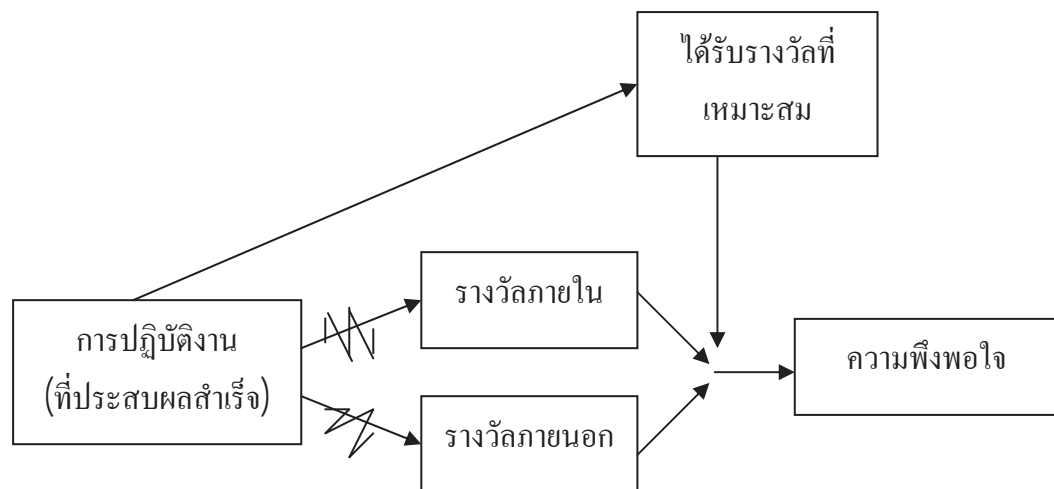
เรียกว่า expectancy Theory โดย วรูม (Vroom) ได้อธิบายว่า การจูงใจเป็นผลของความมากน้อยของบุคคล มีความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และการคาดคะเนของบุคคลนั้นต่อความน่าจะเป็นของการกระทำที่จะนำไปสู่สิ่งนั้น ดังนั้น รูปแบบของการจูงใจตามทฤษฎีนี้ จึงประกอบด้วยความพอใจ (valence) ความคาดหวัง (expectance) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการจูงใจและผลลัพธ์(outcomes)ความพอใจ (valence) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์อย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่งเกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลแต่ละคน ซึ่งถูกกำหนดด้วยประสบการณ์ความคาดหวัง (expectancy) หมายถึง ความเชื่อว่าการกระทำที่แสดงออกมานั้นจะทำให้ได้ผลลัพธ์เป็นพิเศษผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดจากการกระทำที่ได้รับการกระตุ้นและจูงใจ<sup>68</sup> การใช้ทฤษฎีนี้ในการจูงใจบุคลากรในหน่วยงาน ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

### ทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์ และลอร์เลอร์ (Porter and Lawler)

เรียกว่า ทฤษฎี An Intergrated Model of Motivation ทฤษฎีนี้ได้แก้ไขและขยายทฤษฎีหรือตัวแบบของ Vroom (Expectancy Theory) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน เขาทั้งสองมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน ในขณะเดียวกันรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกจ้าง คนงานเขาทั้งสองจึงตั้งสมมุติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจจะถูกเชื่อมโยงด้วยรางวัลหรือผลตอบแทน ตามแนวความคิดนี้ระดับความพึงพอใจเป็นผลจากการปฏิบัติงาน และจำนวนรางวัลที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของรางวัลนั้น ๆ และในขณะเดียวกันระดับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจะมีผลย้อนกลับต่อการปฏิบัติงานด้วย<sup>69</sup> ดังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติ ดังแผนภูมิที่ 14

<sup>68</sup> David C. McClelland, "Business Drive and National Achievement," Harvard Business Review 40 (July - August 1962), 99-122.

<sup>69</sup> Edward E. Lawler and Lyman W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," Industrial Relations 7 (1967), 22.



แผนภูมิที่ 14 แสดงถึงการปฏิบัติงานที่ดีมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ที่มา : Richard J. Kachman, Edward E. Lawler, and Lyman W. Porter, Perspectives on Behavior in Organization (New York : McGraw-Hill Book, Co., 1977), 47.

### ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮอริชเบอร์ก (The Motivation-Hygiene Theory)

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาเรียกหลายชื่อ เช่น Motivation-maintenance theory, dual factor theory, motivation-hygiene theory หรืออีกแบบหนึ่งว่า ทฤษฎีองค์ประกอบ (two factor theory) เป็นการขยายแนวความคิดของมาสโลว์ จากการศึกษาของเฮอริชเบอร์กและคณะเพื่อนร่วมงานของเขา ในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย นักวิศวกร และนักบัญชีของบริษัทต่าง ๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้การสัมภาษณ์เพื่อจะหาคำตอบว่า สถานการณ์อะไรบ้างที่ทำให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตนอย่างเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่าความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) และปัจจัยกระตุ้น (hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้

เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรงนั่นคือความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเองคือเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งผลการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานนั้น สามารถสรุปได้โดยภาพดังแผนภูมิที่ 15

จากแผนภูมิสรุปได้ว่า ผลจากการศึกษาของเฮอริชเบอร์กสามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจการปฏิบัติงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

### 1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Motivators factor) มีอยู่ 5 ประการ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบผลสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน ๆ จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

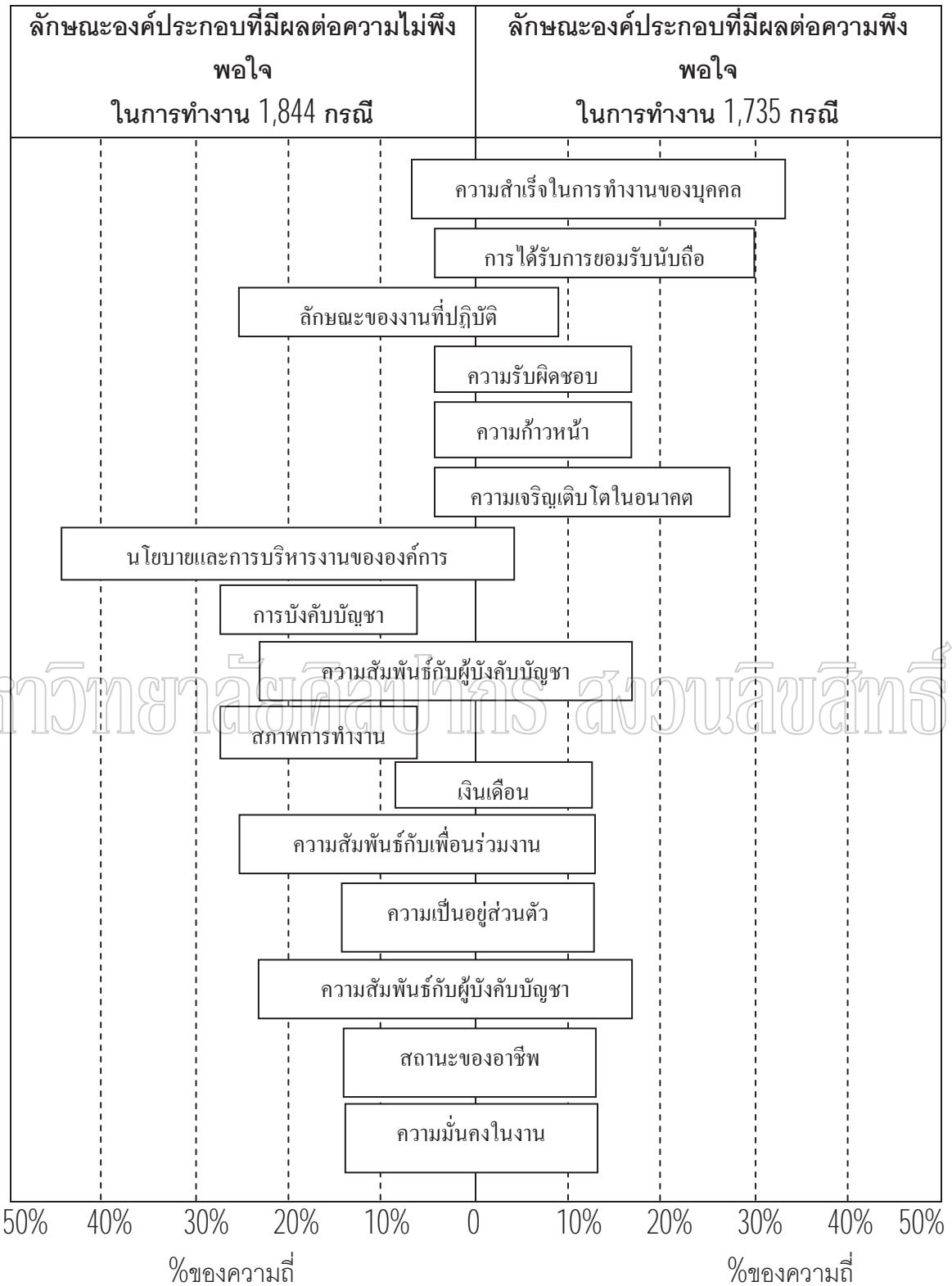
1.4 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

### 2. องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (hygiene factor) มีทั้งหมด 11 ประการ

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง และได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ



แผนภูมิที่ 15 ผลการศึกษาเกี่ยวกับความถึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของเฮอรัชเบอร์ก  
 ที่มา : John R. Schermerhorn, Jr., and others, *Managing Organizational Behavior* (New York :John Wiley & Sons Inc., 1982), 45.

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.6 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.7 เทคนิคการนิเทศ (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.8 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (company policy and administration) หมายถึง การจัดการ (management) การบริหารงานขององค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.9 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือ ต่าง ๆ

2.10 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

2.11 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Frederic Herzberg, *Work and the nature way* (New York: The Work Publishing Company, 1967), 3-139.

## โรงเรียนในเครือสารสาสน์ (Sarasas Affiliated Schools)

### ประวัติการก่อตั้งโรงเรียนในเครือสารสาสน์

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ แห่งแรก คือโรงเรียนสารสาสน์พิทยา เมื่อ พ.ศ.2507 มีจำนวนนักเรียนเพียง 410 คน มีครู 16 คน จากนั้นโรงเรียนเริ่มมีชื่อเสียง ผู้ปกครองในย่านสาธุประดิษฐ์ เริ่มนิยมในคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะการสอนภาษาอังกฤษ เด็กมีลายมือสวยงาม ทำงานเรียบร้อย เพราะครูต้องมีลายมือสวย เอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด และที่สำคัญนักเรียนมีความประพฤติเรียบร้อย มีกิจกรรมทางดงามเพราะโรงเรียนเข้มงวดในเรื่องความมีระเบียบวินัยอย่างจริงจัง

โรงเรียนแห่งที่ 2 ก็คือ โรงเรียนสารสาสน์พัฒนา จนเริ่มขยายและพัฒนาให้เติบโตใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนเพิ่มเป็น 22 โรงเรียนในปัจจุบัน ณ ปีการศึกษา 2551 สามารถแบ่งประเภทของโรงเรียนได้ดังนี้ คือ โรงเรียนสายสามัญหลักสูตรปกติ จำนวน 7 โรงเรียน ได้แก่ 1. โรงเรียนสารสาสน์พิทยา 2. โรงเรียนสารสาสน์พัฒนา 3. โรงเรียนสารสาสน์ตรอกจันทน์ 4. โรงเรียนสารสาสน์ชาญเวชศึกษา 5. โรงเรียนสารสาสน์สุขสวัสดิ์ 6. โรงเรียนสารสาสน์ประชาอุทิศ 7.โรงเรียนสารสาสน์สมุทรสาร สายอาชีพ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ 1. โรงเรียนสารสาสน์ปิ่นเกล้า 2. โรงเรียนสารสาสน์บริหารธุรกิจ และโรงเรียนสองภาษา ( Bilingual Programme ) จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ 1.โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา 2.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศศึกษา 3.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน 4.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบัวทอง 5.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศร่มเกล้า 6.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนิมิตใหม่ 7.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศธนบุรี 8.โรงเรียนสารสาสน์ธนบุรี 9.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสายไหม 10.โรงเรียนสารสาสน์วิเทศรังสิต 11. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศเชียงใหม่ 12. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสุวรรณภูมิ 13. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศราชพฤกษ์ ปัจจุบันโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีนักเรียนทั้งสิ้น 49,215 คน ครูไทย 3,439 คน ครูต่างชาติ 882 คน มีอาจารย์ พิบูลย์ ยงค์กมล ดำรงตำแหน่งประธานอำนวยการ และอาจารย์เพ็ญศรี ยงค์กมล ดำรงตำแหน่งรองประธานอำนวยการ ซึ่งท่านเป็นนักการศึกษาที่ถือปรัชญาปฏิบัตินิยม อะไรเหมาะสม อะไรเป็นประโยชน์กับนักเรียนผู้ที่จะเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต ท่านสั่งการให้โรงเรียนปฏิบัติหน้าที่ไม่จำเป็นต้องทำตามโรงเรียนอื่น ละเว้นสิ่งที่จะทำให้เด็กนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนเดือดร้อน ไม่เอาเปรียบผู้ปกครองนักเรียน ปรัชญาในการทำงานของท่านอาจารย์พิบูลย์ ยงค์กมล คือ การพัฒนา คือ การปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ "ที่ดีกว่า และแตกต่าง"

สถาบันการศึกษาภายใต้ชื่อว่า " สารสาสน์" นอกจากจะมีอาคารสถานที่ของโรงเรียนในเครือทุกแห่งที่จะต้องเป็นอาคารที่สวยงาม บริเวณสะอาด ร่มรื่น ฯลฯ สิ่งที่คุณและบุคลากรของโรงเรียนใน



เครือเถอปฏิบัติ คือ คุณค่าต่อผู้รับบริการ และช่วยกันรักษาสิ่งที่ดีงามเหล่านั้นจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร จึงสามารถสร้างภาพลักษณ์ของ “สารสาสน์” ได้ตลอดมา สารสาสน์โรงเรียนแรกที่ทำหลักสูตรการสอนในระบบสองภาษา (Bilingual Programme) เมื่อ 15 ปีก่อนที่ผ่านมา ในปัจจุบันโรงเรียนในเครือสารสาสน์เป็นโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายเดียวกันมากที่สุด และเป็นโรงเรียนที่ได้รับการอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการให้บรรจุนักเรียนได้มากที่สุดในประเทศไทย ด้วยจำนวนถึง 11,190 คน ก็คือโรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน การบริหารงานของกลุ่มในเครือสารสาสน์ ดำเนินการโดยมีคณะผู้บริหาร ซึ่งดำรงตำแหน่งตามวาระการแต่งตั้งตำแหน่ง ผู้อำนวยการ ครูใหญ่ คณะผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการบริหาร และมีคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทำหน้าที่ตรวจสอบและพัฒนาคุณภาพของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนในเครือสารสาสน์ มุ่งจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งเน้นให้นักเรียนพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา รู้จักคิดเป็นทำเป็น แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับจริยธรรมและคุณธรรม ให้มีประสิทธิภาพในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขพร้อมทั้งพัฒนาบุคลากร อาคารสถานที่ และการบริหารจัดการที่ดี

### คติพจน์ของโรงเรียน

“ทำอะไรทำจริง” (AGE QUOD AGIS) ซึ่งมาจากภาษาลาติน ซึ่งแปลได้สั้น ๆ ว่า ทำอะไรให้ทำอย่างจริงจัง เป็นคนจริง คือทำงานจริงไม่เหลวไหล จะเป็นที่ต่อหน้าหรือลับหลังใครไม่สำคัญ เป็นงานที่ตนเองจะต้องทำเป็นหน้าที่และทำอย่างจริงจัง ไม่กลัวเหน็ดเหนื่อยเมื่อย่ำ

### ปรัชญาของโรงเรียน

“คุณธรรม นำวิชา พัฒนาตน” คุณธรรมคือคุณงามความดีต่าง ๆ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความสุขุมคัมภีรภาพ ความสุภาพ ความเมตตาากรุณา ความมั่งคั่ง ความขยันหมั่นเพียร คุณธรรมต่าง ๆ จะทำให้เกิดความรอบรู้ เป็นต่อธารให้ความรู้ไหลมาจากที่นั่น ๆ เพื่อช่วยพัฒนาชีวิตของตนเองทำให้มีชีวิตดีขึ้น ๆ เรียนเพื่อพัฒนาชีวิต เรียนเพื่อให้มีชีวิตที่ดีขึ้นนั่นเอง

### นโยบายของโรงเรียน

“โรงเรียน” เป็นแหล่งความรู้รอบรอมความดี สร้างประสบการณ์ส่งเสริมศักยภาพเน้นทักษะทุกด้านให้กับนักเรียน ซึ่งถือเป็นหน้าที่โดยตรงของครู และเป็นความรับผิดชอบสูงสุดของการทำกิจการโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนในเครือสารสาสน์จึงมีนโยบายต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเติมเต็มศักยภาพของผู้เรียนให้เป็นผู้รอบรู้ ทันยุคทันเหตุการณ์ปัจจุบัน ดังนี้

1. มีความเป็นเลิศทางวิชาการโดยเฉพาะวิชาหลัก
2. นักเรียนสามารถพูดภาษาอังกฤษได้ตามระดับชั้น ตามวัน หรือสถานที่ ที่กำหนด
3. นักเรียนสามารถอ่านภาษาอังกฤษได้ฉะฉาน คล่อง และถูกต้องตามอักขรวิธี ทั้งร้อยแก้ว ร้อยกรอง ลายมือต้องสวยงาม ถูกต้อง ว่องไว
4. นักเรียนสายอาชีวศึกษาต้องมีความสามารถทางด้านพิมพ์ดีดและคอมพิวเตอร์ อย่างทั่วถึงทุกคนตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งมีทักษะทางวิชาชีพที่จะเป็นพื้นฐานในการนำไปประกอบอาชีพต่อไป
5. นักเรียนมีความสามารถด้านดนตรีขั้นพื้นฐาน คือ สามารถอ่านโน้ตและเนื้อเพลงภาษาอังกฤษได้ พร้อมเล่นดนตรีได้อย่างน้อยคนละ 1 ชิ้น
6. จัดวงดนตรีครบเครื่อง (วงดนตรีสุนทราภรณ์) พร้อมนักร้องประจำวง สามารถจัดแสดงได้บนเวที หรือจัดตั้งวงดนตรีครบเครื่อง พร้อมนักร้องประสานเสียง
7. จัดตั้งวงดนตรีไทย วงดนตรีสากล (String Concert) หรือ วงแชมเบอร์คอนเสิร์ต (Chamber Concert) และสามารถแสดงออกได้
8. นักเรียนแต่ละห้องสามารถแสดงละคร (Drama) หรือการแสดงออกแบบวัฒนธรรมไทย (ลิเก ลำตัด จำอวด แห่) บนเวทีได้
9. นักเรียนสามารถเล่นหมากล้อม หมากฮุกและหมากฮอส (Horse) และสามารถเข้าแข่งขันได้
10. นักเรียนทุกคนต้องเล่นกีฬาเป็น โดยจัดให้นักเรียนเล่นกีฬาต่าง ๆ ตามสภาพจริงของภูมิทัศน์ในแต่ละโรงเรียน
11. นักเรียนทุกคนเป็นผู้มีวินัยในตนเอง มีบุคลิกภาพดี มีสุขภาพดี ไม่ก่อปัญหาใด ๆ
12. นักเรียนพูดจาไพเราะ สุภาพอ่อนหวาน รู้จักกาลเทศะ มีสัมมาคารวะ
13. บุคลากร ครู นักเรียนในโรงเรียนมีความสุข สันติ รวมทั้งมีบรรยากาศความรัก ความสามัคคีและความเอื้ออาทรต่อกันฉันท์พี่น้อง
14. ผู้บริหาร และครูเป็นผู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

## แนวทางบริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์(ปี พ.ศ. 2545-2549)

แนวทางการบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุหลักการในการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสอดคล้องตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ได้กำหนดเป็นกรอบเพื่อการบริหารโรงเรียน ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

1.1 ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนภาษาไทยและคณิตศาสตร์ ในระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-4 เพื่อสร้างพื้นฐานให้นักเรียนอ่าน - เขียนคล่อง และคิดเลขได้ถูกต้องรวดเร็ว

1.2 การเรียนการสอนภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนทั่วไปผู้ที่เรียนจบ ประถมศึกษาปีที่ 6 ควรจะฟังและพูดได้คล่องแคล่ว โรงเรียนจึงต้องสนับสนุนการเรียนการสอน ตามที่กำหนดในหลักสูตร

1.3 โรงเรียนต้องมีข้อมูลและแสวงหากลวิธีจัดการเรียนการสอนช่วยเหลือ นักเรียนดังต่อไปนี้

- นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ยังไม่เพียงพอ
- นักเรียนที่มีโอกาสเสี่ยงที่จะไม่สำเร็จ

นักเรียนที่ต้องการช่วยเหลือพิเศษ

1.4 จุดเน้นของหลักสูตรที่ต้องการให้ความสนใจเป็นพิเศษ นักเรียนอาชีวศึกษา ต้องได้รับการบริการแนะแนว และฝึกฝนอย่างจริงจัง เพื่อเข้าสู่งานอาชีพอย่างมั่นใจ เมื่อจบจาก โรงเรียนไปแล้ว

### 2. การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.1 โรงเรียนจะต้องมีแผนพัฒนา ซึ่งมีข้อกำหนดที่ครอบคลุมนโยบาย เป้าหมายภาพความสำเร็จในอนาคต รายละเอียดแผนงาน โครงการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบทุกด้าน ของโรงเรียน

2.2 ดำเนินการให้มีการประเมินภายในโรงเรียน ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับการ ดำเนินงานตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลข่าวสารในการปรับปรุงพัฒนาแนวการดำเนินการทุกด้านใน โรงเรียน ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 จัดให้มีผลรายงานการเรียนถึงนักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนแต่ละคนเป็น ระยะเวลา ๆ และรายงานผลสัมฤทธิ์โดยรวมและผลการดำเนินงานประจำปีให้สาธารณชนทราบ

2.4 เตรียมการและสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546

### 3. บรรยากาศในโรงเรียน

3.1 ดูแลอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในโรงเรียนให้สามารถใช้งานได้โดยสะดวก ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายแก่นักเรียน และเป็นผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

3.2 จัดสภาพในโรงเรียนให้สวยงาม ร่มรื่น มีกิจกรรมที่กระตุ้นให้นักเรียน ครู และบุคลากรในโรงเรียน ได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.3 บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนมีสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครอง และให้ถือว่าผู้ปกครองนักเรียนเป็นลูกค้า ที่ควรจะได้รับบริการที่ดีจากโรงเรียน

3.3 บุคลากรในโรงเรียนมีความรัก ความผูกพันซึ่งกันและกัน มีความจงรักภักดี ต่อองค์กรนโยบายด้านต่างๆของโรงเรียนในเครือสื่อสารสามน์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยในประเทศ

ศักดิ์ดา จักขุจันทร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา พบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานและของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาอื่น มีการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน แต่การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน จะมีการใช้ภาวะผู้นำที่สูงกว่า<sup>71</sup>

<sup>71</sup> ศักดิ์ดา จักขุจันทร์, "การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

ดำรงศักดิ์ ดำริห์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่น และการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง<sup>72</sup>

โกวิท กรีทวี ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร พบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนา และผู้เผด็จการที่มีศิลป์ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างการที่ใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และการใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบยึดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>73</sup>

สนอง สุภาสัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>74</sup>

<sup>72</sup> ดำรงศักดิ์ ดำริห์, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>73</sup> โกวิท กรีทวี, " การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>74</sup> สนอง สุภาสัย, " การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

วิชัย อุดมกุศลศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่  
 จำแนกโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
 จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้ป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง  
 อยู่ในระดับสูงทุกด้าน ทั้งสองกลุ่ม<sup>75</sup>

วาสนา สามศรีทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ  
 ปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 พบว่า คุณลักษณะ  
 ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนโดย  
 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานงานวิชาการใน  
 โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมคือ ด้านความคิดริเริ่ม  
 สร้างสรรค์<sup>76</sup>

อุดม อรุณราช ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกัน  
 คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม  
 พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนก  
 รายข้อ พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการ  
 ดำเนินงานแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 ข้อ โดยที่การประเมินคุณภาพการศึกษามากที่สุด  
 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

<sup>75</sup> วิชัย อุดมกุศลศรี, "ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกโรงเรียน  
 ประถมศึกษาที่ได้รับป้ายทองและไม่ได้ป้ายทอง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดราชบุรี"  
 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

<sup>76</sup> วาสนา สามศรีทอง, "คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการใน  
 โรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
 มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546),  
 บทคัดย่อ.

การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา น้อยที่สุด<sup>77</sup>

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยรัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผูกพันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>78</sup>

พัศตร์สร สิริบุญยภักดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี พบว่า คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>79</sup>

<sup>77</sup> อุดม อรุณราช, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททหระสงครวม" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 132-133.

<sup>78</sup> ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>79</sup> พัศตร์สร สิริบุญยภักดิ์, "คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.



สุชุม กิจสงวน ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ อยู่ในระดับมากทั้ง 2 กลุ่ม ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ ในกรุงเทพมหานครกับต่างจังหวัดไม่มีความแตกต่างกัน<sup>80</sup>

พระมหาณัฐพล คำด่อน ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ กลุ่ม 8 อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูและฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 8 โดยภาพรวม<sup>81</sup>

อุดม อรุณราช ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อภาวะประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขุสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขุสงคราม อยู่ในระดับมาก การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขุสงคราม อยู่ในระดับมาก พฤติกรรมผู้นำด้านผู้สอน และบทบาทผู้นำในการ

<sup>80</sup>สุชุม กิจสงวน, "ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ฯ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>81</sup>พระมหาณัฐพล คำด่อน, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.



เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม<sup>82</sup>

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก เปรียบเทียบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวม และรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>83</sup>

ปรีชา ทศน์ละไม ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและ รายด้านมีระดับประสิทธิผล อยู่ในระดับมากทุกด้าน แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของ

<sup>82</sup> อุดม อรุณราช, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>83</sup> กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1" (งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>84</sup>

อุบล ไสภากาศ ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ใน ระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่ แตกต่างกัน ยกเว้นการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>85</sup>

ภิรมย์ ถินถาวร ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยภาพรวมจำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการสร้าง

<sup>84</sup>ปรีชา ทศน์ละไม, "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>85</sup>อุบล ไสภากาศ, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2549), บทคัดย่อ.

บารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>86</sup>

วรพนิต ศรีทอง ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมาก เช่นกัน กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมาก เช่นกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิด สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิด สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>87</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์ งานวิจัยต่างประเทศ

คาลด์เวล (Caldwell) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์ทางด้านภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน ปฏิรูป พบว่า ในรัฐวิคตอเรียของประเทศออสเตรเลีย ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ยอม กลับไปบริหารแบบเก่า เพราะการที่ผู้บริหารเหล่านี้ได้รับบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือเชื่อมโยง โครงสร้างของการปฏิรูปการเรียนการสอน ภาวะผู้นำจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปกครอง<sup>88</sup>

<sup>86</sup>ภิรมย์ ถินถาวร, "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ,2550),บทคัดย่อ.

<sup>87</sup>วรพนิต ศรีทอง, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิด สร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร,2550),บทคัดย่อ.

<sup>88</sup>Brain J. Caldwell, "Strategic Leadership, Resource Management and Effective School Reform , " Journal of Educational Administration 36, 5 (1998) ,45-46.

ฟิลบิน (Philbin) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย นำ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู<sup>89</sup>

แบงโคสกี (Bankowski) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู<sup>90</sup>

บาร์เน็ตต์ เค แมคคอร์มิค เจ และคอนเนอร์ อาร์ (Barnett K McCormick J, and Connors R) ได้ศึกษาจุดมุ่งหมายของการศึกษาเกิดจากการศึกษาที่ทำมาก่อน ซึ่งเสนอว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลผลิตของครูและวัฒนธรรมโรงเรียน และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐนิวเซาท์เวลส์สัมพันธ์กับผลผลิตบางส่วน of ครู และทัศนคติของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากครูจำนวน 373 คน จากโรงเรียนมัธยมศึกษา 40 โรงเรียนที่ได้จากการเลือกสุ่มในรัฐนิวเซาท์เวลส์ ออสเตรเลีย สอบถามครูให้บ่งชี้ถึงการรับรู้ของตนต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำ และผลผลิตของครูด้วยการตอบแบบสอบถาม เครื่องมือภาวะผู้นำฉบับพหุองค์ประกอบ ฉบับมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 45 ข้อ และบ่งชี้ถึงการรับรู้ของตนต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยอาศัยแบบสำรวจการเรียนรู้ที่ปรับปรุงแล้วจำนวน 42 ข้อ ออกแบบการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวัด การแจกแจงและ

<sup>89</sup>Leo Patrick, Philbin, "Transformational Leadership and the secondary school principal Leadership," Dissertation Abstracts Internationals (Ph.D. Purdue University, 2001).

<sup>90</sup>Bankowski, Barbara Joyce, "A study of relationship between Transformational Leadership and Teacher motivation in New York City elementary school," (New York : School of Education and Human Services, 2001 - 2001).

คุณสมบัติจัดตามลำดับขั้นของข้อมูล ดังนั้น ข้อมูลเหล่านี้ได้รับการวิเคราะห์อาศัยวิธีการ เชื่อมต่อของการวิเคราะห์หลายระดับและรูปแบบสมการโครงสร้าง<sup>91</sup>

ไมเคิล โดแนล เทบบาโน (Michael Donald Tebbano) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างความชื่นชอบแบบฉบับภาวะผู้นำ ของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบลและความสามารถ ของสถานศึกษาแห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้ควบคุมสถานศึกษาแห่งตำบลมีความสัมพันธ์กับความสามารถของสถานศึกษา แห่งตำบลในการกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นมืออาชีพ<sup>92</sup>

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะ ผู้นำเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นที่การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและ พันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแบบแผนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ ร่วมรูปแบบการจัดการ แบบแผนทางความคิด<sup>93</sup>

## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>91</sup>Barnett K McCormick J., and Conners R., Leadership behavior of secondary school principals, teacher outcomes and school culture.Abstracts [Online], accessed 2 January 2001. Available from <http://www.aare.Edu.au/OOpap/abs00.htm>

<sup>92</sup>Michael . Donald Tebbano, A study of the Relationship Between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of Become Professional Learning Organizations, [Online], accessed 4 February 2004. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertatinos/AAT3039316>.

<sup>93</sup>Stephen. Ward King, Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning [Online], accessed 4 February 2004. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>

### สรุป

ในการจัดการศึกษาปัจจุบันนับว่ามีความสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้โรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดส่วนหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยุ่น 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจของครูตามทฤษฎีของ เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) จากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยจูงใจ (motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 8 ปัจจัย คือ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้าในงาน 6) นโยบายการบริหาร 7) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และ 8) ความมั่นคงในงาน เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและทำให้โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสาธิต 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสาธิต และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสาธิต การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในเครือสาธิต จำนวน 20 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 10 คน ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมโรงเรียนละ 20 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำของบริหาร ตามทฤษฎีของเซอร์จิอวานนี (Sergiovanni) และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของ เฮอิร์ชเบอร์ก (Herzberg) เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมโครงการวิจัยเป็นการจัดเตรียมโครงการอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาปัญหา ศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยศึกษารายละเอียดของทฤษฎีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดสร้างเครื่องมือ ทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นำเครื่องมือไปเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนแปรผลการวิเคราะห์

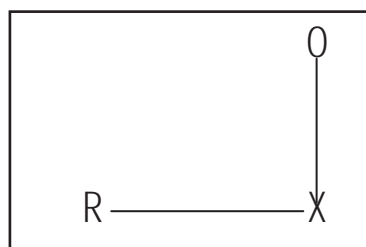
ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมงานวิจัย เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ แล้วปรับปรุงข้อบกพร่องตามคำแนะนำที่คณะกรรมการควบคุมงานวิจัยให้ข้อเสนอแนะ และจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ รวมทั้งสิ้น 22 โรงเรียน



### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในเครือศาสนา จำนวน 20 โรงเรียน จากตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>95</sup>

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน และกลุ่มครู จำนวน 10 คน ได้แก่ ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 20 คน จำนวน 20 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 3 ลักษณะคือ

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติในปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น** ได้แก่ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียน 10 องค์ประกอบ ตามทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน ( $X_1$ ) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนา และความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ เช่น ทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจการบริหารงานเป็นทีมและกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ทักษะของการเป็นผู้นำจัดเป็นภาวะผู้นำในลักษณะที่ว่า ทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องสถานการณ์เฉพาะ เป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นในระยะสั้น ๆ และเน้นที่จุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะให้ผลผลิตออกมาจะพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีทักษะพื้นฐานเหล่านี้อยู่ในตัวของแต่ละคนอยู่แล้ว

2. การมองการณ์ไกล ( $X_2$ ) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะมองเห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำและเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดไกล ซึ่งสามารถทำให้เข้าใจอะไรได้โดยเวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

<sup>95</sup> Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan , อ้างถึงใน ยุทธพงษ์ กัยวรรณ, พื้นฐานการวิจัย (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2543), 75.

3. มีหลักการ ( $X_3$ ) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีแนวคิด หรือหลักการในการปฏิบัติงาน นั้น ๆ ซึ่งหลักการมีความหมายต่อผู้นำอย่างมาก เพราะทำให้เกิดความก้าวหน้า

4. หลักในการทำงาน ( $X_4$ ) หมายถึง การนำเอาหลักการไปใช้ในการปฏิบัติงานและวางแผน หรือมาตรฐานในการทำงานหลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว หลักในการทำงานจะมีส่วนช่วยในการทำงานได้อย่างดี

5. หลักการปกครอง ( $X_5$ ) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เรื่องการปกครองมักจะมีเรื่องอำนาจ(power) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำ เพราะสามารถที่จะทำให้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้นได้ ผู้นำและอำนาจนี้จะไปควบคู่กันเสมอ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือ เพื่อให้ครูได้ทำงานด้วยความสมัครใจ

6. ความมุ่งมั่นประสงค์ ( $X_6$ ) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพราะจุดมุ่งหมายจะช่วย แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จและความผิดพลาด นอกจากนี้การมีจุดมุ่งหมาย ยังช่วยให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการและวิธีดำเนินการ และเป็นเครื่องช่วยประสานให้ ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจ และดำเนินไปตามทางเดียวกัน

7. การวางแผน ( $X_7$ ) หมายถึง การเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะ ยาวให้เห็นเป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ไม่ควรขาดในการบริหารงาน เพราะการ วางแผนจะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่ของงาน ออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่า อะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ

8. ความยั่งยืน ( $X_8$ ) หมายถึง ความยั่งยืนต่อหลักการที่สำคัญ ที่ได้กำหนดไว้เป็น เป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วยความ ยั่งยืนของผู้นำจำเป็นจะต้องสื่อความหมายให้ถูกต้อง และเข้าใจตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการ ทำงานและควรยั่งยืนในหลักการอันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น ๆ

9. การบริหารคน ( $X_9$ ) หมายถึง การบริหารงานในหน่วยงานควรเป็นการพัฒนาบุคคลใน หน่วยงาน ให้เจริญงอกงามขึ้นติดต่อกันไป จนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน การบริหารคนจัดเป็น ข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพ

10. ความรักองค์กร ( $X_{10}$ ) หมายถึง การแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรมในหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จสูง ๆ คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำ และจะอย่างไร แล้ว สมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์กรอย่างซื่อสัตย์ ลักษณะความรักองค์กร

ของหน่วยงาน อาจจะได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย

3. **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือ ทฤษฎี 2 ปัจจัย (two-factors theory) คือ ปัจจัยจูงใจ (motivators factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปร 8 ด้าน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (achievement) ( $Y_1$ ) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ( $Y_2$ ) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนๆ จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะของงาน (work itself) ( $Y_3$ ) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

4. ความรับผิดชอบ (responsibility) ( $Y_4$ ) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

5. ความก้าวหน้าในงาน (advancement) ( $Y_5$ ) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม

6. นโยบายการบริหาร (policy and administration) ( $Y_6$ ) หมายถึง ความพึงพอใจต่อระบบการจัดการ การมีส่วนร่วมในนโยบาย การกระจายและมอบหมายงาน ตลอดจนทั้งการช่วยเหลือแนะนำ การติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรรวมทั้งความยุติธรรมในการบริหาร

7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relations with superior and peers) ( $Y_7$ ) หมายถึง สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันและกันที่แสดงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น ความช่วยเหลือเกื้อกูล และได้รับความร่วมมือ เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน

8. ความมั่นคงในงาน (job security) ( $Y_8$ ) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความยั่งยืนของอาชีพ ความมั่นคงขององค์กร สังคมยอมรับ มีเกียรติและศักดิ์ศรี

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ โดยใช้ถาม แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิมัธยมศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปฏิบัติในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการบริหารงานโรงเรียน 10 องค์ประกอบ ตามทฤษฎีของเซอริจิโอวานนี (Sergiovanni)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของ เฮอรัชเบอร์ก (Herzberg)

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะแบบประเมินค่า (rating scale) ของไลเคิร์ต (Likert) 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อยู่ในระดับมากที่สุด มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อยู่ในระดับมาก มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อยู่ในระดับปานกลาง มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อยู่ในระดับน้อย มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีน้ำหนัก 1 คะแนน<sup>96</sup>

<sup>96</sup> พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มศว.ประสานมิตร, 2540), 107-108.

### การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามโดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเรียบเรียงแล้ว นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารโรงเรียน 10 คน ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 20 คน จำนวน 2 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 40 คน ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) โดยใช้วิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>97</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9185

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำหนังสือขอความร่วมมือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) เป็นโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จำนวน 20 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูระดับชั้นอนุบาล ครูระดับชั้นประถมศึกษา และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

<sup>97</sup> Lee J. Cronbach, Essentials of Psychology Testing, 3<sup>rd</sup>ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลหลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. เพื่อเป็นการตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในเครือศาสนา โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นขั้นตอนและโดยภาพรวม เสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในเครือศาสนา ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) มีรายละเอียดดังนี้<sup>98</sup>

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

3. เพื่อเป็นการตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 3 ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

<sup>98</sup>John. W. Best, Research in Education, 4<sup>th</sup>ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1981), 182.

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่าย  
 สาสน์ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ และ 3) ความสัมพันธ์  
 ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย  
 สาสน์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ จำนวน 20 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล จำนวน  
 20 คน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 10 คน ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน  
 และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวม 10 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น  
 แบบสอบถาม เกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียน 10 องค์ประกอบ  
 ตามทฤษฎีของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ตาม  
 แนวคิดของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ  
 (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ  
 เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรม  
 สำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือessarศาสนา" ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ โรงเรียนในเครือessarศาสนา จำนวน 20 โรงเรียน โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 20 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน และกลุ่มครู จำนวน 10 คน ได้แก่ ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 20 คน จำนวน 20 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน ได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือessarศาสนา

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือessarศาสนา

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือessarศาสนา



### ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูระดับชั้นอนุบาล ครูระดับชั้นประถมศึกษา และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 20 โรงเรียน รวม 400 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และ ค่าร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	56	14.00
หญิง	344	86.00
รวม	400	100.00
2. อายุ		
21-30 ปี	115	28.75
31-40 ปี	179	44.75
41-50 ปี	94	23.50
51-60 ปี	12	3.00
รวม	400	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	12	3.00
ปริญญาตรี	334	83.50
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	8	2.00
ปริญญาโท	46	11.50
รวม	400	100.00

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง		
1 - 5 ปี	115	28.75
6 - 10 ปี	201	50.25
11 - 15 ปี	43	10.75
16 ปี ขึ้นไป	41	10.25
รวม	400	100.00
5. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน		
ผู้บริหารโรงเรียน	200	50.00
ครูผู้สอนระดับชั้นอนุบาล	40	10.00
ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา	80	20.00
ครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษา	80	20.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 344 คน คิดเป็นร้อยละ 86.00 รองลงมาคือ เป็นเพศชาย จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 อายุ 31-40 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 44.75 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 และอายุระหว่าง 51-60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.00 ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 334 คน คิดเป็นร้อยละ 83.50 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตน้อยที่สุด จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี จำนวน 201 คิดเป็นร้อยละ 50.25 มากที่สุด รองลงมาคือ 1 - 5 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 และ 16 ปี ขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.25 หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบันเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ครูผู้สอนระดับชั้นอนุบาล จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษาจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ มีรายละเอียดตามตารางที่ 6-16 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวม

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
1. ด้านความจำเป็นพื้นฐาน ( $X_1$ )	3.53	0.18	มาก
2. ด้านการมองการณ์ไกล ( $X_2$ )	3.50	0.26	มาก
3. ด้านมีหลักการ ( $X_3$ )	3.59	0.21	มาก
4. ด้านหลักในการทำงาน ( $X_4$ )	3.57	0.23	มาก
5. ด้านหลักการปกครอง ( $X_5$ )	3.47	0.23	ปานกลาง
6. ด้านความมุ่งประสงค์ ( $X_6$ )	3.63	0.28	มาก
7. ด้านการวางแผน ( $X_7$ )	3.64	0.25	มาก
8. ด้านความยืดหยุ่น ( $X_8$ )	3.70	0.28	มาก
9. ด้านการบริหารคน ( $X_9$ )	3.57	0.23	มาก
10. ด้านความรักองค์กร ( $X_{10}$ )	3.60	0.28	มาก
โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )	3.58	0.22	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ,  $S.D = 0.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านหลักการปกครอง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47$ ,  $S.D = 0.23$ ) โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สำหรับกลุ่มระดับมาก ได้ดังนี้ ด้านความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D = 0.28$ ) ด้านการวางแผน ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $S.D = 0.25$ ) ด้านความมุ่งประสงค์ ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $S.D = 0.28$ ) ด้านความรักองค์กร ( $\bar{X} = 3.60$ ,  $S.D = 0.28$ ) ด้านมีหลักการ ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = 0.21$ ) ด้านหลักในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $S.D = 0.23$ ) ด้านการบริหารคน ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $S.D = 0.23$ ) ด้านความจำเป็นพื้นฐาน ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.18$ ) และด้านการมองการณ์ไกล ( $\bar{X} = 3.50$ ,  $S.D = 0.26$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายสาสน์ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความจำเป็นพื้นฐาน			
1.ให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษาและสามารถแก้ไขอย่างรวดเร็ว	3.48	0.16	ปานกลาง
2.ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เชื่อถือได้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร	3.46	0.17	ปานกลาง
3.นำกระบวนการกลุ่มมาส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อให้ บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.53	0.22	มาก
4.ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างทีมงานให้เกิดความ ร่วมมือในการปฏิบัติงาน	3.65	0.21	มาก
รวม	3.53	0.18	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาและสามารถแก้ไขอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $S.D = 0.16$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับปานกลาง คือ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้ประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $S.D = 0.17$ ) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างทีมงานให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $S.D = 0.21$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมาก คือ นำกระบวนการกลุ่มมาส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.22$ )

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน  
 เครื่องสื่อสารสนเทศ ด้านการมองการณ์ไกล

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครื่องสื่อสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านการมองการณ์ไกล			
1.ศึกษาหาความรู้ และติดตามกระแสการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ	3.43	0.28	ปานกลาง
2.มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.56	0.28	มาก
3.สามารถกำหนดและวางแนวนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนและเหมาะสม	3.52	0.29	มาก
4.สามารถรับรู้ เข้าใจ และคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	3.50	0.24	มาก
รวม	3.50	0.26	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครื่องสื่อสารสนเทศ ด้านการมองการณ์ไกล โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50, S.D = 0.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นศึกษาหาความรู้ และติดตามกระแสการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.43, S.D = 0.28$ ) โดยมีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56, S.D = 0.28$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมาก คือ สามารถกำหนดและวางแนวนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนและเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.52, S.D = 0.29$ ) และสามารถรับรู้ เข้าใจ และคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.50, S.D = 0.26$ )

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายสารสนเทศ ด้านมีหลักการ

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านมีหลักการ			
1.กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมโดยยึด นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	3.67	0.23	มาก
2.วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.52	0.21	มาก
3.มีการเตรียมการ วางแผน ดำเนินการตามแผนและ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.59	0.25	มาก
4.มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในครั้งต่อไป	3.60	0.22	มาก
รวม	3.59	0.21	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านมีหลักการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59, S.D = 0.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมโดยยึดนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.67, S.D = 0.23$ ) รองลงมาคือ มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูล เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในครั้งต่อไป ( $\bar{X} = 3.60, S.D = 0.22$ ) และวางมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.52, S.D = 0.21$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายสารสนเทศ ด้านหลักในการทำงาน

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านหลักในการทำงาน			
1.สามารถนำหลักการมาวางเป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐาน การปฏิบัติงาน	3.54	0.22	มาก
2.มีการกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ในการทำงานได้ อย่างชัดเจน	3.58	0.26	มาก
3.การปฏิบัติงานด้วยหลักการและเป็นที่ยอมรับของบุคคล โดยทั่วไป	3.61	0.26	มาก
4.สามารถนำหลักในการปฏิบัติงานมาใช้ในการแก้ปัญหา ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา	3.56	0.25	มาก
รวม	3.57	0.23	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านหลักในการ  
ทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57, S.D = 0.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่  
ในระดับมากทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานด้วยหลักการและเป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป มี  
ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.61, S.D = 0.26$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ใน  
การทำงานได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.58, S.D = 0.26$ ) และสามารถนำหลักการมาวางเป็นกฎเกณฑ์  
และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.54, S.D = 0.22$ )

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสาสน์ ด้านหลักการปกครอง

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านหลักการปกครอง			
1.สามารถบริหารงานด้วยความยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้	3.35	0.24	ปานกลาง
2.มีความสามารถในการปกครองเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมาย	3.59	0.28	มาก
3.ใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตาม สถานการณ์ และบุคคล	3.38	0.23	ปานกลาง
4.สร้างความร่วมมือให้บุคลากรทำงานด้วยความสมัครใจ	3.54	0.27	มาก
รวม	3.47	0.23	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านหลักการปกครอง อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.47$ ,  $S.D = 0.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์และบุคคล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.38$ ,  $S.D = 0.23$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับปานกลาง คือ สามารถบริหารงานด้วยความยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $S.D = 0.24$ ) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยมีความสามารถในการปกครองเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = 0.28$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมาก คือ สร้างความร่วมมือให้บุคลากรทำงานด้วยความสมัครใจ ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $S.D = 0.27$ )



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านความมุ่งประสงค์

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความมุ่งประสงค์			
1. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและจุดประสงค์ของงาน	3.66	0.26	มาก
2. ชี้แจงจุดประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.61	0.29	มาก
3. ยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักมิใช่ยึดเป้าหมายส่วนตัว	3.67	0.33	มาก
4. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน	3.59	0.28	มาก
รวม	3.63	0.28	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านความมุ่งประสงค์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.63$ ,  $S.D = 0.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักมิใช่ยึดเป้าหมายส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.67$ ,  $S.D = 0.33$ ) รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและจุดประสงค์ของงาน ( $\bar{X} = 3.66$ ,  $S.D = 0.26$ ) และมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = 0.28$ )

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านการวางแผน

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านการวางแผน			
1.ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา	3.59	0.24	มาก
2.ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อหาเส้นทางที่จะทำให้สำเร็จ	3.71	0.26	มาก
	3.65	0.27	มาก
3.มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างชัดเจน	3.62	0.28	มาก
4.ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย			
รวม	3.64	0.25	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านการวางแผน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ ,  $S.D = 0.25$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อหาเส้นทางที่จะทำให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $S.D = 0.26$ ) รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $S.D = 0.27$ ) และศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = 0.24$ )

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสาสน์ ด้านความยั่งยืน

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความยั่งยืน			
1. ยึดมั่นในหลักการและนโยบายที่ถูกต้อง	3.79	0.26	มาก
2. มีความเชื่อมั่นว่านโยบายหรือหลักการนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้	3.65	0.32	มาก
3. ปฏิบัติตามหลักการและประเพณีตนเป็นตัวอย่างที่ดี	3.77	0.30	มาก
4. มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ	3.59	0.29	มาก
รวม	3.70	0.28	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความยั่งยืน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D = 0.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยยึดมั่นในหลักการและนโยบายที่ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $S.D = 0.26$ ) รองลงมาคือ ปฏิบัติตามหลักการและประเพณีตนเป็นตัวอย่างที่ดี ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $S.D = 0.30$ ) และมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.59$ ,  $S.D = 0.29$ )

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสาสน์ ด้านการบริหารคน

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านการบริหารคน			
1.สร้างบรรยากาศของความร่วมมือในคณะครูและ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ อย่างมีความสุข	3.70	0.28	มาก
2.มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์	3.53	0.23	มาก
3.มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความ เหมาะสม	3.56	0.21	มาก
4.มีการจัดสวัสดิการ รางวัล และสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.48	0.27	ปานกลาง
รวม	3.57	0.23	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการบริหารคน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $S.D = 0.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นมีการจัดสวัสดิการ รางวัล และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $S.D = 0.27$ ) โดยสร้างบรรยากาศของความร่วมมือในคณะครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ อย่างมีความสุข มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D = 0.28$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมากคือ มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.56$ ,  $S.D = 0.21$ ) และมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.23$ )

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน  
ในเครือข่ายสาสน์ ด้านความรักองค์กร

(n = 20)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความรักองค์กร			
1.แสดงออกซึ่งความรักและศรัทธาในสถานศึกษาอย่าง เด่นชัด	3.62	0.26	มาก
2.ประสานความคิดและความร่วมมือของครูและผู้ร่วมงาน อื่นๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	3.70	0.32	มาก
3.สามารถสร้างศรัทธาให้ครูและผู้ร่วมงานอื่นๆ ทำงาน ด้วยความเต็มใจและเสียสละ	3.60	0.29	มาก
4.จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรเกิดความ ภาคภูมิใจในสถานศึกษาอยู่เสมอ	3.50	0.27	มาก
รวม	3.60	0.28	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านความรัก  
องค์กร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ ,  $S.D = 0.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่  
ในระดับมากทุกข้อ โดยประสานความคิดและความร่วมมือของครูและผู้ร่วมงานอื่นๆ ให้เป็นไปใน  
แนวทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.70$ ,  $S.D = 0.32$ ) รองลงมาคือ แสดงออกซึ่งความรัก  
และศรัทธาในสถานศึกษาอย่าง เด่นชัด ( $\bar{X} = 3.62$ ,  $S.D = 0.26$ ) และจัดกิจกรรมส่งเสริม  
สนับสนุนเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} =$   
 $3.50$ ,  $S.D = 0.27$ )

### ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ มีรายละเอียดตามตารางที่ 17 - 25 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวม

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
1. ด้านความสำเร็จของงาน ( $Y_1$ )	3.53	0.22	มาก
2. ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $Y_2$ )	3.57	0.23	มาก
3. ด้านลักษณะของงาน ( $Y_3$ )	3.47	0.22	ปานกลาง
4. ด้านความรับผิดชอบ ( $Y_4$ )	3.40	0.21	ปานกลาง
5. ด้านความก้าวหน้าในงาน ( $Y_5$ )	3.35	0.25	ปานกลาง
6. ด้านนโยบายการบริหาร ( $Y_6$ )	3.36	0.20	ปานกลาง
7. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ( $Y_7$ )	3.49	0.21	ปานกลาง
8. ด้านความมั่นคงในงาน ( $Y_8$ )	3.38	0.32	ปานกลาง
รวม ( $Y_{tot}$ )	3.44	0.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $S.D = 0.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในกลุ่มระดับปานกลางได้ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.49$ ,  $S.D = 0.21$ ) ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X} = 3.47$ ,  $S.D = 0.22$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $S.D = 0.21$ ) ด้านความมั่นคงในงาน ( $\bar{X} = 3.38$ ,  $S.D = 0.32$ ) ด้านนโยบายการบริหาร ( $\bar{X} = 3.36$ ,  $S.D = 0.20$ ) ด้านความก้าวหน้าในงาน ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $S.D = 0.25$ ) และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในกลุ่มระดับมาก ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ( $\bar{X} = 3.57$ ,  $S.D = 0.23$ ) และด้านความสำเร็จของงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.22$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายด้านความสำเร็จของงาน

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความสำเร็จของงาน			
1. การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตาม กำหนดเวลาและมีคุณภาพ	3.65	0.21	มาก
2. งานที่สามารถสร้างชื่อเสียง เกียรติยศและให้ค่าตอบแทน อย่างคุ้มค่า	3.44	0.22	ปานกลาง
3. งานที่มีความก้าวหน้า รู้สึกพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย	3.51	0.28	มาก
รวม	3.53	0.22	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย  
ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.53$ ,  $S.D = 0.22$ ) เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นงานที่สามารถสร้างชื่อเสียง เกียรติยศและ  
ให้ค่าตอบแทนอย่างคุ้มค่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $S.D = 0.22$ ) โดยการปฏิบัติงาน  
ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่ม  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ ,  $S.D = 0.21$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมาก คือ งานที่มีความก้าวหน้า  
รู้สึกพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $S.D = 0.28$ )

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายสาสน์ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ			
1.การได้รับความศรัทธาและยอมรับในความรู้ความสามารถจาก นักเรียน	3.65	0.24	มาก
2.การได้รับการยอมรับในผลงานและความไว้วางใจจากบุคคลทั่วไป	3.60	0.21	มาก
3.ผลงานจากการปฏิบัติงานได้รับการเผยแพร่	3.47	0.27	ปานกลาง
4.การปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	3.56	0.25	มาก
รวม	3.57	0.23	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์  
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57, S.D = 0.23$ ) เมื่อ  
พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นผลงานจากการปฏิบัติงานได้รับการ  
เผยแพร่ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47, S.D = 0.27$ ) โดยการได้รับความศรัทธาและยอมรับใน  
ความรู้ความสามารถจากนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65, S.D = 0.24$ )  
รองลงมาในกลุ่มระดับมาก คือ การได้รับการยอมรับในผลงานและความไว้วางใจจากบุคคลทั่วไป  
( $\bar{X} = 3.60, S.D = 0.21$ ) และการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.56, S.D = 0.25$ )



ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านลักษณะของงาน

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านลักษณะของงาน			
1.การได้ปฏิบัติงานที่มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.47	0.23	ปานกลาง
2.การมีอิสระในการตัดสินใจและกำหนดการปฏิบัติงาน	3.29	0.22	ปานกลาง
3.การมีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติงาน	3.65	0.28	มาก
รวม	3.47	0.22	ปานกลาง

จากตารางที่ 20 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47, S.D = 0.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ ยกเว้นการมีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65, S.D = 0.28$ ) โดยการได้ปฏิบัติงานที่มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.47, S.D = 0.23$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับปานกลาง คือ การมีอิสระในการตัดสินใจและกำหนดการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.29, S.D = 0.22$ )

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายด้านความรับผิดชอบ

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความรับผิดชอบ			
1.งานในหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายไม่มากหรือน้อยเกินไป	3.51	0.19	มาก
2.การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ	3.33	0.25	ปานกลาง
3.การมีโอกาสได้รับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือไปจากงานประจำ	3.36	0.27	ปานกลาง
4.การได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่อย่างเต็มที่	3.35	0.23	ปานกลาง
5.การที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ	3.44	0.22	ปานกลาง
รวม	3.40	0.21	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.40$ ,  $S.D = 0.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ ยกเว้นงานในหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $S.D = 0.19$ ) โดยการที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ ,  $S.D = 0.22$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับปานกลาง คือ การมีโอกาสได้รับผิดชอบงานอื่นนอกเหนือไปจากงานประจำ ( $\bar{X} = 3.36$ ,  $S.D = 0.27$ ) และการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานได้อย่างอิสระ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในกลุ่มระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.33$ ,  $S.D = 0.25$ )

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายด้านความก้าวหน้าในงาน

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความก้าวหน้าในงาน			
1.การมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานใน หน้าที่	3.51	0.26	มาก
2.การที่หน่วยงานมีนโยบายให้ทุนสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ	3.26	0.26	ปานกลาง
3.การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถที่ ปรากฏจากผลงานในหน้าที่	3.27	0.28	ปานกลาง
รวม	3.35	0.25	ปานกลาง

จากตารางที่ 22 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย  
ด้านความก้าวหน้าในงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ,  $S.D = 0.25$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเกือบทุกข้อ ยกเว้นการมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้  
พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.51$ ,  $S.D = 0.26$ ) โดยการมีโอกาส  
ได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดใน  
กลุ่มระดับปานกลางมาก ( $\bar{X} = 3.27$ ,  $S.D = 0.28$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับปานกลาง คือ การที่  
หน่วยงานมีนโยบายให้ทุนสนับสนุนด้านการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 3.26$ ,  $S.D = 0.26$ )

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านนโยบายการบริหาร

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านนโยบายการบริหาร			
1.ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารโรงเรียน	3.13	0.23	ปานกลาง
2.การปฏิบัติงานของท่านสามารถสนองนโยบายของโรงเรียน อย่างได้ผล	3.48	0.19	ปานกลาง
3.มีการกำกับดูแลและติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงานตาม นโยบายจนบังเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ	3.46	0.22	ปานกลาง
รวม	3.36	0.20	ปานกลาง

จากตารางที่ 23 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ด้านนโยบายการบริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.36$ ,  $S.D = 0.20$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยการปฏิบัติงานของท่านสามารถสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างได้ผล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.48$ ,  $S.D = 0.19$ ) รองลงมาคือ มีการกำกับดูแลและติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายจนบังเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.46$ ,  $S.D = 0.22$ ) และครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.13$ ,  $S.D = 0.23$ )

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน			
1.ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้ประสานสัมพันธ์ กันเสมอ	3.54	0.24	มาก
2.คณะครู ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในชุมชนได้ประสาน สัมพันธ์กันเสมอ	3.42	0.23	ปานกลาง
3.มีการประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือกันของบุคลากรในวงการ ครูในกลุ่มโรงเรียนเดียวกันเสมอ	3.50	0.19	มาก
รวม	3.49	0.21	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัย

จากตารางที่ 24 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย  
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.49$ ,  
 $S.D=0.21$  ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกข้อ ยกเว้นคณะครู  
ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในชุมชนได้ประสานสัมพันธ์กันเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$   
 $= 3.42$ ,  $S.D = 0.23$ ) โดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้ประสานสัมพันธ์กัน  
เสมอ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในกลุ่มระดับมาก ( $\bar{X} = 3.54$ ,  $S.D = 0.24$ ) รองลงมาในกลุ่มระดับมาก  
คือ มีการประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือกันของบุคลากรในวงการครูในกลุ่มโรงเรียนเดียวกันเสมอ  
( $\bar{X} = 3.50$ ,  $S.D = 0.19$ )

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในเครือข่ายด้านความมั่นคงในงาน

(n = 20)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในเครือข่าย	( $\bar{X}$ )	(S.D)	ระดับ
ด้านความมั่นคงในงาน			
1.ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับครูอื่น ๆ	3.33	0.35	ปานกลาง
2.ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดเวลา	3.36	0.36	ปานกลาง
3.การสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในโรงเรียนได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	3.45	0.31	ปานกลาง
รวม	3.38	0.32	ปานกลาง

จากตารางที่ 25 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.38$ ,  $S.D=0.32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทุกข้อ โดยการสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในโรงเรียนได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ( $\bar{X}=3.45$ ,  $S.D=0.31$ ) รองลงมาคือ ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดเวลา ( $\bar{X}=3.36$ ,  $S.D=0.36$ ) และท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับครูอื่น ๆ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}=3.33$ ,  $S.D=0.35$ )

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมและรายด้านกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยภาพรวมและรายด้าน

	(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>4</sub> )	(Y <sub>5</sub> )	(Y <sub>6</sub> )	(Y <sub>7</sub> )	(Y <sub>8</sub> )	(Y <sub>tot</sub> )
(X <sub>1</sub> )	.795**	.810**	.797**	.585**	.590**	.567**	.782**	.632**	.761**
(X <sub>2</sub> )	.741**	.727**	.804**	.583**	.529**	.486**	.779**	.666**	.731**
(X <sub>3</sub> )	.858**	.832**	.835**	.757**	.664**	.658**	.895**	.681**	.843**
(X <sub>4</sub> )	.691**	.597**	.769**	.671**	.492**	.668**	.684**	.600**	.670**
(X <sub>5</sub> )	.704**	.752**	.736**	.623**	.548**	.638**	.829**	.557**	.731**
(X <sub>6</sub> )	.832**	.737**	.781**	.845**	.646**	.619**	.761**	.529**	.778**
(X <sub>7</sub> )	.874**	.859**	.882**	.788**	.705**	.636**	.874**	.666**	.857**
(X <sub>8</sub> )	.847**	.875**	.814**	.718**	.656**	.598**	.831**	.598**	.808**
(X <sub>9</sub> )	.817**	.699**	.871**	.857**	.664**	.646**	.805**	.618**	.813**
(X <sub>10</sub> )	.875**	.881**	.848**	.862**	.819**	.771**	.831**	.717**	.902**
(X <sub>tot</sub> )	.871**	.842**	.880**	.794**	.687**	.651**	.872**	.676**	.856**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ (X<sub>tot</sub>) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ (Y<sub>tot</sub>) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน ( $r = 0.856^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ (X<sub>tot</sub>) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศแต่ละด้านพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ (X<sub>tot</sub>) สัมพันธ์กับ

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านลักษณะของงาน ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = 0.880^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ( $X_{10}$ ) สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านนโยบายการบริหาร ( $Y_6$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = 0.651^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ( $Y_{tot}$ ) กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์แต่ละด้าน พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ( $Y_{tot}$ ) กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านความรักองค์กร ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด ( $r = 0.902^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ( $Y_{tot}$ ) กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านหลักในการทำงาน ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ( $r = 0.670^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนในเครือสารสาสน์ จำนวน 20 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 20 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน และกลุ่มครู จำนวน 10 คน ได้แก่ ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 20 คน จำนวน 20 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product - moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลของการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความยืดหยุ่น ด้านการวางแผน ด้านความมุ่งประสงค์ ด้านความรักองค์กร ด้านมีหลักการ ด้านหลักในการทำงาน ด้านการบริหารคน ด้านความจำเป็นพื้นฐาน และด้านการมองการณ์ไกล และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ดังนี้ ด้านหลักการปกครอง
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จของงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ย

จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายศาสนากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายศาสนามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงตามกัน

### การอภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายศาสนาดังกล่าว อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านหลักการปกครอง อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สำหรับกลุ่มระดับมาก ได้ดังนี้ ด้านความยั่งยืน ด้านการวางแผน ด้านความมุ่งประสงค์ ด้านความรักองค์กร ด้านมีหลักการ ด้านหลักในการทำงาน ด้านการบริหารคน ด้านความจำเป็นพื้นฐาน และด้านการมองการณ์ไกล ตามลำดับ อาจเนื่องมาจากการคัดเลือกผู้บริหารในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนที่คัดกรองและเลือกสรรบุคคลที่มีความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง จึงทำให้สถานศึกษาได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานในฐานะผู้บริหารได้เป็นอย่างดี จึงทำให้คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายศาสนาดังกล่าว อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านหลักการปกครอง อาจเนื่องมาจาก การบริหารงานที่ขาดการประชาสัมพันธ์ หรือการอธิบายขั้นตอนการบริหารงาน จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าการปฏิบัติในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรพณิต ศรีทอง ได้ทำการวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับงานวิจัยของอุบล ไสภากาศ ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวาสนา สามศรีทอง ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. จากผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในกลุ่มระดับปานกลางได้ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านความก้าวหน้าในงาน และอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในกลุ่มระดับมาก ดังนี้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จของงาน ตามลำดับ เนื่องจากหน้าที่ในการรับผิดชอบของครูในแต่ละท่านมีปริมาณที่มาก ประกอบกับการเชื่อมโยงกับงบประมาณในการบริหารงานด้านสวัสดิการของครูที่มีอยู่จำกัด จึงเป็นเงื่อนไขทำให้การสนับสนุนบางอย่างขาดความต่อเนื่องและไม่เพียงพอต่อความต้องการของครูผู้ปฏิบัติ จึงทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่าย โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของดำรงศักดิ์ ดำริห์ ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาชีวศึกษาวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาชีวศึกษาวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่น และการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาชีวศึกษาวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สอนง สุภาสัย ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจ

แตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายศาสน์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายศาสน์ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีส่วนร่วมกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจการภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานอันเกี่ยวเนื่องกับขวัญและกำลังใจของครูผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ที่เป็นผู้สั่งการและเป็นผู้สนับสนุนในการปฏิบัติหน้าที่โดยตรงของครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ อันนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายศาสน์ย่อมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายศาสน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรพนิต ศรีทอง ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธรังศรี สิริบุญยภักดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี พบว่าคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม อรุณราช ได้ทำการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขม พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสขม โดยภาพรวมมีการดำเนินงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายข้อ พบว่า การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับการดำเนินงานแต่ละข้ออยู่ในระดับมาก ทั้ง 8 ข้อ โดยที่การประเมิน คุณภาพการศึกษามากที่สุด การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การผุดงระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามลำดับ และการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา น้อยที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรี่ยนรู้ของ สถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยรัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 องค์การแห่งการเรี่ยนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก องค์การแห่ง การเรี่ยนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับเอกชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรี่ยนรู้ของสถานศึกษา โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลกผันต่อ องค์การแห่งการเรี่ยนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัย การอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ครั้งต่อไป

### ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสสารศาสน์ ด้านหลักในการ ทำงาน มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ดังนั้น หลักการที่ใช้ในการปฏิบัติหรือการบริหารงาน เพื่อให้ บรรลุจุดประสงค์ในการทำงาน ควรปรับปรุง และพัฒนาให้มีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพเมื่อนำมาปฏิบัติ

2. จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสสารศาสน์ ด้าน ความสำเร็จของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

กับการปฏิบัติหน้าที่ของครูอย่างมีความเหมาะสม เช่น วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ตลอดจน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เป็นต้น เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่สู่ความสำเร็จของงาน

3. จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เพื่อการพัฒนาในระดับความพึงพอใจ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในการออกแบบหรือริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสุขตามแนวทางการปฏิบัติของผู้ลงมือปฏิบัติเอง

4. จากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ด้านความก้าวหน้าในงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการบริหารงานที่แสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพื่อเป็นการสร้างกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

5. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสารสาสน์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายคลึงตามกัน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากเท่าใดครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ก็จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในลักษณะคล้ายคลึงตามกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ ในการสร้างความพึงพอใจให้กับครู เนื่องจากขวัญและกำลังใจมีบทบาทที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ โดยศึกษาจากความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิตประจำวันของครู เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารในการตอบสนองความต้องการของครู

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์ตามบริบทของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จูงใจผู้ปฏิบัติงาน

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
คุรุสภา ลาดพร้าว 2542.

กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์. สายสัมพันธ์กลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสาสน์. กรุงเทพมหานคร :  
สาสน์,2551.

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก. "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สระแก้ว เขต 1." งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา,2549.

เกรียงไกร เจริญพานิช. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์."  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.

จันทราณี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค  
พอยท์,2545.

จตุรงค์ ภูอยู่เย็น. "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและการปฏิบัติงานวิชาการใน  
โรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแตกต่างกัน : กรณีศึกษา  
ในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา."

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541.

ชาวิวัฒน์ ศรีแก้ว. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์,  
2545.

ชูศักดิ์ ชาญช่าง. "พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน  
ประถมศึกษา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

ปภาพร ชันติกิตติกุล. "12 ปีทองของสาสน์" ใน บางตอนจากหนังสือการบริหารโรงเรียนใน  
เครือข่ายสาสน์,1-2. กรุงเทพมหานคร : สาสน์,2550.

ปรีชา ทัดนัลละไม. "ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3." วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,2549.



พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มศว. ประสานมิตร, 2540.

ภิรมย์ ถิ่นถาวร. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ยุทธพงษ์ กัยวรรณ. พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, 2543.

วรรณิต ศรีทอง. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

วราภรณ์ วัฒนกุลเจริญ. "พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

สงบ ดัชนี. "แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา." วารสารข้าราชการครู 18 (สิงหาคม - กันยายน 2541) : 2-5.

สมยศ นาวิการ. การบริหารธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2535.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

\_\_\_\_\_. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย ปี 2544. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์, 2545.

สุเมธ เดียววิเศษ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: รุ่งวัฒนาการพิมพ์, 2537.

สุทนต์ มุสิกะทัน. "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2541.



สุทัศน์ ตุงค์เรือ. "การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

สุโท เจริญสุข. จิตวิทยาสำหรับอุดมศึกษาปัญญาชน. กรุงเทพฯ : สุณีย์การพิมพ์, ม.ป.ป. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "ภาวะผู้นำ." ใน เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5-8, 31. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540.

อรทัย ชื่นมณุษย์. จิตวิทยาสังคมขั้นสูง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์หญิงปากเกร็ด, 2519.

อุบล ไสภภาค. "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย, 2549.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล. "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

### ภาษาอังกฤษ

Barber, Patricia A. "Job Satisfaction of Elementary and Secondary Teacher." Dissertation Abstracts International 41, 8 (October 1980) : 1291 – A – 1292 – A (Microfilm).

Bennis, Warren G. "Leadership Theory and Administrative Behavior." The Problem of Authority Administrative Science Quarterly 33 (December 1959) : 261.

Best, John W. Research in Education. 4<sup>th</sup>ed. New Jersey : Prentice – Hall, Inc., 1981.

Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid Houston : Gulf Publishing, C., 1978.

Cooper, Alfred M. How to Supervise People . New York : McGraw-Hill, 1958.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.

- Daly, Ellen T. "Nurse-Faculty Work Motivation and Publication Productivity in Relation to Core Job Characteristics. Job Satisfaction and Demographic Variables." Dissertation Abstracts International 1 (July 1986) : 96-A.
- Donnelly, James H. and others, Fundamentals of Management. (Dallas, Texas: Business Publication, 1971).
- Donnelly, James H. Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management. 3<sup>rd</sup> ed. Dallas, Texas : Business Publisher, Inc., 1978.
- Eton, Fiedler Fred. " Engineer the Job to Fit the Manager." Harvard Business Review (September-October 1965) : 538 - 551.
- Fiedler, Fred E. "Engineer the job to Fit the Manager." Harvard Business Review (September - October 1965), see also Fred E. Fiedler. "The Contingency Model," in Basic Studies in Social Psychology, ed. Harold Proshansky and Barnard Seidenberg. New York : Holt, Rinehard and Winston, 1965.
- Finger, Sophia Geller. "Leadership Style of The Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International 45, 6 (June, 1985) : 3494-A.
- Gibson, James L., M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr. Organizations : Behavior. Structure, Process. 4<sup>th</sup> ed. Texas : Business Publication, Inc., 1982.
- Gorton, Richard D. School Administration and Supervision. Dubuque: Wm. C. Brown, 1983.
- Hallinger, Phillip. and Murphy, Joseph. "Assessing the Instructional Management Behavior of Principals." The Elementary School Journal 86,2 November 1985.
- Herzberg, Frederic. Work and the nature way. New York: The Work Publishing Company, 1967.
- Hersey Paul and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource. New Jersey : Prentice - Hall, International, Inc., 1982.
- Hilgard, Ernest R. Introduction to Psychology. New York : Horcourt Beance and World Inc, 1962.

- Hill, James Kenneth. "An Analysis of Job Satisfaction Factors for Selected Public School Superintendents." Dissertation Abstracts International 43, 7 (January 1983) : 2182-A.
- House, Robert J. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 321-338.
- Joanne, Grunbaum. "Variables that Affect Job Satisfaction in Nursing Faculty." Dissertation Abstracts International 6 (December 1987) : 1401-A.
- Karon, Nagle. "Job Satisfaction of Minnesota Community College Administrators : An Examination of the Dual Factor Theory." Dissertation Abstracts International 1 (January 1987) : 33-A.
- Katz, Danial. and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper and Row, 1984.
- Lawler, Edward E., and Lyman W. Porter. "The Effect of Performance on Job Satisfaction." Industrial Relations 7 (1967) : 22.
- Likert, Rensis . New Pattern of Management New York : McGraw-Hill Book, 1961.
- Lipham, James M., and James A. Hoch. The Principalship: Foundation and Functions. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1985.
- Manning, Rentro Clark. "The Satisfiers and Dissatisfiers of Virginia Superintendent of Schools." Dissertation Abstracts International 7 (January 1977) : 4028-A.
- Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." in Human Relation in Management. 122-144.ed. I. L. Heckman, Jr., and S. G. Hunerger Cincinnati : South-Western Publishing Company, 1960.
- McClelland, David C. "Business Drive and National Achievement." Harvard Business Review 40 (July - August 1962) : 99-122.
- McGregor, Douglas. The human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill Book Co., 1960.

- Morse, Nancy C. Satisfaction in the White Collar Job Michigan. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1953.
- Morton, Joseph Robert. "The Influence of Selected Factors on the Job Satisfaction and Career Development of the 1930-1973." Dissertation Abstracts International 12 (June 1975) : 7062-A.
- Owen, James. "The Uses of Leadership Theory," Michigan Business Review 25 (January 1973):13-19.
- Rethmeyer, Curtis Irvin. "Job Satisfaction of School District Maintenance Craftsman." Dissertation Abstracts International 11 (May 1976) : 7112-A.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book, Co., 1970.
- Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concepts Controversies and Applications. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall inc., 1979.
- Schmidt, Gene L. "Job - satisfaction among Secondary School Administration." Dissertation Abstracts International 36, 5 (August 1975) : 7583 - A.
- Sergiovanni, Thomas J. Explanations in Educational Administration. St. Louise : University of Queensland Press, 1973.
- \_\_\_\_\_. Leadership for the schoolhouse : how is it different? : Why is it important? New York: McGraw-Hill, 1996.
- Sergiovanni, Thomas J., and Fred D. Carver. The School Executive: A Theory of Administration. 2nd ed. New York: Harper and Row, 1980.
- \_\_\_\_\_. "The Principle of Quality Leadership." Educational Leadership 39,5 (February 1982.):331.
- Stadt, Ronald W. and others. Managing Career Education Programs. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1973.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Study of Theory and Research. New York: McGraw-Hill, 1974.
- Tannenbaum, Robert. and Warren H. Schmidt. "How to choose a Leadership Pattern." Harvard Business Review 23 (May - June 1973) : 162-164.
- Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.

Truitt, Thomas E. "A Study of the Relationship between the Leader Behavior of Principals And Organization Output of High School in North Carolina." Dissertation Abstracts International 36 (July 1975) : 85-A.

Velez, Gullerno V. " Study of Faculty Satisfaction and Dissatisfaction with the Intrinsic Job Factors in Columbia Universities." Dissertation Abstracts International 3 (September 1972) : 997-A.

Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley & Sons, 1964.

Wisher, Linda Galle Moe. "The Relationship between the Motivation Hygiene Factors Present in School District and the Job Satisfaction of Principal." Dissertation Abstracts International 45 (April 1985) : 3047-A.

Wu, Jin – Shiang. "Predictors of Job Satisfaction Among Elementary School Teachers in Southern Taiwan, The Republic of China." Dissertation Abstracts International 45, 9 (September 1984) : 721-A.

Zaleznic Abraham and others. Motivation Productivity and Satisfaction of Workers. Massachusetts : Division of Research Harvard University Press, 1958.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือและ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ชื่อ – สกุล            ดร.สยามพร            ทองเนื้อดี  
 วุฒิการศึกษา        ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต  
 ตำแหน่ง                ผู้อำนวยการ โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน  
 สถานที่ทำงาน        โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน

2. ชื่อ – สกุล            นายภาสกร            เกิดอ่อน  
 วุฒิการศึกษา        ศีษษาศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 ตำแหน่ง                ศึกษานิเทศก์  
 สถานที่ทำงาน        สำนักเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

3. ชื่อ – สกุล            นายสุรชัย            คุ่มสิน  
 วุฒิการศึกษา        ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย Williams College USA.  
 ตำแหน่ง                นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เชี่ยวชาญ  
 สถานที่ทำงาน        สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนवलขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2/14๑



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 มีนาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสมพร ทองเนื้อดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางกุลศรีหมี สิริกรวุฒิพงษ์ รหัสนักศึกษา 49252414 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์” ในกรณีนี้ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการ  
วิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข  
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ที่ ศธ 0520.203.2 / 157

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

2 เมษายน 2553

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสารสาสน์ปิติเทคนิค

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์ รหัสนักศึกษา 49252414 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือสารสาสน์"

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์  
ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ใน  
การวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทรวิทย์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421- 9136

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.107(นญ) 3734



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 เมษายน 2553

เรื่อง ขอลความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสายไหม

ด้วย นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิกงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ในเครือข่าย" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะผู้บริหาร ครูชั้นมัธยมศึกษา ครูชั้นประถมศึกษาและครูอนุบาลในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบกรทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณี บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอลความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้บริหาร ครูชั้นมัธยมศึกษา ครูชั้นประถมศึกษาและครูอนุบาลทราบ เพื่อขอลความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ คณิต เขียววิชัย)

คณาบดีคณะศึกษาศาสตร์ ศึกษาราชการแทน

คณาบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

### รายชื่อโรงเรียนที่ใช้เก็บข้อมูล

1. โรงเรียนสารสาสน์พิทยา
2. โรงเรียนสารสาสน์พัฒนา
3. โรงเรียนตรอกจันทน์วิทยา
4. โรงเรียนชาญเวทย์ศึกษา
5. โรงเรียนสารสาสน์เอกตรา
6. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสายไหม
7. โรงเรียนสารสาสน์บริหารธุรกิจกอนกอนุสรณ์
8. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศศึกษา
9. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศสุวรรณภูมิ
10. โรงเรียนสารสาสน์ประชาอุทิศพิทยาคาร
11. โรงเรียนสารสาสน์สมุทรสาร
12. โรงเรียนสารสาสน์สุขสวัสดิ์
13. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน
14. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบัวทอง
15. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศธนบุรี
16. โรงเรียนสารสาสน์ธนบุรี
17. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศร่มเกล้า
18. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศนิมิตใหม่
19. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศรังสิต
20. โรงเรียนสารสาสน์เชียงใหม่
21. โรงเรียนสารสาสน์วิเทศราชพฤกษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9185	67

## Item-otal Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1	296.3000	219.0359	0.4516	.9168
b2	296.4750	216.9224	0.5499	.9160
b3	296.6500	217.8231	0.4703	.9166
b4	296.5250	216.9737	0.5031	.9163
b5	296.4250	216.2506	0.5973	.9157
b6	296.4250	216.7635	0.5649	.9159
b7	296.5000	216.4103	0.5353	.9160
b8	296.3750	217.4712	0.4858	.9164
b9	296.3250	216.6865	0.5044	.9162
b10	296.4000	217.9385	0.4949	.9164
b11	296.4750	217.8455	0.4528	.9167
b12	296.4500	217.3821	0.4809	.9165
b13	296.3750	217.5224	0.5267	.9162
b14	296.4750	217.0250	0.5435	.9161
b15	296.3750	217.5737	0.5235	.9162
b16	296.4500	215.5872	0.6358	.9154
b17	296.5250	220.5635	0.2752	.9181



b18	296.6250	217.1122	0.5070	.9163
b19	296.5500	219.1256	0.3804	.9172
b20	296.5000	220.9744	0.2735	.9181
b21	296.3750	216.8045	0.5252	.9161
b22	296.5500	216.1000	0.5554	.9159
b23	296.4250	217.1737	0.5390	.9161
b24	296.6000	219.1692	0.3825	.9172
b25	296.2750	218.4609	0.4540	.9167
b26	296.3250	218.3788	0.4860	.9165
b27	296.4250	217.6865	0.5068	.9163
b28	296.3250	219.4045	0.4190	.9170
b29	296.2000	217.0872	0.6510	.9157
b30	296.6250	218.3429	0.4743	.9166
b31	296.5000	216.7179	0.4813	.9164
b32	296.3750	216.5481	0.5404	.9160
b33	296.4000	215.6821	0.5866	.9156
b34	296.4500	216.6641	0.5680	.9159
b35	296.5500	219.0744	0.3833	.9172
b36	296.5250	217.5891	0.4676	.9166
b37	296.4000	216.1949	0.5564	.9159
b38	296.7000	214.3692	0.6444	.9151
b39	296.6250	218.2404	0.4405	.9168
b40	296.6500	216.5923	0.5940	.9158
c1	296.2250	227.4609	-0.1125	.9200
c2	296.4750	224.2045	0.1152	.9190
c3	296.6500	214.2333	0.5950	.9154
c4	296.4250	223.6353	0.1138	.9194
c5	296.5750	221.0199	0.2989	.9178
c6	296.5500	218.8179	0.3981	.9171
c7	296.6500	220.3359	0.3526	.9175
c8	296.5250	217.4865	0.4735	.9165
c9	296.6500	215.9769	0.5030	.9162

c10	296.6500	225.5667	0.0279	.9195
c11	296.5000	227.5897	-0.1074	.9204
c12	296.6500	228.0282	-0.1176	.9212
c13	296.6500	223.6692	0.1411	.9189
c14	296.5500	221.2795	0.2812	.9180
c15	296.8250	228.7635	-0.1721	.9211
c16	296.3500	222.6436	0.2058	.9185
c17	296.7000	219.4974	0.4209	.9170
c18	296.6750	221.1481	0.3058	.9178
c19	296.8250	228.1481	-0.1060	.9225
c20	296.5000	224.2051	0.1150	.9190
c21	296.7000	225.1385	0.0611	.9192
c22	296.4250	222.7122	0.2170	.9183
c23	296.6500	230.0795	-0.2570	.9216
c24	296.6750	220.5327	0.3144	.9177
c25	296.4500	224.5615	0.0920	.9192
c26	296.4500	226.7154	-0.0504	.9201
c27	296.5500	222.1513	0.2277	.9183

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### แบบสอบถามของการวิจัย

## เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน ในเครือข่ายสารสนเทศ

### คำชี้แจง

1. ข้อคำถามในฉบับนี้ใช้สำหรับถาม กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 10 คน และกลุ่มครู จำนวน 10 คน ได้แก่ ครูระดับชั้นอนุบาล 2 คน ครูระดับชั้นประถมศึกษา 4 คน และครูระดับชั้นมัธยมศึกษา 4 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 20 คน

2. ข้อคำถามในฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อทราบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู และเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ โดยผลการวิจัยที่ได้จะนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการภายในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ

3. ข้อคำถามในฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ตัวแปรต้นที่เกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ตอนที่ 3 ตัวแปรตามที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

สำหรับตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำ

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับต่ำที่สุด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแบบสอบถามฉบับนี้ ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในโอกาสต่อไป

นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน [ ] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ	[ ]
[ ] ชาย	1
[ ] หญิง	
2. อายุ	[ ]
[ ] 21 – 30 ปี	2
[ ] 31 – 40 ปี	
[ ] 41 – 50 ปี	
[ ] 51 – 60 ปี	
3. ระดับการศึกษา	[ ]
[ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี	3
[ ] ปริญญาตรี	
[ ] ประกาศนียบัตรบัณฑิต	
[ ] ปริญญาโท	
[ ] สูงกว่าปริญญาโท	
4. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง	[ ]
[ ] 1 – 5 ปี	4
[ ] 6 – 10 ปี	
[ ] 11 – 15 ปี	
[ ] 16 ปี ขึ้นไป	
5. หน้าที่ความรับผิดชอบในปัจจุบัน	[ ]
[ ] ผู้บริหารโรงเรียน	5
[ ] ครูผู้สอนระดับชั้นอนุบาล	
[ ] ครูผู้สอนระดับชั้นประถมศึกษา	
[ ] ครูผู้สอนระดับชั้นมัธยมศึกษา	

**ตอนที่ 2** คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนว่ามีการปฏิบัติในแต่ละรายการอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงสภาพจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	
<b>ความจำเป็นพื้นฐาน</b>							
1.	ให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษาและสามารถแก้ไขอย่างรวดเร็ว						[ ] 6
2.	ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เชื่อถือได้ประกอบการ ตัดสินใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร						[ ] 7
3.	นำกระบวนการกลุ่มมาส่งเสริมการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย						[ ] 8
4.	ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อสร้างทีมงานให้ เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน						[ ] 9
<b>การมองการณ์ไกล</b>							
5.	ศึกษาหาความรู้ และติดตามกระแสการ เคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ						[ ] 10
6.	มีวิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนา สถานศึกษาอย่างเหมาะสม						[ ] 11
7.	สามารถกำหนดและวางแนวนโยบายของ โรงเรียนได้ชัดเจนและเหมาะสม						[ ] 12
8.	สามารถรับรู้ เข้าใจ และคาดการณ์สิ่งที่ เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว						[ ] 13
<b>มีหลักการ</b>							
9.	กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม โดยยึดนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด						[ ] 14
10.	วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน						[ ] 15
11.	มีการเตรียมการ วางแผน ดำเนินการตามแผน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน						[ ] 16
12.	มีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและรวบรวม ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในครั้งต่อไป						[ ] 17

ข้อ	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>หลักในการทำงาน</b>							
13.	สามารถนำหลักการมาวางเป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงาน						[ ] 18
14.	มีการกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน						[ ] 19
15.	การปฏิบัติงานด้วยหลักการและเป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยทั่วไป						[ ] 20
16.	สามารถนำหลักในการปฏิบัติงานมาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา						[ ] 21
<b>หลักการปกครอง</b>							
17.	สามารถบริหารงานด้วยความยุติธรรม เสมอภาค โปร่งใส ตรวจสอบได้						[ ] 22
18.	มีความสามารถในการปกครองเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย						[ ] 23
19.	ใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์และบุคคล						[ ] 24
20.	สร้างความร่วมมือให้บุคลากรทำงานด้วยความสมัครใจ						[ ] 25
<b>ความมุ่งประสงค์</b>							
21.	มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและจุดประสงค์ของงาน						[ ] 26
22.	ชี้แจงจุดประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน						[ ] 27
23.	ยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักมิใช่ยึดเป้าหมายส่วนตัว						[ ] 28
24.	มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน						[ ] 29

ข้อ	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>การวางแผน</b>							
25.	ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา ของสถานศึกษา						[ ] 30
26.	ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อหาเส้นทางที่จะ ทำให้สำเร็จ						[ ] 31
27.	มีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานที่วางไว้อย่าง ชัดเจน						[ ] 32
28.	ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามนโยบายและเป้าหมาย						[ ] 33
<b>ความยืดหยุ่น</b>							
29.	ยึดมั่นในหลักการและนโยบายที่ถูกต้อง						[ ] 34
30.	มีความเชื่อมั่นว่านโยบายหรือหลักการนั้น สามารถทำให้สำเร็จได้						[ ] 35
31.	ปฏิบัติตามหลักการและประพฤติตนเป็น ตัวอย่างที่ดี						[ ] 36
32.	มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับ ปัญหาด้วยความมั่นใจ						[ ] 37
<b>การบริหารคน</b>							
33.	สร้างบรรยากาศของความร่วมมือในคณะครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ อย่างมีความสุข						[ ] 38
34.	มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์						[ ] 39
35.	มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและ ความเหมาะสม						[ ] 40
36.	มีการจัดสวัสดิการ รางวัล และสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรเมื่อทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย						[ ] 41



ข้อ	ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>ความรักองค์กร</b>							
37.	แสดงออกซึ่งความรักและศรัทธาในสถานศึกษาอย่างเด่นชัด						[ ] 42
38.	ประสานความคิดและความร่วมมือของครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน						[ ] 43
39.	สามารถสร้างศรัทธาให้ครูและผู้ร่วมงานอื่น ๆ ทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ						[ ] 44
40.	จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาอยู่เสมอ						[ ] 45

### ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

**คำชี้แจง** 1. ในกรณีผู้บริหารโรงเรียน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายภายในโรงเรียน โปรดพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมของโรงเรียนแห่งนี้ ว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ในแต่ละรายการอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงสภาพจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ

2. ในกรณีของครูผู้สอน โปรดพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตัวเอง ว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในแต่ละรายการอยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ให้ตรงสภาพจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>ความสำเร็จของงาน</b>							
1.	การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา และมีคุณภาพ						[ ] 46
2.	งานที่สามารถสร้างชื่อเสียง เกียรติยศ และให้คำตอบแทนอย่างคุ้มค่า						[ ] 47
3.	งานที่ทำงานมีความก้าวหน้า รู้สึกพอใจกับงานที่ได้รับมอบหมาย						[ ] 48

ข้อ	ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>การได้รับการยอมรับนับถือ</b>							
4.	การได้รับความศรัทธาและยอมรับใน ความรู้ความสามารถจากนักเรียน						[ ] 49
5.	การได้รับการยอมรับในผลงานและความ ไว้วางใจจากบุคคลทั่วไป						[ ] 50
6.	ผลงานจากการปฏิบัติงานได้รับการเผยแพร่						[ ] 51
7.	การปฏิบัติงานได้รับการยอมรับจาก ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน						[ ] 52
<b>ลักษณะของงาน</b>							
8.	การได้ปฏิบัติงานที่มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์						[ ] 53
9.	การมีอิสระในการตัดสินใจและกำหนดการปฏิบัติงาน						[ ] 54
10.	การมีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการ ปฏิบัติงาน						[ ] 55
<b>ความรับผิดชอบ</b>							
11.	งานในหน้าที่และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ไม่มากหรือน้อยเกินไป						[ ] 56
12.	การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ตัดสินใจ ในการทำงานได้อย่างอิสระ						[ ] 57
13.	การมีโอกาสได้รับผิดชอบงานอื่น นอกเหนือไปจากงานประจำ						[ ] 58
14.	การได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่อย่างเต็มที่						[ ] 59
15.	การที่สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ						[ ] 60
<b>ความก้าวหน้าในงาน</b>							
16.	การมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ พัฒนา ทักษะการปฏิบัติงานในหน้าที่						[ ] 56
17.	การที่หน่วยงานมีนโยบายให้ทุนสนับสนุน ด้านการศึกษาต่อ						[ ] 57
18.	การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งตามความรู้ ความสามารถที่ปรากฏจากผลงานในหน้าที่						[ ] 58

ข้อ	ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความพึงพอใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
<b>นโยบายการบริหาร</b>							
19.	ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารโรงเรียน						[ ] 59
20.	การปฏิบัติงานของท่านสามารถสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างได้ผล						[ ] 60
21.	มีการกำกับดูแลและติดตามผล ประเมินผล การปฏิบัติงานตามนโยบายจนบังเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ						[ ] 61
<b>ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน</b>							
22.	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้ประสานสัมพันธ์กันเสมอ						[ ] 62
23.	คณะครู ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในชุมชนได้ประสานสัมพันธ์กันเสมอ						[ ] 63
24.	มีการประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือกันของบุคลากรในวงการครูในกลุ่มโรงเรียนเดียวกันเสมอ						[ ] 64
<b>ความมั่นคงในงาน</b>							
25.	ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับครูอื่น ๆ						[ ] 65
26.	ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดเวลา						[ ] 66
27.	การสับเปลี่ยนตำแหน่งภายในโรงเรียนได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา						[ ] 67

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-ชื่อสกุล นางกุลรัศมี สิริกรวุฒิพงษ์
- ที่อยู่ 590 ถนนราชמרรคา ตำบลสนามจันทร์  
อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
- ที่ทำงาน โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน  
50/487 ถนนบางบอน 3 แขวงบางบอน  
เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150
- ประวัติการศึกษา  
พ.ศ.2535 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6  
จากโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม กรุงเทพมหานคร  
พ.ศ.2539 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ครุศาสตร์บัณฑิต (วิชาเอกภาษาอังกฤษ)  
จากมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ.2549 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
- ประวัติการทำงาน  
พ.ศ.2539-2542 Reangwa Standard Industry co., ltd.  
(Export Executive)
- พ.ศ.2545-2549 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างประเทศ  
โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน กรุงเทพมหานคร
- พ.ศ.2549-2550 ครูใหญ่โรงเรียนสารสาสน์วิเทศธนบุรี
- พ.ศ.2550-ปัจจุบัน ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ  
โรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน กรุงเทพมหานคร