

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โดย
พระมหาณัฐพล คำอ่อน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2548
ISBN 974-11-6126-3
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP AFFECTING THE TEACHERS'
MORALE IN THE PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS:
DIVISION OF GENERAL EDUCATION

By
Phramahanattapon Khamdon

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
MASTER OF EDUCATION
Department of Educational Administration
Graduate School
SILPAKORN UNIVERSITY
2005
ISBN 974-11-6126-3

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา”
เสนอโดย พระมหาณัฐพล คำด่อน เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิสาข์ จัติวัตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ รักษาราชการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย
3. อาจารย์ ดร.วัชনীร์ เซาว์ดำรงค์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.วัชনীร์ เซาว์ดำรงค์)

...../...../.....

.....กรรมการ

(นายบุรี แก้วเล็ก)

...../...../.....

K 45252203: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำของผู้บริหาร/ขวัญในการปฏิบัติงานของครู/โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

พระมหานัฐพล คำสอน : ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระ
ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา (THE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP AFFECTING THE TEACHERS'
MORALE IN THE PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS: DIVISION OF GENERAL EDUCATION)
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร, รศ.ดร.จิราวรรณ คงคล้าย และ อ.ดร.วิชนี
เขาวีดำรงศ์. 182 หน้า. ISBN 974-11-6126-3

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อทราบ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และขวัญในการปฏิบัติงาน
ของครู (2) ความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็น
ของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาส และ (3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ
ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำนวน 36
โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นพระภิกษุ และกลุ่ม
ครูที่เป็นฆราวาส รวมทั้งสิ้น 324 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนตามแนวคิดของบาส (Bass) และขวัญในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของไวลส์ (Wiles) สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ได้แก่ ความถี่ (frequencies) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (S.D.)-การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple
regression analysis)

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากทั้ง
โดยภาพรวม และรายด้าน และขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8
อยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน
- 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่
แตกต่างกัน
- 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2548

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมืออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

K 45252203: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP/TEACHER'S MORALE/PHRAPARIYATTIDHAMMA
SCHOOL DIVISION OF GENERAL EDUCATION

PHRAMAHANATTAPON KHAMDON; THE ADMINISTRATORS' LEADERSHIP AFFECTING
THE TEACHERS' MORALE IN THE PHRAPARIYATTIDHAMMA SCHOOLS: DIVISION OF GENERAL
EDUCATION. THESIS ADVISORS: ASSOC. PROF. CHUANCHOM CHINATANGKUL, Ph.D., ASSOC.
PROF. JIRAWAN KONGKLAY, Ph.D., AND WACHANEE SHOUDUMRONG, Ph.D., 182 pages.
ISBN 974-11-6126-3

The purposes of this research were to determine (1) the administrators' leadership and the teachers' morale in performing duties, (2) the difference of administrator's leadership and the morale in performing duties between monk teachers and gharavasa teachers, and (3) the administrators' leadership affecting the morale in performing duties of the teachers from Phrapariyattidhamma school. The sample was consisted of 36 Phrapariyattidhamma schools, Division of General Education, group 8. The respondents were 324 teachers. They were composed of the group of school administrators, the group of monk teachers and the group of gharavasa teachers. The instrument employed in this study was a questionnaire about the administrators' leadership based on the theory of Bass and the teachers' morale in performing duties based on Wiles. The statistics used in the analysis were frequencies (f), percentage (%), mean (\bar{X}), standard deviation (S.D.), t-test and stepwise multiple regression analysis

The research findings were as follows:

1) The administrators' leadership in Phrapariyattidhamma school, Division of General Education, group 8, were at a high level in overall and each aspect, and the morale in performing duties of the teachers were at a moderate level in overall and each aspect.

2) The administrators' leadership and the morale in performing duties in Phrapariyattidhamma school, Division of General Education, group 8, as perceived by monk teachers and gharavasa teachers were not significantly different.

3) The administrators' leadership in totally affected the morale in performing duties of the teachers in Phrapariyattidhamma school, Division of General Education, group 8 in overall.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2005

Student's signature.....

Thesis Advisors' signature1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ประสบความสำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร รองศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย อาจารย์ ดร. วัชนีเย์ เซาว์ดำรงค์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ มาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขออนุโมทนาขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ประธานกรรมการ และนายบุรีแก้วเล็ก ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความกระจ่างในเชิงวิชาการเพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราณี นิลกรณีย์ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจารย์บุญส่ง ธนะจันทร์ หัวหน้าภาควิชาพระปริยัติธรรม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และนายอักษรศาสตร์ ฝ่ายกลาง ครูใหญ่โรงเรียนอัมพวันศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ให้ความรู้ ประสบการณ์ แนวคิดและแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ พระสุนทรธรรมธาดา ประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 คณะผู้บริหารโรงเรียน และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ที่ให้ความช่วยเหลือให้ความอนุเคราะห์ให้การเก็บรวบรวมข้อมูล และตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณพระมหาบัวพัน จันทุโร ครูใหญ่โรงเรียนวัดโสมนัสสันตยาราม จังหวัดอุดรธานี และพี่นักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 22 ภาคปกติ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทุกคน ที่ให้การสนับสนุนจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	4
ปัญหาการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	11
ข้อคำถามของการวิจัย.....	11
สมมติฐานการวิจัย.....	11
ขอบข่ายของการวิจัย.....	12
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	18
ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน.....	18
การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	20
การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	22
สภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	25
กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	27
ภาวะผู้นำ.....	29
ความหมายของผู้นำ.....	29
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	31

บทที่	หน้า
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	33
ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ.....	33
ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์.....	34
ทฤษฎีแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์.....	42
แนวคิดผู้นำบารมี.....	46
แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	48
คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	50
ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ.....	54
การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน.....	55
ความสำคัญของขวัญ.....	57
วิวัฒนาการแนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญ.....	59
สภาพของขวัญในองค์การ.....	64
วิธีการตรวจสอบและวัดขวัญ.....	65
ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญที่ดี.....	67
ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญที่ไม่ดี.....	68
วิธีเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน.....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	74
สรุป.....	78
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากร.....	80
กลุ่มตัวอย่าง.....	81
ตัวแปรที่ศึกษา.....	82
เครื่องมือในการวิจัย.....	83
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	85
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	86
สรุป.....	88

บทที่		หน้า
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	89
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8.....	92
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม กลุ่มที่ 8 จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส.....	106
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8.....	108
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	124
	สรุปผลการวิจัย.....	124
	การอภิปรายผล.....	126
	ข้อเสนอแนะ.....	133
	ข้อเสนอของการวิจัย.....	133
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	135
	บรรณานุกรม.....	136
	ภาคผนวก.....	145
	ภาคผนวก ก เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย.....	146
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	149
	ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	169
	ภาคผนวก ง รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	177
	ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ.....	180
	ประวัติผู้วิจัย.....	182

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8.....	7
2	การลาออก การย้าย ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ปีการศึกษา 2546.....	8
3	แสดงจำนวนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ที่เป็นประชากรและตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล.....	81
4	ข้อมูลแสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
5	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวม.....	92
6	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างบารมี.....	93
7	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	94
8	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล.....	95
9	ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	96
10	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวม.....	97
11	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความมั่นคงปลอดภัย.....	98
12	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความพอใจในสภาพงาน.....	99
13	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ.....	100
14	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม.....	101
15	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกในความสำเร็จ.....	102
16	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกตัวเองมีความสำคัญ.....	103
17	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย..	104
18	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการนับถือความสามารถของตนเอง....	105
19	การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามทัศนะของครู ที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส.....	106
20	การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามทัศนะ..... ของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาส.....	107
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8.....	109

ตารางที่	หน้า
22	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม..... 110
23	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย..... 111
24	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน..... 112
25	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ..... 114
26	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม..... 115
27	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ..... 116
28	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ..... 119
29	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย..... 119
30	การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง..... 120

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายของการวิจัย.....	13
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	16
3	โครงสร้างการบริหารจัดการ การศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	23
4	โครงสร้างการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา.....	24
5	ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ Evans & House.....	45
6	สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8.....	123

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการสร้างความเจริญให้แก่บุคคล โดยการศึกษาพัฒนาศักยภาพของบุคคลทั้งด้านความคิด เจตคติ ความสามารถและความรับผิดชอบ รัฐจึงใช้กระบวนการศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพของประชาชน เพื่อให้ประชาชนรู้จักพัฒนาตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติต่อไป ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการสื่อสารได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โลกเข้าสู่ยุคสื่อสารไร้พรมแดนส่งผลต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนพลโลกโดยทั่วไป ซึ่งทุกประเทศต่างจำเป็นต้องแข่งขันชิงความได้เปรียบกันเชิงการค้า สิ่งที่สำคัญและสำคัญอันเป็นพื้นฐานต่อการชิงความได้เปรียบในเชิงการค้าและอุตสาหกรรม ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในปัจจุบันทุกประเทศต่างตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากร มนุษย์ ว่ามีความจำเป็นและสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า¹ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงนับเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญเพื่อเป็นหลักประกันการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต เนื่องจากเมื่อคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ จะเป็นพื้นฐานส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม²

การที่จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพขึ้นมาได้นั้นต้องประกอบด้วย 1) ความรู้ความสามารถ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อได้รับการศึกษาที่ดี ไม่ว่าจะได้รับมาจากระบบการศึกษาในโรงเรียน หรือระบบการศึกษานอกโรงเรียน 2) จริยธรรมดีจากการปลูกฝังอบรมที่ดีจากสถาบันครอบครัวและโรงเรียน และ 3) สุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อจะมีกำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ³ จากองค์ประกอบดังกล่าวการศึกษาจึงเป็นกลไกและ

¹สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544 (ม.ป.ท.,ม.ป.ป), 7-8.

²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544 (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร,ม.ป.ป.), 2.

³อาทิศย์ อุไรรัตน์, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็กไทย,” วารสารสาธารณสุข มูลฐานภาคกลาง 9, 3 (มีนาคม – เมษายน 2537) : 10.

กระบวนการสำคัญในการอบรมกล่อมเกลานุเคราะห์ของชาติให้มีความรู้ความสามารถในทุกด้าน เพื่อเป็นรากฐานของชีวิตที่พร้อมจะต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก⁴ ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน ดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างสันติสุขและเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม การดำเนินการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในอันที่จะพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่มีคุณภาพ มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีพัฒนาการที่สมดุลทั้งทางปัญญา ร่างกาย และสังคม เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้สอดคล้องกับนโยบาย และรองรับแผนงานหลักของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (2545-2549)⁵

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แบ่งการศึกษาออกเป็นสองระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาอุดมศึกษา⁶ การศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ระดับคือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา⁷ เป็นที่ยอมรับกันว่าการศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการศึกษาของชาติ เพราะประชากรของประเทศทุกคนจะต้องได้รับการศึกษาในระดับนี้ ดังนั้น วิธีทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพประชากรของประเทศก็คือการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาควบคู่กันไปกับการพัฒนาด้านอื่น ๆ

บุคลากรทางการศึกษาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปลูกฝังและสร้างประชากรวัยเรียนก็คือ “ครู” ครูเป็นผู้จุดประกายความคิดให้ศิษย์ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สอนให้ศิษย์ตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ มีผู้กล่าวยกย่องครูและงานของครูผู้มีวิญญูณความเป็นครูไว้ดังนี้

ครูคือปูชนียบุคคล ครูคือพรหมของศิษย์ ครูคือกัลยาณมิตรผู้ชี้แนะแนวทางช่วยเหลือ

⁴ กลิ่น สระทองเนียม, “18 ปี สปช. กับความมุ่งมั่นจัดการศึกษาเพื่อเด็กไทย,” เดลินิวส์, 27 กันยายน 2541, 11.

⁵ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ.2544-2549 (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร,ม.ป.ป.),5.

⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร,ม.ป.ป.), 2542, 6.

⁷ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ครูแห่งชาติ (กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พริ้นติ้งกรุ๊ป, 2542), 12-13.

เกือบกุล ถ้อยคำและวาทะของครูมีมนต์ขลังที่จะเอื้ออำนวยความอบอุ่นใจและปรารถนาดี ความรู้ และความรักความห่วงใย... ทุกสิ่งรวมไว้ในหัวใจครู งานครูคืองานที่หนัก ยิ่งใหญ่ แต่ละเอียดอ่อน สร้างสรรค์สิ่งที่ตั้งามลงในหัวใจของศิษย์ งานที่ซบซึ้งและ ต่อต้านกับความเขลา งานที่สูงส่งดุจประติมากรกลมกล่อมเกลาจิตวิญญาณ งานที่สร้างความ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ... ครูจึงเป็นคนที่มึอุดมคติ มีอุดมการณ์ ... ผลงานของครูคือความ เจริญงอกงามทางปัญญา ความผ่องใสเบิกบานของอารมณ์ ความหมัดจดงามของจิตใจ นิสสัยสันดาน และความสามารถในการดำเนินชีวิตของศิษย์⁸

สังคมไทยให้ความเคารพนับถือครู ยกย่องให้เกียรติครูว่าเป็นแม่พิมพ์ของชาติ เป็น ปุชนิยบุคคลหรือเป็นบุพการีที่สองรองจากพ่อแม่ และมีความคาดหวังจากครูโดยกำหนดจุดหมาย หลักให้อาชีพครูสูงส่ง กล่าวคือได้มอบหมายให้พัฒนาคน พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิด พัฒนานิสัย ตลอดจนพัฒนาจริยธรรมให้กับเยาวชนของชาติ ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาการ ศึกษาของประเทศ ในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดูแลเอาใจใส่ ทำนุบำรุงขวัญกำลังใจของครูให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพด้วย มิฉะนั้นอาจจะทำให้การพัฒนาคุณภาพและ ประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนเกิดการสูญเปล่าได้⁹

กุญแจสำคัญในการสร้างบรรยากาศหรือสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้อให้ครูมีขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติการสอนคือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบายเป้าหมายในการพัฒนา โรงเรียน เป็นบุคคลที่จะให้คุณให้โทษแก่ครูผู้สอนได้ และเป็นผู้ใกล้ชิดครูผู้สอนมากที่สุด ดังนั้น จึงเชื่อได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

⁸สุมน อมรวิวัฒน์, “หัวใจของครู,” วารสารการศึกษากทม. 10,4 (มกราคม 2529): 15-16, อ้างถึงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540), 2.

⁹สมถวิล ชูทรัพย์, “การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2538), 2.

ทั้งนี้เพราะขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในอันที่จะส่งเสริมงานให้บรรลุถึงความมุ่งหมายเป็นอย่างดี และนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งที่เชื่อว่า ขวัญดีจะเพิ่มประสิทธิภาพของผลงาน ทำให้หน่วยงาน มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คน ถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะองค์การไม่ว่าภาครัฐบาลหรือเอกชนแม้จะเปรียบพร้อมด้วยทรัพยากรการบริหารอื่นๆ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ หรือมีระบบการจัดการที่ดีสักเพียงใดก็ตาม ถ้าปราศจากคนซึ่งจะนำทรัพยากรเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ องค์การนั้นก็ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังที่ภิญโญ สาธร กล่าวไว้ว่า “ในวงการบริหารใดๆ ทั้งในวงการธุรกิจใดๆ วงการราชการ และวงการศึกษาก็ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ และการเงิน แม้จะมีความบริบูรณ์สักเพียงใดก็จะไม่มี ความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ไม่มีความเพียงพอหรือขาดขวัญขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน”¹⁰

การบริหารงานในองค์การทุกองค์การ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงขวัญและการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ การรักษาระดับขวัญให้อยู่ในระดับสูงย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ “ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก หักศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่อหน่วยงาน ต่อบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ ต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ”¹¹

¹⁰ ภิญโญ สาธร, อ้างถึงใน สุวณี ตีระณะ, “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), 1.

¹¹ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2525), 120, อ้างถึงใน สมชาติ ประชาบุญกุล, “พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานของครู โรงเรียนเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 5

ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานของ ไวลส์ (Wiles) ที่กล่าวไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่อคนอื่นของเขา และความรู้สึกว่าหน่วยงานมีความมั่นคงและดำเนินชีวิตอย่างผาสุก มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม มีความรู้สึกในความสำเร็จและรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญ ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และมีความนับถือในความสามารถของตนเอง¹² และฟลิปโป (Flippo) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานโดยสรุปว่า ขวัญที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้มีความจงรักภักดี มีสัจจะต่อหมู่คณะ และองค์การเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับบังเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดีระหว่างบุคคลในองค์การและบุคคลในหมู่คณะ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้กำลังใจที่ดีจะเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์การและขวัญที่ดีทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่¹³ นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อขวัญอีกหลายประการ แต่ปัจจัยหนึ่งซึ่งได้รับการกล่าวขวัญอยู่เสมอคือ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั่นเอง จากผลการศึกษาของอมร วิชัยดิษฐ์ ซึ่งพบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญดีโดยที่ส่วนหนึ่งได้รับผลมาจากการได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา และจากผลการวิจัยของ นพคุณ รัฐผไท ที่พบว่า ความพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน¹⁴ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคุณ ทั้งนี้เพราะขวัญในการปฏิบัติงานของคุณกลายเป็นส่วนสำคัญในอันที่จะส่งเสริมงานให้บรรลุถึงความมุ่งหมายเป็นอย่างดี และนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่ง เป็นที่เชื่อว่าขวัญของคุณจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นาเปียร์

¹²Kimball Wiles, Supervision for Better School, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967), 227-228.

¹³Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration (New York : McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1961), 417.

¹⁴รังสรรค์ ตันเจริญ, “รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาข้าราชการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย” (สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 2-3.

(Napier) ได้กล่าวไว้ว่า บุคลากรที่มีระดับขวัญดีจะทำให้เกิดผลผลิตสูง และการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ¹⁵ ขวัญไม่เพียงแต่ชี้ผลกระทบต่อผลผลิตเท่านั้น แต่ยังชี้ให้เห็นคุณลักษณะของโรงเรียนหรือองค์กรนั้นด้วยว่าได้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์เพียงใด

ดังเหตุและผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของครู ระดับขวัญของครูจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารจะทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ตลอดจนทำให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

ปัญหาการวิจัย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีหลายฝ่าย แต่บุคคลที่มีความสำคัญในโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีภาวะผู้นำในการบริหารที่เหมาะสมกับเกียรติและศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ วิธีทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีผลต่อขวัญของครู และพฤติกรรมของนักเรียนอีกด้วย ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญของครู ระดับขวัญของครูจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารจะทำให้เกิดขวัญในการทำงานของครู ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพของโรงเรียน

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มีพระภิกษุเป็นผู้บริหารงานทั้งหมด ได้แก่ ผู้จัดการ ผู้อำนวยการและครูใหญ่ที่เป็นพระภิกษุโดยได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ตำแหน่งของผู้บริหารบางโรงเรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ครูใหญ่ เป็นบุคคลเดียวกัน และบางโรงเรียนผู้จัดการ และครูใหญ่ เป็นบุคคลเดียวกัน ซึ่งต่างกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้พระภิกษุที่เป็นผู้บริหารหลายรูปมิได้ศึกษามาจากสายการบริหารการศึกษาโดยตรงและขาดประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน

จากข้อมูลการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ในปีการศึกษา 2546 ซึ่งมีโรงเรียน จำนวน 39 โรงเรียน จำนวนครู 384 คน จากการศึกษาผลการประเมินพบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ยัง

¹⁵Thomas Gayle Napier, Teacher Morale (Unpublished Doctoral Dissertation: The University of Nebraska, 1966), 1228.

ประสบปัญหาในด้านคุณภาพการศึกษาหลายด้าน อาจเกิดจากปัจจัยด้านครู ด้านตัวนักเรียน ผู้บริหาร การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน ความแตกต่างกันในเรื่องขนาดโรงเรียน ทำเลที่ตั้ง และสภาพแวดล้อม ตลอดจนความพร้อมต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งเป็นผลให้โรงเรียนบริหารงานโดยไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร และทำให้คุณภาพการศึกษามีสภาพที่ไม่น่าพึงพอใจ ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาที่สำคัญๆ หลายประการดังนี้

1. ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่วางไว้ทุกกลุ่มประสบการณ์ จะเห็นได้จากรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาปี 2546 ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดทุกวิชา โดยวิชาที่ต่ำที่สุดคือคณิตศาสตร์ ซึ่งตั้งเป้าหมายไว้ร้อยละ 70 ผลที่ได้ร้อยละ 32.62 ภาษา อังกฤษ ตั้งเป้าหมายไว้ร้อยละ 70 ผลที่ได้ร้อยละ 33.20 รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

จังหวัด	คะแนนเต็ม	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	สังคมศึกษา	วิทยาศาสตร์	อังกฤษ
		เฉลี่ย	เฉลี่ย	เฉลี่ย	เฉลี่ย	เฉลี่ย
หนองคาย	100	50.22	32.39	45.08	35.08	33.20
อุดรธานี	100	51.06	32.99	45.77	35.64	34.71
สกลนคร	100	51.72	32.62	46.96	36.22	34.81

ที่มา : “แบบประมวลผลการประเมินผลผลิตทางการศึกษาโครงการประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8,” (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546. (อัดสำเนา)

จากปัญหาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ดังกล่าว เมื่อวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหา ก็พบว่ามีความหลายประการ ได้แก่ อาคารเรียนยังไม่เพียงพอ¹⁶ การขาดแคลนครูผู้สอนในบางกลุ่มประสบการณ์ ได้แก่ กลุ่มทักษะวิชาคณิตศาสตร์

¹⁶ พระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอย, “สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2546), 5.

วิชาวิทยาศาสตร์ และวิชาภาษาอังกฤษ ตลอดจนการจัดครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอก และความสามารถของครู การลาออกจากงานหรือการย้ายของครู การพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง การขาดงาน ลางาน มาสายบ่อยๆ ของครู¹⁷ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การลาออก การย้าย ของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ปีการศึกษา 2546

จังหวัด	จำนวนครูที่มีอยู่จริง	ย้าย	ลาออก	รวม
หนองคาย	154	4	5	9
อุดรธานี	173	5	6	11
สกลนคร	57	2	3	5

ที่มา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารสรุปข้อมูลการย้าย ลาออกของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ปีการศึกษา 2546”, อัดสำเนา.

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัยสังคม

2. ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผู้บริหารพบว่าผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหาร¹⁸

ดังผลการวิจัยของ พระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอยย ที่พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ขาดผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาและการศึกษาของสงฆ์ยังไม่ได้รับการรับรองจากภาครัฐเท่าที่ควร¹⁹ และผลจากการวิจัยของสมชัย สุกส์ัก เรื่องการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการจัดสวัสดิการการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

¹⁷กิตติ ธีรสานต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น-ม.ปลาย (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, 2539), 32.

¹⁸พระสาย แวงคำ, “ปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 9” (รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยสารคาม, 2544), 4.

¹⁹พระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอยย, “สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2546), 5.

ในทัศนะของผู้เรียนที่เป็นพระภิกษุสามเณรและผู้บริหาร พบว่า มีความขาดแคลนแทบทุกด้าน ทั้งด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการและตัวผู้เรียน²⁰

จากการศึกษาสภาพทั่วไป ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาพบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่วัดจัดตั้งขึ้นสำหรับพระภิกษุ สามเณร ไม่ได้เป็นโรงเรียนในลักษณะเดียวกับโรงเรียนในสังกัดกรมสามัญศึกษาหรือกรมอื่นๆ ที่จัดตั้งโดยหน่วยงานทางราชการ บุคลากรในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาจึงไม่มีสถานภาพเป็นข้าราชการเช่นเดียวกับข้าราชการครูในสังกัดกรมสามัญศึกษาหรือกรมอื่นๆ ที่สอนในระดับเดียวกัน การดำเนินงานการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ ตามขอบข่ายการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบำรุงรักษาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน จึงแตกต่างจากโรงเรียนในสังกัดอื่น ครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีฐานะเป็นเพียงผู้รับจ้างสอน ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในอาชีพ ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อได้งานอื่นที่มีความมั่นคงกว่าก็ลาออกไป ทำให้อัตราการเข้าออกของครูมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดปัญหาการเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง ครูไม่เพียงพอทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ ขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสมในการสอน ครูที่สอนประจำมีวุฒิต่ำกว่าเกณฑ์ระเบียบที่กำหนดไว้²¹ และเป็นกลุ่มบุคคลมีรายได้ต่ำ เมื่อเทียบกับครูที่สอนในสถานศึกษาอื่นๆ จึงทำให้รู้สึกท้อแท้ ขวัญและกำลังใจไม่ดี ครูไม่ค่อยรักโรงเรียน ทำให้การสอนขาดประสิทธิภาพและพยายามหาโอกาสไปสอบบรรจุเข้าโรงเรียนรัฐหรือประกอบอาชีพอื่น เป็นผลให้อัตราการโยกย้ายของครูสูง²² ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอยย ที่พบว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 บุคลากรขาดขวัญ

²⁰สมชัย สุกส์ัก, “การศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการจัดสวัสดิการการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในทัศนะของผู้เรียนที่เป็นพระภิกษุสามเณรและผู้บริหาร: ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มโรงเรียน กลุ่มที่ 8” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543), 7.

²¹กิตติ ธีรคันต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น-ม.ปลาย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา, 2539), 24.

²²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, “แนวทางการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์,” จุลสารการศึกษา 6 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2545) : 2-4.

และกำลังใจในการปฏิบัติงาน สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการขาดความสัมพันธ์ การไม่เอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานมีความไม่มั่นคงในอาชีพ²³

เมื่อพิจารณาสาเหตุของปัญหาดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดประการหนึ่งที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 คือ ครูผู้สอน ถ้าต้องการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดังกล่าวจึงต้องแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของครู โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามหาแนวทาง เพื่อให้ครูมีขวัญในการทำงาน เพราะการที่ครูมีการโอนย้าย หรือลาออก แสดงว่าครูมีกำลังขวัญต่ำ²⁴ ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้มีบทบาทหรือเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารคือ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ที่จำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ ที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงส่งผลต่อโครงสร้าง กระบวนการ วิธีการทำงาน และยิ่งส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู พฤติกรรมของนักเรียน เป็นต้น ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลกระทบต่อขวัญของครู ระดับขวัญของครูจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้เพราะระดับขวัญของครูมีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และคุณภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำและผู้ร่วมงานไม่มีขวัญในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์การก็ลดลง

จากสภาพปัญหาและสาเหตุตลอดจนความสำคัญของการวิจัยดังกล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เพื่อเป็นการศึกษาถึงการใช้อนุภาวะผู้นำให้ได้ข้อความจริง อันเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารการศึกษาและนำไปประกอบการการ

²³ พระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอย, “สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2546), 5.

²⁴ สมชาติ ประชานุกูล, “พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 10.

พัฒนาโรงเรียน ตลอดจนพัฒนาตนเองด้วยการปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
2. เพื่อทราบความแตกต่างตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาสเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาส แตกต่างกันหรือไม่
3. ภาวะผู้นำด้านใดของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อยู่ในระดับต่ำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาส ไม่แตกต่างกัน

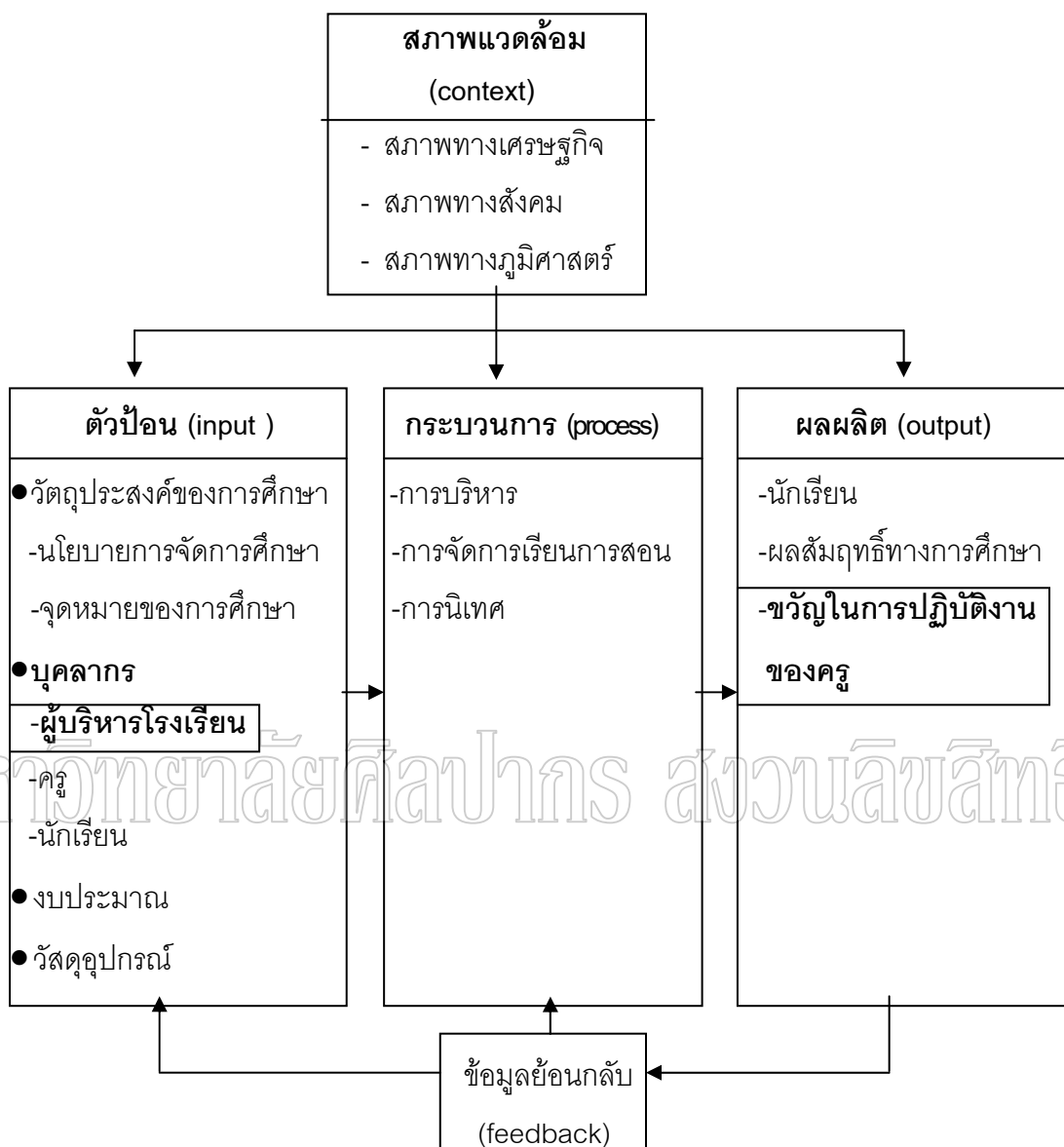
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ขอบข่ายของการวิจัย

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นดำเนินการในลักษณะขององค์การเชิงระบบซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ(process) และผลผลิต (output)²⁵ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context) และข้อมูลย้อนกลับ(feedback)ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถนำมาประยุกต์ในการจัดการศึกษาได้นั้นคือด้านสภาพแวดล้อมได้แก่สภาพเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อตัวป้อนในระบบการศึกษาคือวัตถุประสงค์ของการศึกษา เช่น นโยบายการจัดการศึกษา จุดหมายของการศึกษา ด้านบุคลากร เช่นผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ด้านงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์การ ได้แก่ กระบวนการการบริหาร กระบวนการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการนิเทศ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ตามนโยบายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูและคุณภาพของนักเรียน ดังแผนภูมิที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²⁵Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายของการวิจัย

ที่มา : Danial Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2 nd ed. (New York: John Wiley & Son, 1978), 20.

: บรูณาการจาก Bernard M. Bass, and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California: SAGE Publications, Inc 1994), 203-204.

ขอบเขตของการวิจัย

จากขอบข่ายของการวิจัย ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ทั้งหมดมีลักษณะคล้ายกัน และแตกต่างกันเช่น เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้เสนอยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการบริหารของผู้นำ 4 องค์ประกอบ คือ (1) ทักษะความเป็นผู้นำ ได้แก่ความจำเป็นพื้นฐาน (2) สิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำ ได้แก่ การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักการทำงาน หลักการปกครอง (3) สิ่งที่ต้องมีในขณะที่เป็นผู้นำ ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ การวางแผน ความยืดหยุ่น การบริหารคน และ (4) สิ่งซึ่งแสดงความรู้สึกรวมของผู้นำและผู้บริหาร และบาส (Bass) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานประกอบด้วย (1) การสร้างบารมี (charismatic) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) (3) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (individualized consideration) (4) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation)²⁶ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดภาวะผู้นำของบาส (Bass) เป็นตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน แอนเดอร์สันและแวนไดค (Anderson and Vandyke) ได้กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญไว้ 10 ประการคือ (1) การตกลงร่วมมือ (2) การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย (3) การรู้สึกได้รับความสำเร็จในการทำงาน (4) การยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร (5) ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ (6) ความสัมพันธ์ชุมชน (7) สภาพทางกาย (8) ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ (9) ความสัมพันธ์ภาพ (10) ปัญหาส่วนตัว²⁷ ส่วนปัจจัยของขวัญในการปฏิบัติงานของเบรช (Breach) ประกอบด้วย (1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน (2) ค่าจ้างที่เพียงพอ (3) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า (4) ความยุติธรรม (5) สถานภาพในการทำงาน และการได้รับการยอมรับ (6) โอกาสการรับรู้ข่าวสารขององค์กร (7) ภาวะผู้นำที่ดี (8) การหาทางให้งานเดิน (9) ความภาคภูมิใจในผลผลิต (10) การให้คำแนะนำที่ดี (11) การปรึกษาหารือ²⁸ ส่วน ฟลิปโป (Flippo) ได้กำหนดองค์ประกอบของขวัญไว้

²⁶Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York: The free Press, 1985), 33-99.

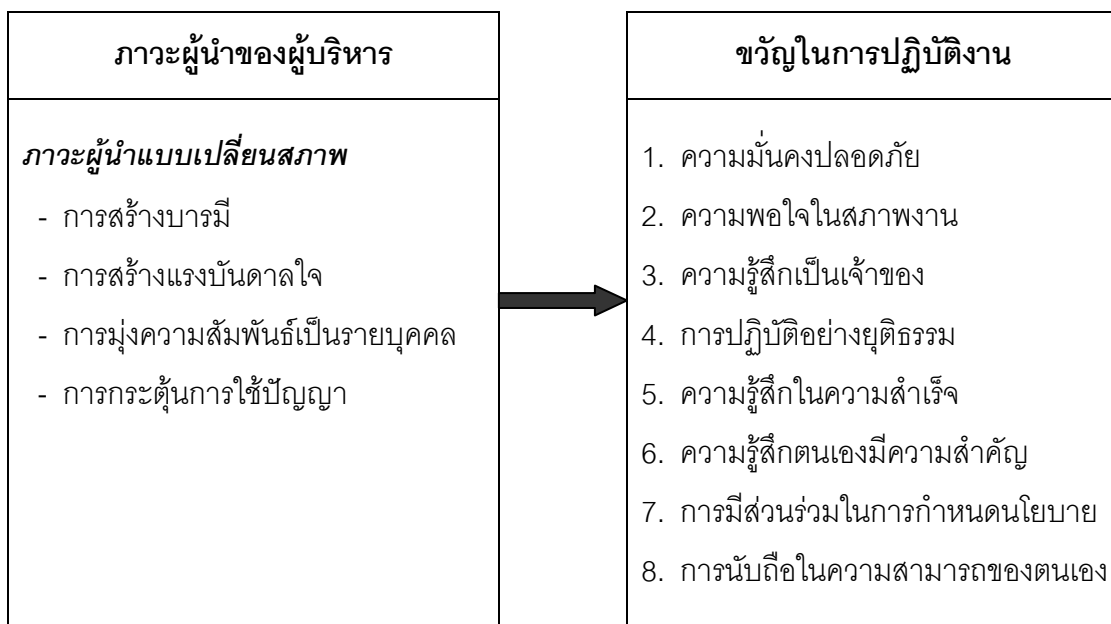
²⁷Lester W. Anderson, and Leuren A. Vandyke, School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), 333-364.

²⁸D.F.L. Breach, Principle and Practice of Management (London: Longman, Green and Co., 1966), 508-516.

10 ประการ คือ (1) เงินเดือน (2) ความมั่นคงในงาน (3) สภาพในการทำงาน (4) ความเชื่อมั่นที่ปฏิบัติงานให้ลุล่วง (5) ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา (6) โอกาสก้าวหน้า (7) ความเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน (8) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ (9) สถานภาพทางสังคม (10) การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า²⁹ และไวลส์ (Wiles) ได้กำหนด องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ คือ (1) ความมั่นคงปลอดภัย (security) (2) ความพอใจในสภาพงาน (working conditions) (3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) (4) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (fair treatment) (5) ความรู้สึกในความสำเร็จ (a sense of achievement) (6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (a feeling of importance) (7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (participation in policy formulation) (8) การนับถือในความ สามารถของตนเอง (self-respect) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำภาวะผู้นำของบาส (Bass) และขวัญในการปฏิบัติงานของ (Wiles) มาศึกษา ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

²⁹Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York: Prentice – Hall. Inc. , 1953), 234-237.



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York : The Free Press, 1985), 33-99,

: Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York: Prentice – Hall. Inc., 1953), 234-237.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์หรือเพื่อสร้างศรัทธา และสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (transformational leadership) ประกอบด้วย การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติ และความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งสถานภาพทางจิตของครูที่มีต่องาน ซึ่งประกอบด้วย 8 องค์ประกอบตามแนวคิดของไวลส์ (Wiles) คือ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพอใจในสภาพงาน 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม 5) ความรู้สึกในความสำเร็จ 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 8) การนับถือในความสามารถของตนเอง

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่วัดจัดตั้งขึ้นในที่วัดหรือธรณีสงฆ์หรือที่ดินของมูลนิธิทางพระพุทธศาสนา เพื่อให้การศึกษาแก่พระภิกษุสามเณรตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดสกลนคร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้องจากแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยนำเสนอสาระสำคัญอันประกอบด้วยภาวะผู้นำ ขวัญในการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

1. ความเป็นมาและจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

การศึกษาในพระพุทธศาสนาดำเนินตามแนวไตรสิกขา โดยยึดถือพุทธพจน์เป็นหลัก มีความมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้พระภิกษุสามเณรประพฤติปฏิบัติ ดำรงรักษาและเผยแผ่พรหมจรรย์อันเป็นระบบดำเนินชีวิตตามหลักแห่งพระธรรมวินัยโดยอาศัยพระไตรปิฎกเป็นพื้นฐาน และใช้คัมภีร์เพื่ออธิบายความในพระไตรปิฎกเป็นตำราหรือแบบเรียน การศึกษาระบบนี้เรียกว่า การศึกษาพระปริยัติธรรม เมื่อพระพุทธศาสนาได้เผยแผ่เข้ามายังประเทศไทยในราวศตวรรษที่ 3 คือ พ.ศ. 303 ชนชาวไทยได้นับถือพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติตลอดมา ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี แม้ในสมัยกรุงศรีอยุธยาและกรุงธนบุรีเป็นราชธานี การศึกษาพระปริยัติธรรมก็ยังเป็นที่นิยมในบรรดาผู้ที่เลื่อมใสพระพุทธศาสนาอย่างต่อเนื่อง ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ การศึกษาพระปริยัติธรรมยังคงเน้นหนักในเรื่อง การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกธรรมและแผนกบาลี พระมหากษัตริย์ทุกพระองค์ ทรงเลื่อมใสศรัทธาในพระพุทธศาสนาทรงส่งเสริมทำนุบำรุงพระศาสนาให้เจริญรุ่งเรืองตลอดมา จะเห็นได้จากหลักฐานต่างๆ ที่ปรากฏทั้งในเรื่องของโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และเอกสารทางวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาซึ่งล้วนแต่เกิดโดยพระบรมราชูปถัมภ์ทั้งสิ้น ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ทางการศึกษาพระปริยัติธรรมได้เจริญรุ่งเรืองมากโดยเฉพาะในยุคต้นๆ ทั้งนี้เนื่องจากการออกทรงผนวชของพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ จนเป็นประเพณีที่นับถือของชาวพุทธตลอดมาว่า ชายไทยที่มีอายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ จะต้องออกบวชแม้การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการก็ให้ความสำคัญกับ

ผู้ที่ผ่านการบวชมาแล้วเป็นต้น โดยเริ่มจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ในรูปสถาบัน ทรงสถาปนา มหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งแรกขึ้นที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ ในปีพุทธศักราช 2432 เรียกว่า มหาธาตุวิทยาลัย(ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย) เพื่อให้พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาเล่าเรียนทั้งทางคฤหัสถ์และคฤหัสถ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเผยแผ่พระพุทธศาสนาในอนาคต และระยะต่อมาได้เกิดมหาวิทยาลัยสงฆ์แห่งที่ 2 ขึ้น คือ มหามกุฏราชวิทยาลัย (ปัจจุบันคือมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย) ซึ่งเป็นสถาบัน การศึกษาของพระสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกาย โดยมีโครงการว่าสถาบันศาสนาสองแห่งนี้เป็นแหล่งที่พระภิกษุสามเณรได้ศึกษาทั้งปริยัติธรรมที่มีพระไตรปิฎกเป็นแกน และวิชาชีพชั้นสูงอย่างสมัยใหม่ และต่อมาสมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ทรงเริ่มจัดตั้งการศึกษาพระปริยัติธรรมขึ้นอีกระบบหนึ่ง เรียกว่า นักธรรม โดยจัดเสริมเข้ากับการศึกษาบาลีแบบเปรียญ โดยสัมพันธ์กันอย่างถูกต้องจะช่วยให้ผู้ศึกษาพัฒนาความสามารถ ในการเข้าถึงสาระแห่งความรู้ในคัมภีร์และนำความรู้ในคัมภีร์ออกมาแสดง และใช้ประโยชน์พร้อมมีทรรศนะที่ลึกและกว้างขวางยิ่งขึ้น สำหรับการศึกษาระยะปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษานั้น มีมูลเหตุสืบเนื่องจากการจัดการศึกษาสาขาบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด ซึ่งเป็นแผนกหนึ่งของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและได้เจริญก้าวหน้ามาจนปัจจุบันนี้ สมัยรัชกาลที่ 6 ระบบการศึกษาของรัฐและคณะสงฆ์ได้แยกออกจากกันอย่างเด็ดขาด และการศึกษาของรัฐได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เจริญรุดหน้าอย่างมากจึงทำให้ค่านิยมในหมู่เยาวชนและพระภิกษุสามเณรให้ความสนใจเรียนวิชาการต่างๆ ทางโลกมากกว่าวิชาพระปริยัติธรรม

ปัจจุบันการศึกษาของคณะสงฆ์ นอกจากจะมุ่งเน้นเรื่องการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกธรรมและแผนกบาลีแล้ว ยังมุ่งเน้นด้านการศึกษาวิชาสามัญที่เป็นพื้นฐานจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลทุกๆ ไปด้วย เพราะการที่พระภิกษุสามเณรได้เรียนรู้พระปริยัติธรรมควบคู่ไปกับวิชาสามัญจะช่วยให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น อันมีผลทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนได้เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในปัจจุบันอีกด้วย

กระทรวงศึกษาธิการโดยกรมการศาสนา (ปัจจุบันขึ้นต่อสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ) จึงได้จัดตั้งโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะสงฆ์

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พระภิกษุ สามเณรได้ศึกษาพระปริยัติธรรมควบคู่กับการศึกษาวิชาสามัญ เพื่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการศึกษาของชาติและพระพุทธศาสนาสืบไป³⁰

2. การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษานั้น เป็นการศึกษาในรูปแบบหนึ่งของการศึกษาคณะสงฆ์ เป็นการศึกษาที่รับกำหนดให้ขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องจากการที่มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้จัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากการที่การศึกษาในมหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่ง คือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2432 และ พ.ศ.2489 ตามลำดับ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมาเรียกว่า โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา กำหนดให้มีการเรียนบาลี นกธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัศึกษานี้ ได้แพร่ขยายออกไปยังต่างจังหวัดหลายแห่ง มีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากทางคณะสงฆ์โดยองค์การศึกษาจึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัด โดยมตสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบกระทรวง ให้โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำนักเรียนวัด เปิดทำการสอนสมทบในชั้นตัวประโยค คือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วก็จะได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พระภิกษุ และสามเณรนิยมเรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่างๆ อย่างกว้างขวาง จนทำให้ทางการคณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษารวมและบาลีจะเสื่อมลง เพราะพระภิกษุสามเณรมุ่งศึกษาวิชาทางโลกมากไปเป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษารวมและบาลี แต่ทางการคณะสงฆ์ก็ยังพิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่ ดังนั้น แม่กองบาลีสนามหลวงสมัยนั้น สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ฟื้น ชุตินฺธโร) จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกบาลีขึ้นโดยมีวิชาบาลี วิชาธรรมและวิชาทางโลก

³⁰ศิริกาญจน อิศรางกูร ณ อยุธยา, “เหตุปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545), 31-32.

เรียกว่า บาลีศึกษาสามัญและปริทัศน์ศึกษา และได้ประกาศให้เมื่อ พ.ศ.2507 พร้อมกับได้ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษา สำนักเรียนวัด และกำหนดให้พระภิกษุ สามเณร เรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่คณะสงฆ์ได้จัดตั้งขึ้น แต่ว่าการศึกษาระบบใหม่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน พระภิกษุ สามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่เรียนโดยได้รับประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอยู่ ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียนดังกล่าวจึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในช่วงระยะนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก³¹ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน และแก้ไขปัญหาความสับสนในการศึกษาของคณะสงฆ์กับข้อเรียกร้องของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ที่เสนอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอนสมทบในชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุสามเณร กระทรวงศึกษาธิการจึงประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาขึ้น เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2514 โดยประสงค์ที่จะให้ศึกษาดังกล่าว เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักร กล่าวคือ ศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาอย่างกว้างขวาง ประพฤติชอบในขณะดำรงอยู่ในสมณเพศ หรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วก็สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติได้เช่นกัน³² ด้วยเหตุนี้โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาจึงได้ก่อตั้งขึ้น และกระจายอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นที่นิยมของพระภิกษุ สามเณร ที่ขาดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันแนวโน้มที่จะมากขึ้นเป็นลำดับนับตั้งแต่ปี 2515 มีโรงเรียนที่เปิดสอน 51 โรงเรียน พระภิกษุ สามเณรที่เข้ารับการศึกษามีจำนวน 4,800 รูป แต่ปัจจุบันปีการศึกษา 2546 มีจำนวนโรงเรียน 408 โรงเรียน พระภิกษุสามเณรที่เข้ารับการศึกษามีจำนวน 48,528 เป็นระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 35,516 รูป มัธยมศึกษาตอนปลาย 13,012 รูป³³

³¹ พระราชวรมนูณี, ปรัชญาการศึกษาของไทย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ, 2521), 335.

³² กรมการศาสนา, “เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์,” 2521, (เอกสารอัดสำเนา)

³³ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2546 ครั้งที่ 2, (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม, 2546), 1.

3. การดำเนินการบริหารจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดตั้งขึ้นเพื่อให้พระภิกษุ สามเณรได้มีโอกาสศึกษาสายสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายโดยเทียบกับชั้นมัธยมศึกษาสายสามัญ จัดหลักสูตรให้มีวิชาที่เหมาะสมแก่ภาวะของพระภิกษุสามเณร ที่จะศึกษาได้โดยไม่ขัดต่อพระธรรมวินัย และเป็นวิชาที่จำเป็นต่อพระพุทธศาสนา เป็นหลักสูตรที่ให้การศึกษาวิชาพระปริยัติธรรมควบคู่กับวิชาสามัญ ได้แก่ ภาษาบาลี ธรรมวินัย ศาสนปฏิบัติ ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สุขศึกษา³⁴ หลักสูตรที่จัดขึ้นจบได้ในตัวเองหรือเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อ มุ่งให้พระภิกษุสามเณรมีบุคลิกภาพเหมาะสมตามสมณเพศช่วยให้มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม ปรับตัวเข้ากับสังคมได้และไม่ขัดต่อวินัยสงฆ์ มุ่งให้พระภิกษุ สามเณรได้ศึกษาในระดับสูงขึ้นไปโดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยรับพระภิกษุ สามเณรที่เรียนจบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายของหลักสูตรการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยทั้ง 2 แห่ง และวิทยาเขตอีก 18 แห่ง

การดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษามีลักษณะการบริหารโดยสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เป็นองค์การหลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยตรง ส่วนการบริหารโรงเรียนให้อยู่ในความปกครองของคณะสงฆ์ เช่น ให้เจ้าคณะจังหวัดมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในระดับจังหวัด และเจ้าคณะอำเภอมีหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในระดับอำเภอ มีเจ้าอาวาสเป็นเจ้าของสำนักเรียนของแต่ละโรงเรียน เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในแต่ละวัด

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะจัดตั้งได้ต่อเมื่อได้รับอนุญาตจากสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กองศาสนศึกษา สำนักนายกรัฐมนตรี และด้วยความเห็นชอบของคณะสงฆ์ วัดที่สามารถจัดตั้งโรงเรียนได้ต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีทำหน้าที่เพียงอนุมัติการจัดตั้งและให้การส่งเสริมสนับสนุนเท่านั้น

³⁴ กมล รอดคล้าย, สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย. (เอกสารอัดสำเนา เย็บเล่ม, 2532), 26-27.

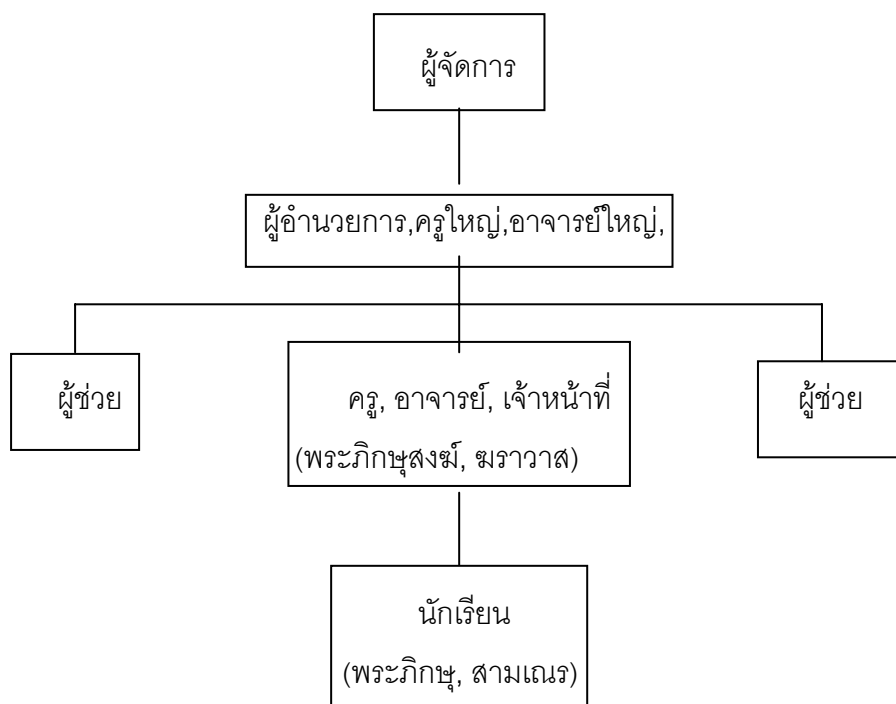
หน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาคือ นายกรัฐมนตรี สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ กองพุทธศาสนาศึกษา สำนักพุทธศาสนาจังหวัด สำหรับหน่วยงานที่ให้ความสนับสนุนด้านวิชาการ ได้แก่ กลุ่มโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะให้ความช่วยเหลือและส่งเสริม ได้แก่ สำนักพุทธศาสนาจังหวัด โดยมีแผนภูมิโครงสร้างการบริหารจัดการดังนี้



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการบริหารจัดการ การศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
ที่มา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2546”, อัดสำเนา.

3.1 การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

เจ้าอาวาสวัดอันเป็นที่ตั้งสถานศึกษานั้นๆ จะเป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในแต่ละวัด ซึ่งรูปแบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนจะมีลักษณะดังนี้



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน
ที่มา : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, “เอกสารการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2546”, อัดสำเนา.

3.2 การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งในการวิจัยอนุโลมตามภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกงานออกเป็น 6 งานดังนี้

- 1) การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินกิจการทุกชนิดในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไข การเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ
- 2) การบริหารงานบุคคล หมายถึง การคัดเลือกครูเข้ามาทำการสอน การปฐมนิเทศ การอบรมครูประจำการ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลงานของครู
- 3) การบริหารงานธุรการและการเงิน หมายถึง งานที่ประกอบด้วยงานสารบรรณ งานทะเบียน งานสารสนเทศ งานการเงินและบัญชี

4) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดัดแปลงอาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้ทันสมัยและใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ เหมาะสมสะดวกสบายกับการเรียนของนักเรียน ตลอดจนครู คณาจารย์ และผู้มาติดต่อ ให้ได้รับความสะดวกสบายตามสมควร

5) การบริหารงานกิจการนักเรียน หมายถึง การจัดการแนะแนว รวมทั้งการปฐมนิเทศการให้ความสะดวกและสวัสดิการแก่นักเรียน เช่น การจัดที่รับประทานอาหาร การจัดกิจกรรมนักเรียน การควบคุมความประพฤติของนักเรียน รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย

6) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การเผยแพร่พระพุทธศาสนาและข่าวสารต่างๆ ด้านหลักธรรมให้พระพุทธศาสนา ตลอดจนนโยบายและจุดประสงค์ของโรงเรียนให้แก่ชุมชนทราบ และในขณะเดียวกันนั้น ทางโรงเรียนก็จะได้ทราบความคิด ความต้องการของชุมชนอีกด้วย เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของทั้งสองฝ่าย³⁵

4. สภาพปัจจุบันในการจัดการศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จะเป็นเจ้าอาวาสวัดอันเป็นที่ตั้งสถานศึกษานั้นๆ เป็นผู้ดำเนินการบริหารโรงเรียนคุณภาพและมาตรฐานของโรงเรียนจึงแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนนั้น จากการศึกษารายงานการประเมินผล โครงการสนับสนุนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา พ.ศ.2530 และการติดตามผลการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2535 พบว่าการจัดการศึกษาของพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่ผ่านมาต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานและบริหารหลายด้าน ทั้งนี้นอกจากสภาพการศึกษาของคณะสงฆ์ อันเป็นองค์หลักที่ควบคุมส่งเสริมการจัดการศึกษาของสงฆ์โดยตรง แล้วยังฝากการบริหารการศึกษาไว้กับการปกครองของคณะสงฆ์ เจ้าอาวาสจะมีอำนาจในการดำเนินงานทุกๆ อย่าง ทำให้เกิดปัญหาความสนใจทางการศึกษาไม่เท่าด้าน การปกครองและศาสนสมบัติ ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้

1. ด้านการบริหาร ที่ผ่านมามีการจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ค่อนข้างขาดประสิทธิภาพทางการบริหารเท่าที่ควรในแง่ของการเอาใจใส่ดูแลของหน่วยงาน

³⁵ กิตติ ธีรศานต์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น-ม.ปลาย (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, 2539), 32.

ระดับบน รวมทั้งการขาดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ สภาพเช่นนี้ทำให้เกิดการพัฒนาทางปริมาณและคุณภาพยังไม่ดีนัก³⁶

2. ด้านวิชาการ ที่ประสบอยู่ก็คือ ตำราเรียนสำหรับพระยังไม่เพียงพอ แต่จัดสถานศึกษาหนังสือยังไม่ครบชุดโดยทั่วไปจะมีเก็บไว้ในห้องสมุดของวัด แล้วพระภิกษุ สามเณร เข้าไปหยิบยืมเพื่อใช้เรียน เรียนจบแล้วจึงนำมาคืน การขาดแคลนตำราเรียนนี้เป็นปัญหาสำคัญยิ่ง³⁷

3. ด้านบุคลากร ครุ นับว่าเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในกระบวนการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพย่อมต้องอาศัยครูที่มีความรู้เหมาะสมกับวิชาที่สอนอันจะเกื้อกูลให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถบรรลุตามจุดประสงค์ตามหลักสูตร ที่ผ่านมาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษายังคงขาดแคลนครูที่มีคุณวุฒิ และคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การสอนเป็นจำนวนมาก ครูร้อยละ 19.83 มีคุณวุฒิต่ำกว่าเกณฑ์ตามที่ระเบียบกำหนด ทั้งครูพระและครูฆราวาส ครูเป็นจำนวนประมาณร้อยละ 38.89 โรงเรียนต้องขวนขวายจัดทำเอง ซึ่งครูเหล่านี้ได้รับการอนุมัติแต่งตั้งให้ทำหน้าที่การสอนโดยกรมการศาสนา และครูหญิงร้อยละ 4.74

4. ด้านอาคารสถานที่ อาคารสถานที่นับเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างยิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน โรงเรียนพระปริยัติธรรมจำนวนประมาณครึ่งหนึ่งขาดสิ่งเหล่านี้ จากการสำรวจปี 2539 พบว่าโรงเรียนร้อยละ 51.15 มีอาคารเรียนไม่เพียงพอ โรงเรียนเหล่านี้จะต้องจัดการเรียนการสอนไปเท่าที่จะทำได้โดยให้นักเรียนไปใช้สถานที่เรียนที่อื่นแทน

5. ด้านงบประมาณ การขาดแคลนงบประมาณนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญของการจัดการศึกษาปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาให้กว้างขวางอย่างมีคุณภาพ เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่สามารถที่จะจัดการหรือจัดจ้างครู และอุปกรณ์การสอนที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา รวมทั้งไม่สามารถขยายสถานที่เรียนให้สอดคล้องกับจำนวนของผู้เรียนที่เพิ่มขึ้นหากเป็นวัดขนาดใหญ่ที่มีรายได้จากการบริจาค และมี

³⁶ สมชาย บัวเล็ก, "การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อน พ.ศ.2535," วารสารการศึกษาแห่งชาติ 7 (กุมภาพันธ์ - มีนาคม, 2535):13.

³⁷ กมล รอดคล้าย, "สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย," 2534. (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม, 2534), 43.

ทรัพยากรที่วัดมากก็จะเป็นปัญหาหนัก ที่เป็นปัญหามากจะเป็นที่มีขนาดเล็กและมีรายได้จากทางอื่นน้อย

6. ด้านธุรการและการเงิน ยังประสบปัญหาการหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการใช้ภาษาไทยดี เช่นการสะกดตัวการ์นต์ วรรคตอน แม่นยำศัพท์ และคำแปลในพจนานุกรม นอกจากนี้ยังต้องประกอบด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัว คือ ความละเอียดรอบคอบ สุขุมและรวดเร็ว โรงเรียนอาจหาบุคลากรที่เป็นฆราวาสเข้ามาทำงานด้านนี้ เพื่อเสริมงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

7. ด้านการบริการกิจการนักเรียน คือผู้บริหารยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการ และดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ผู้สอนขาดความรู้ความชำนาญ ไม่มีเวลาทุ่มเทให้นักเรียน และไม่มี ความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองที่จะคอยช่วยเหลือนักเรียน

8. ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาทรัพยากรไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ โดยเฉพาะบุคคลที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ และการให้บริการแก่ชุมชน³⁸

5. กลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานคร จังหวัดนครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช สงขลา กระบี่ ตรัง ระนอง พังงา ภูเก็ต พัทลุง สตูล ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส

กลุ่มที่ 3 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี ชัยนาท อุทัยธานี สุพรรณบุรี ราชบุรี เพชรบุรี กาญจนบุรี และประจวบคีรีขันธ์

กลุ่มที่ 4 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครสวรรค์ กำแพงเพชร สุโขทัย พิษณุโลก อุตรดิตถ์ พิจิตร ตาก และเพชรบูรณ์

กลุ่มที่ 5 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ลำพูน และแม่ฮ่องสอน

³⁸กิตติ ธีรศักดิ์, เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น-ม.ปลาย (กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา, 2539), 24-25.

กลุ่มที่ 6 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดแพร่ น่าน พะเยา เชียงราย และลำปาง

กลุ่มที่ 7 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ขอนแก่น เลย และหนองบัวลำภู

กลุ่มที่ 8 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัด หนองคาย อุดรธานี และสกลนคร

กลุ่มที่ 9 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัด อุบลราชธานี ยโสธร อำนาจเจริญ และมุกดาหาร

กลุ่มที่ 10 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดร้อยเอ็ด มหาสารคาม กาฬสินธุ์ และนครพนม

กลุ่มที่ 11 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัด นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ และชัยภูมิ

กลุ่มที่ 12 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่ตั้งอยู่ในจังหวัด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก ชลบุรี ระยอง จันทบุรี และตราด

กลุ่มที่ 13 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งผู้ได้รับใบอนุญาตให้ จัดตั้ง โรงเรียนเป็นวัดในคณะสงฆ์จีนนิกาย (ทุกจังหวัด)

กลุ่มที่ 14 ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งผู้ได้รับใบอนุญาต ให้จัดตั้ง โรงเรียนเป็นวัดในคณะสงฆ์อนัมนิกาย (ทุกจังหวัด)

ภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ในทุกองค์การ หรือหน่วยงานย่อมมีผู้นำในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าองค์การใดจะเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ หากองค์การใดมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถคือได้ผู้นำที่ดี องค์การนั้นก็มีความเจริญ ตรงกันข้ามหากองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่ดี ก็ย่อมพบกับความเสื่อมไม่เจริญก้าวหน้า เพราะฉะนั้นในองค์การหรือหน่วยงาน ผู้นำจึงมีความสำคัญ ในการนิยามความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะไว้ต่างๆ กันดังนี้

ฮัลปิน (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนิน

ไปสู่จุดหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือ บุคคลคนหนึ่ง ซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน³⁹

เบอร์บี้ (Burby) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถที่จะช่วยคลี่คลายความตึงเครียดในด้านต่างๆ ลงได้เพื่อที่จะนำกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้⁴⁰

³⁹Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York: The McMillan Company, 1967): 30, อ้างถึงใน กิตติพันธ์ รุจิรกุล, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2539), 7.

⁴⁰Raymond F Burby, Fundamental of Leadership Massachusetts. (Addison Wesley publishing Col, 1972): 43-46, อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนันทน์, "ภาวะผู้นำ," พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2541), 1.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำนั้น มีหน้าที่ที่จะมาประสาน และไม่ใช่ประสานเฉยๆ แต่มาประสานให้พาไปโดยเดินหน้า หรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้⁴¹

สุรศักดิ์ ม่วงทอง กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้ามีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ เรียกผู้นำในลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งถ้าหากนำไปในทางที่ถูกที่ควรก็เรียกว่าเป็นผู้นำในทางดี (Positive Leader) และถ้านำไปในทางไม่ถูกต้อง ปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคมก็เรียกว่าเป็นผู้นำนิเสธ (Negative Leader) คือผู้นำในทางไม่ดี⁴²

เศวณิตย์ เศาณานนท์ กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้⁴³

กวี วงศ์พุม กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกในการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้⁴⁴

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ “ผล” สำเร็จที่ดี ผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็น “อาการนำ” ที่เห็นได้ด้วยตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากสภาวะการณ้นำจริง ๆ ผู้นำที่แท้จริงอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง มีชื่อเสียงอย่างที่คนทั่วไปมองเห็น รู้จัก แต่สามารถทำให้เกิดการ

⁴¹พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), “ภาวะผู้นำ,” พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2547), 8.

⁴²สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์: ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”. (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543), 7.

⁴³เศวณิตย์ เศาณานนท์, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, 2541), 1.

⁴⁴กวี วงศ์พุม, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, 2539), 13.

เปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริงๆ โดยคนทั่วไปไม่มีความรู้สึกว่าเป็นผู้นำดังกล่าวกำลังแสดงอาการนำอยู่
อย่างที่เราเรียกกันว่าเป็น “ผู้นำที่ไม่ได้นำ”⁴⁵

จากนิยามของคำว่าผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลผู้ซึ่งสังคมให้การ
ยอมรับ นับถือ ยกย่อง ให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ชี้อาต และมีอิทธิพลเหนือสมาชิกใน
สังคม หรือสามารถควบคุมพฤติกรรมคนอื่น ๆ ได้ จะเป็นบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มบุคคลก็ได้
ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งเป็นทางการที่แท้จริงเสมอไป ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือ
ในองค์การนั้นๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาท
นำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fred E.Fiedler) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความ
สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการมีอำนาจและอิทธิพลของบุคคลหนึ่งให้สามารถชี้นำและควบคุมการ
กระทำและพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้มากกว่าที่บุคคลอื่นจะชี้นำและควบคุมบุคคลนั้น⁴⁶

เทอร์รี่ (Terry) ได้แสดงทรรศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล
เพื่อให้เกิดความเต็มใจในความพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ อันเป็นวัตถุประสงค์ของกลุ่ม⁴⁷

⁴⁵สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มติชน, 2542), 8.

⁴⁶Fred E. Fiedler, Theories of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill
Book Company, 1967): 8, อ้างถึงใน มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษา
ทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”
(วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหิดล, 2541), 14.

⁴⁷George R. Terry, Principel of Management, 4 th ed.(Homewood, Illinois :
Richard D. Irwin, Inc., 1960), 493.

อาร์จีส (Argyris) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิคทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้
อย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁸

ลิปแฮม (Lipham) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้คือสัมพันธภาพของสังคม
หนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมของแต่ละคนมุ่งสร้างสรรค์และอำรงรักษาโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์และการ
คาดหวังเพื่อการคงอยู่ของสมาชิกกลุ่ม⁴⁹

ส่วนคุนทซ์และดอนเนล (Koontz and Donnel) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพล
ต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน⁵⁰

บาส (Bass) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้
เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น
และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่ดีกว่า⁵¹

เดวิส (Davis) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้
ผู้อื่นดำเนินการไปตามจุดหมายขององค์กรได้⁵²

กวี วงศ์พุดม กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลหนึ่งจะ
เป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล ในลักษณะการที่เมื่อบุคคลอื่น ๆ ได้รับข่าวสารนั้นแล้วจะเกิดความ
เชื่อถือหรือยอมทำตามคำแนะนำจากข่าวสารข้อมูลนั้น⁵³

⁴⁸Chris Argyris, "Leadership, Learning and Changing the Status Quo,"
Organizational Dynamic, 3 (1976): 29.

⁴⁹James M.Lipham, "Leadership : General Theory and Research," in
Leadership The science and the Art Today, ed. Luvern Cunningham and William J.
Gephat (Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1964), 517.

⁵⁰Harold Koontz and Cyril O' Donnell, Principles of Management, 2nd ed. (New
York : McGraw-Hill Book Company, 1964), 517.

⁵¹Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New
York : The free Press, 1985), 545.

⁵²Keith Davis, Human Relation and Organization Behavior (Philippines : Press,
1982), 124.

⁵³กวี วงศ์พุดม, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, 2543), 13.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหมู่คณะเพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรักความสามัคคี ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ⁵⁴

จากนิยามของคำว่าผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์การนั้นๆ หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตามแต่เป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น พร้อมทั้งสามารถชักจูงผู้อื่นดำเนินการตามจุดมุ่งหมายขององค์การได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎี การเน้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้เหมาะกับบทบาท และรู้จักดัดแปลงให้เกิดประโยชน์มากที่สุด⁵⁵ การศึกษาภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันนอกจากจะสนใจลักษณะผู้นำใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้วยังสนใจศึกษาภาวะผู้นำในด้านอำนาจบารมีของผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นด้วยสำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำหรือภาวะผู้นำมีหลายทฤษฎี แต่ที่รู้จักกันแพร่หลายมี 3 ทฤษฎีดังนี้

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)
2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Approach)
3. ทฤษฎีแนวคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

1. ทฤษฎีแนวคิดแบบคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Approach)

การศึกษาค้นคุณลักษณะความเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสตกาล เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยผู้ที่สนใจแนวทางนี้ตั้งข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น มีลักษณะทางกายคือ รูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรหรือมีบุคลิกภาพการแสดงตัว ท่าทางการพูดจาอย่างไร เป็นต้น

⁵⁴ สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช” (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543), 60.

⁵⁵ สุรินทร์ สุพรรณรัตน์, ภาวะผู้นำและพฤติกรรมกรรมการบริหาร (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530), 53.

ในการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ 1) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับบุคคลที่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ⁵⁶

การศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีแรก เพื่อจะหาคุณลักษณะของผู้ที่เป็นสากล สามารถนำไปใช้กับผู้นำโดยทั่วไปได้ จากการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ผู้นำจะต้องฉลาดมีความเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า มีคนจำนวนมากที่มีลักษณะของผู้นำในขณะที่ไม่เคยอยู่ในตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนมากที่ไม่ได้มีลักษณะดังกล่าวด้วย วรูม (Vroom) ได้สรุปว่า การศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จเพราะไม่อาจชี้ให้เห็นคุณลักษณะใดๆ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอน⁵⁷ และเรดดิน (Reddin) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าวโดยสรุปว่าการศึกษานำผู้นำแนวนี้มีจุดอ่อนตรงที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุดที่จะนำไปให้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ได้⁵⁸

ส่วนการศึกษาวีธีที่ 2 โดยเปรียบเทียบลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีผู้ศึกษาไม่มากนัก ผลจากการศึกษาแนวทางนี้ สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพล้มเหลวเนื่องจากไม่อาจชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน และการศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะอย่าง แต่จะขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้นำว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่มากหรือน้อยเพียงใด⁵⁹

2. ทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach)

การศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สืบเนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ไม่สามารถที่จะให้คำตอบที่เด่นชัดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพได้เพราะยังมีปัจจัยอื่น ๆ มาเป็นตัวกำหนดหรือเกี่ยวข้อง นักวิชาการจึงได้ศึกษาถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่ทำให้ผู้นำเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทนการมุ่งพิจารณา คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำนั้นมักจะศึกษาว่ามีพฤติกรรมในการบริหารอย่างไรทำอะไรบ้าง มีวิธีการในการมอบหมาย

⁵⁶ สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ: ดวงกมลการพิมพ์, 2522), 409.

⁵⁷ Victor H. Vroom, "Leadership," in Handbook of Industrial and Organization Psychology (Chicago : Rand Menally, 1976), 152 – 155.

⁵⁸ William J Reddin, Managerial Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1970), 204.

⁵⁹ สมยศ นาวิการ, การบริหาร (กรุงเทพฯ: ดวงกมลการพิมพ์, 2522), 410.

งานอย่างไร และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ซึ่งวิธีการนี้เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะของผู้นำในแง่ที่ตั้งสมมติฐานว่ามีแนวทางที่ดีที่สุดเพียงแนวทางเดียวในการเป็นผู้นำ (one best way theory) แต่จะไม่เหมือนกับวิธีการศึกษาลักษณะผู้นำตรงที่เชื่อว่า พฤติกรรมต่างๆ ของผู้นำ เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้คนที่ได้รับการฝึกฝน ให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้⁶⁰ ดังนั้น การศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้จึงเน้นที่การวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก⁶¹ ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยกันอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎีด้วยกัน ที่นับว่าสำคัญคือ

1. พฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของอำนาจ จากผลงานการวิจัยของลิปพิตและไวท์ (Lippitt and white) ที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา ในปี ค.ศ. 1930 ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการเป็นผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (autocratic style) อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำประเภทนี้ต้องการเชื่อฟังและการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทันที การมอบหมายงานจะน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทันที การมอบหมายงานจะน้อยมาก ขนาดของการควบคุมจะมีขนาดแคบ ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่งใช้การสื่อสารแบบทางเดียว แบบผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบหรือสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอน

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ เพราะมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การสนับสนุนการตัดสินใจ

⁶⁰ James Owen, "The Uses of Leadership Theory," Michigan Business Review 25 (January 1973), 13 – 19.

⁶¹ James H. Donnelly and others, Fundamentals of management (Dallas, Texas: Business Publication, 1971), 192.

สื่อนใจที่เกิดขึ้นเนื่องจากพวกเขาได้เข้ามามีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารจึงเป็นแบบหลายทางความคิดเห็นต่างๆ อาจมีการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-jail style) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปไม่ว่าจะทำอะไร แล้วปล่อยให้เป็นที่หน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแบบทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องจงใจตนเองและยอมจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของพวกเขาเองในการที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเท่านั้น โดยทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลต่างๆ ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร้องขอมา วิธีการของผู้นำเช่นนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ปัญหาสำคัญของการเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีการควบคุมและสั่งการ ซึ่งจะเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม⁶²

เวเบอร์ (Weber) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำตามลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจในการบริหารงานเป็น 3 แบบ ดังนี้ (1) ผู้นำตามกฎหมาย หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าคนโดยกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้ หน่วยงานจะเป็นผู้แต่งตั้งผู้นำประเภทนี้โดยพิจารณาถึงความรู้ความสามารถและความเหมาะสม (2) ผู้นำที่เกิดจากความสามารถพิเศษ มีบุคลิกดี มีความสามารถในการพูดมีความเฉลียวฉลาด มีคุณธรรม (3) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ เป็นผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือคุณสมบัติส่วนตัวเป็นเพียงสัญลักษณ์ของกลุ่มคนทั่วไปต้องเคารพนับถือ เช่น พระมหากษัตริย์ สมเด็จพระสังฆราช⁶³

เอทซิโอนิ (Etxioni) ได้พิจารณาพฤติกรรมของผู้นำจากวิธีการทำงานแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ (1) แบบเจ้าระเบียบ (regulative leaders) ผู้นำแบบนี้ถือเอาระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง สั่งการโดยใช้ระเบียบแบบแผน หรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ มักเอาเหตุผลของระเบียบกฎหมายเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน (2) แบบบงการ (directive leaders)

⁶²Henry L. Tosi and Joseph Carroll, Management Contingencies Structure and process (Chicago : St Clair Press, 1976), 221.

⁶³Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization (New York : Oxford university Press, 1946), 132.

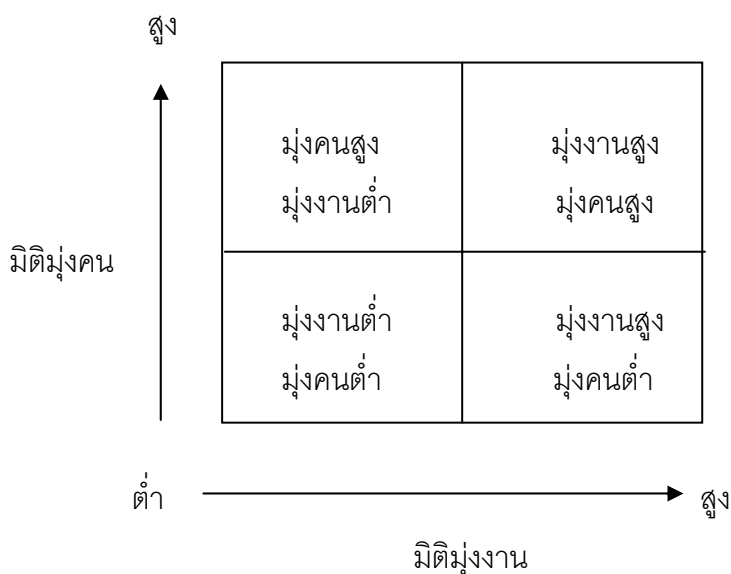
ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ใช้วิธีสั่งอย่างเดียว ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดระแวง (3) แบบจูงใจ (persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจตัวเองในการตัดสินใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นกันเอง มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

(4) ผู้นำแบบร่วมใจ (participative leaders) ผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบจูงใจ มีการปรึกษาหารือหรือสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันถือหลักการประนีประนอม⁶⁴

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) มีการวิจัยเกิดขึ้นที่มหาวิทยาลัยแห่งมลรัฐโอไฮโอ (Ohio state) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ มิติมิตรสัมพันธ์ (consideration dimension) กับมิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานของพนักงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก⁶⁵ และจากผลการวิจัยอีกประการหนึ่งพบว่าพฤติกรรมผู้นำแสดงออกในลักษณะของการผสมผสานระหว่างมิติทั้งสอง มากกว่าจะเป็นมิติใดมิติหนึ่ง จึงทำให้สามารถแบ่งแบบการเป็นผู้นำออกได้เป็น 4 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ ดังภาพที่ 1

⁶⁴Amite Etzioni, Modern organization (New Delhi : Prentice-Hall of India, 1965), 5-10.

⁶⁵James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevich, Fundamentals of Management, 3rd ed.(Dallas,Texas : Business Publisher, Inc.,1978), 266.



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

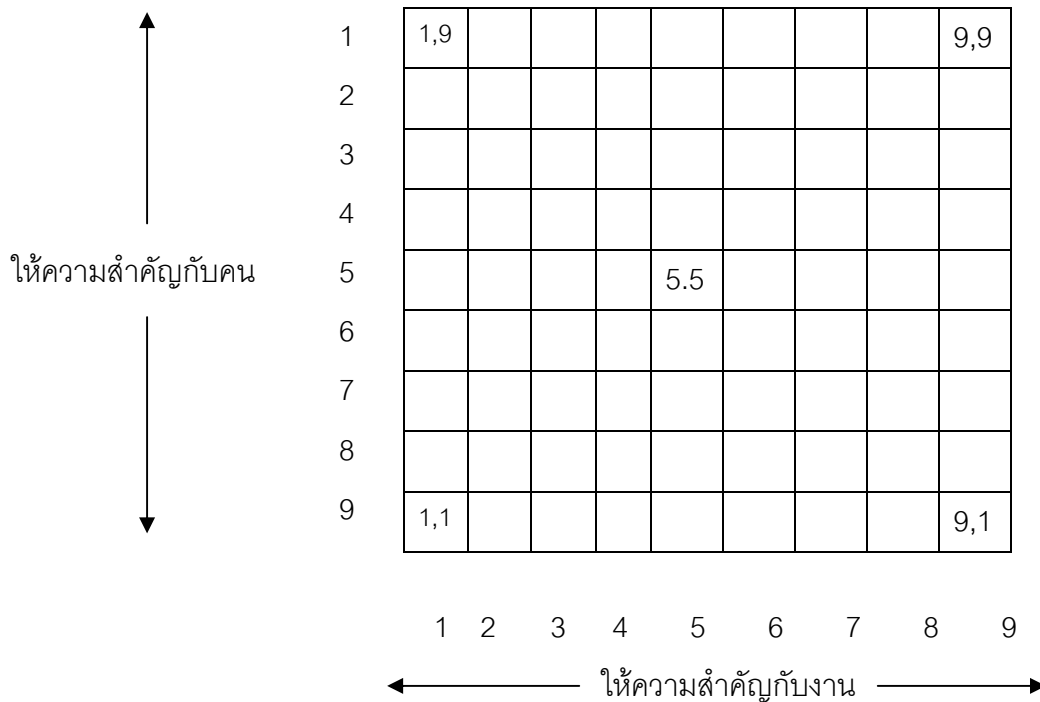
International, Inc.,1993), 92.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

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

แบบเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำสามารถจำแนกออกได้ 5 แบบ คือ 1) แบบอิมโพอเวอร์ริช (impoverish) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย 2) แบบคันทรีคลับ (country club) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย 3) แบบทาสค์ (task) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย 4) แลบบิเดิล ออฟ เดอะโรด (middle of the road) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน 5) แบบทีม (team) คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก⁶⁶

⁶⁶Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co.,1978), 10.



ภาพที่ 2 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารตามแนวคิดของเบลคและมูตัน
ที่มา : Robert R. Blake and Jane S. Mouton, New Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co.,1978), 10.

จากตาข่ายบริหารของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการมุ่งงานอยู่ในแกนนอน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนบนแกนนอนจะแสดงให้เห็นการมุ่งงานสูงสุด ส่วนแกนตั้งเป็นแกนมุ่งคน ผู้นำที่ได้คะแนน 9 คะแนนแกนตั้งแสดงให้เห็นถึงการมุ่งคนสูงสุด และถ้าผู้นำได้คะแนนต่ำทั้ง 2 แกน ย่อมชี้ว่าผู้นำมีแนวทางการบริหารไม่ดี ตาข่ายการบริหารดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม 5 แบบคือ

1. ผู้นำแบบ (1,1) เป็นผู้นำแสดงพฤติกรรมการบริหารที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเหนื่อยๆ เฉื่อยๆ ทำงานแบบได้เท่าไรเอาเท่านั้น เข้าทำนองทำงานแบบเข้าซามเย็นซาม ทำงานประจำไปเรื่อยๆ โดยไม่มีจุดหมาย
2. ผู้นำแบบ (1,9) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำแบบลูกทุ่ง มุ่งที่จะมีสัมพันธ์กับบุคคลเป็นใหญ่ พยายามให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด โดยที่ทำให้ผลผลิตของงานต่ำ พยายามสร้างความเป็นกันเองเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่ไม่ได้มุ่งที่จะเห็นผลผลิตของงานนัก

3. ผู้นำแบบ (9,1) ผู้นำแบบนี้ แสดงพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งให้งานสำเร็จแต่อย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล เป็นผู้นำแบบขึ้นสมองมุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน

4. ผู้นำแบบ (9,9) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งเน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานประสบความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

5. ผู้นำแบบ (5,5) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร และให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานสำเร็จตามสมควร

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหารระบบ 4 ระบบ (system 4 management) ไลเคอร์ท (Likert) ผู้ริเริ่มศึกษาแบบของความเป็นผู้นำ เขาได้สร้างระบบ 4 ระบบ เพื่อการจำแนกผู้นำหลังจากได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำกับองค์การต่างๆ แล้วเขาพบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำสี่แบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่อง ตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ดังต่อไปนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่าระบบเผด็จการ (exploitive authoritative) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจคนเดียว และสั่งการลงมาตามสายงานการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ตนได้ตัดสินใจไป และผู้นำกำหนดมาตรฐานและวิธีการปฏิบัติไว้ตายตัว ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็นและใช้วิธีการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมากในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา

ระบบที่ 2 เรียกว่าระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (benevolent authoritative) ในระบบนี้ผู้นำยังคงสั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้ามีการตัดสินใจบางอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวจะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้นำอย่างระมัดระวัง และยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่

ระบบที่ 3 เรียกว่าระบบการปรึกษาหารือ (consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำกำหนดเป้าหมายและสั่งการภายหลังจาก

ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ระดับสูง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะปฏิบัติงานต่อไปอย่างไร การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจน มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ

ระบบที่ 4 เรียกว่าระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (participative group) เป็นแบบการบริหารที่ไลเคิร์ต (Likert) ให้การสนับสนุนมากที่สุด การกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่มผู้นำให้ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่าง (downward communication) มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) รวมทั้งการติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (horizontal communication) ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วย ในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าพวกเขามีความสำคัญความเกี่ยวพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ⁶⁷

ผลจากการศึกษาของไลเคิร์ต (likert) พบว่างานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำ มีผู้นำที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้ามงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้นำในองค์กรจะใช้แบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือหรือให้เข้ามามีส่วนร่วมตามระบบที่ 3 และระบบที่ 4⁶⁸ ดังนั้น เขาจึงเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นระบบการบริหารที่ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุปผลงานของ ไลเคิร์ต (Likert) แสดงให้เห็นว่าผู้นำแต่ละคนจะมีแบบของภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไป โดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำแบบเผด็จการไปจนถึงผู้นำแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมบนแนวต่อเนื่องจากซ้ายไปขวา อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาปรากฏว่าผู้นำส่วนใหญ่จะไม่ใช่แบบเผด็จการหรือแบบให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างใดอย่างหนึ่งเต็มที่

⁶⁷Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw-Hill Book, 1961), 223.

⁶⁸Rensis Rikert, The Human Organization, : Its Management Value (New York : McGraw-Hill, 1967), 29-36.

3. ทฤษฎีแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach)

ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational หรือ contingency) เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาผู้นำในยุคนี้ โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความหวังที่ว่า จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัย ซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นกับตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่า มีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพล หรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น เขาจะทำให้ก็ต่อเมื่อ เขารู้ว่าสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกันผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย⁶⁹

ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ ได้แก่ ตัวแบบหรือตัวทฤษฎีของฟีดเลอร์, เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Fiedler, Hersey & Blanchard) ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของอิวานส์ และเฮ้าส์ (Evans & House) เป็นต้น

1. ตัวแบบความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ซึ่งได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ตัวแบบความเป็นผู้นำสถานการณ์ (contingency model) ขึ้น⁷⁰ โดยฟีดเลอร์ ได้แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (task-oriented) และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (relationship-oriented) ฟีดเลอร์ได้ออกแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำ ที่เรียกว่า Least Preferred Co-Worker (LPC) โดยผู้บริหารจะต้องตอบคำถามเกี่ยวกับบุคคลที่ตน

⁶⁹ คณะกรรมการการผลิตและบริหารชุดวิชา, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 53.

⁷⁰ Fred E. Fiedler, "Engineering the Job to Fit the Manager," Harvard Business Review 13,3 (September-October 1965) : 31-32.

อยากทำงานด้วยน้อยที่สุด จำนวน 16 ข้อ ซึ่งคำถามแต่ละข้อจะมีลักษณะทั้งทางบวกและทางลบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ช่วยเหลือ	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	
ตั้งเครียด	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	
น่าเบื่อ	-	-	-	-	-	-	-	-	ทำลาย
	8	7	6	5	4	3	2	1	

นอกจากนั้น 피ตเลอร์ยังได้อธิบายถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member relations) หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำและผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจกัน มีความเคารพซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อถือกันสูง แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดี แต่หากขาดความไว้วางใจกันขาดความเคารพซึ่งกันและกัน และขาดความเชื่อถือกัน แสดงว่า ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายไม่ดี

1.2 โครงสร้างของงาน (task structure) หมายถึง ระดับการทำงานของผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา หากเป็นงานประจำ งานที่มีลักษณะเข้าใจง่าย เป็นงานที่ชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติไปตามระเบียบหรือมาตรฐานที่ได้วางไว้ แสดงว่าโครงสร้างของงานแน่นอน แต่หากเป็นงานที่ไม่ใช่ประจำ คลุมเครือและมีความสลับซับซ้อน แสดงว่าโครงสร้างของงานไม่แน่นอน

1.3 อำนาจตามตำแหน่ง (position power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ของผู้นำ หากผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ การให้รางวัลและการลงโทษ การเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแล้ว แสดงว่าอำนาจหน้าที่ของผู้นำสูง แต่หากผู้นำสั่งการโดยผ่านความเห็นชอบจากคนบางคน ไม่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งหรือการลดตำแหน่งแสดงว่า อำนาจหน้าที่ของผู้นำต่ำ ปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อรูปแบบของผู้นำ ซึ่งพิตเลอร์ได้นำปัจจัยดังกล่าวมาผสมกันออกมาเป็นสถานการณ์ต่างๆ 8 สถานการณ์

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริเชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard) พอล เฮอริเชย์ และเคนเน็ท เอช. บลันชาร์ดได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership theory) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมด้านงาน

(task behavior) และพฤติกรรมด้านความสัมพันธ์ (relation behavior) ซึ่งการที่จะนำพฤติกรรมทั้งสองอย่างมาใช้นั้นจะต้องคำนึงถึงระดับวุฒิภาวะผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย⁷¹

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของอีวานส์และเฮ้าส์ (Evans & House)

ได้เสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ในเรื่องการจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะต้องสร้างค่านิยมหรือให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อีวานส์ และเฮ้าส์ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ⁷² คือ

1. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองคาดหวัง มีการกำหนดแนวทางและชี้แนะ และมีการกำหนดตารางการทำงาน
2. ผู้นำแบบสนับสนุน (supportive leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้ความเป็นมิตร มีการจัดสวัสดิการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความเป็นธรรมกับทุกคน
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior) ผู้นำแบบนี้จะให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (achievement-oriented leader) ผู้นำแบบนี้จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทายไว้และคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ในระดับสูง รวมทั้งให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

นอกจากนั้นทฤษฎียังเชื่อว่า ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้นำไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป โดยมีปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

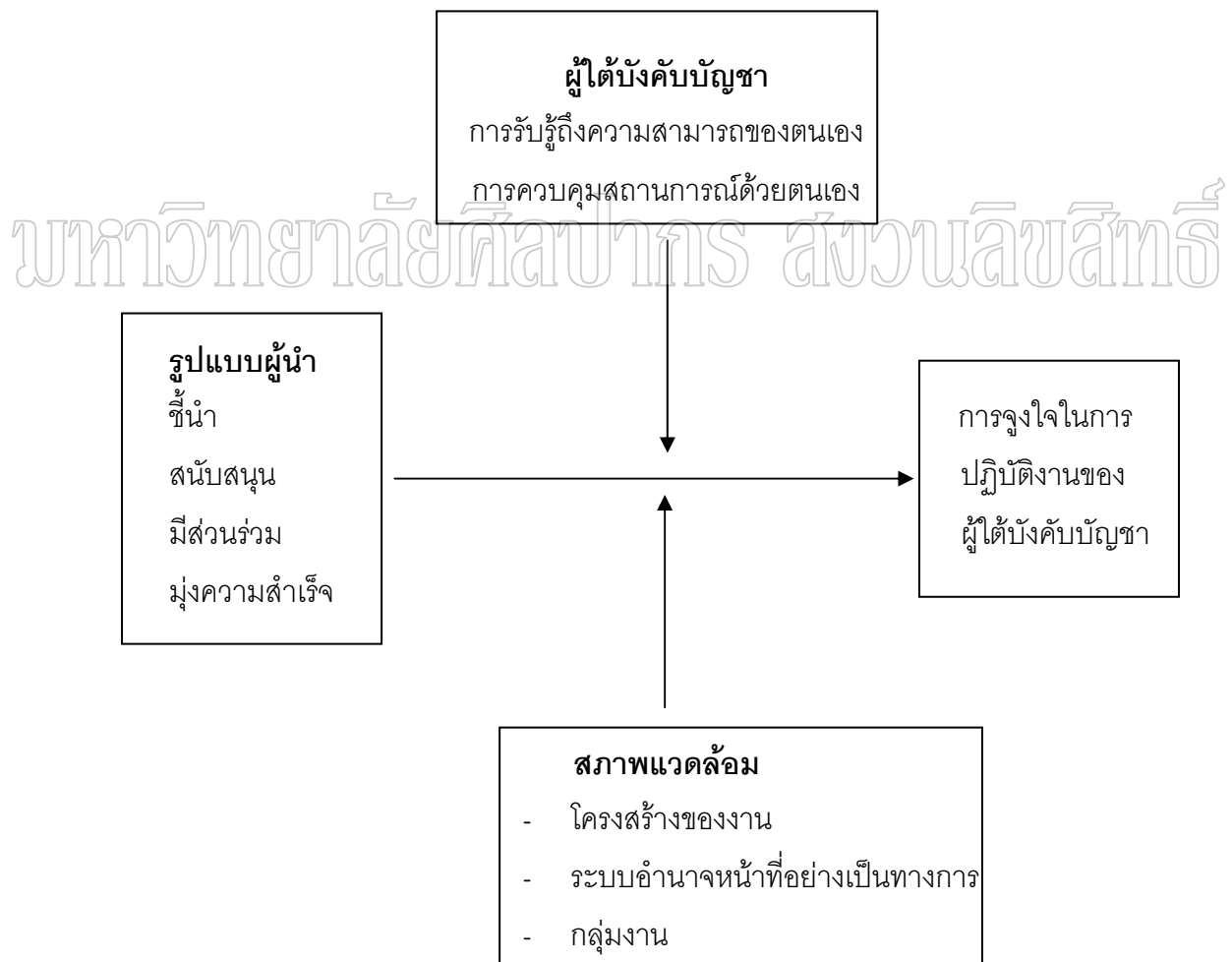
1. ปัจจัยด้านผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ การรับรู้ในเรื่องความสามารถของตัวเองและการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเอง หากผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตัวเองไร้ความสามารถ เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้แนะ แต่หากเขารับรู้ว่าตัวเองมีความสามารถสูง เขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้แนะเลย สำหรับการควบคุมสถานการณ์ด้วยตัวเองนั้นก็คือ บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้น บุคคลที่มีความ

⁷¹พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พริ้นติ้งเฮ้าส์ 2545), 122-125.

⁷²Martin G. Evans, "The Effect of Supervisory on the Path-Goal Relationship," *Journal of Contemporary Business* 7, 1 (Autumn12) : 81-98.

สามารถสูงเขาจะต้องการผู้นำแบบมีส่วนร่วม และบุคคลที่มีความเชื่อถือในเรื่องโชคชะตาหรือเคราะห์กรรม เขาจะต้องการผู้นำแบบชี้หน้า

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานแน่นอน จะไม่ต้องการผู้นำแบบชี้หน้า แต่หากโครงสร้างของงานไม่แน่นอน จะต้องการผู้นำแบบชี้หน้า ส่วนระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการนั้น หากมีลักษณะอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสูงขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับผู้นำแบบชี้หน้าน้อยลง สำหรับลักษณะของกลุ่มงานจะมีผลต่อรูปแบบผู้นำที่เหมาะสม กล่าวคือ หากกลุ่มงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและพอใจซึ่งกันและกันเขาจะไม่ต้องการผู้นำแบบสนับสนุน แต่หากกลุ่มไม่ช่วยเหลือสนับสนุนและไม่พอใจซึ่งกันและกัน เขาจะต้องการผู้นำแบบสนับสนุน



แผนภูมิที่ 5 ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ Evans & House

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่วิวัฒนาการมาในแต่ละยุคจนถึงปัจจุบัน แสดงให้เห็นว่าไม่มีภาวะผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำแบบหนึ่งอาจจะมีประสิทธิภาพในเวลาสถานที่หรือสถานการณ์หนึ่ง ถ้าเปลี่ยนสถานการณ์ไป แบบของผู้นำอาจใช้ไม่ได้ผล ในยุคปัจจุบัน ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจึงให้ความสำคัญกับสถานการณ์แทนที่จะยึดติดอยู่กับแบบของผู้นำที่ประสิทธิภาพเพียงประการเดียว แต่ทั้งนี้ก็ได้หมายความว่า ทฤษฎีคุณลักษณะจะหมดความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้มิใช่เพียงเพราะการเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งของการนำมาเพื่อบริหารงานแต่ประการเดียว แต่คุณลักษณะพิเศษหรือคุณลักษณะที่ดีของผู้นำจะส่งผลให้การใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบมีประสิทธิภาพสูงไปด้วย ดังนั้น ถ้าจะพิจารณาแล้วภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ การมีคุณลักษณะทางด้านกาย อารมณ์ สติปัญญา และสังคมที่พิเศษกว่าปกติ เมื่อเสริมด้วยการศึกษาเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพการณ์จริงๆ แล้วภาวะผู้นำกับผู้บริหารเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรส่วนใหญ่จะไม่มี ความแตกต่างกันมากในด้านการบริหารงาน แต่จะแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในผลของงาน ซึ่งผลงานขององค์กรหรือโรงเรียนเกิดจากการดำเนินงานของผู้บริหารนั่นเอง⁷³

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4. แนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์ (charismatic leadership)

ผู้นำบารมี (charisma) มีคุณภาพพิเศษของผู้นำซึ่งมีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่างอย่างพิเศษจากคนอื่น⁷⁴ เฮ้าท์ (House) กล่าวว่าผู้นำบารมีคือใครก็ตามที่สามารถนำมาซึ่งผลผลิตที่แน่นอนมีระดับสูงมีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ 1) สมาชิกในกลุ่มเชื่อในความถูกต้องของความเชื่อของผู้นำ 2) ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นหนึ่งเดียวสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา 3) สมาชิกกลุ่มยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย 4) เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อผู้บังคับบัญชา

⁷³ นันต์ชัย แก้วสุวรรณ, “คุณภาพความเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อการทำงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2541), 46-47.

⁷⁴ Bernard M. Bass, “Improving Perspective on Charismatic Leadership,” in *Charismatic Leadership*, eds. Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, al (San Fransisco: Jossey-Bass, 1988), 40, quote in Andrew J. Dubrin, *Leadership* (Boston, MA: Houghton Mifflin Co, 1995), 95.

5) เชื่อฟังผู้บังคับบัญชาอย่างดี 6) มีความเหมือนผู้นำและทำตามผู้นำ 7) ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร 8) ผู้ตามมีเป้าหมายสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน 9) มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ⁷⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเสน่ห์หรือบารมีของเฮ้าส์ (House's charismatic leadership theory) แสดงให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์มีลักษณะดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม การที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น หรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้าผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนเองนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟังผู้นำ 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมายและตั้งใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่าให้ช่วยกันสร้างวิหาร เป็นต้น 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่าง เพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้มีความร่วมมือได้รับผิตชอบ เป็นต้น⁷⁶

บาส (Bass) กล่าวว่าผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตนเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่างๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่าพวกผู้นำบารมี (charismatic leader) แตกต่างจากพวกหัวรั้นคือ ยืดหยุ่น ให้ออกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูดขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญและทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อองค์กรอยู่ในสภาวะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่อ

⁷⁵Ibid., 60.

⁷⁶Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989), 206-207.

อำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้วิกฤต และรักษาองค์การไว้ได้ บาส (Bass) สรุปตอนท้ายว่า ภาวะยุ่งเหยิงในองค์การยังคงต้องการผู้นำแบบบารมี⁷⁷

5. แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership theory) เป็นแนวคิดทางการศึกษาของผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำอย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน⁷⁸

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่า กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น⁷⁹ ยูคัล (Yukl)

กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่นความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษย์ แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกลึกอกใจแค้นแย้งกัน⁸⁰ ซึ่ง บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นมากกว่าผู้นำบารมี (charisma) เช่น นักร้อง ดารา ไม่มีการเปลี่ยนผู้ตามอย่างเป็นระบบ แม้บารมีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญแต่ไม่

⁷⁷ Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond expectation (New York: The Free Press, 1985), 207; Quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989), 207-208.

⁷⁸ James M. Burns, Leadership (New York: Harper & Row, 1987), 20.

⁷⁹ กมล ชัยวานิชศิริ, "ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลของโรงเรียนเอกชน" (ปริญญาานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536), 32, อ้างจาก Paul F. Mott, The Characteristics of Efficient Organization (New York : Harper and Row, 1972), 132-135.

⁸⁰ Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1989), 21.

พอเพียง⁸¹ ทิชชีและเดอวาน่า (Tichy and Devanna) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชกีฬาที่ต้องมารับผิดชอบเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะให้ได้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขุม และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้จะพบกับความปวดย่ำว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่นแม้ว่าเขาจะไม่อยากฟัง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็ยังสนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learner) ผู้นำประเภทนี้จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำแต่ไม่ได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง⁸²

แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

⁸¹Bernard M. Bass, Leadership and Performance beyond expectation (New York: The Free Press, 1985), 208; quoted in Gary A. Yukl, Leadership in Organization, 2nd ed. (Englewood's Cliffs, New Jersey: prentice-hall, 1989), 57.

⁸²Noel M. Tichy and Mary Anne Deanna, "The Transformational Leader," Training and Development Journal 40, 7 (July 1986): 17-32.

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ

4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภาคภูมิใจ⁸³

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership)

คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ ความเสน่ห์ การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา⁸⁴ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charismatic) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงกับตัวผู้นำ การสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพเพราะมีอิทธิพลการทำนายสูงสุด⁸⁵ การสร้างบารมีเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำมีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วยกย่องนับถือ ผู้นำแบบนี้จะมีวิธีการที่เหนือกว่าปกติ ที่เรียกว่า “พรสวรรค์”⁸⁶ สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อ ด้วยหยั่งรู้ถึงความต้องการ ความคาดหวังและคุณค่าของผู้ตามและสามารถที่จะสร้างความผูกพันและการจูงใจที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมีความกระตือรือร้นและแสดงออกที่ดี โดยเฉพาะการ

⁸³Phillip R. Harris, High Performance Leadership : Strategies for Maximum Career Productivity (Glenview Illinois :Scott Foresman and Company, 1989), 10.

⁸⁴Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire Palo Alto (California : Consulting Psychologists Press, 1990), 19.

⁸⁵Bernard M Bass, and others. “Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect,” in Organizational Behavior : Readings and Exercises, 8th ed. Edited by John W. Newstrom and Deigh David. 323. (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1989), 125.

⁸⁶เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. 2534 ข), 7.

พูดชักชวนโน้มน้าวจิตใจ⁸⁷ ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ใ้วางใจ และความผูกพันในวัตถุประสงค์และภารกิจของผู้นำ

การสร้างบารมี (Charismatic) มักไปด้วยกันกับวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำแบบสร้างบารมีนั้นจะแน่ใจว่าวิสัยทัศน์คือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม⁸⁸ ผู้นำจะสร้างเป้าหมายอุดมคตินำผู้ตามไปสู่ความต้องการในอนาคต⁸⁹ เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยงเพื่อสร้างสรรค์ การบริหารที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะปลุกเร้าความเชื่อ ความศรัทธา และความสามารถของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความตั้งใจ และมั่นใจที่จะต่อสู้เพื่อเป้าหมายที่สูงกว่า ผู้นำสามารถแสดงบทบาทหน้าที่เป็น เพื่อน โค้ช ผู้ปฏิรูปหรือผู้ปฏิวัติ⁹⁰ ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อ ศรัทธา ใ้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้นแต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และเป็นวีรบุรุษของตน⁹¹ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้งานที่ทำนั้นมีคุณค่า มีความหมาย และจะสนับสนุนผู้นำและปฏิบัติงานได้สูงกว่า มีความพึงพอใจมากกว่า และให้ได้ผลผลิตที่มากกว่า⁹²

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถ

⁸⁷Gary, Yukl. Leadership in Organizations, 3 rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994), 207.

⁸⁸Sarros, James C and Don S. Woodman, "Leadership in Australia and Its organizations. Outcomes," Leadership Managing in Real Organization Development Journal, 14,4(1993) :7.

⁸⁹Fink, Robert A. " Leadership, Culture and Change on the College Campus," Campus Activities Programming 20 (1983): 64-69.

⁹⁰Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectations (New York : The free Press, 1985), 31.

⁹¹เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534 ข), 9.

⁹²Robbins, Stephen P, Management, 3 rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, Inc.,1991), 478-479.

ปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้⁹³ โดยผู้นำจะสื่อวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามให้เข้าใจ และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นโดยใช้ทั้งการพูด การกระทำและสัญลักษณ์ที่เน้นความพยายามของผู้ตาม ให้ผู้ตามพ้นจากความสนใจในตนเองเพื่อเป้าประสงค์ที่เหนือกว่าและสูงกว่าตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร⁹⁴ การสร้างแรงบันดาลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นผู้นำจะกระทำโดย

- 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำและเชื่อว่าสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ
- 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า
- 3) สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ⁹⁵ ผู้ตามของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะรู้สึกศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ เคารพรัก นับถือ รักดีและผูกพันในตัวผู้นำ และผู้ตามจะเกิดแรงจูงใจและความตระหนักที่สูงขึ้น ทำให้มีความพยายามมากกว่าปกติทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้แต่แรก⁹⁶

3. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม⁹⁷ การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยัง

⁹³ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534 ข), 9 -10.

⁹⁴ Howell, Jane M and Bruce J. Avolio, "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation : Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance," Journal of Applied Psychology 78 (1985): 892.

⁹⁵ Cohen. William A, The Art of the Leadership and Englewood Cliffs (New Jersey : Prentice-Hall.1990), 58-60.

⁹⁶ Yukl, Gary. Leadership in Organizations, 3 rd ed. Englewood Cliffs, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1994), 351.

⁹⁷ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534 ข), 11.

ปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะไปนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ⁹⁸

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต กระตุ้นการใช้ปัญญา ความคิดและคุณค่าของผู้ตามนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปลุกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในปัญหา และมีศักยภาพในการแก้ปัญหา ผู้นำจะปลุกเร้าผู้ตามให้ตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของผู้ตาม ความสำคัญของการกระตุ้นการใช้ปัญญาโดยผู้นำนี้จะทำให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวเองและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม⁹⁹ ผลสำเร็จของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่ได้วัดแต่เพียงผลที่ออกมาอย่างการปฏิบัติงานและผลผลิตเท่านั้น แต่ยังวัดที่ผู้นำสามารถพัฒนาผู้ตามไปสู่ความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลด้วย¹⁰⁰

จากหลายแนวคิดดังกล่าวพอสรุป ได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำมากกว่าความตั้งใจเดิม และมักจะมากกว่าความเป็นไปได้เขาจะตั้งสิ่งที่ท้าทายและประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้จะเป็นการขยายมาจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนนี้อยู่บนพื้นฐานของการชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บัญชาจะได้รับรางวัลเมื่อข้อกำหนดนั้นสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ตามที่นอกเหนือกว่าปกติ ผู้นำต้องเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทศนคติ ความเชื่อ คุณค่า อารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการ ความคาดหวัง และความมั่นใจของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนสภาพจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่าโดยใช้

⁹⁸Thomas S. Bateman and Carl P. Zenithal, Management: Function and Strategy (Boston :Irwin, 1990), 502.

⁹⁹Bernard M.Bass and Bruce J. Avolio, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire Palo Alto, (California : Consulting Psychologists Press,1990),15.

¹⁰⁰Ibid., 16.

กระบวนการภาวะผู้นำทั้ง 4 คุณลักษณะ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารโรงเรียนกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้สึกว่าคุณบริหารมีความบริสุทธิ์ในการทำงาน และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามจุดประสงค์ ซึ่ง สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมผู้นำสูงมุ่งความสัมพันธื¹⁰¹ สวอนธอมป์สัน (Thompson) ได้กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวที่ติดตัวมาโดยกำเนิดหรืออาจฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้¹⁰²

การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบได้ด้วย การนำและการบริหารภารกิจด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อม ขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นกับการทำงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความ

¹⁰¹Ralp M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership," in Survey of Literature In Leadership (Maryland: Pennguin Book, 1969), 396.

¹⁰²Herbert A. Simon, Donald W. Smithburge, and Victor A. Thompson, Public Administration (New York: Knopf, 1950), 103.

สามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น¹⁰³

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่ดีสามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการทำงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารในปัจจุบันควรมีพฤติกรรมตามภาวะผู้นำแนวใหม่ เพื่อเป็นการสร้างขวัญให้ผู้ตามร่วมกันปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิผล ซึ่งพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังกล่าว

การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงาน

“ขวัญ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Morale” เป็นคำที่มีการกล่าวถึงในทุกวงการไม่ว่าในด้านบริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจ และบริหารการศึกษา นิยามของขวัญ มีอยู่หลายแห่งหลายมุมและมีการให้ความหมายที่แตกต่างออกไปเช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญคือ สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป ซึ่งเรียกว่า “ขวัญหาย ขวัญหนี” เป็นต้น นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้ เดวิส (Davis) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพทางจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และองค์ประกอบอื่นๆ¹⁰⁴ โยเดอร์ (Yoder) ให้ความหมายว่าขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับ

¹⁰³ สมชาติ ประชานุกูล, “พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 85.

¹⁰⁴ Ralph C. Davis, Fundamental to Top Management (New York: Harper & Brother Co., 1951), 553.

บัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่นๆ¹⁰⁵ ฟลิปโป (Flippo) ให้ความหมายว่า ขวัญหมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน¹⁰⁶

กู๊ด (Good) ให้ความหมาย ขวัญในการปฏิบัติงานของครูว่า หมายถึง 1) ทศนคติ และ ความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (2) สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องาน ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัยในความเพียงพอของรายได้ สถานภาพ การให้ออกจากงาน การลาป่วย การให้บำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้าและสติปัญญา การสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน¹⁰⁷

อุทัย หิรัญโต ให้ความหมายคำว่า ขวัญ คือสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน¹⁰⁸

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร¹⁰⁹ ภิญโญ สารธ กล่าวว่ ขวัญหมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะ ละเลยไม่ได้¹¹⁰

¹⁰⁵ Dale Yoder, Personnel Principle and Policies (Tokyo : Meruzen Company, Ltd., 1959), 445.

¹⁰⁶ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), 416-417.

¹⁰⁷ Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Co.) 1973), 373-374.

¹⁰⁸ อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (พระนคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2515), 219.

¹⁰⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), 337.

¹¹⁰ ภิญโญ สารธ, หลักบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2516), 192-194.

จากความหมายของขวัญที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางใจ และอารมณ์ ขวัญเป็นพฤติกรรมของการทำงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นพลังร่วมของกลุ่มบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ โดยการร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทุกคนมีความเชื่อมั่นในการบริหารองค์การในสวัสดิภาพ และสวัสดิการที่ให้แก่บุคลากรขององค์การได้อย่างมีความสุข ความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีความหวัง มีความก้าวหน้าในชีวิตและอนาคต

ความสำคัญของขวัญ

อุทัย หิรัญโต ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เกื้อหนุนให้บุคคลสามารถประพฤติปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัย เกิดความสามัคคี เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนทำให้บุคคลมีความมั่นคงทางใจ สามารถปฏิบัติงานอยู่กับองค์การได้นาน ถ้าบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง (high morale) บุคคลจะให้ความศรัทธา เชื่อมั่นในองค์การ กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือเหมือนกับผู้บังคับบัญชา และถ้าบุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (low morale) บุคคลจะขาดความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้สึกถึงทอด้ทั้งข้อแท้¹¹¹ สตูปส์ (Stoops) และ จอห์นสัน (Johnson) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ประสิทธิภาพของโครงการใดๆ ก็ตาม สามารถที่จะวัดได้จากระดับขวัญของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องในโครงการนั้นๆ การให้ความสนใจเรื่องขวัญ จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การและจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ¹¹² ขวัญก็เหมือนสุขภาพมนุษย์ต้องให้การเอาใจใส่ การตรวจการวินิจฉัย และการดูแลรักษาให้มีขวัญสูงอยู่เสมอ¹¹³ เพราะขวัญสูงการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะทำตามคำขอร้องและคำสั่งด้วยความกระตือรือร้นและ

¹¹¹อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์ 2531), 31.

¹¹²Emery Stoops and Russell E. Johnson, School Administration (New York : McGraw – Hill, 1967), 140-141.

¹¹³Keith Davis, Human Relation At Work (New York : MCGraw – Hill, 1967), 59.

เชื่อถือ ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งพึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นอย่างมาก¹¹⁴ ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีกำลังขวัญที่ดี คือ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบและระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม 4) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Effort) ในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้ 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์การ 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่¹¹⁵ ซึ่งสอดคล้องกับ เดวิส (Davis) กล่าวว่า ผลของการมีขวัญดี จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก เช่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การสร้างความจงรักภักดี และความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ และองค์การ สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ของหน่วยงานและทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ เหล่านี้เป็นต้น¹¹⁶ และพริส หันนาคินท์ กล่าวว่า ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม เมื่อคนมีความสบายใจหรือเต็มใจที่จะทำก็จะรู้สึกเพลิดเพลินแทนที่จะเห็นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายที่ต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนก็จะกลายเป็นสิ่งสนุกและสร้างความสุขความภาคภูมิใจให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยากให้ความบกพร่องเกิดขึ้น ผลงานจึงเป็นไปอย่างสมบูรณ์เท่าที่ปัญญาความรอบรู้ และความสามารถอำนวยให้ ตรงกันข้าม

¹¹⁴Michael J. Juicus, Personnel Management (Tokyo : Charles E. Turtle, 1970), 342.

¹¹⁵Flippo B. Edwin, Principles of Personnel Management New York : McGraw-Hill, 1961), 416-417.

¹¹⁶Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New York : Haper & Brothers, Co., 1951), 416.

กับคนที่ต้องกระทำโดยไม่เต็มใจ หรือรู้สึกว่าคุณบังคับ ขาดขวัญในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็เพียงเท่าที่หรือน้อยกว่าที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมาย¹¹⁷

จากความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคนที่อยู่องค์การ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน เพราะขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ หากขวัญในการปฏิบัติงานสูงอย่างเดียวแต่ขาดความรู้ความสามารถแล้ว การปฏิบัติงานย่อมไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ฉะนั้น ผู้บริหารไม่ใช่ว่าจะเสนองานหรือจัดอุปกรณ์เครื่องมือให้ได้ดีก็ยังไม่แน่ว่าผลงานนั้นๆ จะมีคุณภาพและปริมาณดังที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ ส่วนผู้บริหารที่ฉลาด และเป็นนักบริหารการศึกษาอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงานอย่างแน่นอน ถ้าสามารถทำให้ครูอาจารย์มีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี และพอดีกันกับความรู้ความสามารถในการทำงานเสียแล้ว ย่อมเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน

บทวิจัยเกี่ยวกับขวัญ สงวนลิขสิทธิ์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในการบริหารเริ่มต้นด้วย การจัดระบบบริหาร ในด้านเวลาและการเคลื่อนไหวของ เทย์เลอร์ (Taylor) โดยมุ่งเน้นโครงสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ เป็นการจัดระเบียบองค์การ หลักการควบคุม ความรับผิดชอบและหลักการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์¹¹⁸ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงสุด¹¹⁹ จึงทำให้ละเลยด้านมนุษยสัมพันธ์ บุคคลในองค์การทำงาน “เพื่อเงิน” เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนเท่านั้น ซึ่งต่อมาอีก 9 ปี เมโย (Mayo) กับคณะได้ทำการทดลอง เกี่ยวกับความสำคัญของคน ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ณ บริษัท เวสเทอร์น อิเล็กทริก เรียกการทดลองครั้งนี้ว่า การศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne Study) พบผลการศึกษาทดลองว่า องค์การเป็นระบบสังคม และคนเป็นปัจเจก

¹¹⁷ พันธุ์ หันนาคินทร์, การบริหารบุคคลากรในโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2526), 217.

¹¹⁸ กมล ดุลยพันธ์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 7-8.

¹¹⁹ เจริญผล สุวรรณโชติ, ทฤษฎีการบริหาร (กรุงเทพฯ: แพร์พิตยา, 2519), 132.

สำคัญที่สุดขององค์การ¹²⁰ ชั่วญของคนมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตคือ เมื่อชั่วญของคนงานสูง ผลผลิตก็สูงด้วย และเมื่อชั่วญของคนงานต่ำ ผลผลิตจะตกต่ำด้วย¹²¹ ทิฟฟิน (Tiffin) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อชั่วญของลูกจ้าง ได้แก่ 1) งานหรือตำแหน่งของลูกจ้าง 2) ความสำเร็จของลูกจ้าง 3) การนิเทศงาน 4) ปัจจัยทางสังคมในกลุ่มที่ทำงาน 5) สภาพการทำงาน 6) การปรับเงินเดือน และ 7) การให้รางวัลและวิธีการจ่ายเงินเดือน¹²² นอกจากนี้ ผลการศึกษาของเบรช (Brech) และคณะพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชั่วญคือ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้างดี และเพียงพอสำหรับครอบครัว โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า การได้รับความยุติธรรม สถานภาพในการทำงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจ และความร่วมมืออันดี การมีภาวะผู้นำที่ดี การหาทางให้งานเด่น ความภาคภูมิใจในงาน การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี และการปรึกษาหารือร่วมกัน ส่วน บราวน์ (Brown) พบว่า ชั่วญต่ำมีสาเหตุมาจาก เงินเดือนต่ำ ความไม่แน่นอนในเรื่องการประกอบอาชีพในอนาคต เนื่องมาจากการจำกัดโอกาส ที่จะก้าวหน้าทางการสอน ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งไม่กระตุ้นให้ครูปรับปรุงคุณภาพ การทำงานของตนให้ดีขึ้น และ ความไม่มั่นคงของงาน¹²³

ลีเธอร์วูด (Leatherwood) ได้ทำการวิจัย เพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลต่อชั่วญในการปฏิบัติงานและความต้องการ ความพึงพอใจของครู ผลปรากฏว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับชั่วญในการปฏิบัติงาน และความต้องการ ความพึงพอใจของครู ซึ่งมีการวางแผน งานกำหนดเวลาสอนกับกลุ่มครู ซึ่งไม่มีการวางแผนงานกำหนดเวลาสอนเปรียบเทียบกันได้ 12 ปัจจัยดังนี้ คือ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู ทัศนคติที่มีต่อจำนวนชั่วโมงสอนหลักสูตรที่ใช้, สถานภาพของครู, ทัศนคติที่มีต่อเครื่องมือเครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน ความต้องการความมั่นคง ความต้องการเป็นเจ้าของ, ความต้องการนิยมนับถือ,

¹²⁰ Keith Davis, Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 6th ed. (New York : McGraw - Hill, 1981), 7.

¹²¹ เสนาะ ดิยาวาร์, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2515), 212.

¹²² Joseph Tiffin, Industrial Psychology (London: Henderson, 1951), 471.

¹²³ Foster Brown, "A Study to Ascertain those Living and Working Condition Which Teacher Believe Influence the Quality of their Service and General Morale," Doctoral Project (Columbia : Teacher, College, Columbia University, 1952), 12.

ความต้องการอิสระ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกนึกคิด และความสามัคคี¹²⁴

ไวล์ (Wiles) กล่าวว่า กลุ่มจะมีความสามัคคี มีความเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคคลในกลุ่มได้รับความพึงพอใจ จากการตอบสนองของความต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแก้ไข และพยายามสนับสนุนให้สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความมั่นคงปลอดภัย (security) บุคคลในองค์กรต้องมีความมั่นคง ปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี แต่มิใช่ความหรูหรา หากแต่เป็นความต้องการรักษามาตรฐานของการดำรงชีวิต ดังนั้นจึงควรสร้างสภาพการทำงานที่ดี และเงินเดือนที่เหมาะสม การที่จะพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า และการปรับปรุงโครงการต่างๆ ของผู้บริหาร จะไร้ผลและไร้ความหมาย ถ้าหากไม่สนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของครูในการที่จะเสริมสร้างสภาพสวัสดิการ ความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ความมั่นคงปลอดภัยจะรวมไปถึงการได้ครอบครองเป็นเจ้าของบ้านหรือที่ดิน การได้รับบำเหน็จบำนาญ การรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพอนามัย ตลอดจนการเข้าร่วมในสหภาพแรงงานด้วย¹²⁵

2. ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี (working conditions) บุคคลในองค์กรต้องการทำงานที่ดี ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ อันหลากหลาย อันได้แก่ สภาพแวดล้อม การทำงานที่ดึงดูดใจ มีความสะอาด เครื่องมือทันสมัย สนับสนุนให้ได้รับความสะดวกสบายต่างๆ จากฝ่ายบริหาร

นอกจากนี้ ไวล์ (Wiles) ยังได้กล่าวถึง โรงเรียนในฐานะขององค์กรหนึ่งจะต้องมีลักษณะพิเศษแปลกออกไป กล่าวคือ ควรมีการจัดสภาพห้องเรียนด้วยการทำดอกไม้ รูปภาพ ภาพแขวนต่างๆ เฟอรินเจอร์ ซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปลง เคลื่อนย้ายได้ง่าย เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของสภาพการทำงานที่ดี คือควรมีห้องพักที่น่ายุ่มีเงินใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย และดึงดูดใจ ซึ่งจะกลับกลายออกมาในรูปแบบของขวัญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความภาคภูมิใจในองค์กร

¹²⁴Lawrence Bradley Leatherwood, "An Investigation of Factors Affecting the Morale and Need Satisfaction of Selected team Teachers in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. 34 (January 1974): 3772-A.

¹²⁵Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice – Hall. Inc. , 1953), 229-231.

3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (sense of belonging) บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์การในระยะเริ่มแรก ควรได้รับการต้อนรับ ช่วยให้อุ่นอกกับบุคคลอื่น โดยให้มีโอกาสได้อยู่ร่วมกันทำให้ได้รู้จักกัน มีการพบปะวางแผนโครงการและกิจกรรมพิเศษ ผู้บริหารจึงควรเน้นคุณค่าความสามารถของกลุ่ม และเน้นคุณค่าและความสำคัญของเอกบุคคล โดยทำให้รู้สึกว่าหากขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปแล้ว อาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ การเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ ได้แก่ การจัดสถานที่ กระบวนการเรียนการสอน เพิ่มให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เนื่องจากได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ นี้ อาจเป็นไปในรูปของความ เป็นเพื่อนกันภายในกลุ่ม

4. การได้รับความยุติธรรม (fair treatment) บุคคลต้องการได้รับการปฏิบัติอย่าง ยุติธรรมและพอใจที่จะได้รับการชดเชยให้ปฏิบัติงานมากกว่าที่จะถูกจัดกลุ่มให้ทำงานซึ่งภาระ หน้าที่ด้านงานอาจจะ เป็นสาเหตุหนึ่งของความไม่พึงพอใจ รวมไปถึงปัญหาเรื่องเงินเดือนที่กลุ่ม บุคคลคิดว่าไม่ยุติธรรมและถ้าหากเงินเดือนเป็นความลับด้วยแล้วก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจต่อการ บริหารและเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นการจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการ จะเป็นสิ่งที่ประสิทธิภาพเพื่อ ลดความรู้สึกที่รับจากการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรม

5. ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (a sense of achievement) เนื่องจากต้องการจะรู้ว่า ตนจะมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานและนอกจากนี้ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้า ในด้านงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรช่วยได้โดยการสร้างโครงการประเมินผลงานที่ดี เพื่อให้เห็นความ เจริญเติบโตก้าวหน้าของผลงาน อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ๆ ดังนั้นจึง ควรจัดกิจกรรมเสริม เพื่อให้เพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถ

6. ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (a feeling of importance) บุคคลในองค์การจะมีความรู้สึกสำคัญในด้านการงาน โดยเฉพาะเกิดจากการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคคลร่วมงานใน องค์การ และชุมชน นอกจากนี้ ผู้บริหารอาจทำให้งาน มีคุณค่ามากขึ้น โดยนอกจากจะยอมรับ ในงานที่ปฏิบัติแล้ว ยังทำให้บุคคลรู้ว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลนั้นด้วยการชมเชย อย่างจริงใจอาจเป็นรูปแบบหนึ่ง ในการกระตุ้นให้บุคคล เกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญ และเกิดความพึงพอใจ ตลอดจนการให้คำปรึกษาหารือก่อนปฏิบัติงาน และยอมให้มีการแสดง ความคิดเห็น

7. การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย (participation in policy formulation) บุคคลมีความ ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตตนเอง งานที่ก่อให้เกิดความพอใจมากขึ้น ถ้าหาก

เป็นงานที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อปกครองตนเอง จึงทำให้บุคคลในองค์การชอบความเป็นประชาธิปไตย เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ตนไม่ชอบได้ ซึ่งความต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายนี้ เกิดขึ้นจากควมมีอิสรภาพ และความต้องการด้านความสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารสามารถทำให้บุคคลในองค์การ มีความพึงพอใจ และมีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น ด้วยการสนับสนุนให้บุคคลในองค์การ เข้าร่วมในคณะกรรมการกำหนดนโยบาย เมื่อบุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายแล้ว จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ 3 ประการคือ 1) รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ เพราะมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจ 2) ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ 3) มีความรับผิดชอบต่อจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ และพยายามจะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

8. การยอมรับความสามารถของตนเอง (self-respect) จะเกี่ยวพันกับการมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ที่ทำงานร่วมกับตนเอง เป็นความต้องการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น มิใช่เพื่อบุคคลอื่น สิ่ง que แสดงถึงการยอมรับความสามารถของตนเองอย่างหนึ่งคือวุฒิภาวะ ซึ่งเป็นการบังคับตนเอง ดังนั้น องค์การจึงอาจจะมีกฎระเบียบบ้าง แต่ควรจะเป็นไปในรูปของหลักการแนะนำมากกว่าคำสั่ง และถ้าหากกฎระเบียบเกิดจากคณะกรรมการของบุคคลในองค์การแล้วจะช่วยลดความตึงเครียดของผู้บริหารและกลุ่มบุคคลในองค์การได้¹²⁶

สวเนียร์ฮาร์ด (Reheard) ได้ใช้แบบสอบถาม Purdue teacher opinionative ประเมินขวัญของครู พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครู ประกอบด้วยความสามัคคีของครูกับครูใหญ่ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีในหมู่ครู เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู สาระสำคัญของหลักสูตร สถานภาพของครู การสนับสนุนทางการศึกษาของชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน ความกดดันจากชุมชน¹²⁷

¹²⁶Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice – Hall. Inc. , 1953), 234-237.

¹²⁷Richard Ralph Reahard, “Relation between Morale Factors of Teacher and their Move From one School System to Another,” Dissertation Abstracts, Vol.31 (February 1971): 3838-A.

สภาพของขวัญในองค์การ

สภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรในแต่ละองค์การนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพของการตอบสนองความต้องการ ที่องค์การสามารถจัดให้แก่บุคลากรของตนเอาได้มากน้อยเพียงใด ถ้าตอบสนองได้มาก สภาพขวัญและกำลังใจก็อยู่ในระดับดี จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงข้ามถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองได้ทุก ๆ ด้านประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การก็ต่ำ เพราะระดับขวัญของบุคลากรต่ำ การสำรวจระดับขวัญของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ การวัดระดับขวัญเป็นการบอกความนึกคิดและสภาวะของแต่ละบุคคล สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางที่ดีในการที่จะนำข้อมูลจากการสำรวจมาปรับปรุงหน่วยงาน การชี้ให้เห็นสภาพขวัญได้มีผู้ให้ความเห็น เช่น อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความเห็นว่า ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญโดยทั่วไปพิจารณาได้จาก

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ตามปกติองค์การจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้เมื่อใด ถ้าหากการบริหารงานขององค์การระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่ำเสมอตามปกติแล้ว จะต้องสำรวจตรวจสอบหาเหตุผลที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นที่กำลังขวัญ

2) การขาดงาน โดยปกติผู้ที่มีขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจทำงาน การงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มีกำลังขวัญสูง แต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีคนขาดงานบ่อยๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้นในลักษณะดังกล่าว เพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่าขวัญของคนงานเสื่อม การขาดงานในข้อนี้หมายความรวมถึงการลาออกจางานด้วย

3) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากปรากฏว่าในหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีการเขียนบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและมีบ่อยครั้ง แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดบกพร่องขึ้นแล้วและกระทบถึงขวัญ จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน

4) การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัญหาเกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติสิบประการของการจัดองค์การที่ดีของสมาคมการบริหารงานอเมริกัน (American Management Association) ข้อ 9 ระบุว่าไม่พึงใช้หรือหวังจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่ง หัวหน้างานที่ดีจะต้องระมัดระวังมิให้เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่

เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัย แสดงว่าขวัญของคนงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ¹²⁸

วิธีการตรวจสอบและวัดขวัญ

ขวัญเป็นสภาพของจิตใจที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ผู้บริหารงานจึงต้องตระหนักถึงความจริงข้อนี้อยู่เสมอ และพยายามป้องกันมิให้เกิดการเสียขวัญขึ้นแก่บุคคลในองค์การ สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอแนวทาง หรือมาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ถ้าในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องในการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ กรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับการผลิตลดลงฝ่ายบริหารควรจะได้สำรวจตรวจสอบดูว่า ผลผลิตที่ลดลงเนื่องมาจากขวัญของคนงานตกต่ำไปหรือไม่ การตรวจสอบระดับผลผลิตจะเป็นทางหนึ่งที่ช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงาน

2. การขาดงานหรือเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจในการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจการขาดหรือลางานบ่อยๆ และวิเคราะห์เหตุผลในการลา ซึ่งอาจชี้ให้เห็นถึงสภาพที่แท้จริงของกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง ความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนี้ หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากรานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่างๆ ให้ หรือได้จัดระบบเงินค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ถ้ามีคนลาออกหรือขอยกย้ายงานมากๆ ก็จะเป็นเครื่องวัดระดับกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติ ถ้าเครื่องบำรุงขวัญทั้งหลายไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็น

¹²⁸ อุทัย หิรัญโต, หลักการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523), 219-222.

ที่น่าสังเกต และน่าจะวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้กำลังขวัญเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากมีการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงานหรือบัตรสนเท่ห์ กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรบ่อยๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า เกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่เสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาเกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้น หัวหน้างานที่ดีต้องระมัดระวังมิให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์ของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัยแสดงว่าขวัญของผู้ปฏิบัติงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้ว ในแง่ที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ

6. การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม วิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

7. การสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา และได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า¹²⁹

สรุปได้ว่าการตรวจสอบและวัดขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยซึ่งตวงวัดใดๆ เราอาจจะวัดระดับขวัญได้ด้วยค่าเฉลี่ยของคนในกลุ่มนั้นๆ โดยสามารถวัดได้จาก 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน 2) การขาดงาน หรือความเฉื่อยชา 3) การลาออกจาก

¹²⁹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), 455-456.

งานหรือการโยกย้าย 4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ 5) การวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น 6) การกรอกแบบสอบถามวัดสภาพขวัญ 7) การสัมภาษณ์และการสนทนาโดยตรง

ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญที่ดี

วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องขวัญและได้สรุปไว้ว่าบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานที่มีขวัญดี จะมีลักษณะต่างๆ ดังนี้ 1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง 2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ร่าเริง และเชื่อถือได้ 3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา 4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ 5) สมาชิกในหน่วยงานจะวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นต่างๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ 6) สมาชิกในหน่วยงาน จะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส 7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ในกรณีฉุกเฉินหรือรีบด่วน และ 8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผลบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม¹³⁰ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ก็ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับหน่วยงานที่บุคคลมีขวัญดีไว้ว่า สามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้คือ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมาย 2) ความผูกพันของคนในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 3) การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ หน้าที่การงาน และสภาวะแวดล้อม 4) ความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจใช้กำลังความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับหน่วยงาน 5) ความมีสุขภาพทางจิตและอารมณ์ และสุขภาพทางกายที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ทั้งหมดนี้จะต้องผูกพันอยู่กับเป้าหมายที่กระทำได้สำเร็จ¹³¹

นภดล ลิ้มสุรัตน์ ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่แสดงว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานสูงว่า มีลักษณะดังนี้ 1) ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมงาน ความสำเร็จของงานคือความสำเร็จของกลุ่ม เมื่อมีปัญหาถือเป็นเรื่องของกลุ่มที่จะต้องหาทางแก้ปัญหาต่อไป 2) มีแรงจูงใจสูง และมีความแข็งขัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เฉื่อยชา ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจรับงานใหม่ 3) มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง

¹³⁰ วัฒนา สุตรสุวรรณ, ผู้บังคับบัญชา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), 239-240.

¹³¹ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2527), 257.

มีระยะเวลาในการทำมากกว่าปกติ มีความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มงานของตน¹³²

วิจิตร อวระกุล ได้ให้ความเห็นว่าอาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้ คือ 1) การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง 2) การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด ความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้ 3) การทำงานของบุคคลสนุกและเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน 4) สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกัน เสนอแนะ ช่วยชี้ข้อแก้ไขในการปรับปรุงงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป 5) การวิพากษ์วิจารณ์ คำติชม ตลอดจนความคิดเห็นต่างๆ เป็นไปโดยความบริสุทธิ์ใจ 6) สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละเอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉินเร่งด่วน 7) การยอมรับมอบหมายหน้าที่ที่งานพิเศษ ที่นอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความภูมิใจเต็มใจ 8) แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุข¹³³

สรุปได้ว่า องค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีจะมีความรักสามัคคีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การมีขวัญไม่ดี

วิจิตร อวระกุล กล่าวว่า บุคคลในองค์การที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจกับข่าวและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ง่าย 2) มีบรรยากาศขบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส 3) มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ 4) การทำงานผิดพลาดไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ 5) มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ 6) ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยาในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน 7) ผู้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา 8) แสดงความไม่สนใจงาน หรือไม่เอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน 10) ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง 11) มีการร้องทุกข์ บัทรสนเทห์มากผิดปกติ 12) บุคคลมักแสดง

¹³² นกตล ลิมสุรัตน์, "จิตวิทยาในการสร้างขวัญและกำลังใจ (กรุงเทพฯ: บิสซิเนสส์, 2526), 7.

¹³³ วิจิตร อวระกุล, เทคนิคมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล, 2526), 215-216.

ออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยาบคาย¹³⁴ วัฒนา สุตรสุวรรณ กล่าวว่า เมื่อใดที่ระดับขวัญของบุคคลในองค์กรตกต่ำหรือขวัญไม่ดี ย่อมจะปรากฏอาการให้เห็นได้หลายอย่าง ได้แก่ 1) การลาออกจากงานหรือขอย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้น ผิดปกติ 2) มีความเฉื่อยชาหรือความเงื่องงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ 3) มีการขาดการลามมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก 4) มีความผิดพลาดและความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ 5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน 6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา 7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพมักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาเสมอ 8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ 9) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ในงาน การติดต่อเพื่อนร่วมงานกระทำด้วยความรีบร้อน 10) ผู้ใต้บังคับบัญชาขี้เกียจ 11) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนมากผิดปกติ¹³⁵ จ้านงค์ สมประสงค์ ได้ชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญไม่ดีไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้ 1) มาทำงานสาย แต่กลับเร็ว 2) มีการลาบ่อยและการลาป่วยก็ไม่ไปรับรองแพทย์ยืนยันว่าป่วยจริง 3) มีอัตราการเข้า ออกจากงานค่อนข้างสูง โดยที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ 4) ลักษณะกายภายนอกส่อไปในทางเสื่อมโทรม เช่น ปล่อยผมยาวรุงรัง แต่งกายไม่เรียบร้อย ร่างกายไม่สะอาดสะอ้าน 5) มีการทะเลาะวิวาทและได้เถียงกับเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้งขึ้น 6) ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงานอย่างไม่ทะนุถนอม และขาดการบำรุงรักษา 7) ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการป่วยเบี่ยงและหลีกเลี่ยงการรับงาน 8) ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการทำงานอย่างเดียวกันมากกว่าที่เคยปฏิบัติ ผลงานที่ออกมาต่ำและขาดคุณภาพ 9) ขาดความพร้อมเพรียงในการประชุม 10) มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันมากขึ้น 11) มีการแพร่ข่าวลือต่างๆ อยู่เนืองๆ¹³⁶

สรุปได้ว่า องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญไม่ดีจะขาดความรักความสามัคคี ขาดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ขาดความกระตือรือร้น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จะเกิด

¹³⁴ เรื่องเดียวกัน, 215-216.

¹³⁵ วัฒนา สุตรสุวรรณ, ผู้บังคับบัญชา (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519), 240-242.

¹³⁶ จ้านงค์ สมประสงค์, หลักการและศิลป์ของหัวหน้างานในการสร้างแรงจูงใจสัมพันธที่ดี (กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐกิจและบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525), 143-144.

การแตกแยกในหมู่คณะอันที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่ต่อขวัญของคนทำงานเป็นพิเศษ ใครจะมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เพราะขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัย บุคคลผู้ที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การนั้นๆ ไม่ว่าจะป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน

วิธีเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากร เพื่อบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลขององค์การ โดยองค์การจะพยายามสร้างสิ่งจูงใจให้แก่บุคคล เพื่อให้เขาร่วมอยู่ปฏิบัติงานในองค์การให้นานที่สุด และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรหมั่นตรวจตราขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและบุคลากรอยู่เสมอ และหาวิธีเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในหน่วยงานทั้งนี้เพราะขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นกุญแจหรือหัวใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญซึ่งเป็นแนวทางที่ดีสำหรับผู้บริหารเพื่อนำไปปรับใช้ต่อไป

อรุณ รักรธรรม กล่าวถึงวิธีการสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำ หรือทำเหนื่อยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างผู้นำ
2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผลและมีความจริงใจไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุค่าชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราวและทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา
4. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือ มีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศและสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนงานทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีมีประโยชน์ ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดี ตั้งอกตั้งใจในการทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น และไม่สามารถไปร้องทุกข์กับผู้ใด ฉะนั้นในการรักษาขวัญที่สามารถแก้ไขได้ดี ควรดำเนินการทันทีแต่ไม่สามารถทำได้ก็ควรอธิบายชี้แจงหรืออธิบายให้ผู้ปฏิบัติงานทราบซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบได้ให้รัดกุมชัดเจน¹³⁷

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุน ได้แก่ การให้ความมั่นคงในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ได้รับการยกย่องนับถือ ความเสมอภาคเท่ากันในการปฏิบัติงาน ไม่ลำเอียงหรือเปิดโอกาสให้เฉพาะพวกพ้องในการปกครองบังคับบัญชา ความนุ่มนวลและแนบเนียนในท่าทีและวาจา การมีสวัสดิการที่ดีให้ความช่วยเหลือจัดความทุกข์ความเดือดร้อนของบุคลากร ความภูมิใจในสถาบัน การให้ความเป็นธรรมในหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการเลื่อนฐานะหรือเลื่อนตำแหน่ง หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการพิจารณาเงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ ควรมีความยุติธรรมมากที่สุด มีหลักการที่แน่นอน แจ่มนโยบายเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การพิจารณาให้บุคลากรทราบโดยชัดเจนและทั่วถึง¹³⁸

¹³⁷ อรุณ รักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 212.

¹³⁸ สุวณี ตีระตะ “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545), 31.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงแนวทางการเสริมสร้างขวัญและการจูงใจในการทำงาน โดยสรุปวิธีการเสริมสร้างขวัญไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ทัศนคติเป็นความรู้สึกหรืออารมณ์ที่บุคคลมีต่อการทำงานในองค์การ กำลังขวัญที่ดั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะต้องเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคนในองค์การ
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือ สำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งกำหนดมาตรฐานที่เชื่อถือได้ จะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้
3. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างอย่างเป็นธรรม เงินมีความสัมพันธ์กับงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรมอลงแต่อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เครื่องประกันว่าจะทำให้คนทำงานมีขวัญที่ดีเสมอไป เพราะยังมีเหตุอื่นๆ ที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรมอลงไปได้อีกหลายเหตุ ดังนั้นการบริหารบุคคลที่ดี มิใช่อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่น การขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างก็ทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนอยู่ในสภาพที่ดีได้ไม่
4. สร้างความพึงพอใจในงานที่ทำขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้าถึงงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง ผลงานที่คนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลก่อนมอบหมายให้ปฏิบัติหรือทำงานใด และควรมอบหมายที่เขาพึงพอใจด้วย เพื่อจะได้ผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ
5. สร้างความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์การนั้น บุคคลอาจเข้าสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพราะมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่ม ต้องการเป็นหน่วยหนึ่งคงเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การ

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่
จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญนั้น ควรเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่ง
กันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้อง
กดขี่ คอยจับผิด บังคับ ลงโทษ แต่ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงาน
ด้วยความสมัครใจ นอกจากนี้ควรเป็นโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
หรือระบบบริหารงาน รับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุก
ระดับชั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงจะเกิดความสบายใจในการปฏิบัติงาน

7. จัดสวัสดิการที่ดี ให้ประโยชน์แก่ลูกต่างๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือไปจาก
รายได้ที่เป็นเงินเดือน ค่าจ้างปกติ เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่า
เรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ การให้สวัสดิการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
อบอุ่นใจ องค์การต้องถือเป็นหน้าที่ในการบิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การเพื่อเป็นการ
สร้างขวัญและขณะเดียวกันทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

8. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานต้องการความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยปฏิบัติงาน
ก็จะช่วยให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าที่จะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปตามยถากรรม¹³⁹

การเสริมสร้างขวัญดังที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่า ปัจจุบันวงการบริหารได้คำนึงถึงทำที่
และการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานให้สูงขึ้น มิใช่เพียงรักษาไว้เท่านั้น โดยจะพยายาม
หาวิถีทางหลายๆ ประการที่จะปรับปรุงให้ขวัญในการทำงานสูงขึ้น และยังต้องตรวจสอบว่า
ขวัญและกำลังใจของคนในองค์การอยู่ในระดับที่พอใจหรือมีเพียงใด ทั้งนี้เพราะเป็นที่ตระหนักว่า
ขวัญและกำลังใจที่ดีคือ พลังภายในที่จะผลักดันให้ทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วย
ความสมัครใจ การส่งเสริมทำที่ และขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาวจึงควรใช้วิธีการเสริมสร้าง
ขวัญ โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การวางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผล
สำเร็จของการปฏิบัติงาน การพิจารณาเงินเดือนและค่าจ้างด้วยความเป็นธรรม การทำให้ผู้ปฏิบัติ
งานมีความพึงพอใจในงานที่ทำ การทำให้เกิดความเป็นหนึ่งขง การสร้างความสัมพันธ์ภาพอัน
ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี และการจัดสภาพแวดล้อมใน
การทำงานได้อย่างเหมาะสมอย่างไรก็ดี ผู้บริหารจะต้องศึกษาปัจจัยที่จะทำให้เกิดทำที่และขวัญ

¹³⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช, 2526), 457-460.

ในการทำงานอยู่เสมอ และจะต้องตรวจสอบสถานภาพของขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้ เลือกลงใช้วิธีการเสริมสร้างขวัญได้อย่างเหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ขวัญและ กำลังใจเสื่อมลงแล้ว ยังสิ้นเปลืองเวลาอีกด้วย ผู้บริหารควรตรวจสอบสถานะของท่าทีและขวัญ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาพลังภายในของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามต้องการ ซึ่งจะเป็น ปัจจัยที่ส่งผลไปถึงประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อภิกันยา วัชรสกุลณี ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของ ครูโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนไม่ว่าจะเป็นแบบเปลี่ยน สภาพและแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน¹⁴⁰

บัณฑิต แทนพิทักษ์ ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความ ศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ก็อยู่ในระดับมาก และในการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ปรากฏว่า ได้ใช้ด้านความสามารถพิเศษ มากที่สุด รองลงไปคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา¹⁴¹

สุภาพ สมศรี ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร และอาจารย์ประจำจำนวน 297 คน จากการศึกษาพบว่า อธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพฤติกรรมการเป็น ผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมี ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของอธิการบดีแตกต่างกัน และต้องการให้อธิการบดีแสดงพฤติ กรรมการบริหารความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ดังนี้ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รักษาระเบียบ

¹⁴⁰ อภิกันยา วัชรสกุลณี, “ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานคร” (ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538), บทคัดย่อ.

¹⁴¹ บัณฑิต แทนพิทักษ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และ ความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540), บทคัดย่อ.

วินัย ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นของอาจารย์ และสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีทำงาน¹⁴²

บุญเรือน ชโลธร ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า (1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน โดยมีความพึงพอใจในระดับพึงพอใจ อยู่บ้าง (2) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีส่วนทำให้ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (3) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ และขนาดในโรงเรียนไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู¹⁴³

เคนหวัง บุญเทศ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งโดยภาพรวมและรายข้อ¹⁴⁴

จิตาภรณ์ เพ็ญหนู ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของสตรีที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ

¹⁴²สุภาพ สมศรี, “พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถานบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2540), บทคัดย่อ.

¹⁴³บุญเรือน ชโลธร, “ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541), บทคัดย่อ.

¹⁴⁴เคนหวัง บุญเทศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2543), บทคัดย่อ.

ประณตศึกษาแห่งชาติพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมแห่งชาติพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก¹⁴⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

แมคสัน (Maxson) ได้ศึกษาการรับรู้ของครูระดับมัธยมศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์และความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างผู้ร่วมงานโดยศึกษากับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาทางภาคเหนือของรัฐแคลิฟอร์เนียจำนวนครูตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 193 คน ได้ทั้งหมด 6 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความร่วมมือในการทำงานของครูจะสูงและได้รับการพัฒนา เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และความพึงพอใจที่ได้รับการยกย่องและยอมรับจากผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสมาชิก¹⁴⁶

เบดจ์ (Badhe) ได้ศึกษาถึงรูปแบบสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานสำหรับการทำงานของอาจารย์ในพื้นที่ที่มีความต้องการจำเป็นที่วิทยาลัย เมืองนอริช (Norwich) ประเทศอังกฤษ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการค้นหาความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดจากการประสานความเข้าใจกับความต้องการของบุคคลในองค์การเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ ยังพบว่า ความต้องการรูปแบบของงาน เกิดจากความต้องการขององค์การ กับความคาดหวังในการทำงาน และจากกิจกรรมในองค์การ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมภายนอกกับกิจกรรมภายในองค์การ พบว่า กิจกรรมภายนอกซึ่งเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสังคมภายนอก เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ¹⁴⁷

¹⁴⁵ฐิตาภรณ์ เพ็งหนู, "พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสตรีที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), บทคัดย่อ.

¹⁴⁶Karen Maxson, "Developing Collegial Word Relationships Between Administrators and Teachers," *The High School Journal* 73,4 (April-May 1990):194-199.

¹⁴⁷David Badge, "Staff Development for Lectures Working in the Spacial North Area," *Educational Management and Administration* 13,4 (October 1990):32-33.

เดวิส (Davis) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายของโรงเรียนใน เวสต์เวอร์จิเนีย (West Virginia) กับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่รับรู้โดยคณะครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายมีผลอย่างลึกซึ้งมากต่อระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน¹⁴⁸

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม ความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหาร งานแบบวางเฉย แบบเชิงรุกและแบบเชิงรับ และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน¹⁴⁹

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁴⁸ Davis Donna K, "The Relationships between West Virginia early and mid-school Principals Leadership Style and school culture perceived by faculty." West Virginia University. Dissertation Abstract International (June 1997) :142.

¹⁴⁹ Bernard M. Bass, "Does the Transactional Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational Boundaries?" American Psychologist (1997) :130-139.

สรุป

สถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าระดับใด คงไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพียงคนเดียวได้ จำเป็นต้องแสดงภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมต่อครูทั้งทางด้านการสร้างบารมีสำหรับตัวผู้บริหารเอง การสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยการให้ความสำคัญด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระทางความคิดมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดพลังทางปัญญา เป็นการเสริมสร้างให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำผู้บริหารที่ดีนั้นจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงปลอดภัยในอาชีพที่ทำ มีความพึงพอใจต่อสภาพงานที่ดี ความรักองค์กรที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเจ้าของ การได้รับความยุติธรรมที่เสมอภาคกัน การรู้สึกว่าตนมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารผู้ร่วมงานและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ตลอดจนมีความภูมิใจในผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของบาส (Bass) ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนทั้ง 8 ด้าน ตามแนวคิดของ ไวลส์ (Wiles) ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี ความรู้สึกเป็นเจ้าของการได้รับความยุติธรรมความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย การยอมรับความสามารถของตนเอง โดยที่ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกมานั้น หากอยู่ในระดับสูงมาก ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือน่าสนใจ เกิดขวัญในการปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารของตนเป็นอย่างยิ่ง

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เพื่อจะได้นำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือขั้นตอนการดำเนินการวิจัยระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงกำหนดรายละเอียดและวิธีการศึกษาออกเป็นสามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการ

การเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องรวมถึงงานวิจัยหรือรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การทดลองใช้และปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือแล้วเสนอโครงร่างรายงานการวิจัยตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยสร้างเครื่องมือแล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากตัวอย่างของการวิจัย นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

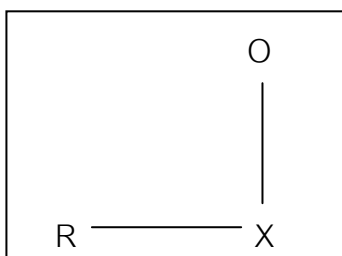
เป็นขั้นตอนจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะจัดพิมพ์และรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติสำเร็จการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบของการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของตัวอย่างกลุ่มเดียว ตรวจสอบสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ใช้เพื่อศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการวัดค่าตัวแปร

ประชากร

ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ซึ่งได้แก่โรงเรียนใน 3 จังหวัดคือ จังหวัดหนองคาย จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดสกลนคร จำนวน 39 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ซึ่งเปิดสอนปีการศึกษา 2547 โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁵⁰ ได้ขนาดตัวอย่างโรงเรียน จำนวน 36 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ได้โรงเรียนขนาดเล็ก 26 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 9 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน จากโรงเรียนที่สุ่มได้ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหาร โดยกำหนดให้เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 3 รูป/คน จำนวน 108 รูป/คน
 2. ครูที่เป็นพระภิกษุ โรงเรียนละ 3 รูป รวมจำนวน 108 รูป
 3. ครูที่เป็นฆราวาส โรงเรียนละ 3 คน รวม 108 คน รวมทั้งสิ้น 324 รูป/คน
- ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 3 แสดงจำนวนโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ที่เป็นประชากร และตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

จังหวัด	ประชากร			รวม	ตัวอย่าง			รวม	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
	ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก		ขนาดใหญ่	ขนาดกลาง	ขนาดเล็ก		ผู้บริหาร	ครูพระภิกษุ	ครูฆราวาส	
อุดรธานี	-	5	12	17	-	5	11	16	48	48	48	144
หนองคาย	1	2	11	14	1	2	10	13	39	39	39	117
สกลนคร	-	2	6	8	-	2	5	7	21	21	21	63
รวม	1	9	29	39	1	9	26	36	108	108	108	324

¹⁵⁰Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Journal of Educational and Psychol Logical Measurement 30, 3 (Autumn 1970) : 607-610.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

2. **ตัวแปรต้น** (independent variables) เป็นตัวแปรที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทฤษฎีของบาส (Bass) ผู้วิจัยนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leadership) (X) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงาน จำแนกเป็นตัวแปรย่อยดังต่อไปนี้

1. การสร้างบารมี (charismatic) (X_1) หมายถึง ความสามารถในการมองการณ์ไกลและการรับรู้ถึงภารกิจและปัญหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรมและมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) (X_2) หมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กรโดยการใช้วิธีการพุดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้น จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

3. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (individualized) (X_3) หมายถึง การเน้นที่จะมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ

4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) (X_4) หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาต่างๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผลผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่บรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา

3. **ตัวแปรตาม** (independent variables) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน (Y) ตามแนวคิดของ ไวลส์ (Wiles) ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาตัวแปร 8 ด้าน ดังนี้

3.1 ความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) หมายถึง ความต้องการของบุคคลในองค์กร ที่มีต่อความมั่นคงและความปลอดภัย รวมทั้งมีสภาพการดำรงชีวิตอย่างผาสุก

3.2 ความพึงพอใจในสภาพงาน (Y_2) หมายถึง ความรู้สึกต่อสภาพการทำงานที่ดี ได้แก่ สภาพงานที่มีความสะดวก ดึงดูดใจ ทนสมัย รวมทั้งการได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร

3.3 ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) หมายถึง ลักษณะอาการที่แสดงถึงการเป็นหมู่คณะเดียวกัน มีน้ำใจ ได้มีโอกาสอยู่ร่วม และทำงานร่วมกัน

3.4 การได้รับความยุติธรรม (Y_4) หมายถึง ผู้บริหารหรือองค์กรให้ความยุติธรรมต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

3.5 ความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) หมายถึง ลักษณะอาการที่แสดงว่าเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพ สร้างความก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) หมายถึง ลักษณะอาการที่แสดงว่าตนเอง มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ต่อกลุ่มบุคคลในองค์กร

3.7 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) หมายถึง ความรู้สึกที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร ทำให้บุคคลมีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่

3.8 การนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) หมายถึง ความรู้สึกว่ามีความสามารถที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ ตลอดทั้งมีความสามารถเท่ากับบุคคลอื่น

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะตรวจสอบรายการ (check list) สอบถามเกี่ยวกับ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษา และ 4) ประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของบาส (Bass) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการประยุกต์จากแบบสอบถามของ อภิวรรณ แก้วเล็ก¹⁵¹ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของ ไวลส์ (Wiles)¹⁵²

แบบสอบตอนที่ 2 และตอนที่ 3 แต่ละข้อ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนการประเมินค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5,4,3,2, และ 1 ตามลำดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำ / ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
ให้มีน้ำหนักคะแนน 5

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำ / ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
ให้มีน้ำหนักคะแนน 4

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำ / ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
ให้มีน้ำหนักคะแนน 3

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำ / ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
ให้มีน้ำหนักคะแนน 2

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำ / ขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด
ให้มีน้ำหนักคะแนน 1

¹⁵¹อภิวรรณ แก้วเล็ก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), 109-115.

¹⁵²Kimball Wiles, “An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community College system” (Doctor’s Thesis, : North Carolina State University at Raleigh, 1973), 116-126.

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำผลจากการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือ โดยการปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม แล้วนำมาปรับปรุง และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน (ภาคผนวก จ) ที่มีประสบการณ์ตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา (content validity) และภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item Objective Congruence)

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) กับผู้บริหารและครูโรงเรียนที่มีไซต์ตัวอย่าง 5 โรงเรียน จำนวน 45 รูป/คน คือโรงเรียนวัดมัชฌิมาวาส จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนจันทรงชีวิตวิทยา โรงเรียนประภัสสรวริทยา จังหวัดขอนแก่น โรงเรียนบาลีสาธิต มจร.จังหวัดหนองคาย และ โรงเรียนวัดศรีสุ่มังค์ จังหวัดสกลนคร

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient)¹⁵³ ได้ค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 2 เท่ากับ .96 ตอนที่ 3 เท่ากับ .97 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้บรรลุตามจุดประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังประธานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 คือ 1) จังหวัดหนองคาย 2) จังหวัดอุดรธานี 3) จังหวัดสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

¹⁵³Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง และจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ถึงผู้บริหารโรงเรียน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และจัดให้ส่งคืนทางไปรษณีย์เป็นบางแห่ง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระบบข้อมูลลงรหัส และทำการวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences: SPSS)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา และข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การลงรหัสและบันทึกข้อมูล เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาบันทึกลงในคอมพิวเตอร์

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละ (%)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาสต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ใช้การทดสอบค่า t (t -test)

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (stepwise multiple regression)

การวิเคราะห์ข้อมูลในข้อ 2.2 ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)¹⁵⁴ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำ/ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

¹⁵⁴ John W. Best, Research in Education (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2) เปรียบเทียบความแตกต่างตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาสเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำนวน 36 โรงเรียน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 9 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร 3 รูป/คน ครูที่เป็นพระภิกษุ 3 รูป ครูที่เป็นฆราวาส 3 คน รวมทั้งสิ้น 324 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาส (Bass) ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของ ไวลส์ (Wiles) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 โรงเรียน รวม 324 คน ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบ คำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร และครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 36 โรงเรียน รวม 324 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ข้อมูลแสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้ให้ข้อมูล						รวม	
		ผู้บริหาร		ครูพระภิกษุ		ครูฆราวาส		จำนวน	ร้อยละ
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1.	เพศ								
	1. ชาย	100	92.60	108	100	66	61.10	274	84.57
	2. หญิง	8	7.40	0	0	42	38.90	50	15.43
2.	อายุ								
	1. น้อยกว่า 25 ปี	5	4.60	17	15.70	17	15.70	39	12.04
	2. 25-35 ปี	41	38	58	53.70	60	55.60	159	49.07
	3. 36-45 ปี	49	45.40	21	19.40	19	17.60	89	27.47
	4. 46-55 ปี	7	6.50	9	8.3	8	7.40	24	7.41
	5. 56 ปีขึ้นไป	6	5.60	3	2.80	4	3.70	13	4.01
3.	ระดับการศึกษา								
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	9	8.30	15	13.90	12	11.10	36	11.11
	2. ปริญญาตรี	83	76.90	88	81.50	93	86.10	264	81.48
	3. สูงกว่าปริญญาตรี	16	14.80	5	4.6	3	2.80	24	7.41
4.	ตำแหน่งหน้าที่								
	1. ผู้บริหาร	108	100	0	0	0	0	108	33.33
	2. ครูสอน	0	0	108	100	108	100	216	66.67
5.	ประสบการณ์ในการทำงาน								
	1. น้อยกว่า 5 ปี	28	25.90	51	47.20	51	47.20	130	40.12
	2. 5-10 ปี	54	50	45	41.70	39	36.10	138	42.59
	3. 10-15 ปี	20	18.50	8	7.40	8	7.40	36	11.11
	4. 15 ปีขึ้นไป	6	5.60	4	3.70	10	9.30	20	6.17

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 274 คน คิดเป็นร้อยละ 84.57 เป็นเพศหญิง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 15.43 เป็นผู้มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี มากที่สุดจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 49.07 เป็นผู้มีอายุ 56 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.01 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รวม 264 คน

คิดเป็นร้อยละ 81.48 มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.41 มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 เป็นผู้บริหารโรงเรียนน้อยที่สุด จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 สำหรับประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ระหว่าง 5 - 10 ปีมากที่สุด มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 42.59 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ 16 ปีขึ้นไป น้อยที่สุดจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.17

เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มผู้บริหาร พบว่า เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 92.60 เพศหญิง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 มีอายุระหว่าง 36-45 ปีมากที่สุด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 45.40 และอายุน้อยกว่า 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 4.60 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 76.90 และต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5-10 ปีมากที่สุดจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และ 15 ปี น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6

เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มครูพระภิกษุ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 108 รูป คิดเป็นร้อยละ 100 มีอายุระหว่าง 25-35 ปี มากที่สุด จำนวน 58 รูป คิดเป็นร้อยละ 53.7 และ 56 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 3 รูป คิดเป็นร้อยละ 2.8 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 88 รูป คิดเป็นร้อยละ 81.5 และสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 5 รูป คิดเป็นร้อยละ 4.6 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปีมากที่สุด จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 71.7 และ 15 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 4 รูป คิดเป็นร้อยละ 3.7

เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มครูฆราวาส พบว่า เป็นเพศชายมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 61.10 และเพศหญิงน้อยที่สุด จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 มีอายุระหว่าง 25-35 ปีมากที่สุด จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 และ 56 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 3.70 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 86.10 และสูงกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 47.20 และ 10-15 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.40

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 36 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 5 – 18 ดังนี้

ตารางที่ 5 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. การสร้างบารมี (X_1)	3.68	.22	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	3.62	.25	มาก
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3)	3.52	.25	มาก
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4)	3.52	.28	มาก
X_{tot}	3.58	.23	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่าโดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.23) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การสร้างบารมี (X_1) ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .22) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.25) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3) ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.25) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.28)

ตารางที่ 6 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างบารมี(X_1) จำแนกตามรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน	3.77	.29	มาก
2.การถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อ	3.60	.36	มาก
3.การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต	3.74	.26	มาก
4.การเน้นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น	3.63	.25	มาก
5.การทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	3.68	.26	มาก
6.การระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน	3.57	.24	มาก
7.การเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	3.84	.28	มาก
8.การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.97	.27	มาก
9.การให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ	3.60	.31	มาก
การสร้างบารมี(X_1)	3.68	.22	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างบารมี (X_1) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.22) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .27) รองลงมา คือการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .28) และการระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = .24)

ตารางที่ 7 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) จำแนกตามรายชื่อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติ ความเชื่อและค่านิยม	3.59	.28	มาก
2.การแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	3.53	.35	มาก
3.การมีจุดยืนที่ชัดเจนในการคิดเห็นต่อปัญหา ที่เกิดขึ้น	3.60	.35	มาก
4.การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ร่วมงานนับถือ	3.65	.31	มาก
5.การระบุดจุดประสงค์หลักในการทำงาน ของผู้ร่วมงานทราบได้อย่างชัดเจน	3.54	.29	มาก
6.การแสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและ ความเชื่อมั่นในตนเอง	3.54	.30	มาก
7.การแสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจร่วมกัน	3.59	.29	มาก
8.มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ใน แง่ปฏิบัติ	3.55	.33	มาก
9.เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี	3.81	.25	มาก
10.การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย	3.65	.26	มาก
11.การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.63	.25	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	3.62	.25	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.25) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = .25) รองลงมาคือ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .26) และการแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = .35)

ตารางที่ 8 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3) จำแนกตามรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.การกระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ	3.53	.31	มาก
2.การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา	3.49	.33	ปานกลาง
3.การทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.57	.31	มาก
4.การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจ	3.61	.23	มาก
5.การช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.58	.28	มาก
6.การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ	3.50	.28	มาก
7.การให้เวลาในการแนะนำการสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.41	.36	ปานกลาง
8.การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถ	3.44	.33	ปานกลาง
9.การให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น	3.44	.34	ปานกลาง
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3)	3.52	.25	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.25) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยการรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .23) รองลงมาคือ การช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = .28) และการให้

เวลาในการแนะนำงานสอนงาน แก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.41, S.D=.36$)

ตารางที่ 9 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) จำแนกตามรายข้อ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.60	.39	มาก
2.การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค	3.56	.33	มาก
3.ความสามารถนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจเพื่อการตั้งสมมติฐาน	3.46	.34	ปานกลาง
4.ความสามารถในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้	3.45	.31	ปานกลาง
5.การหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้	3.53	.34	มาก
6.การเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.46	.32	ปานกลาง
7.การพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ	3.46	.31	ปานกลาง
8.การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมได้	3.50	.32	มาก
9.การส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก	3.56	.32	มาก
10.การส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ	3.59	.32	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4)	3.52	.28	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า โดยภาพรวมระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52, S.D. = 0.28$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 6 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.60, S.D. = .39$) รองลงมาคือ การส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้

แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$, S.D.=.32) และความสามารถในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X}=3.45$, S.D=.31)

ตารางที่ 10 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวม

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. ความมั่นคงปลอดภัย (Y_1)	3.05	.35	ปานกลาง
2. ความพอใจในสภาพงาน (Y_2)	3.14	.32	ปานกลาง
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3)	3.48	.29	ปานกลาง
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4)	3.37	.30	ปานกลาง
5. ความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5)	3.36	.29	ปานกลาง
6. ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6)	3.36	.25	ปานกลาง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7)	3.34	.31	ปานกลาง
8. การนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8)	3.43	.31	ปานกลาง
Y_{tot}	3.32	.27	ปานกลาง

จากตารางที่ 10 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.27) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู แต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 8 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .29) การนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = .31) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .30) ความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = .29) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = .25) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = .31) ความพอใจในสภาพงาน (Y_2) ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = .32) และความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = .35)

ตารางที่ 11 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) จำแนกตามรายชื่อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.โรงเรียนอำนวยความสะดวก และจัดสวัสดิการต่าง ๆ ได้เพียงพอกับความต้องการของครู	3.14	.36	ปานกลาง
2.ท่านรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่	3.09	.43	ปานกลาง
3.รายได้ของท่านสามารถนำไปจัดหาสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของท่านและครอบครัวในสังคมได้อย่างดี	2.89	.38	ปานกลาง
4.ความสุขโรงเรียนจัดบริการทางด้านสันตนาการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครูได้ดี	2.98	.40	ปานกลาง
5.โรงเรียนส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ของครู	3.18	.40	ปานกลาง
ความมั่นคงปลอดภัย (Y_1)	3.05	.35	ปานกลาง

จากตารางที่ 11 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 0.35) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ของครู มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = .40) และ รายได้ของท่านสามารถนำไปจัดหาสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิตของท่านและครอบครัวในสังคมได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.89$, S.D. = .38)

ตารางที่ 12 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2) จำแนกตาม
รายข้อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.ท่านรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเพื่อน ร่วมงานในโรงเรียน	3.38	.35	ปานกลาง
2.โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน	2.95	.48	ปานกลาง
3.บรรยากาศในโรงเรียนช่วยให้ท่านเกิดความพึง พอใจในการปฏิบัติงาน	3.24	.33	ปานกลาง
4.ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ จาก ผู้บริหาร	3.20	.35	ปานกลาง
5.วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน มีความสะดวก ทันสมัย และได้รับความสะดวกในการบริการ	2.95	.39	ปานกลาง
ความพอใจในสภาพงาน (Y_2)	3.14	.32	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความพอใจ
ในสภาพงาน (Y_2) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.32) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละ
ข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานใน
โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.38$, S.D. = .35) และโรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวก
ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.95$, S.D. = .48)

ตารางที่ 13 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) จำแนกตามรายข้อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง	3.46	.33	ปานกลาง
2.ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้	3.61	.31	มาก
3.เพื่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของท่านต้องเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัว	3.66	.39	มาก
4.ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นภาระหน้าที่ของท่านที่จะต้องหาทางแก้ไข และรับผิดชอบ	3.54	.31	มาก
5.ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูด้วยดี	3.52	.35	มาก
ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3)	3.48	.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.29) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเพื่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของท่านต้องเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัวมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.66$, S.D.=.39) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้ ($\bar{X} = 3.61$, S.D=.31) ส่วนท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D=.33)

ตารางที่ 14 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) จำแนกตาม รายชื่อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1. ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือ การปฏิบัติอย่างอื่นจากผู้บริหารอย่างยุติธรรม ทัดเทียมกับบุคคลอื่น	3.27	.36	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีกฎเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูอย่างเที่ยงตรง	3.30	.36	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีกระบวนการให้ความยุติธรรมใน โรงเรียน	3.50	.34	มาก
4. การมอบหมายงานพิเศษ กระจายให้กับครู อย่างยุติธรรม	3.35	.32	ปานกลาง
5. ครูมีโอกาสก้าวหน้าหรือได้รับการพิจารณา ความดีความชอบทัดเทียมกัน ตามความ สามารถในการปฏิบัติงาน	3.22	.36	ปานกลาง
การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4)	3.37	.30	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการปฏิบัติ อย่างยุติธรรม (Y_4) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = 0.30) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงข้อเดียวอยู่ในระดับมาก คือ โรงเรียนมี กระบวนการให้ความยุติธรรมในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = .34)

ตารางที่ 15 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) จำแนกตามรายข้อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.ท่านเป็นกำลังที่ทำให้งานในโรงเรียนดำเนินไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดี	3.40	.33	ปานกลาง
2.ผู้บริหารให้คำยกย่องนับถือ และสรรเสริญในผลการปฏิบัติของท่านอยู่เสมอ	3.28	.38	ปานกลาง
3.โครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ท่านสามารถปฏิบัติครบถ้วน	3.33	.36	ปานกลาง
4.ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	3.38	.33	ปานกลาง
5.โรงเรียนได้มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	3.44	.29	ปานกลาง
ความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5)	3.36	.29	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.29) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยโรงเรียนได้มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = .29) และผู้บริหารให้คำยกย่องนับถือและสรรเสริญในผลการปฏิบัติของท่านอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = .38)

ตารางที่ 16 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกลึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) จำแนกตามรายข้อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.ผู้บริหารและเพื่อนครูมาขอคำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน จากท่านเสมอ	3.25	.30	ปานกลาง
2.ผู้บริหารของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว	3.47	.27	ปานกลาง
3.การปฏิบัติงานของท่านทำให้ได้รับการยกย่องยอมรับ และเป็นที่พึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน	3.35	.30	ปานกลาง
4.การที่ท่านได้ปฏิบัติงานที่นี่ ท่านมีโอกาสแสดงผลงาน เพื่อเป็นการแสดงความรู้ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์	3.38	.34	ปานกลาง
5.ผู้บริหารและเพื่อนครูต่างยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	3.33	.30	ปานกลาง
ความรู้สึกลึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6)	3.36	.25	ปานกลาง

จากตารางที่ 16 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านความรู้สึกลึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.25) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = .27) และผู้บริหารและเพื่อนครูมาขอคำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากท่านเสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = .30)

ตารางที่ 17 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7)
จำแนกตามรายชื่อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน	3.32	.38	ปานกลาง
2.ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน	3.31	.34	ปานกลาง
3.คณะครูได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นในแก้ไขปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน	3.37	.38	ปานกลาง
4.ความคิดเห็นต่างๆ ที่คณะครูเสนอ จะได้รับการพิจารณาจากผู้บริหาร	3.34	.30	ปานกลาง
5.ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่	3.49	.30	ปานกลาง
การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7)	3.34	.31	ปานกลาง

จากตารางที่ 17 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.31) และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง โดยท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = .30) และท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = .34)

ตารางที่ 18 ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8)
จำแนกตามรายข้อ

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	S.D.	ค่าระดับ
1.งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ท่านถนัดมาก จึงมีโอกาใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง	3.38	.34	ปานกลาง
2.ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน คณะครูได้ ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี	3.55	.30	มาก
3.จากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ท่านรู้สึกมี ความภาคภูมิใจและยินดี	3.47	.36	ปานกลาง
4.ท่านรู้สึกว่ จากผลการปฏิบัติงานทำให้ท่าน โดดเด่น และสร้างชื่อเสียงให้ท่านและโรงเรียน	3.29	.45	ปานกลาง
การนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8)	3.43	.31	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 18 พบว่าโดยภาพรวมระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูด้านการนับถือ
ในความสามารถของตนเอง (Y_8) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.31) และเมื่อแยก
พิจารณาในแต่ละข้อ พบว่า มีเพียงข้อเดียวคือในการปฏิบัติงานของโรงเรียน คณะครูได้ร่วมกัน
ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคีเพียงด้านเดียวที่อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของ
ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามทัศนคติของ
ครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส

การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และ
ครูที่เป็นฆราวาส ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test) ดังรายละเอียดในตารางที่
19 -20 ดังนี้

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็น
พระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ครูผู้ให้ข้อมูล (n=216)				t	Sig.
	ครูที่เป็นพระภิกษุ (n=108)		ครูที่เป็นฆราวาส (n=108)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. การสร้างบารมี (X ₁)	3.64	.61	3.67	.64	.26	.79
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	3.60	.59	3.63	.68	.26	.79
3. การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล (X ₃)	3.51	.67	3.52	.73	.04	.96
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X ₄)	3.52	.67	3.51	.71	.17	.86
รวม	3.57	.58	3.58	.65	.17	.92

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ
และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส

ขวัญในการปฏิบัติงานของครู	ครูผู้ให้ข้อมูล (n=216)				t	Sig.
	ครูที่เป็นพระภิกษุ (n=108)		ครูที่เป็นฆราวาส (n=108)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ความมั่นคงปลอดภัย (Y ₁)	3.15	.87	3.04	.85	.94	.34
ความพอใจในสภาพงาน (Y ₂)	3.16	.76	3.20	.77	.38	.69
ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y ₃)	3.49	.69	3.50	.81	.17	.85
การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y ₄)	3.36	.73	3.40	.82	.39	.69
ความรู้สึกลงในความสำเร็จ (Y ₅)	3.34	.72	3.40	.90	.62	.53
ความรู้สึกลงตนเองมีความสำคัญ (Y ₆)	3.33	.71	3.35	.78	.23	.81
การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y ₇)	3.31	.77	3.37	.83	.50	.61
การนับถือในความสามารถของตนเอง (Y ₈)	3.34	.78	3.51	.78	1.59	.11
รวม	3.31	.65	3.35	.71	.40	.68

จากตารางที่ 20 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y₇) ที่ว่าท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่แตกต่างกัน

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8**

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน
พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน
(stepwise multiple regression analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการ ดังรายละเอียดใน
ตารางที่ 21 – 30

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	ภาวะผู้นำของบริหาร					ขวัญในการปฏิบัติงานของครู								
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X _{t0t}	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₅	Y ₅	Y ₅	Y _{tot}
การสร้างบารมี (X ₁)	1.000	.829**	.805**	.790**	.903**	.600**	.630**	.576**	.655**	.601**	.512**	.551**	.463**	.646**
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	.829**	1.000	.865**	.895**	.955**	.666**	.700**	.616**	.743**	.757**	.625**	.648**	.545**	.745**
การมุ่งความสัมพันธ์เป็น รายบุคคล(X ₃)	.805**	.865**	1.000	.888**	.948**	.733**	.783**	.527**	.764**	.691**	.581**	.601**	.446**	.724**
การกระตุ้นการใช้ปัญญา(X ₄)	.790**	.895**	.888**	1.000	.955**	.710**	.736**	.591**	.806**	.721**	.628**	.641**	.555**	.759**
X _{t0t}	.903**	.955**	.948**	.955**	1.000	.723	.760**	.614**	.793**	.739**	.626**	.651**	.536**	.767**

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

ตารางที่ 22 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม (Y_{tot})

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	1.53	1.53	48.55	.00
Residual	34	1.07	0.03		
Total	35	2.61			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.76
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.58
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.57
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.17

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่	.15	.45		0.34	.73
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร(X_{tot})	.88	.12	.76	6.96	.00

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ .76 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .58 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 58.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .57 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .17 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อขวัญ

ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = 0.15 + 0.88 (X_{tot})$$

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	2.38	2.38	39.39	.00
Residual	34	2.06	0.06		
Total	35	4.44			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.73
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.53
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.52
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.24

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
	β	Std.Error			
ค่าคงที่	.56	.57		0.97	.339
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_3)	1.02	.16	.73	6.27	.00

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) เท่ากับ .73 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .53 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล(X_3) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) ได้ร้อยละ 53.70 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .52 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .24 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (X_3) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_1 = 0.56 + 1.02(X_3)$$

ตารางที่ 24 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	2.31	2.31	53.94	.00
Residual	34	1.45	0.04		
Total	35	3.76			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.78
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.61
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.60
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย(Standard Error)	.20

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std.Error			
ค่าคงที่	.41	.48		0.85	.39
การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3)	1.01	.13	.78	7.34	.00

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2) เท่ากับ .78 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .61 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล(X_3) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2) ได้ร้อยละ 61.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .60 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .20 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = 0.416 + 1.010(X_3)$$

ตารางที่ 25 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	1.12	1.12	20.78	.00
Residual	34	1.84	0.05		
Total	35	2.97			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.61
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.37
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.36
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.23

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่	.88	.57		1.55	.13
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.71	.15	.61	4.55	.00

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) เท่ากับ .61 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .37 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) ได้ร้อยละ 37.90 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .36 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .23 ใน

ลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_3) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = 0.88 + 0.71 (X_2)$$

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	2.06	2.06	63.16	.00
Residual	34	1.11	0.03		
Total	35	3.17			

สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .80

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) .65

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) .64

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย(Standard Error) .18

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std.Error			
ค่าคงที่	.34	.38		.91	.36
การกระตุ้นการใช้ปัญญา(X_4)	.85	.10	.80	7.94	.00

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้าน

การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) เท่ากับ .80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .65 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) ได้ร้อยละ 65.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .64 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .18 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_4 = 0.34 + 0.85 (X_4)$$

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	1.73	1.73	45.74	.00
Residual	34	1.29	0.03		
Total	35	3.03			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.75
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.57
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.56
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย(Standard Error)	.19

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่	.13	.47		.27	.78
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.89	.13	.75	6.76	.00

จากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) เท่ากับ .75 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .57 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) ได้ร้อยละ 57.4 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .56 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .19 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_5 = 0.13 + 0.89 (X_2)$$

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	0.90	0.90	22.15	.00
Residual	34	1.39	0.04		
Total	35	2.29			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.62
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.39
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.37
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.20

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std. Error			
ค่าคงที่	1.35	.42		3.17	.00
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4)	.56	.12	.62	4.70	.00

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) เท่ากับ .62 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .39 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) ได้ร้อยละ 39.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว

(Adjusted R Square) เท่ากับ .37 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .20 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอย ได้ดังนี้

$$\hat{Y}_6 = 1.35 + 0.56 (X_2)$$

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	1.45	1.45	24.99	.000
Residual	34	1.97	0.05		
Total	35	3.43			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.65
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.42
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.40
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย(Standard Error)	.24

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std.Error			
ค่าคงที่	.26	.61		.43	.66
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X_{tot})	.85	.17	.65	5.00	.00

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) เท่ากับ .65 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .42 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) ได้ร้อยละ 42.40 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .407 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .24 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{tot}) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ ดังนี้

$$\hat{Y}_7 = 0.26 + 0.85(X_{tot})$$

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8)

แหล่งความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	1	1.09	1.09	15.14	.00
Residual	34	2.46	0.07		
Total	35	3.56			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.55
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.30
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.28
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย(Standard Error)	.26

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

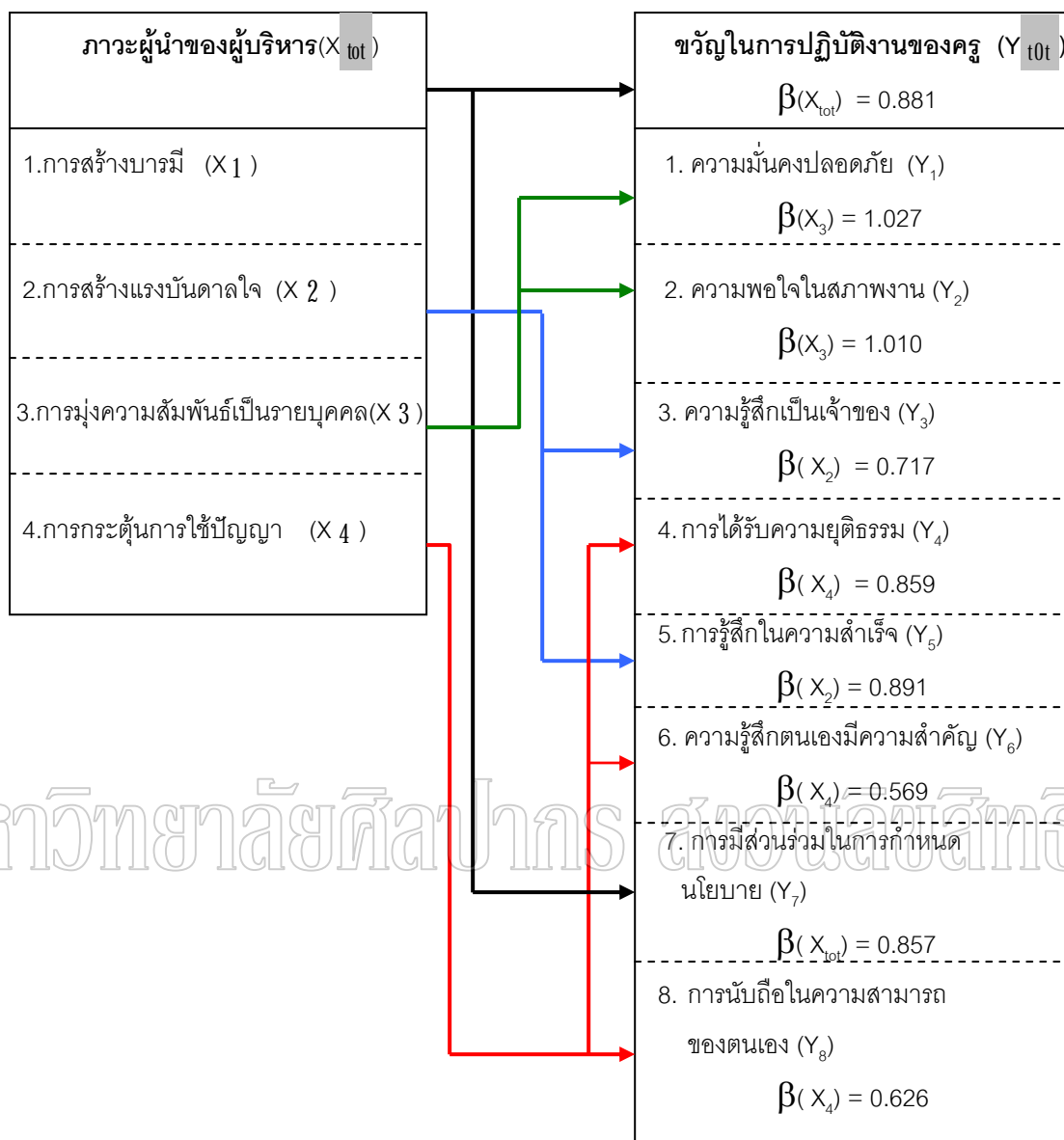
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		Standardize Coefficients	T	Sig.
	β	Std.Error			
ค่าคงที่	1.23	.56		2.17	.03
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4)	.62	.16	.55	3.89	.00

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) เท่ากับ .55 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .30 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) สามารถทำนายขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) ได้ร้อยละ 30.80 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .28 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .26 ในลักษณะนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_8 = 1.23 + .62 (X_4)$$

จากการวิเคราะห์การถดถอยของภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม (X_{10t}) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ทั้งโดยภาพรวม (Y_{10t}) และด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Y_7)
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Y_2) และด้านความรู้สึกในความสำเร็จ (Y_5)
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_3) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย (Y_1) และด้านความพอใจในสภาพงาน (Y_2)
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_4) ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Y_4) ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (Y_6) และด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง (Y_8) ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 6



→ หมายถึง ตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
 β หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ

แผนภูมิที่ 6 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 2) ความแตกต่างตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุและครูที่เป็นฆราวาสเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 36 โรงเรียน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จำนวน 324 คน เป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ บาส (Bass) ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของ ไวลส์ (Wiles) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (f) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t - test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากที่สุดโดยภาพรวม และรายด้าน และขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามทัศนคติของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ขวัญในการปฏิบัติของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ที่ว่าท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่ แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 มีดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ทั้งโดยภาพรวมและด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของและด้านความรู้สึกในความสำเร็จ

3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัยและด้านความพอใจในสภาพงาน

3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ และด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพแท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน ซึ่งเป็นผลที่น่าพอใจ และมีค่าสูงกว่าสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ซึ่งเป็นเจ้าอาวาสของวัดนั้น ๆ มีศักยภาพ มีบารมี มีความสามารถ มีความเสียสละ มีความคิดที่จะช่วยเหลือเยาวชน ช่วยเหลือชาติบ้านเมือง จึงดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นและปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม

นอกจากนี้เจ้าอาวาสที่เป็นผู้บริหารเป็นพระผู้ใหญ่และเป็นທີ່เลื่อมใสได้รับความศรัทธาจากประชาชนโดยทั่วไปจึงทำให้ประชาชนบริจาค และเป็นผู้อุปถัมภ์โรงเรียนพระปริยัติธรรม ทั้งนี้งบประมาณที่ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรมส่วนใหญ่ ได้มาจากความศรัทธาในเจ้าอาวาสวัดเป็นส่วนสำคัญ จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิราภรณ์ อิมวิทยา ที่ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับสูง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมการบริหารทุกองค์ประกอบในระดับมาก แต่แตกต่างกับงานวิจัยของ สท้าน พันธุ์เพชร ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง และแตกต่างกับงานวิจัยของสมภพ ศักดิษฐานนท์ ที่ศึกษาพฤติกรรมการบริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอยุธยา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในลำดับแรก คือ ด้านการสร้างบารมี ลำดับที่สอง คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่สาม คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และลำดับที่ 4 คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นเจ้าอาวาสของวัดที่

โรงเรียนตั้งอยู่ และเป็นพระผู้ใหญ่ที่ประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ และประชาชนทั่วไปให้ความนับถือ จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการสร้างบารมี จึงมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของบาส (Bass) เกี่ยวกับการสร้างบารมีว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและการอ้างอิงกับตัวผู้นำ การสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพเพราะมีอิทธิพลการทำนายสูงสุด และสอดคล้องกับแนวความคิดของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ที่กล่าวว่า การสร้างบารมีเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้นอมนยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม ผู้นำมีบุคลิกภาพที่คนเห็นแล้วยกย่องนับถือผู้นำแบบนี้จะมีวิธีการที่เหนือกว่าปกติ ที่เรียกว่า “พรสวรรค์”

จากผลการวิจัยที่พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน ผลการวิจัยดังกล่าวอาจเนื่องมาจากครูที่มาสอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นครูที่เป็นพระภิกษุสงฆ์ซึ่งเป็นพระนิสิตปฏิบัติศาสนกิจจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย นอกจากนั้นยังเป็นพระภิกษุที่เป็นลูกศิษย์ของท่านเจ้าอาวาสในวัดที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียน ทำให้ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนของครูต้องดำเนินการตามความคิดเห็นและกรอบในการพัฒนาของเจ้าอาวาส สามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างจำกัดทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของเมนเดล (Mendel) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูและความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน พบว่า ขวัญของครูที่ทำงานอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิทยา ขวัญทอง ที่ศึกษาขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ขวัญของครูเกษตรอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่อยู่ในลำดับแรก คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 2) การนับถือในความสามารถของตนเอง 3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม 4) ความรู้สึกในความสำเร็จ 5) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) ความพอใจในสภาพงาน และ 8) ความมั่นคงปลอดภัย ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุ และเป็นลูกศิษย์ของเจ้าอาวาสวัดที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของจึงมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ซึ่งผลวิจัยดังกล่าวแตกต่างกับงานวิจัยของ พิทยา ขวัญทอง ที่ศึกษาขวัญของครูเกษตร

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของขวัญด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในอันดับสุดท้ายจากห้าอันดับแรก

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน โดยผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเจ้าของอาวาสของวัดที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารจึงมีอำนาจและการตัดสินใจที่เด็ดขาดในการบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบกับครูในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งที่เป็นพระภิกษุและฆราวาสให้ความสำคัญ เลื่อมใสในตัวผู้บริหารที่เป็นเจ้าอาวาสวัดเป็นทุนเดิมจึงทำให้ความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาสที่มีต่อผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจะพบความแตกต่างในความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาส กล่าวคือ ครูที่เป็นฆราวาสมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวม ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นายบุคคลสูงกว่าของครูที่เป็นพระภิกษุ ยกเว้นในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่เป็นฆราวาส ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ครูที่เป็นฆราวาสส่วนใหญ่เป็นครูที่เกษียณอายุราชการแล้ว หรือถ้าหากยังรับราชการอยู่จะมาสอนด้วยความศรัทธาต่อเจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้บริหารในโรงเรียน จึงทำให้ความคิดเห็นของครูฆราวาสส่วนใหญ่ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมหรือการแสดงออกของผู้ร่วมงาน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอฟเวอร์ส (Evers) ที่ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน พบว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

จากผลการวิจัยที่พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ที่ว่าท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่แตกต่างกัน ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก หน้าที่ของครูไม่ว่าจะเป็นครูที่เป็นพระภิกษุหรือครูที่เป็นฆราวาสมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ดังนั้นในการปฏิบัติงานจึงได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกันทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักและหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย จึงทำ

ให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาสมีความคิดเห็นในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ในข้อท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่ แตกต่างกัน ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจาก ครูที่เป็นฆราวาสส่วนใหญ่เมื่อมีหน่วยงานที่สามารถให้ผลตอบแทนได้ดีกว่าก็จะออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อย แต่ครูที่เป็นพระภิกษุส่วนใหญ่เป็นพระภิกษุที่บวชอยู่ที่วัดซึ่งเป็นที่ตั้งของโรงเรียนพระปริยัติธรรมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้สามารถปฏิบัติงานในโรงเรียนได้โดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่บ่อยครั้ง ทำให้ครูที่เป็นพระภิกษุได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญๆ ในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายได้มากกว่าครูที่เป็นฆราวาส ทำให้ครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาสมีความคิดเห็นกับข้อคำถามในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ในข้อท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่างๆ ของโรงเรียน และท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เต็มที่ แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบความแตกต่างในความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาส กล่าวคือ ครูที่เป็นฆราวาสมีความคิดเห็นต่อขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวมและด้านความพอใจในสภาพงาน ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านการนับถือในความสามารถของตนเองสูงกว่าในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุยกเว้นในด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเท่านั้นที่ค่าเฉลี่ยในความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุสูงกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่เป็นฆราวาส ผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากการที่ครูที่เป็นฆราวาสมีความศรัทธาในเจ้าอาวาสจึงมาสอนที่โรงเรียนทำให้ครูที่เป็นฆราวาสมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าอาวาสหรือผู้บริหารโรงเรียน ส่วนครูที่เป็นพระภิกษุส่วนใหญ่เป็นลูกศิษย์ของเจ้าอาวาสจึงทำให้มีความเกรงใจต่อเจ้าอาวาส และมีความสัมพันธ์ในฐานะของครูกับลูกศิษย์ ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาสจึงเป็นคนละรูปแบบกัน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของเบอร์เกธ (Bergeth) ศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในรัฐดาโกตาเหนือ พบว่า ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่มีความพึงพอใจในการสอน และมีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดีจะมีขวัญในการทำงานสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญเรือน ชโลธร ที่ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตาม

ขนาดของโรงเรียนและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขต การศึกษา 6 พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำต่างกัน มีความพึงพอใจใน การทำงานแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ มีส่วนทำให้ครูมีความพึง พอใจในการทำงานมากกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ส่งผลต่อขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม ผลดังกล่าว อาจเนื่องมาจากโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นโรงเรียนที่สอนทั้งทางโลกและ ทางธรรม โดยประสงค์ที่จะให้การศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักร กล่าวคือ ศาสนาได้ศาสนทายาทที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา อย่างกว้างขวาง ประพฤติชอบในขณะที่ดำรงอยู่ในสมณเพศ หรือแม้ลาสิกขาบทไปแล้วสามารถเข้า ศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ สามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และประเทศชาติได้เช่นกัน

นอกจากนั้นผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา มีศักยภาพ มี ภารมมี มีความสามารถ มีความเสียสละ มีความคิดที่จะช่วยเหลือเยาวชน ช่วยเหลือชาติบ้านเมือง จึงดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นและทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม และงบประมาณ ในการจัดการศึกษาส่วนใหญ่มาจากความศรัทธาในเจ้าอาวาส ส่วนที่ได้รับการสนับสนุนจาก รัฐบาลมีจำนวนน้อยมาก ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือเจ้าอาวาสวัด มีผลต่อขวัญในการ ปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรีน (Green) ที่ได้ทำการวิจัย พบว่า การเป็นผู้นำ ของครูใหญ่เป็นสิ่งสำคัญต่อขวัญและกำลังใจของครู สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เอฟเวอร์ส (Evers) ที่ศึกษาประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน พบว่า แบบของ พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำมีความ สัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ คลาวิตเตอร์ (Klawitter) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง ทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำ แบบอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาติ วิเชียรมาศ ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ระดับภูมิภาค และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ มีส่วนช่วยอย่างสำคัญต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อคำถามแล้วถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ในการกำหนดนโยบาย หลักปฏิบัติของโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน และเมื่อได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารแล้วจะทำให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้น หากพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้านและโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ในระดับมากกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ทั้งรายด้านและโดยภาพรวม

เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการสร้างบารมี ไม่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความไม่ชัดเจนในภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อ การระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน การให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานในการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ และการแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการสร้างบารมีไม่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความพอใจในสภาพงาน และด้านความรู้สึกในความสำเร็จ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธา และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองโลกในแง่ดี ทำให้ผู้ร่วมงานมีความพอใจในสภาพของงานและมีความรู้สึกในความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านความพอใจในสภาพงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทำงานจนประสบผลสำเร็จ รับฟังเรื่องราวของผู้ร่วมงานและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ส่งเสริมการพัฒนาและสอนงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถจึงทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย และมีความพอใจในสภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระ

ปรียัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ และด้านการนับถือในความสามารถของตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้ความสนใจกับผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาคกัน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางวิธีการใหม่ๆ ให้แก่ผู้ร่วมงาน และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เสนอความคิดเห็นและแง่คิดต่างๆ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกที่ตนเองได้รับการปฏิบัติ มีการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

จากผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวม และในบางด้านเท่านั้น มิได้หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้านจะไม่มีส่วนส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาดังปรากฏในตารางที่ 8 ซึ่งแสดงให้เห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมในระดับมาก นั้นย่อมแสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้าน มีส่วนส่งเสริม สนับสนุนให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน ในทำนองเดียวกันขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา แต่ละด้านก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน และต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังนั้น การที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อด้านใดด้านหนึ่ง หรือต่อภาพรวม จะมีผลถึงด้านอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยภาพรวมก็คือการรวมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในแต่ละด้านเข้าด้วยกันนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น ๆ และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานนั้น ๆ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 มีภาวะผู้นำในระดับที่น่าพอใจ หากพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้บริหารควรจะได้รับพัฒนาในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นอันดับแรก เพราะในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการสร้างความตระหนักในปัญหา กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิดแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่างๆ และควรส่งเสริมในด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวม และรายด้าน หากพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ในลำดับแรกครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมต้องการขวัญในการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงปลอดภัยเป็นลำดับแรก ดังนั้นโรงเรียนและผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสร้างความมั่นใจ ความมั่นคงปลอดภัยให้กับครู โดยผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ โดยการเพิ่มค่าตอบแทน การสอน เช่น เงินเดือน และสร้างความเชื่อมั่นในด้านการเงินที่ไม่สิ้นเปลืองต่อสถาบันครอบครัว ไม่ต้องดิ้นรนหางานใหม่ที่ค่าตอบแทนสูงกว่า รวมทั้งการสร้างความปลอดภัยในสภาพงาน ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความรู้สึกในความสำเร็จ การปฏิบัติอย่างยุติธรรม การนับถือในความสามารถของตนเองและความรู้สึกเป็นเจ้าของ

2. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส โดยภาพรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ยจะพบความแตกต่างในความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาส กล่าวคือ ครูที่เป็นฆราวาสมีทัศนะต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในภาพรวม และด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล สูงกว่าในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุ ยกเว้นในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่ค่าเฉลี่ยในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่เป็นฆราวาส ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำกับครูที่เป็นพระภิกษุในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลให้มากขึ้น และกับครูที่เป็นฆราวาสผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำในด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาให้มากขึ้น ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 จำแนกตามความคิดเห็นของครูที่เป็นพระภิกษุ และครูที่เป็นฆราวาส พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามค่าเฉลี่ย จะพบความแตกต่างในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุกับครูที่เป็นฆราวาส กล่าวคือ ครูที่เป็นฆราวาสมีทัศนะต่อขวัญในการปฏิบัติงานในภาพรวม และด้านความพอใจในสภาพงาน ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านการนับถือในความสามารถของตนเองสูงกว่าในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุ ยกเว้นในด้านความมั่นคงปลอดภัย และด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเท่านั้นที่ค่าเฉลี่ยในทัศนะของครูที่เป็นพระภิกษุ สูงกว่าค่าเฉลี่ยของครูที่เป็นฆราวาส ดังนั้นโรงเรียนและผู้บริหารควรสร้างขวัญในการปฏิบัติงานกับครูที่เป็นพระภิกษุในด้านความพอใจในสภาพงาน ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ด้านความรู้สึกในความสำเร็จ ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ด้านการนับถือในความสามารถของตนเองให้มากขึ้น ส่วนครูที่เป็นฆราวาสควรสร้างขวัญในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเพิ่มมากขึ้น

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวม ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 โดยภาพรวม แสดงให้เห็นว่าการที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 อยู่ในระดับดีนั้น มีผลมาจากการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ดังนั้นหากต้องการที่จะสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 ควรดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกด้านควบคู่กันไป ไม่ควรแยกพัฒนาเฉพาะด้านใดด้าน

หนึ่งเพียงลำพัง เพราะการดำเนินการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวอาจได้ผลไม่เต็มที่ เนื่องจากภาวะผู้นำในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู แต่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมและแต่ละด้าน ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมย่อมได้ผลดีกว่า

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่มีผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวไว้ข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8
2. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา
3. ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาอื่น ๆ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมล ดุลยพันธ์. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519.

กมล รอดคล้าย. “สภาพปัญหาการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย”. 2534. (เอกสารอัดสำเนา เย็บเล่ม),

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัณฑิต, 2539.

กิตติ อีรศานต์. เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ม.ต้น-ม.ปลาย. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.

กลิ่น สระทองเนียม. “18 ปี สปช. กับความมุ่งมั่นจัดการศึกษาเพื่อเด็กไทย.”

เดลินิวส์, 27 กันยายน 2541.

กรมการศาสนา. รายงานประเมินผลเรื่องการศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.

_____. “เอกสารสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการศึกษาของคณะสงฆ์.” 2541.

(เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม)

กรมการศาสนา. กระทรวงศึกษาธิการ. วัตถุประสงค์ 43. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2543.

เจริญผล สุวรรณโชติ. ทฤษฎีการบริหาร กรุงเทพฯ : แพรวพิทยา, 2519.

จำนงค์ สมประสงศ์. หลักการและศิลป์ของหัวหน้างานในการสร้างแรงบันดาลใจที่ดี. กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐกิจและบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2525.

ชลี แต่รุ่งเรือง. “ภาวะผู้ที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2536.

ถวิล สมัครรัฐกิจ. คู่มือการจัดการศึกษาสงฆ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2539.

ทินพันธุ์ คาตะตะ. พระพุทธศาสนากับสังคมไทย. กรุงเทพฯ : สหายบลิ๊ตและการพิมพ์, 2544.

นภาค ลิ่มสุรัตน์. จิตวิทยาในการสร้างขวัญและกำลังใจ. กรุงเทพฯ : บิสสิเนสวิค, 2526.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส. เอ็ม. เอ็ม. จำกัด, 2527.

บุญเรือน ชโลธร. “ความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและ
พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต
การศึกษา 6.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2541.

ประเวศ วะสี. ภาวะผู้นำ พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข. กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์
มติชน, 2542.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2526.

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์, 2545.

พระครูสังฆรักษ์สุภาพ สุขอย. “สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนพระปริยัติธรรม
แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 9.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
บริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย, 2546.

พระสาย แวงคำ. “ปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา กลุ่มที่ 9.” รายงานการค้นคว้าอิสระปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา
การศึกษานอกระบบ มหาวิทยาลัยสารคาม, 2544.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท
สหธรรมิก จำกัด, 2547.

พระราชวรมนู. ปรัชญาการศึกษาของไทย กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วรพากย์พินิจ, 2521.

พิทยา ขวัญทอง. “ขวัญของครูเกษตรในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาค
กลาง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2522.

ไพบุลย์ วิสัยจร. “ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2523.

ภิญโญ คชศิลา. “ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงาน
ศึกษานิเทศก์อำเภอ.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

มานพ พลไพรินทร์. การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม. กรุงเทพฯ : จงเจริญการพิมพ์, 2533.

รังสรรค์ ตันเจริญ. “รูปแบบภาวะผู้นำและกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาข้าราชการ
กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร
รัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.

วิจิตร อวระกุล. เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2526.

วัฒนา สุตรสุวรรณ. ผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2519.

ศิริกาญจนา อิศรางกูร ณ อยุธยา. “เหตุปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต, 2545.

เศวณิต เศาณานนท์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา, 2541.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มติชน, 2542.

สท้าน พันธุ์เพชร. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความ
ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
ศึกษาจังหวัดพิษณุโลก.” ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. (บทคัดย่อ)

สมชาย บัวเล็ก. “การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ก่อน พ.ศ.2535.” วารสาร
การศึกษาแห่งชาติ. 7, 1 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม): 2535.

สมชัย สุกสัก. “การศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการจัดสวัสดิการการศึกษาในโรงเรียนพระปริยัติ
ธรรม แผนกสามัญศึกษาในทัศนะของผู้เรียนที่เป็นพระภิกษุสามเณรและผู้บริหาร :
ศึกษาเฉพาะกรณีกลุ่มโรงเรียน กลุ่มที่ 8.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร
มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543.

สมถวิล ชูทรัพย์. “การใช้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญในการ
ปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการ
ศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

สมยศ นาวิการ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมลการพิมพ์, 2520.

_____. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ดวงกมลการพิมพ์, 2522.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

สุรินทร์ สุพรรณรัตน์. ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2530.

เสนาะ ตีเขาร. การบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2515.

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534 ข.

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. “สถิติข้อมูลโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2546 ครั้งที่ 2.” 2546. (เอกสารอัดสำเนาเย็บเล่ม)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. หัวใจครู. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พรินต์ติ้งกรุ๊ป, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. “แนวทางการอุดหนุนโรงเรียนราษฎร์.” จุลสารการศึกษา 6 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2525) :18.

สุวณี ตีระ. “ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2545.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกรณีก้านันและผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช.” วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรมหาบัณฑิต คณะสังคม ศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

_____. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. พระนคร : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2515.

อภิวรรณ แก้วเล็ก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538.

อาทิตย์ อุไรรัตน์. “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของเด็กไทย.” วารสารสาธารณสุขมูลฐานภาคกลาง 9, 3 (มีนาคม – เมษายน 2537):10.

- อิทธิชัย ธนเศรษฐ์. “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2523.
- _____. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2531.

ภาษาอังกฤษ

- Anderson, Lester W, and Lauren A. Vandyke. School Administration. Boston : Houghton Mifflin Company, 1963.
- Bass, Bernard M. Leadership and Performance beyond expectation. New York : The Free Press, 1985. quoted in Gary A. Yukl. Leadership in Organization. 2nd ed. Engle Woods Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Bass, Bernard M., and Avolio, Bruce J. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, 1990.
- Blake, Robert R. Mouton and Jane S., The New Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, Co., 1978.
- Brown, Foster. “A Study to Ascertain those Living and Working Condition Which Teacher Believe Influence the Quality of their Service and General Morale.” Doctoral Project Columbia Teacher College, Columbia University, 1952.
- Burns, James M. Leadership. New York : Harper & Row, 1987.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Dalton, Brow Edward. “Leadership style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction.” Dissertation Abstracts International 47, 1 July (1986) : 132.
- Davis, Keith. Human Relation and Organization Behavior. Philippines : Press, 1982.
- _____. Human Relation At Work. New York : McGraw – Hill, 1967.
- Davis, Ralph C. The Fundamentals of Top Management. New York : Haper & Brothers, Co., 1951.

Davis, Ralph C. Fundamental to Top Management. New York : Harper & Brother Co., 1951.

Dien, Terry Thomas. "Relationship between the Sense of Power and Selected Morale Factors of Public School Classroom Teachers." Dissertation Abstracts International 33, 6 (December 1973): 97.

Donnelly, James H. Jr., James L. Gibson, and John M. Ivancevic. Fundamentals of Management. 3rd ed. Dallas, Texas : Business Publisher, Inc., 1978.
_____. James H. and others. Fundamentals of management. Dallas, Texas : Business Publication, 1971.

Eddis, Green James. "The Relationship Between Domestic of Principals and Teachers Morale in Twelve Selected Secondary School in Michigan". Dissertation Abstracts International (1967): 117.

Gregg, Russell T. "The Administrative Process" Russell T. Gregg, Administrative Behavior in Education. cited by Roald F. Campbell, New York : Harper & Row, 1957.

Finger, Sophia Geller. "Leadership Style of the Quasi-Administrator and Teacher Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International (June 1985): 76.

Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.

Etzioni, Amitai. Modern organization. New Delhi : Prentice-Hall of India, 1965.

Evers, A.S. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents" Dissertation Abstracts International 47, 2 (June 1987): 94.

Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Book Co., 1973.

Gross, Werst Nancy Lee. "Teacher Morale among Selected Secondary Teachers." Dissertation Abstracts International. 48.(April 1988): 121.

Halpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Company, 1967.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resource. New Jersey : Prentice-Hall, International, Inc., 1982.

House, Robert J. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971): 69.

James, Sarros C., and Woodman, Don S. "Leadership in Australia and Its organizations. Outcomes." Leadership Managing in Real Organization Development Journal 14, 4 (1993): 146.

Juicus, Michael J. Personnel Management. Tokyo : Charles E. Turtle, 1970.

Katz, Daniel, and Robert L Kahn. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.

Klawitter, Pamela Amick. "The Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Job Satisfaction." Dissertation Abstracts International 47 (1986): 144.

Koontz, Harold, and Donnell Cyril O.' Principles of Management. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1964.

Leatherwood, Lawrence Bradley. "An Investigation of Factors Affecting the Morale and Need Satisfaction of Selected team Teachers in North Carolina." Dissertation Abstracts, Vol. 34 (January 1974): 115.

Likert, Rensis. New Pattern of Managements. New York : McGraw-Hill Book, 1961.

Lipham, James M. "Leadership : General Theory and Research." in Leadership The science and the Art Today, ed. Luvern Cunningham and William J. Gephart Itasca, Illinois : F.E. Peacock Publishers, Inc., 1964.

Mendel, Philip Charles. "An Investigation of Factors that Influence Teacher Morale Satisfaction with Work Condition". Dissertation Abstracts International, 48. (May 1988): 98.

Morris, James Riley. "A Study If Teacher Morale as Affected by Teacher Assignment to Achieve Faculty Desegregation." Dissertation Abstracts, Vol.32 (March 1972): 215.

- Napier, Thomas Gayle. "Teacher Morale," Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Nebraska, 1966.
- Owen, James. "The Uses of Leadership Theory." Michigan Business Review 25 (January 1973), 13 – 19. Parson, Talcott. Complex Organization : A Sociological Reader, cited by Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. Educational Administration : Theory Research and Practice 4th ed. New York : McGraw-Hill Inc., 1991.
- Richard, Ralph. "Relationship between Morale Factors of Teacher and their Move From one School System to Another." Dissertation Abstracts, Vol.31 (February 1971): 127.
- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co., 1970.
- Robert, Bergeth L. "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota". Dissertation Abstracts International, 31 (19 November 1879): 136.
- Stephen, Robbins P. Management. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1991.
- Stoops, Emery, and Russell E. Johnson. School Administration. New York : McGraw – Hill, 1967.
- Tannenbaum, Robert and others. Leadership and Organization. (New York : McGraw-Hill, Book Company, 1961.
- _____. Robert, and Schmidt Warren H. "How to coos a Leadership Pattern." Harvard Business Review, (23 May – June 1973): 74.
- Terry, George R. Principle of Management. 4th ed. Homewood, Illinois : Richard D. Lewin, Inc., 1960.
- Tichy, Noel M., and Deanna. Mary Anne. "The Transformational Leader." Training and Development Journal 40,7 (July 1986): 83.
- Tiffin, Joseph. Industrial Psychology. London : Henderson, 1951.
- Tosi, Henry L., and Carroll Joseph. Management Contingencies Structure and process. Chicago : St Clair Press, 1976.

Vroom, Victor H. "Leadership," in Handbook of Industrial and Organization Psychology,
87. Chicago : Rand Menally,1976.

Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization. New York : Oxford
university Press, 1946.

Wiles, Kimball. Supervision for Better School. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey :
Prentice-Hall, Inc., 1967.

Wiles, Kimball. Supervision for Better Schools. New York : Prentice – Hall. Inc. ,
1953.

_____. "An Analysis of Faculty Motivation to Work in the North Carolina Community
College system." Doctor's Theme, : North Carolina State University at
Raleigh,1973.

William, Cohen A. The Art of the Leadership. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-
Hall.1990.

Yoder, Dale. Personnel Principle and Policies. Tokyo : Meruzen Company, Ltd., 1959.

Yuki, Gary A. Leadership in Organization. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1989.

_____. Leadership in Organizations. 3 rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey :
Prentice-Hall, Inc., 1994.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

เอกสารขอความร่วมมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่ ศธ 0520.203.2/1472

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
นครปฐม 73000

3 ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยพระมหากษัตริย์พล คำสอน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม”
ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์ให้ พระมหากษัตริย์พล
คำสอน ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุง
แก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน
เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวนชม ชินะตั้งกูร)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทร. 0 3421 9136

FAX. 0 3421 9136

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 5256

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

21 ธันวาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

นมัสการ พระสุนทรธรรมธาดา ประธานกลุ่มที่ 8

ด้วย พระมหาณัฐพล คำดอน นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหาร
การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ
ศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร ผู้ช่วยและครูผู้สอนในโรงเรียนพระ
ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งผู้บริหาร ผู้ช่วย และครูผู้สอน
ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงนมัสการเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์

ขอนมัสการด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิรวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 034243435 , 034218788

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

.....

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้บริหาร ผู้ช่วยฯ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.2 ครูสอนที่เป็นพระภิกษุในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.3 ครูสอนที่เป็นฆราวาสในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8
 3. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 78 ข้อ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 39 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 39 ข้อ
 4. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลใดต่อท่านแต่ประการใดแต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาโดยรวมต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาณัฐพล คำสอน)

นักศึกษابริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-3
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/> 4
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 25-35 ปี <input type="checkbox"/> 3. 36-45 ปี <input type="checkbox"/> 4. 46-55 ปี <input type="checkbox"/> 5. 56 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 5
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 6
4	ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน (แยกตามสถานภาพ) <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/> 7
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 4. 16 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 8

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการใช้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
##	การทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจะเหมาะสมกับ ผลงานที่ทำ		✓				

การแปลความหมาย : ผู้บริหารโรงเรียนของท่านสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า
 ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับผลงานที่ทำในระดับมาก

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ บ ผู้วิจัย
1	การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 9
2	การถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อ						<input type="checkbox"/> 10
3	การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต						<input type="checkbox"/> 11
4	การเน้นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงานเชื่อมั่น						<input type="checkbox"/> 12
5	การทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 13
6	การระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ชัดเจน						<input type="checkbox"/> 14
7	การเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม						<input type="checkbox"/> 15
8	การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม						<input type="checkbox"/> 16
9	การให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ						<input type="checkbox"/> 17
10	การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม						<input type="checkbox"/> 18
11	การแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 19

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
12	การมีจุดยืนที่ชัดเจนในการคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 20
13	การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ร่วมงานนับถือ						<input type="checkbox"/> 21
14	การระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานของผู้ร่วมงานทราบได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 22
15	การแสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง						<input type="checkbox"/> 23
16	การแสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 24
17	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความเป็นไปได้ในแง่ปฏิบัติ						<input type="checkbox"/> 25
18	เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี						<input type="checkbox"/> 26
19	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> 27
20	การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 28
21	การกระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนประสบความสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 29
22	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา						<input type="checkbox"/> 30

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
23	การทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 31
24	การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่างตั้งใจ						<input type="checkbox"/> 32
25	การช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 33
26	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาจุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 34
27	การให้เวลาในการแนะนำงาน สอนงาน แก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 35
28	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความต้องการและความสามารถ						<input type="checkbox"/> 36
29	การให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้อื่น						<input type="checkbox"/> 37
30	มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 38
31	การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาค						<input type="checkbox"/> 39
32	ความสามารถนำเสนอประเด็นที่น่าสนใจเพื่อการตั้งสมมติฐาน						<input type="checkbox"/> 40

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับผู้วิจัย
33	ความสามารถในการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้						<input type="checkbox"/> 41
34	การหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้						<input type="checkbox"/> 42
35	การเสนอแนะวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 43
36	การพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ รวมทั้งที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้รอบคอบ						<input type="checkbox"/> 44
37	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมได้						<input type="checkbox"/> 45
38	การส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าความรู้สึก						<input type="checkbox"/> 46
39	การส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ						<input type="checkbox"/> 47

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

.....

แบบสอบถามสำหรับครู

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้บริหาร ผู้ช่วยฯ ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.2 ครูสอนที่เป็นพระภิกษุในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 - 1.3 ครูสอนที่เป็นฆราวาสในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
 2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8
 4. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน จำนวน 78 ข้อ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จำนวน 39 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 39 ข้อ
 5. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลใดต่อท่านแต่ประการใดแต่จะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษาโดยรวมต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

(พระมหาณัฐพล คำอ่อน)

นักศึกษابริญญาโทสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-3
1	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/> 4
2	อายุ <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 2. 25-35 ปี <input type="checkbox"/> 3. 36-45 ปี <input type="checkbox"/> 4. 46-55 ปี <input type="checkbox"/> 5. 56 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 5
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 6
4	ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน (แยกตามสถานภาพ) <input type="checkbox"/> 1. ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> 2. ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/> 7
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 2. 5-10 ปี <input type="checkbox"/> 3. 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 4. 16 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/> 8

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการใช้ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว ดังตัวอย่างต่อไปนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ระดับการใช้					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
##	การทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจะเหมาะสมกับ ผลงานที่ทำ		✓				

การแปลความหมาย : ผู้บริหารโรงเรียนของท่านสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นว่า
ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับผลงานที่ทำในระดับมาก

ข้อ	ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
1	การปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 9
2	การถ่ายทอดความคิดที่สำคัญให้เห็นถึง ค่านิยมและความเชื่อ						<input type="checkbox"/> 10
3	การควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ วิกฤต						<input type="checkbox"/> 11
4	การเน้นความสำคัญในสิ่งที่ผู้ร่วมงาน เชื่อมั่น						<input type="checkbox"/> 12
5	การทำให้ผู้ร่วมงานภูมิใจเมื่อได้ทำงาน ร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 13
6	การระบุความสำคัญของวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้ชัดเจน						<input type="checkbox"/> 14
7	การเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อ ประโยชน์ของกลุ่ม						<input type="checkbox"/> 15
8	การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่จะตาม มาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม						<input type="checkbox"/> 16
9	การให้ความมั่นใจต่อผู้ร่วมงานในการ ต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ						<input type="checkbox"/> 17
10	การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดม คติความเชื่อและค่านิยม						<input type="checkbox"/> 18
11	การแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียว ฉลาดมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 19

ข้อ	ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
12	การมีจุดยืนที่ชัดเจนในการคิดเห็นต่อ ปัญหาที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 20
13	การปฏิบัติตนเพื่อให้ผู้ร่วมงานนับถือ						<input type="checkbox"/> 21
14	การระบุดจุดประสงค์หลักในการทำงาน ของผู้ร่วมงานทราบได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 22
15	การแสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจ และความเชื่อมั่นในตนเอง						<input type="checkbox"/> 23
16	การแสดงให้เห็นถึงการมีภารกิจ ร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 24
17	มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีความ เป็นไปได้ในแง่ปฏิบัติ						<input type="checkbox"/> 25
18	เป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดี						<input type="checkbox"/> 26
19	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงาน ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> 27
20	การช่วยเหลือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 28
21	การกระตุ้นความสนใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานจนประสบความสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 29
22	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความ สำคัญถึงสิ่งที่ควรได้รับการพิจารณา						<input type="checkbox"/> 30

ข้อ	ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
23	การทำให้ผู้ร่วมงานมองเห็นผลงานที่ จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 31
24	การรับฟังเรื่องของผู้ร่วมงานได้อย่าง ตั้งใจ						<input type="checkbox"/> 32
25	การช่วยให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 33
26	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา จุดเด่นของตนเองอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 34
27	การให้เวลาในการแนะนำงาน สอน งาน แก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 35
28	การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งความ ต้องการและความสามารถ						<input type="checkbox"/> 36
29	การให้คำแนะนำผู้ร่วมงานในการ วิเคราะห์ความต้องการและ ความสามารถของผู้อื่น						<input type="checkbox"/> 37
30	มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 38
31	การให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานโดย เสมอภาค						<input type="checkbox"/> 39
32	ความสามารถนำเสนอประเด็นที่ น่าสนใจเพื่อการตั้งสมมติฐาน						<input type="checkbox"/> 40

ข้อ	ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร	ระดับการใช้					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
33	ความสามารถในการตรวจสอบข้อ สันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ๆ ได้						<input type="checkbox"/> 41
34	การหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้						<input type="checkbox"/> 42
35	การเสนอแนะวิธีการใหม่ในการ ปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 43
36	การพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ รวมทั้ง ที่ยังไม่เกิดปัญหามาพิจารณาให้ รอบคอบ						<input type="checkbox"/> 44
37	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมองปัญหา ในหลายแง่มุมได้						<input type="checkbox"/> 45
38	การส่งเสริมการกำหนดปัญหาโดยใช้ เหตุผลและหลักฐานมากกว่า ความรู้สึก						<input type="checkbox"/> 46
39	การส่งเสริมและให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นและแนวคิดต่าง ๆ						<input type="checkbox"/> 47

ตอนที่ 3 ขวัญในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อว่ามีผลการปฏิบัติอยู่ในระดับใดและ

ทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	ขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับผลการปฏิบัติ					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
1	โรงเรียนอำนวยความสะดวก และจัดสวัสดิการต่าง ๆ ได้เพียงพอกับความต้องการของครู						<input type="checkbox"/> 48
2	ท่านรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำลังปฏิบัติอยู่						<input type="checkbox"/> 49
3	รายได้ของท่านสามารถนำไปจัดหาสิ่งจำเป็น ในการดำรงชีวิตของท่านและครอบครัวในสังคมได้อย่างมีความสุข						<input type="checkbox"/> 50
4	โรงเรียนจัดบริการทางด้านสันหนนาการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครูได้ดี						<input type="checkbox"/> 51
5	โรงเรียนส่งเสริม และรักษาผลประโยชน์ของครู						<input type="checkbox"/> 52
6	ท่านรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 53
7	โรงเรียนมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 54
8	บรรยากาศในโรงเรียนช่วยให้ท่านเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 55

ข้อ	ขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับผลการปฏิบัติ					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
9	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ จากผู้บริหาร						<input type="checkbox"/> 56
10	วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน มีความสะดวกทันสมัย และได้รับความสะดวกในการบริการ						<input type="checkbox"/> 57
11	ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง						<input type="checkbox"/> 58
12	ท่านมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนี้						<input type="checkbox"/> 59
13	เพื่อความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของงาน ท่านต้องเสียสละเวลา และความสุขส่วนตัว						<input type="checkbox"/> 60
14	ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นภาระหน้าที่ของท่านที่จะต้องหาทางแก้ไขและรับผิดชอบ						<input type="checkbox"/> 61
15	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูด้วยดี						<input type="checkbox"/> 62
16	ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือการปฏิบัติอย่างอื่นจากผู้บริหารอย่างยุติธรรมทัดเทียมกับบุคคลอื่น						<input type="checkbox"/> 63
17	โรงเรียนมีกฎเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเที่ยงตรง						<input type="checkbox"/> 64

ข้อ	ขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับผลการปฏิบัติ					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
18	โรงเรียนมีกระบวนการให้ความยุติธรรม ในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 65
19	การมอบหมายงานพิเศษ กระจายให้กับ ครูอย่างยุติธรรม						<input type="checkbox"/> 66
20	ครูมีโอกาสก้าวหน้าหรือได้รับการ พิจารณา ความดีความชอบทัดเทียมกัน ตามความสามารถในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 67
21	ท่านเป็นกำลังที่ทำให้งานในโรงเรียน ดำเนินไปได้ และบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยดี						<input type="checkbox"/> 68
22	ผู้บริหารให้คำยกย่องนับถือ และ สรรเสริญ ในผลการปฏิบัติของท่าน อยู่เสมอ						<input type="checkbox"/> 69
23	โครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในความ รับผิดชอบ ท่านสามารถปฏิบัติครบถ้วน						<input type="checkbox"/> 70
24	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน ที่ผ่านมา						<input type="checkbox"/> 71
25	โรงเรียนได้มอบหมายงานที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของท่าน						<input type="checkbox"/> 72
26	ผู้บริหารและเพื่อนครูมาขอคำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน จากท่านเสมอ						<input type="checkbox"/> 73

ข้อ	ขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับผลการปฏิบัติ					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับผู้วิจัย
27	ผู้บริหารของท่านเป็นบุคคลที่ท่านสามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นการส่วนตัว						<input type="checkbox"/> 74
28	การปฏิบัติงานของท่านทำให้ได้รับการยกย่อง ยอมรับ และเป็นที่พึงพอใจของเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 75
29	การที่ท่านได้ปฏิบัติงานที่นี่ ท่านมีโอกาสแสดงผลงาน เพื่อเป็นการแสดงความรู้ความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์						<input type="checkbox"/> 76
30	ผู้บริหารและเพื่อนครูต่างยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน						<input type="checkbox"/> 77
31	ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบาย และหลักปฏิบัติต่าง ๆ ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 78
32	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 79
33	คณะครูได้รับโอกาสแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 80
34	ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่คณะครูเสนอ จะได้รับการพิจารณาจากผู้บริหาร						<input type="checkbox"/> 81

ข้อ	ขวัญในการปฏิบัติงาน	ระดับผลการปฏิบัติ					
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1	สำหรับ ผู้วิจัย
35	ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้เต็มที่						<input type="checkbox"/> 82
36	งานที่ท่านทำอยู่ขณะนี้ เป็นงานที่ท่านถนัดมาก จึงมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเอง						<input type="checkbox"/> 83
37	ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี						<input type="checkbox"/> 84
38	จากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ ท่านรู้สึกมีความภาคภูมิใจและยินดี						<input type="checkbox"/> 85
39	ท่านรู้สึกว่า จากผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านโดดเด่น และสร้างชื่อเสียงให้ท่านและโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 86

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

แบบสอบถามตอนที่ 1

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X01	141.5111	500.4828	.6219	.9651
X02	141.7111	498.8919	.5674	.9653
X03	141.6667	501.0455	.5859	.9652
X04	141.7778	499.3131	.6339	.9650
X05	141.8667	500.0273	.5316	.9654
X06	141.8000	492.8455	.6346	.9650
X07	141.7333	499.0636	.5394	.9654
X08	141.4667	493.2091	.6822	.9647
X09	141.8444	496.7707	.5503	.9654
X10	141.8222	501.4677	.5357	.9654
X11	141.7778	502.3586	.4962	.9656
X12	141.5556	502.4798	.5356	.9654
X13	141.6889	498.7646	.6221	.9650
X14	141.7556	503.9616	.4369	.9658
X15	141.6000	502.8818	.5839	.9652
X16	141.7111	494.1646	.6345	.9650
X17	141.7111	498.8010	.6405	.9650
X18	141.4889	507.8919	.3179	.9664
X19	141.6222	490.8768	.6832	.9647
X20	141.7333	495.1091	.6445	.9649
X21	141.7778	491.7222	.7492	.9644
X22	141.6667	484.4091	.7539	.9643
X23	141.6444	496.0071	.6228	.9650

X24	141.8000	488.4818	.7613	.9643
X25	141.9111	495.9010	.6411	.9649
X26	141.8222	487.3768	.7275	.9645
X27	141.6444	487.8253	.7324	.9645
X28	141.8667	489.5727	.7068	.9646
X29	141.8889	483.2374	.7993	.9641
X30	141.6444	491.6889	.6949	.9647
X31	141.8444	486.9071	.7542	.9643
X32	141.6889	494.1283	.6603	.9648
X33	141.9111	499.5374	.5420	.9654
X34	141.6889	490.1283	.7433	.9644
X35	141.9556	486.0434	.7685	.9643
X36	141.8000	487.5273	.6938	.9647
X37	141.7778	488.6313	.6873	.9647
X38	141.8444	492.6798	.6176	.9651
X39	141.7111	491.3465	.6512	.9649

มหาวิทยาลัยศิลปากร - ศูนย์วิจัย
 Reliability Coefficients 39 items

Alpha = .9658

Standardized item alpha = .9655

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

แบบสอบถามตอนที่ 2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y01	136.4444	651.9798	.6414	.9717
Y02	136.4444	646.1162	.7098	.9715
Y03	136.6444	648.1434	.6691	.9717
Y04	136.5333	646.6182	.8089	.9711
Y05	136.4889	646.2101	.8153	.9710
Y06	136.4000	646.0636	.8194	.9710
Y07	136.4444	646.7525	.6580	.9717
Y08	136.3778	649.8768	.7020	.9715
Y09	136.3556	653.9162	.7148	.9715
Y10	136.5778	644.7040	.7575	.9712
Y11	136.3778	652.5586	.6817	.9716
Y12	136.2222	660.0404	.6141	.9718
Y13	136.0222	685.2040	.0174	.9735
Y14	136.2222	663.0404	.5617	.9720
Y15	136.3556	650.6889	.7234	.9714
Y16	136.5333	636.0273	.8081	.9710
Y17	136.4222	647.5677	.6692	.9717
Y18	136.2889	643.5283	.8218	.9710
Y19	136.4000	645.2909	.8592	.9709
Y20	136.4667	641.9818	.8410	.9709
Y21	136.2444	665.1434	.4393	.9725
Y22	136.3111	645.3556	.8010	.9711
Y23	136.2222	672.7222	.2848	.9730
Y24	136.4000	660.4727	.5607	.9720
Y25	136.2667	649.7455	.6989	.9715

Y26	136.5333	655.3000	.6410	.9717
Y27	136.2889	652.1646	.6808	.9716
Y28	136.3333	663.5455	.5745	.9720
Y29	136.1778	649.1949	.7456	.9713
Y30	136.3778	647.2404	.7558	.9713
Y31	136.4000	654.9727	.6469	.9717
Y32	136.4222	654.0222	.6864	.9716
Y33	136.4000	649.3818	.7289	.9714
Y34	136.3778	650.7859	.6672	.9716
Y35	136.3778	649.2859	.6971	.9715
Y36	136.2889	651.2101	.6665	.9716
Y37	136.3333	653.6364	.6812	.9716
Y38	136.3778	649.8768	.7020	.9715
Y39	136.1556	646.0889	.7258	.9714

Reliability Coefficients 39 items

มหาวิทยาลัยศิลปากร ดงอนดิมบุรี
 Alpha = .9723 Standardized item alpha = .9715

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

แบบสอบถามทั้งฉบับ

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X01	281.4667	2103.1182	.5295	.9812
X02	281.6667	2094.9545	.5560	.9812
X03	281.6222	2102.1495	.5288	.9812
X04	281.7333	2100.7455	.5447	.9812
X05	281.8222	2094.6040	.5560	.9812
X06	281.7556	2081.2343	.6408	.9811
X07	281.6889	2102.2646	.4405	.9813
X08	281.4222	2086.1131	.6351	.9811
X09	281.8000	2092.8909	.5150	.9812
X10	281.7778	2101.6313	.5029	.9812
X11	281.7333	2099.0636	.5259	.9812
X12	281.5111	2101.9828	.5261	.9812
X13	281.6444	2094.8707	.6056	.9811
X14	281.7111	2104.0737	.4432	.9813
X15	281.5556	2103.5253	.5599	.9812
X16	281.6667	2085.5000	.6214	.9811
X17	281.6667	2096.4091	.6012	.9811
X18	281.4444	2121.9798	.1967	.9816
X19	281.5778	2086.5222	.5799	.9812
X20	281.6889	2092.9919	.5588	.9812
X21	281.7333	2081.2000	.7233	.9810
X22	281.6222	2064.1949	.7553	.9809
X23	281.6000	2097.4273	.5039	.9812
X24	281.7556	2075.1889	.7303	.9810
X25	281.8667	2092.5727	.5798	.9812
X26	281.7778	2075.6768	.6693	.9810

X27	281.6000	2078.2455	.6542	.9811
X28	281.8222	2079.6949	.6520	.9811
X29	281.8444	2064.9071	.7658	.9809
X30	281.6000	2081.2000	.6714	.9810
X31	281.8000	2070.0273	.7473	.9809
X32	281.6444	2082.4616	.6835	.9810
X33	281.8667	2096.6182	.5267	.9812
X34	281.6444	2075.5071	.7493	.9809
X35	281.9111	2071.3556	.7264	.9810
X36	281.7556	2069.7343	.7056	.9810
X37	281.7333	2072.4727	.6942	.9810
X38	281.8000	2082.5727	.6053	.9811
X39	281.6667	2078.2727	.6560	.9811
Y01	281.9111	2077.9919	.6367	.9811
Y02	281.9111	2062.6737	.7554	.9809
Y03	282.1111	2069.3737	.6832	.9810
Y04	282.0000	2072.9545	.7473	.9809
Y05	281.9556	2069.5434	.7854	.9809
Y06	281.8667	2070.4364	.7758	.9809
Y07	281.9111	2071.7192	.6247	.9811
Y08	281.8444	2077.4071	.6605	.9811
Y09	281.8222	2083.8313	.6763	.9810
Y10	282.0444	2070.9071	.6888	.9810
Y11	281.8444	2083.8616	.6184	.9811
Y12	281.6889	2093.5374	.5902	.9811
Y13	281.4889	2129.3010	.1352	.9816
Y14	281.6889	2094.3556	.6009	.9811
Y15	281.8222	2083.4222	.6250	.9811
Y16	282.0000	2047.4091	.8225	.9808
Y17	281.8889	2067.9646	.6871	.9810
Y18	281.7556	2065.1434	.7894	.9809
Y19	281.8667	2067.6182	.8312	.9808
Y20	281.9333	2059.6091	.8393	.9808
Y21	281.7111	2102.2556	.4244	.9813
Y22	281.7778	2066.9495	.7848	.9809
Y23	281.6889	2112.3556	.3123	.9815
Y24	281.8667	2098.4364	.4869	.9813
Y25	281.7333	2083.7909	.5840	.9812

Y26	282.0000	2085.1818	.6195	.9811
Y27	281.7556	2073.1889	.7347	.9810
Y28	281.8000	2096.8000	.5921	.9811
Y29	281.6444	2073.9162	.7282	.9810
Y30	281.8444	2069.7707	.7466	.9809
Y31	281.8667	2092.7545	.5271	.9812
Y32	281.8889	2086.5556	.6184	.9811
Y33	281.8667	2076.2091	.6896	.9810
Y34	281.8444	2076.8162	.6516	.9811
Y35	281.8444	2078.0889	.6376	.9811
Y36	281.7556	2080.1434	.6221	.9811
Y37	281.8000	2083.5727	.6425	.9811
Y38	281.8444	2079.2707	.6395	.9811
Y39	281.6222	2075.0586	.6405	.9811

Reliability Coefficients 78 items

Alpha = .9813

Standardized item alpha = .9809

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ง

รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นกลุ่มตัวอย่าง สงวนลิขสิทธิ์

รายชื่อโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

1. จังหวัดหนองคาย

1. โรงเรียนวัดโกเสยยเขต
2. โรงเรียนวัดไตรภูมิ
3. โรงเรียนวัดศรีโสภณธรรมทาน
4. โรงเรียนบาลีสาธิตวัดเขตอุดม
5. โรงเรียนวัดช้างเผือก
6. โรงเรียนวัดพระธาตุบังพวน
7. โรงเรียนวัดอัมพวัน
8. โรงเรียนวัดเวฬุวันวิทยา
9. โรงเรียนวัดโพธิสมภาร
10. โรงเรียนวัดดอนโพธิ์ธรรมสถาน
11. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดโพธิ์งาม
12. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดพระธาตุวิทยา
13. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดจันทร์สามัคคี

2. จังหวัดอุดรธานี

1. โรงเรียนวัดโสมนัสสันตยาราม
2. โรงเรียนวัดศรีสะอาด
3. โรงเรียนวัดประสาทคณานุกิจวิทยา
4. โรงเรียนวัดอุตตริศวิทยา
5. โรงเรียนวัดสว่างสามัคคี
6. โรงเรียนวัดศรีมงคล
7. โรงเรียนวัดเทพสิงหาร
8. โรงเรียนวัดบูรพา
9. โรงเรียนวัดโคเขตตาราม
10. โรงเรียนวัดศรีชมชื่น
11. โรงเรียนวัดศรีนทรवास
12. โรงเรียนวัดศรีสวาท
13. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดศรีสุธาทิพย์
14. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดมัทฉิมบุรี
15. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดศรีนคราราม

3. จังหวัดสกลนคร
 1. โรงเรียนวัดโพธิ์คำ
 2. โรงเรียนวัดทุ่ง
 3. โรงเรียนวัดสว่างภูมิผดล
 4. โรงเรียนวัดพระธาตุศรีมงคล
 5. โรงเรียนวัดเหล่าแมควิทยา
 6. โรงเรียนวัดพระธาตุเชิงชุมวรวิทยา
 7. โรงเรียนวัดพระธาตุนารายณ์เจงเวง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก จ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพมหานคร
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราณี นิลกรณ์ - คณะบดีคณะวิทยาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร
 - อาจารย์ประจำวิชาคณิตศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช - อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย - หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษาและ
กิจการคณะสงฆ์
 - อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
และกิจการคณะสงฆ์ คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุญส่ง ธนะจันทร์ - หัวหน้าภาควิชาปริยัติธรรมและจริยศึกษา
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย
 - อาจารย์ประจำภาควิชาปริยัติธรรม
และจริยศึกษา
5. อาจารย์อักษรศาสตร์ ฝ่ายกลาง - ครูใหญ่โรงเรียนอัมพวันศึกษา
 - ผู้เชี่ยวชาญวิชาภาษาไทย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล พระมหาณัฐพล คำต๋อน (ฐิตปุญฺโญ)
 ชาติภูมิ บ้านเลขที่ 22 หมู่ 3 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
 ที่อยู่ปัจจุบัน วัดศิริพงษ์ธรรมนิมิต แขวงท่าแร่ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2535 สอบได้นักธรรมชั้นเอก สำนักเรียนวัดน้อยโพธิ์คำ จังหวัดนครพนม
 พ.ศ. 2536 สอบได้ประโยค 1-2 สำนักเรียนวัดน้อยโพธิ์คำ จังหวัดนครพนม
 พ.ศ. 2537 สอบได้เปรียญธรรม 3 ประโยค สำนักเรียนวัดน้อยโพธิ์คำ
 จังหวัดนครพนม
 พ.ศ. 2543 สอบได้เปรียญธรรม 4 ประโยค สำนักเรียนวัดโสมนัสสันตยาราม
 จังหวัดอุดรธานี
 พ.ศ. 2544 สำเร็จปริญญาตรีพุทธศาสตรบัณฑิต (พธ.บ.) คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร
 พ.ศ. 2545 ศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม)
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2535 ครูสอนนักธรรมชั้นโท สำนักเรียนวัดน้อยโพธิ์คำ จังหวัดนครพนม
 พ.ศ. 2536 ครูสอนประโยค ป.ธ.3 สำนักเรียนวัดธาตุมหาชัย จ.นครพนม
 พ.ศ. 2537 เป็นกรรมการสนามสอบแผนกธรรมสนามหลวง จ.นครพนม
 พ.ศ. 2539 ครูสอนโรงเรียนพระพุทธรักษาวันอาทิตย์ วัดอัมพวัน ราชวัตร
 กรุงเทพมหานคร และเป็นวิทยากรอบรมสามเณรภาคฤดูร้อน
 พ.ศ. 2543 ครูสอนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา วัดโสมนัสสันตยาราม ต.หนองขอนกว้าง อ.เมือง จ.อุดรธานี
 พ.ศ. 2545 ครูสอนนักธรรมและธรรมศึกษา วัดไผ่ล้อม อ.เมือง จ.นครปฐม
 พ.ศ. 2547 ครูใหญ่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกธรรม-บาลี วัดอัมพวัน ราชวัตร
 กรุงเทพมหานคร
 พ.ศ. 2548 ครูสอนบาลีประโยค ป.ธ.3 และเป็นวิทยากรอบรมค้ายพุทธบุตร
 ประจำวัดศิริพงษ์ธรรมนิมิต เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร