การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร

โดย

นายสนอง สุภาสัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2545

ISBN 974 – 653 – 714 – 8

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE APPLICATIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' QUALITY LEADERSHIP AS PERCEIVED BY TEACHERS WITH DIFFERENT LEVEL OF SATISFACTIONS : A CASE STUDY OF SAMUT SAKHON PROVINCE

By

Sanong Supasai

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

2002

ISBN 974 – 653 – 714 – 8

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง "การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร" เสนอโดย นายสนอง สุภาสัย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่..30..เดือน..พ.ค.....พ.ศ. ..46..

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)

..23../.....พ.ค...../..46.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..22../.....พ.ค...../..46.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ลัดดา สุวรรณกุล)

..22../.....พ.ค...../..46.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์)

..23../.....พ.ค...../..46.....

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

..22../.....พ.ค...../..46.....

K 41461075 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ/ความพึงพอใจของครู

สนอง สุภาสัย : การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน : กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร (THE APPLICATIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' QUALITY LEADERSHIP AS PERCEIVED BY TEACHERS WITH DIFFERENT LEVEL OF SATISFACTIONS : A CASE STUDY OF SAMUT SAKHON PROVINCE) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ : อ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์, ผศ.ลัดดา สุวรรณกุล และ รศ.ดร.ประกอบ คุณารักษ์. 130 หน้า. ISBN 974 – 653 – 714 – 8

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบระดับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย และ 2) เพื่อทราบความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย โดยใช้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครทั้งหมด 108 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน รวม 499 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพตามแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี และแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามแนวคิดของ เฮิร์สเบอร์ก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (%)ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการทดสอบค่าที (t - test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย อยู่ในระดับสูง ขณะที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

2. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนครูมีความพึงพอใจต่ำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับการใช้สูงกว่าทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2545

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ 1. ..... 2. ..... 3. .....

K 41461075 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : THE APPLICATIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' QUALITY LEADERSHIP AS PERCEIVED BY TEACHERS

SANONG SUPASAI : THE APPLICATIONS OF SCHOOL ADMINISTRATORS' QUALITY LEADERSHIP AS PERCEIVED BY TEACHERS WITH DIFFERENT LEVEL OF SATISFACTIONS : A CASE STUDY OF SAMUT SAKHON PROVINCE. THESIS ADVISORS : PRASERT INTARAK, Ed.D., ASST.PROF.LADDA SUWANAGUL, M.Ed., AND ASSO.PROF.PRAGOB KUNARAK, Ph.D. 130 pp. ISBN 974 – 653 – 714 - 8

The purposes of this research were to study 1) the level of application of school administrators' quality leadership in the schools with high satisfaction teachers and low satisfaction teachers both considered overall and in details. 2) the difference of the application of school administrators' quality leadership in the schools with high satisfaction teachers and low satisfaction teachers both overall considered and in details. The sample were consisted of 108 schools under the Jurisdiction of the primary office of Samut Sakhon Province. The respondents were 499 administrators' assistants and teachers. The instrument used for gathering data were questionnaires about school administrators quality leadership based on the theory of Sergiovanni and questionnaires about teachers' satisfaction by Herzberg. The statistical treatments were percentage, mean, standard deviation and t - test. The finding of this study were as follow :

1. The level of the application of the school administrators quality in the school with high satisfaction teachers was in at high level both in overall and in details but it was at the moderate level in the schools with low satisfaction teachers.

2. There were significantly differences between the application of school administrators quality leadership in the schools with high satisfaction teachers and low satisfaction teachers at .05 level. The quality leadership of school administrators in high satisfaction teachers was at high level both in overall and in details.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2002

Student's signature……..

Thesis Advisors' signature 1. ……..… ……..…... 2. ……..… ..…..…….. 3. ……..……..…

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลัดดา สุวรรณกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร.ประกอบ คุณารักษ์ ในฐานะอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิราวรรณ คงคล้าย ประธานคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ศิริชัย ชินะตังกูร ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ได้ให้ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนให้ความรักความเมตตา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้บริหารโรงเรียน และครู - อาจารย์ที่เป็นประชากรในการเก็บข้อมูลของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษารุ่นที่ 18 ภาคพิเศษที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำแนะนำและให้กำลังใจที่ดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณบิดา – มารดา และสุดท้ายนี้ขอขอบคุณผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จครั้งนี้คือ คุณนงค์ลักษณ์ สุภาสัย ภรรยา และเด็กหญิงพรพิมพ์ สุภาสัย บุตรสาว

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ..... ฉ
สารบัญตาราง..... ญ
สารบัญแผนภูมิ..... ฎ
บทที่
1 บทนำ 1
ภูมิหลังของเรื่องที่ศึกษา..... 2
ปัญหา 5
ประพจน์ปัญหา..... 7
ความสำคัญของการวิจัย..... 7
จุดมุ่งหมายของการวิจัย 8
ข้อคำถามของการวิจัย 8
สมมุติฐานของการวิจัย 8
ขอบข่ายทางทฤษฎีสำหรับการวิจัย..... 9
คำนิยามศัพท์..... 12

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... 14
การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 14
ผู้นำ..... 14
ภาวะผู้นำ..... 15
รูปแบบการเป็นผู้นำ..... 19
แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้นำ..... 21
ความหมาย..... 21
ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน..... 52
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน..... 57
สรุปย่อ 61

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	62
	วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	62
	ระเบียบวิธีวิจัย	63
	แผนแบบของการวิจัย	63
	ประชากรเป้าหมาย	64
	ตัวแปรที่ศึกษา	64
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
	การวิเคราะห์ข้อมูล	73
	สถิติที่ใช้ในการวิจัย	74
	สรุปย่อ	75
4	การวิเคราะห์ข้อมูล	76
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	76
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ	78
	ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ	81
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เพื่อทราบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน	85
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเนอแนะ	86
	ข้อค้นพบ	86
	การอภิปรายผล	87
	ข้อเสนอแนะ	89
	ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้	89
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	89

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

หน้า
บรรณานุกรม 93
ภาคผนวก
ภาคผนวก ก การทดลองเครื่องมือวิจัย..... 105
ภาคผนวก ข โรงเรียนที่เป็นประชากร..... 111
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 117
ประวัติผู้วิจัย 130

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ร้อยละโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานปีการศึกษา 2542	6
2	ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของยุทธศาสตร์และข้อกำหนดของยุทธวิธี	23
3	คุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	64
4	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	77
5	โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง	78
6	การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง	82
7	การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ	83
8	เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ	84
9	การวิเคราะห์ความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ	85

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
2	ขอบเขตของการวิจัย.....	11
3	แบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำ	18
4	รูปแบบของการตัดสินใจ	33
5	ความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบของผู้นำกับยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี	49

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม หรือด้านอื่น ๆ ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ เป็นกำลังสำคัญขั้นมูลฐาน ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นกำลังที่มีคุณภาพ และ เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญนำไปสู่การพัฒนาสังคม คนที่ได้รับการศึกษาที่มีประสิทธิภาพก็คือ คนที่สามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม และได้รับสิ่งที่ดีที่เหมาะสม สะท้อนออกมาหลายแง่มุม[1] กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางรากฐาน สร้างสรรค์ พัฒนาความเจริญมั่งคั่ง และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แก่สังคม ตั้งแต่ตนเอง ครอบครัว ประเทศชาติ และโลกจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 มีจุดเน้นในการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพในทุกมิติ[2] โดยให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะต่าง ๆ ของคนที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การศึกษาในฐานะที่เป็นกลไกพื้นฐานของการพัฒนาคน จึงเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังในการศึกษาโดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการเตรียมคนและสังคม ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการที่จะพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพที่ดีได้นั้นสามารถทำได้โดยการศึกษาที่ดีและถูกต้อง เพราะการศึกษาจะทำให้บุคคลเจริญขึ้นในหลายด้านทั้งทางร่างกายและจิตใจ รวมทั้งมีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ดีขึ้น[3]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[1]มหาวิทยาลัยศิลปากร, คณะศึกษาศาสตร์, "การประกันคุณภาพการศึกษา," เอกสารฉบับที่ 3/2539. (อัดสำเนา)

[2]สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, <u>แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)</u> (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539), 24.

[3]อมรวิชช์ นาครทรรพ, <u>ความฝันของแผ่นดิน</u>, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออกจำกัด, 2540), 47.

ภูมิหลังของเรื่องที่ศึกษา

การศึกษาในระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานของปวงชน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐที่จะต้องให้การศึกษาที่มีคุณภาพแก่ประชาชนอย่างกว้างขวางทั่วถึงและเป็นธรรม[4] การจัดการศึกษาในระดับนี้ จึงจำเป็นต้องใช้รูปแบบการบริหารโดยกลุ่มสถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการศึกษา ตั้งแต่การวางแผนและการกำหนดจุดหมายของการศึกษาและจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรท้องถิ่น การกำกับ การควบคุมดูแล ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพและการสนับสนุนทรัพยากร ทั้งในด้านภูมิปัญญา องค์ความรู้และการเงิน เพื่อให้การศึกษาของเด็กและเยาวชนในชุมชน เป็นการศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการดำรงชีวิตทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ ทำงานเป็นและครองชีวิตอย่างเป็นสุข

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับและเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมในกระทรวงศึกษาธิการ มีโครงสร้างและระบบการบริหารการประถมศึกษาตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2523[5] โดยมีหน่วยงานรับผิดชอบร่วมกันทั้งในระดับกรม จังหวัด อำเภอ กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน แต่ละระดับมีองค์ประกอบและภาระหน้าที่แตกต่างกันไป โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายและหลักสูตรไปปฏิบัติเพื่อการศึกษาของเด็กโดยตรง หน่วยงานในระดับอื่นเป็นหน่วยงานที่คอยสนับสนุน ช่วยเหลือ ดูแล และส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติภารกิจ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การจัดการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรนั้นจะปฏิบัติได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน[6] ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมในด้านต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[4]สิปปนนท์ เกตุทัต, ผู้รวบรวม, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย (กรุงเทพฯ : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย, 2539), 18.

[5]สำนักนายกรัฐมนตรี, "พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ," ราชกิจจานุเบกษา 9, 158 (ตุลาคม 2523) : 5-14 .

[6]สมชัย วุฒิปรีชา, รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530 (กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530), 2.

เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเป็นผู้ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นความสำเร็จของโรงเรียนจึงขึ้นอยู่กับการใช้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพื่อให้งานทั้ง 6 งานของโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งได้แก่ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคลากร 3) งานกิจการนักเรียน 4) งานธุรการและการเงิน 5) งานอาคารสถานที่ และ 6) งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน[7] ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนดไว้

แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา แต่ผู้บริหารโรงเรียนไม่อาจทำงานทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้ลำพังเพียงคนเดียว จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการและผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนประกอบ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีทักษะในการน้อมนำจิตใจ และกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอยู่เสมอ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัตงานได้สำเร็จตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ เรียกว่า "ภาวะผู้นำ" (leadership)[8] ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในการบริหารงานโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของทางราชการ จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานของโรงเรียนประถมศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพียงไรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน บุคคลดังกล่าวจึงต้องมีลักษณะของภาวะผู้นำทั้งในด้านบริหารการศึกษาและในฐานะนักปกครอง เพราะถือว่าเป็นบุคคลสำคัญในการดำเนินงาน และนำแผนไปปฏิบัติให้ได้ผลตรงตามจุดประสงค์และเป้าประสงค์ของแผนงาน เป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผนงานและรับผิดชอบต่องานทุกอย่างในโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[7]สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, กองพัฒนาบุคคล, <u>คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับปรับปรุง</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536), 4-95.

[8]Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, <u>Management of organizational Behavior : Utilizing Human Resources</u>, 5th ed. (London : Prentice-Hall International, 1988), 86.

องค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงานอีกอย่างหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (job satisfaction) ดังเช่นที่ ลิเคอร์ท (Likert) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพขององค์การอาจจะพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกในหน่วยงานนั้นได้[9] โดยทั่วไปความพึงพอใจในการทำงานของคนนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งโดยเฉพาะ บางครั้งก็เนื่องจากสาเหตุเดียว แต่บางครั้งพบว่ามีปัจจัยหลายอย่างผสมผสานกันและมีผลเชื่อมโยง ต่อกัน[10] การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เพื่อศึกษาความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านั้นมาเป็นเครื่องช่วยในการจูงใจ หรืออาจจะศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อทราบสภาวะปัจจุบันแล้วหาทางยกระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นการศึกษาดังกล่าวนี้อาจจะกระทำได้ด้วยการสำรวจ ทัศนคติของสมาชิกในหน่วยงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆในการทำงาน ถ้าได้ผลออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารของหน่วยงานก็จะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการบริหารปัจจัยนั้น ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

จะเห็นได้ว่าทั้งพฤติกรรมผู้บริหารและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกมีผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารหน่วยงานมีพฤติกรรมที่โน้มเอียงไปทางด้านมุ่งสัมพันธ์หรือมุ่งงานมากจนเกินไป สมาชิกของหน่วยงานมีความไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของหน่วยงานก็จะลดลง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นองค์การชนิดหนึ่ง มีภารกิจในการผลิตนักเรียนให้มีคุณสมบัติตามที่หลักสูตรต้องการออกไปสู่สังคม มีผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่ควบคุมให้กลไกทุกอย่างดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและแนวทางที่หลักสูตรกำหนด มีครูเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนและจัดกิจกรรมต่างๆภายในโรงเรียน เมื่อพิจารณาโรงเรียนในรูปของระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิตแล้ว จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ภายในโรงเรียนนั้นเป็นสองปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำให้กระบวนการต่างๆ ภายในโรงเรียนสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

[9]Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw - Hill Book Company, 1961), 51 .

[10]กฤษณเนตร พันธุมโพธ, "จะสร้างขวัญคนทำงานได้อย่างไร," การบริหารคน 6, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2528) : 6.

ผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในฐานะที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของโรงเรียน เพราะเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นเครื่องชี้อีกอย่างหนึ่งได้ว่า เขาจะสามารถทำให้การดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด ผู้บริหารโรงเรียนที่ชาญฉลาดจะต้องสามารถกำหนดพฤติกรรมของตัวเองให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่ ประสานความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนครูภายในโรงเรียนเพื่อสามารถบรรลุภาระหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งย่อมจะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูให้เกิดขึ้น ถึงแม้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูนั้นจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการด้วยกันก็ตาม แต่วิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบที่ทำให้ครูเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานได้

ปัญหา

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร มีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาทั้งในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น ในส่วนของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ มีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 108 โรงเรียน แบ่งเป็น 14 กลุ่มโรงเรียน จำนวนผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานอยู่จริงในโรงเรียนมีทั้งสิ้น 1,845 คน มีนักเรียน 43,559 คน อัตราส่วนครูต่อนักเรียนเท่ากับ 1: 23.63[11] ในปลายปีการศึกษา 2542 สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ได้จัดให้มีการประเมินคุณภาพโรงเรียนตามกรอบมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพของโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและเพื่อรองรับการประเมินภายนอกที่ทุกโรงเรียนต้องแสดงความจำนง ขอรับการประเมินอย่างน้อยครั้งในทุกห้าปี นับแต่มีการประเมินครั้งสุดท้าย ซึ่งในบทเฉพาะกาล มาตรา 72 วรรคสุดท้าย ได้กำหนดให้กระทรวงจัดให้มีการประเมินผลภายนอกครั้งแรกของสถานศึกษาทุกแห่งภายในหกปี นับตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บังคับใช้ จากการประเมินมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนดังกล่าว สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ได้นำผลจากการประเมินมาวิเคราะห์และสรุปผลการประเมิน เพื่อให้ทุกโรงเรียนในสังกัดได้ใช้เป็น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[11]สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, <u>ปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2543</u> (สมุทรสาคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543), 5.

ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานต่อไป[12] ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ร้อยละโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2542

สปจ. / สปอ.	จำนวนและร้อยละโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน									
	ปัจจัย		คุณภาพนักเรียน		การเรียนการสอน		การบริหาร		รวมทั้ง 4 ด้าน	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เมืองสมุทรสาคร (58 ร.ร.)	1	1.72	-	-	-	-	4	6.9	-	-
กระทุ่มแบน (20 ร.ร.)	1	5	-	-	-	-	3	15	-	-
บ้านแพ้ว (31 ร.ร.)	-	-	-	-	3	9.68	3	9.68	-	-
สปจ. (109 ร.ร.)	2	1.83	-	-	3	2.75	10	9.17	-	-

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ที่มา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, หน่วยศึกษานิเทศก์, การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2542 (สมุทรสาคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2542), 1.

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผลการประเมินมาตรฐานโรงเรียนทั้งสี่ด้าน มีโรงเรียนที่ได้รับการประเมินจำนวน 108 โรงเรียน (สำหรับอีก 1 โรงเรียน อยู่ในระหว่างอนุมัติยุบรวมโรงเรียน) มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านปัจจัยมีโรงเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน จำนวนสองโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.83 2) มาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนไม่มีโรงเรียนใดผ่านเกณฑ์ คิดเป็นร้อยละ 0 3) มาตรฐานด้านประสิทธิภาพการบริหารมีโรงเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินจำนวน 10 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 9.17 และเมื่อรวมทั้งสี่ด้านแล้ว พบว่าปีการศึกษา 2542 ไม่มีโรงเรียนผ่านเกณฑ์ประเมินมาตรฐานโรงเรียน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามาตรฐานคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติตั้งเป้าหมายไว้ร้อยละ 30 ของโรงเรียนทั้งหมด

---

[12]สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร, หน่วยศึกษานิเทศก์, การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2542 (สมุทรสาคร : หน่วยศึกษานิเทศก์, 2543), 5.

มีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่มีผลกระทบต่อมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนเช่น ด้านปัจจัยนำเข้าด้านคุณลักษณะของตัวนักเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารงาน ด้านการเรียนการสอน ด้านการนิเทศ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เมื่อพิจารณาในแง่ของความรับผิดชอบของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครแล้ว แยกได้เป็นสองลักษณะ คือ ปัจจัยที่ไม่สามารถเข้าไปแก้ไขโดยตรงได้ และปัจจัยที่สามารเข้าไปแก้ไข โดยตรงได้ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาทางด้านคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาสำหรับหน่วยงานที่รับผิดชอบจึงควรมุ่งไปยังปัจจัยที่สามารถเข้าไปแก้ปัญหาได้โดยตรงเป็นสำคัญ บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นทุกคนในองค์การ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานใดๆในองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นประการสำคัญ[13] ดังนั้นผู้บริหารที่จะสามารถบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิผลจะต้องมียุทธวิธีและยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาตามยุทธวิธีและยุทธศาสตร์การบริหารงานตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี่ (Sergiovanni) สิบประการ คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความ ยืนหยัด 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประพจน์ปัญหา

จากสภาพปัจุบันปัญหาในการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปให้เห็นประพจน์ปัญหาสำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า “ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร ยังไม่สามารถบริหารให้มีประสิทธิภาพได้ตามความคาดหวังของ สปจ.สมุทรสาครได้”

ความสำคัญของการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ จัดทำขึ้นเพื่อพยายามหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับยุทธวิธีและยุทธศาสตร์การบริหารงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษายุทธวิธีและยุทธศาสตร์การบริหารงานที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ เพื่อจะนำผลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้ตรงประเด็นในฐานะที่ผู้วิจัยมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา จึงสนใจที่จะศึกษา

---

[13]Stephen P. Robbins, Administrative Process (New Delhi : Prentice - Hall of India, 1978), 3 .

เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้และพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้เสนอเป็นแนวทางให้หน่วยเหนือนำไปใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

จากภูมิหลังและสภาพปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา จึงเป็นที่มาของการกำหนดเป้าประสงค์และจุดมุ่งหมายของการวิจัยดังนี้

เป้าประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้ได้ซึ่งข้อความที่เป็นจริงอันจะเป็นการยืนยัน หรือปฏิเสธแนวคิดต่างๆ ของการวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดเป้าประสงค์หลัก เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ความรู้ที่ได้รับย่อมเป็นที่เชื่อมั่นได้ว่า จะเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารโรงเรียนให้สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

จุดประสงค์ของการวิจัย เพื่อให้รองรับกับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดจุดประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงและผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย
2. เพื่อทราบความแตกต่าง ระหว่างภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย

ข้อคำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นความพยายามที่จะตอบคำถามในประเด็นหลักสองประการ คือ.

1. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย มีความแตกต่างกันหรือไม่

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและเป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงสถิติ จึงตั้งสมมุติฐานการวิจัยเพื่อตอบข้อคำถามของการวิจัยไว้ดังนี้ คือ “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร

โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยแตกต่างกัน"

ขอบข่ายทางทฤษฎีสำหรับการวิจัย

การศึกษาของโรงเรียนนั้นดำเนินการในลักษณะขององค์กรเชิงระบบซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (context)[14] ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม สภาพทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ส่วนตัวป้อนในระบบการศึกษาคือ นโยบาย บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์การ ซึ่งได้แก่การบริหาร การเรียนการสอน การนิเทศ และการประเมินผลให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 ในหน้าถัดไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษายุทธวิธีในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารตามยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ 10 ประการที่ทำให้ผู้นำมีคุณภาพ (The 10 - P Model of Quality Leadership) ของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของผู้นำเบื้องต้นไว้

2. การมองการณ์ไกล(perspectives) ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะวิเคราะห์ความแตกต่าง หรือความสัมพันธ์ต่างๆและมองอะไรอย่างกว้าง ๆ

3. มีหลักการ (principle) ได้แก่การที่ผู้นำต้องมีแนวคิดในการปฏิบัติงานนั้น ๆ

4. หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การนำเอาหลักการไปใช้งานและวางเกณฑ์หรือมาตรฐานในการทำงานหลังการตัดสินใจแล้ว

5. หลักการปกครอง (politics) ผู้นำควรมีความสามารถที่จะทำให้คนอื่น ๆ ได้ช่วยทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

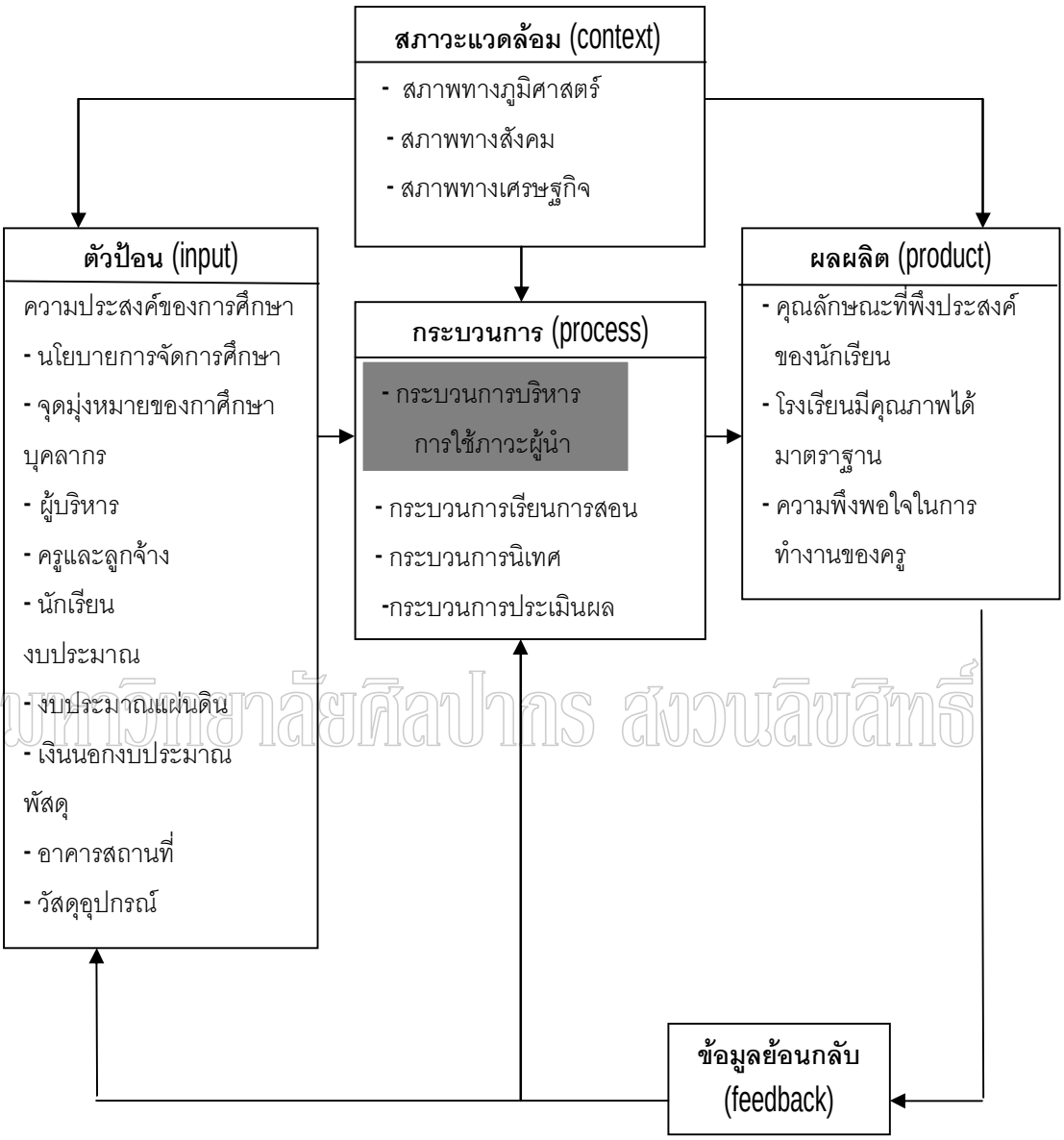
6. ความมุ่งประสงค์ (purposing) ผู้นำต้องตั้งจุดประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นแนวทางที่จะทำงาน

7. การวางแผน (planning) จะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่ของงานได้ออกมาในรูปของการปฏิบัติ

---

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

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

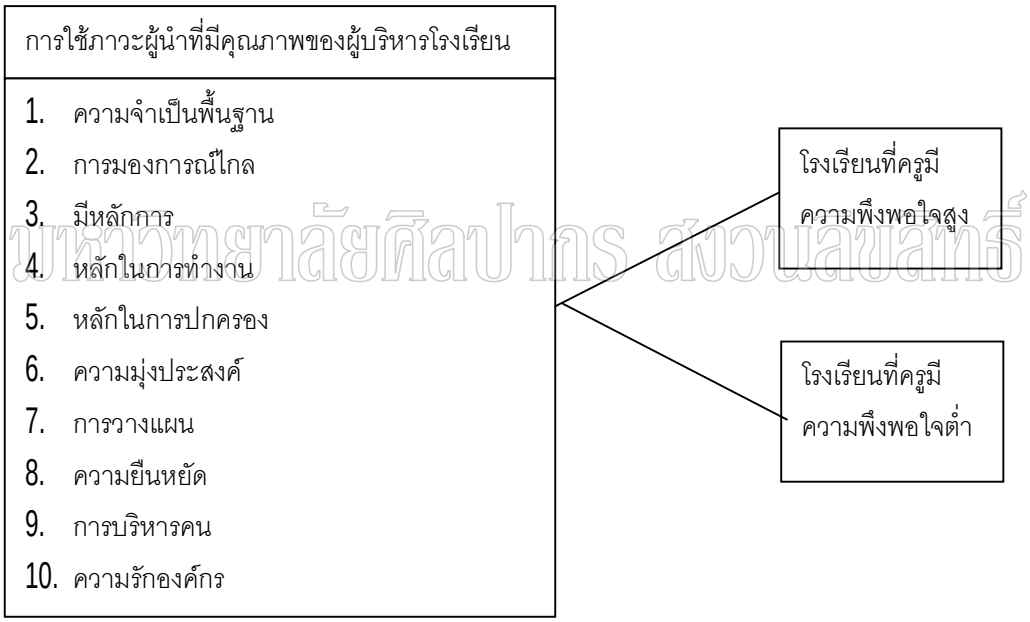
ที่มา : Stufflebeam, อ้างถึงใน สุวัจนา รัตนะภุมมะ, “การดำเนินการฝึกอบรมระหว่างประจำการที่มีประสิทธิภาพสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น สังกัดกรมสามัญศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2537), บทคัดย่อ.

8. ความยืนหยัด (persisting) เป็นการยืนหยัดในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน

9. การบริหารคน (peopling) เป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เจริญงอกงามขึ้น

10. ความรักองค์กร (patriotism) เป็นการแสดงออก อย่างมีวัฒนธรรม มีการตระหนักในงานที่ทำอยู่ และทำอย่างมีความหมาย[15]

จากการศึกษาหลักการดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษายุทธวิธีและยุทธศาสตรที่ทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีคุณภาพของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) โดยผู้วิจัยได้นำ คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมาทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิดังปรากฏในแผนภูมิที่ 2



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : ดัดแปลงมาจากหลัก 10 ประการของผู้นำที่มีคุณภาพของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) จาก Thomas Sergiovanni, “Ten Principles of Quality Leadership,“ Educational Leadership 30, 6 (February 1982) : 331-339.

---

[15]Thomas Sergiovanni, “Ten Principles of Quality Leadership,” Educational Leadership 30, 6 (February 1982) : 331-339.

ข้อตกลงเบื้องต้น

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายของข้อมูลและการตีความตรงกันจึงได้กำหนดข้อตกลงเบื้องต้นไว้ดังนี้

ในการวิจัยครั้งนี้ให้ถือว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่มีปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงานและลักษณะขอบข่ายงานไม่แตกต่างกัน

ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน แม้ว่าผู้วิจัยจะได้พิจารณาหรือเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ อย่างรอบคอบแล้วก็ตาม แต่ก็อาจมีความไม่สมบูรณ์อันเนื่องมาจากข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ กล่าวคือ การกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ช่วยหรือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยและครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนละ 5 คนในขณะที่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครบางโรงเรียนที่มีครูไม่ถึงห้าคน จึงจำเป็นต้องใช้ผู้ให้ข้อมูลเท่ากับจำนวนครูที่มีในโรงเรียน โดยยกเว้นผู้บริหารโรงเรียน และการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล แทนการสังเกตหรือเฝ้าดูสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ ดังนั้นการวัดและการประเมินการวิจัยในครั้งนี้จึงเป็นการใช้ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลเพียงด้านเดียว

มหาวิทยาลัยศิลปากร SILPAKORN UNIVERSITY

คำนิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารตามแบบภาวะผู้นำที่คุณภาพสิบประการตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) อันได้แก่ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืดหยัด 9)การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดสอนในระดับการศึกษาภาคบังคับที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 108 โรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง หมายถึง ผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจตั้งแต่คะแนนเฉลี่ยเปอร์เซนต์ที่ 73 ขึ้นไป

ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ หมายถึง ผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจตั้งแต่คะแนนเฉลี่ยเปอร์เซนต์ที่ 27 ลงไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเสนอสาระสำคัญทางด้านวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ได้จำแนกเนื้อหาสาระออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1. การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ

1.1 ผู้นำ ผู้นำเป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลังก่อนหน้านั้นจะมีคำที่แสดงถึงการเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้าประมุข ราชา พญา เป็นต้นจากปทานุกรมศัพท์ ของ อ๊อกฟอร์ด (Oxford English Dictionary 1993) ชี้ให้เห็นว่าคำว่า "ผู้นำ" (leader) มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 ในการพิจารณาความหมายของผู้นำ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ให้ความเห็นว่า ผู้นำเป็นบุคคลในกลุ่ม และได้รับมอบหมายให้ทำงานในด้านประสานงาน และ อำนวยการเกี่ยวกับกิจการของกลุ่ม[1] ส่วน ฮัลปิน (Halpin) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ คือ 1) เป็นบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) เป็นบุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานในหน่วยงานให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่วางไว้ 4) เป็นบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน[2] เบอร์บี (Burrby) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเขา สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้[3] ส่วน ดันน์ (Dunn) ก็กล่าวในลักษณะเดียวกันว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยชักชวนให้คนอื่นเหล่านั้นช่วยปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[1]Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 8.

[2]Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration (New York : The McMillan Company, 1967), 30.

[3]Raymond J. Burrby, Fundamentals of Leadership (Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Co., 1972), 43-46.

ภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้[4] อย่างไรก็ตามหากพิจารณาตามลักษณะแล้ว ภิญโญ สาธร มีความเห็นว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือทั้งหมดในสามประการดังต่อไปนี้คือ 1) บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคน ซึ่งมีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ 2) บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และ 3) บุคคลที่มีความแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหารไม่จำเป็นเสมอไปที่ผู้นำกับหัวหน้าจะเป็นบุคคลคนเดียวกันหัวหน้า หรือผู้บริหารหลายคนมีหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่เป็นผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หากแต่มีอำนาจอิทธิพลและความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งได้[5]

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งสามารถนำ หรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยที่บุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

1.2 **ภาวะผู้นำ** (leadership) การดำเนินการของหน่วยงาน หรือขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำ หรือการใช้ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารนั่นเอง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แทนเนนบอม, เวชเลอร์ และมาสซาริก (Tannenbaum, Weschler and Massarik) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า "เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่ใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยเฉพาะ หรือ

---

[4]Elvis J.D. Dunn and Kelley J. Roland, Management Essentials : Resource (New York : McGraw-Hill Book Co., 1973), 718.

[5]ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด, 2516), 153–154.

กลุ่มเป้าหมายที่วางไว้"[6] ส่วน เทอร์รี่ (Terry), คู้นซ์ และออนเนล (Koontz and Donnell) ได้ให้ทัศนะในทำนองเดียวกันว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้พยายามปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายทั่วไป[7,8] ขณะที่ กิลเมอร์ (Gilmer) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้อื่น และนำเขาเหล่านั้นปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปได้[9] ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาจิริส (Argyris) ที่ว่าภาวะผู้นำเป็นการนำเทคนิค ทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ[10]

นอกจากนี้ เฮอร์เซย์ และบลันฮาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ความเป็น ผู้นำหรือภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภาย สถานการณ์ที่กำหนด ถ้าสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนไปด้วย [11] ส่วน เคธ เดวิส (Keith Davis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[6]Robert Tannebaum, Irving R. Weschler, and Fred Massarik, Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach (New York : McGraw – Hill Book Company, 1959), 15.

[7]George R. Terry, Principles of Management, 3rd ed. (Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1960), 493.

[8]Harold Keontz and Cyril O'Donnell, Principle of Management (New York : McGraw – Hill Book Company, 1964), 517.

[9]B. Von Haller Gilmer, "Human Relation : in Supervision," in Industrial Psychology (New York : McGraw – Hill Book Co., 1971), 4.

[10]Chris Argyris, "Leadership, Learning and Changing The Status Quo," Organizational Dynamic 3, 10 (Winter 1976) : 29.

[11]Doll C. Ronald, Leadership to Improve School (New York : Woods Work Publishing Company, Belmont California, 1972), 3.

ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูง หรือกระตุ้นให้ผู้อื่น ดำเนินงานไปตามจุดหมายของ องค์การได้[12]

นักวิชาการทางด้านการบริหารต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตาม เป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง[13] จากข้อความดังกล่าวนี้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำและตัวแปรสถานการณ์

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่มีผลกระทบต่อบุคคล และปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การ แบบจำลองของภาวะผู้นำแปรเปลี่ยนไปตามปัจจัยต่อไปนี้

1) คุณลักษณะส่วนตัวที่ผู้บริหารมีคุณลักษณะเฉพาะ เช่น เจตคติ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ คุณลักษณะ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อผู้นำ

2) พฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารจะแสดงรูปแบบพฤติกรรม ในการบริหารบุคคลและความต้องการของสถานการณ์ พฤติกรรมเหล่านี้ได้แก่ การสั่งการ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และมุ่งผลสัมฤทธิ์

3) ปัจจัยสถานการณ์ เช่น กลุ่มงานสมาชิกของกลุ่ม การปฏิบัติงานในองค์การ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

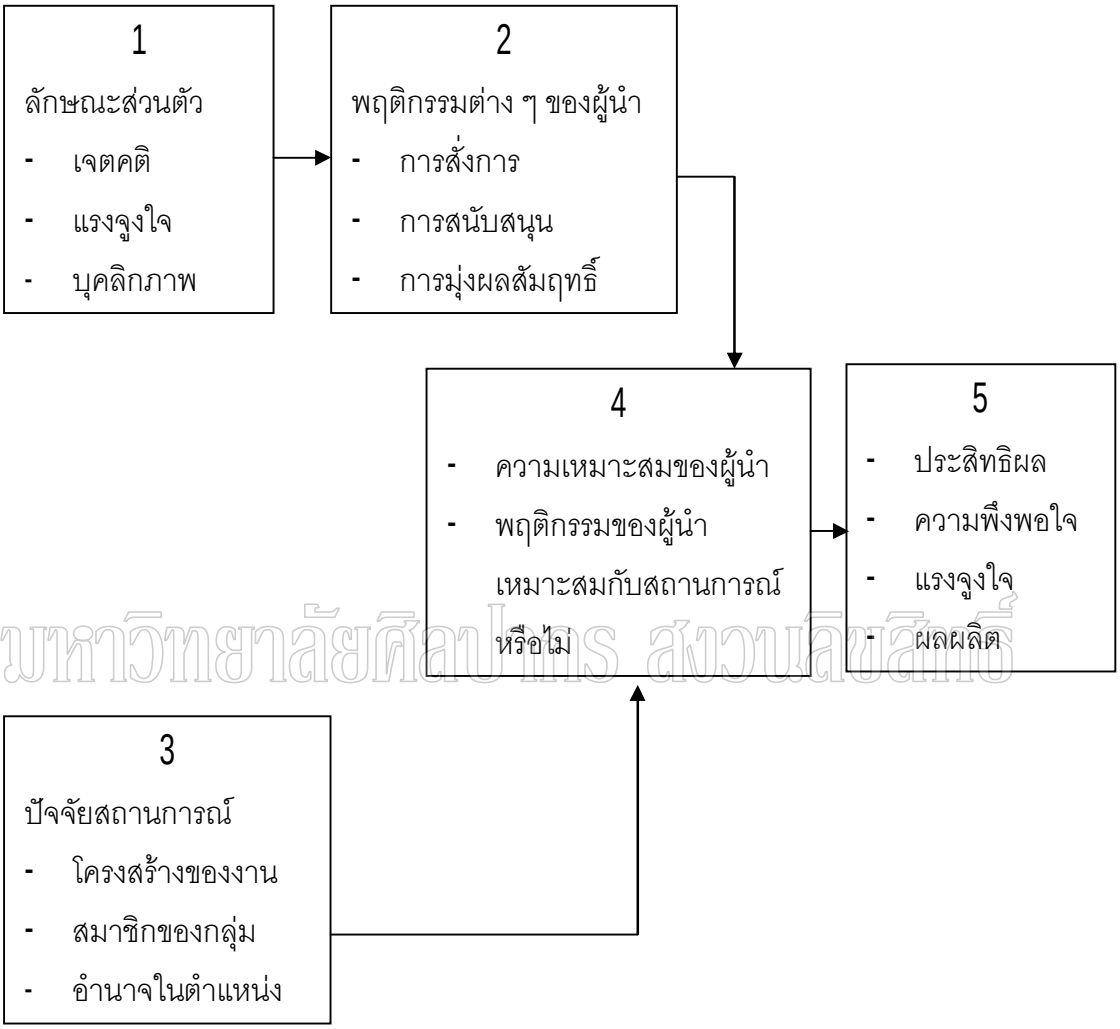
4) ความกลมกลืนของภาวะผู้นำ ผู้บริการที่ทำหน้าที่ผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำต้องใช้พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งเหมาะสมกับลักษณะประจำตัวของผู้นำและความต้องการของสถานการณ์ ถ้าไม่กลมกลืนย่อมไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ เลือกสถานการณ์เหมาะสมกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้นำ ปัจจัยต่าง ๆ ของสถานการณ์ต้องปรับให้เหมาะสม ตลอดจนเพิ่มแบบภาวะผู้นำให้มากให้กลมกลืนกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยน

5) ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพของพฤติกรรมจะเพิ่มขึ้น ถ้ามีความกลมกลืนระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่ปรับเข้ากันได้ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำอาจวัดได้ โดยดูระดับที่ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายขององค์การ และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการตอบสนองอย่างพอใจ (ดังแผนภูมิที่ 3) แสดงแบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำ ซึ่งปรากฏอยู่กับ

---

[12]Keith Davis, Human Relation and Organization Behavior (Philippine : Navotas Press, 1982), 124.

[13]Ibid.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภูมิที่ 3 แบบจำลองกระบวนการภาวะผู้นำ

ที่มา : Kae H. Chung and Leon C. Magginson, Organization Behavior Developing Managerial Skills (New York : Harper and Row, 1981), 282.

สถานการณ์อันเป็นเครื่องชี้ถึงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ทฤษฎีต่าง ๆ ของภาวะผู้นำสัมพันธ์ใกล้ชิดกับตัวแปรต่าง ๆ ในแบบจำลองของกระบวนการนี้ กล่าวคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรม ด้วยการศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีสถานการณ์ ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และปัจจัยสถานการณ์

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำคือ การสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้น ระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั้นเอง

1.3 **รูปแบบการเป็นผู้นำ** สำหรับรูปแบบของความเป็นผู้นำ ได้มีการจำแนกโดยอาศัยการพิจารณาในลักษณะต่าง ๆ ตั้งแต่การพิจารณาที่ตัวผู้นำเพียงส่วนประกอบเดียว การพิจารณาทั้งผู้นำและพฤติกรรมในการนำของผู้นำ และการพิจารณาที่จะใช้ความเป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ไม่ว่าการศึกษา และการพิจารณาจะเป็นไปในลักษณะใดก็ตาม ล้วนแต่มุ่งหวังที่จะหารูปแบบของผู้นำที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุจุดประสงค์ มีความอยู่รอด ก้าวหน้า และพัฒนาการยิ่งขึ้น[14] ซึ่งแนวความคิดพื้นฐานในการจำแนกรูปแบบของผู้นำมีลักษณะเช่นเดียวกับการจำแนกกลุ่ม หรือยุคของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำนั้นเอง อาทิ กลุ่มนักทฤษฎีที่มีความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำ ก็จะจำแนกผู้นำตามคุณลักษณะ เช่น ลูวิน ลิพพิท และ ไวท์ (Lewin, Lippitt & White) จากการศึกษาของสมยศ นาวีการ กล่าวว่า กลุ่มนักทฤษฎีดังกล่าวได้จำแนกรูปแบบของผู้นำออกเป็นสาม ประเภทคือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบตามสบาย และผู้นำแบบประชาธิปไตย[15] ส่วนแมคเกรเกอร์ กลับมีความเห็ฯว่าผู้นำมีสองประเภทคือ ผู้นำที่มีความเชื่อในสมมุติฐานธรรมชาติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[14]Gray A. Yukl, Leadership in Organization (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981), 7–8 .

[15]Kert Lewin, Ronald Lippitt, and Ralph White, อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร (กรุงเทพ ฯ : ดวงกมลการพิมพ์, 2520), 219 .

ของมนุษย์แบบ X และในทางตรงกันข้ามคือแบบ Y[16] เป็นต้น ส่วนนักทฤษฎีที่มีความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีความสำคัญก็จะจำแนกรูปแบบผู้นำไปอีกแนวหนึ่ง เช่น เกทเซลส์ กับกูบา (Getzels & Guba) ได้จำแนกรูปแบบของผู้นำเป็นสามประเภทคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำที่มีพฤติกรรมยึดบุคคลเป็นหลัก และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งการประสานประโยชน์เป็นหลัก[17] ส่วนเบลค กับมูตัน (Blake & Mouton) ได้จำแนกผู้นำในรูปของตะแกรงการจัดการซึ่งประกอบด้วยแบบหลักของผู้นำ 5 แบบคือ ผู้นำแบบ 1,1 ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย ผู้นำแบบ 1,9 ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ผู้นำแบบ 9,1 ที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย แต่ให้ความสำคัญกับงานมาก ผู้นำแบบ 9,9 ที่ให้ความสำคัญกับคนและงานมาก และผู้นำแบบ 5,5 ที่ให้ความสำคัญกับคนและงานอยู่ในระดับปานกลาง[18] เป็นต้น ซึ่งแนวคิดเชิงทฤษฎีในกลุ่มนี้ แมคคอล (McCall) ชี้ให้เห็นว่าแม้จะมีการแบ่งรูปแบบหรือประเภทของผู้นำแตกต่างกัน มากน้อยเพียงใด โดยแท้จริงก็เป็นการแบ่งที่เกิดจากความสนใจและพฤติกรรมของ ผู้นำที่สนใจงาน หรือสนใจคนนั่นเอง[19] ส่วนการจำแนกรูปแบบของผู้นำตามแนวความเชื่อเกี่ยวกับองค์ประกอบของสถานการณ์ ซึ่งการศึกษารูปแบบของผู้นำในแนวนี้ ในระยะหลังได้พยายามหาข้อความจริงที่มีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ในการพิจารณาว่า ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำโดยการเข้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ลอร์สัน ฮันท์ และ ออสบอน (Lorson, Hunt and Osborn) ได้เริ่มพิจารณาแยกสถานการณ์มาเป็นตัวบอกรูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผลงานที่ โลวิน กับเครท (Lowin & Craige) ฟาร์ริส กับลิม (Farris & Lim) วูร์ม กับ เยททอน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[16]Douglas McGregor, “The Human Side of Enterprise,” in Management of Organization Behavior, eds. Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1972), 46–48.

[17]J. W. Getzels and E. G. Guba, “Social Behavior and Administrative Process,” School Review 65 (December 1957), 423-441.

[18]Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, 1964), 11.

[19]Morgan W. McCall, Jr., “Leader & Leadership of Substance and Shadow,” in Perspectives on Behavior in Organization, eds. J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, III and Lyman W. Porter (New York : McGraw-Hill Book Company, 1977), 376.

(Vroom & Yetton) ฮิลส์ กับฮิวส์ (Hills & Huges) และ กรีน (Green) ได้นำเสนอไว้ก่อนนั้น ในระยะต่อมา แมคคอล ได้ชี้ให้เห็นว่า แต่ละกลุ่มดังกล่าวได้พยายามศึกษา เพื่อสร้างรูปแบบที่อาศัยการพิจารณาองค์ประกอบด้านสถานการณ์เป็นหลัก แต่ก็คงไม่เพียงพอที่จะครอบคลุมสถานการณ์ ทั้งหมดได้[20] ซึ่งต่อมา ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้วิจัยเพื่อศึกษาดูว่า ปัจจัยอะไรที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เราพบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ หรือแบบภาวะผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์ โดยควรจะเข้าใจในการรับรู้ของผู้นำและความรู้สึกที่มีต่อสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำจะเป็นผู้นำที่ดีได้ต้องแสดงแบบฉบับของความเป็นผู้นำ ในอันที่จะ ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ผู้นำนั้นรับรู้[21]

แนวความคิดเกี่ยวกับยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพ

การกล่าวถึงคุณภาพของผู้นำว่า ผู้นำคนนั้นมีคุณภาพหรือไม่นั้น เป็นการยากที่จะสรุปลงไป เพราะคำว่า คุณภาพของงานกินความไปถึงปัจจัยอีกหลาย ๆ อย่าง ผู้นำทุกคนสามารถบริหารงานได้ แต่จะได้มาตรฐานมากน้อยเพียงใดย่อมอยู่ที่คุณภาพของงาน ผลงานขององค์การเกิดจากผลผลิตของการจัดดำเนินงานของผู้บริหาร ซึ่งผลของการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับหลายอย่าง เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงาน พฤติกรรม และประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้จะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผลของงานขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเอง ดังที่กล่าวแล้ว แต่ก็ยังมีผู้เชื่อและสนับสนุนในแนวความคิดที่ว่าผลของงานจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบใหญ่ 2 ตัว คือ ยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ของงาน[22]

1. **ความหมายของยุทธวิธีและยุทธศาสตร์** ได้มีผู้ให้ความหมายของยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ไว้ในแนวความคิดต่าง ๆ กัน เช่น อรุณ ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธวิธีเป็นการหาวิธีเพื่อให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้ยุทธศาสตร์ที่ต้องการ[23] เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการ

---

[20]Ibid.

[21]Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, 143–144.

[22]กิติมา ปรีดีดิลก, "บัญญัติ 10 ประการ ของเซอร์จิโอวานนี," ใน บริหารสัมพันธ์ 2526 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (กรุงเทพฯ : ธเนศวรการพิมพ์, 2526), 1.

[23]อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 12.

จัดการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สรุปไว้ว่า ยุทธวิธี หมายถึง แนวทางเฉพาะเจาะจงที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล โดยมีการกำหนดเงื่อนไขในเรื่องของวิธีปฏิบัติและเวลาที่ แน่นอนเอาไว้[24] ซึ่ง สุรพงษ์ ปนาทกุล ได้ให้ความหมายในแนวเดียวกันว่า ยุทธวิธี หมายถึง การจัดรูปกระบวนการ และ ปัจจัยประกอบ ให้อยู่ในฐานะได้เปรียบ และ เป็นสิ่งที่สนับสนุน หรือรองรับยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการหาวิธีการเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ[25] และ เซอร์จิโอวานนี ได้ให้ความหมายตามดิกชันนารีของ เวปสเตอร์ (Webster's dictionary) ไว้ว่า ยุทธวิธี หมายถึง การกระทำ หรือวิธีการที่สามารถทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์หรือแผนได้อย่างดี และ รวดเร็ว และคำว่า ยุทธศาสตร์นั้น อรุณ ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้[26] จากเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช สรุปไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของกลุ่ม หรือระบบที่เป็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง[27] สำหรับ สุรพงษ์ ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงาน และวิธีการในการปฏิบัติ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้กลอุบาย ยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์[28] ส่วนบรรจง ได้ให้ความหมายในแนวกว้างว่า ยุทธศาสตร์ มีความหมายในความกว้าง ๆ ได้หลายประการ เช่น ตำราพิชัยสงคราม การนำทัพ แผนการ อุบาย เล่ห์เหลี่ยม หรือวิธีพลิกแพลง[29] สำหรับ เซอจิโอวานนี ได้ให้ความหมายตามดิกชันนารีของ เวปสเตอร์ ไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[24]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, <u>เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1 – 7</u> (กรุงเทพฯ : บริษัท วิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2525), 298.

[25]สุรพงษ์ ปนาทกุล, <u>การวางแผนการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2526), 234.

[26]อรุณ รักธรรม, <u>การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง</u>, 12.

[27]มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, <u>เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ 1–7</u> (กรุงเทพฯ : บริษัทวิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2525), 298.

[28]สุรพงษ์ ปนาทกุล, <u>การวางแผนการศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2526), 234.

[29]บรรจง ชูสกุลชาติ, <u>บทความทางวิชาการ พ.ศ. 2530–2533</u>, 92.

ศาสตร์ และศิลป์ ของการจัดเพื่อสนับสนุนความเป็นมาหรือการใช้แผนหรือนโยบายให้บรรลุวัตถุประสงค์[30] และ นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้แนวความคิดที่เกี่ยวโยงกันไว้ โดย โจนส์ (Jones) กล่าวว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีนั้น ไม่อาจกำหนดไว้อย่างแน่นอนได้ว่า เมื่อใดคือจุดจบของยุทธศาสตร์ และจุดเริ่มต้นของยุทธวิธี แต่ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี จะขึ้นอยู่กับการปฏิบัติและการใช้นโยบาย[31] และ เชาว์วัศ กล่าวไว้ว่า คำขวัญเป็นนโยบาย นโยบายออกมาเป็นยุทธศาสตร์ จาก ยุทธศาสตร์ก็ออกมาเป็นยุทธวิธีว่าจะทำอย่างไร[32]

ดังได้กล่าวแล้วว่าคุณภาพผลงานของผู้บริหารขึ้นอยู่กับทั้งยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี แต่จากที่เป็นมาและเห็นได้ชัด คุณภาพของผลงานค่อนข้างจะขึ้นอยู่กับยุทธวิธีเป็นส่วนใหญ่ ได้มีผู้ให้ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของทั้งยุทธศาสตร์และยุทธวิธีของผู้บริหารไว้ ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างข้อกำหนดของยุทธศาสตร์ และข้อกำหนดของยุทธวิธี

ข้อกำหนดของยุทธศาสตร์	ข้อกำหนดของยุทธวิธี
1. เรื่องของยุทธศาสตร์เป็นเรื่องราวของการคิดว่าอะไร คือ สิ่งที่ดีในการก้าวหน้า ดังเช่นรายละเอียดในข้อ 2	1. เรื่องของยุทธวิธี เป็นเรื่องราวของการจะคิดว่าอะไรควรจะกระทำในขณะนี้เพื่อบรรลุจุดประสงค์ ดังเช่นรายละเอียดในข้อ 2
2. จัดทำปรัชญาของการนิเทศงาน การจัดการ และการจัดองค์การให้มั่นคงตรงตามจุดประสงค์และมีความหมาย	2. นำเอาปรัชญาการนิเทศ การจัดการ และการจัดองค์การมาวางแผนระยะสั้นเพื่อจัดดำเนินการ
3. เน้นคุณภาพของผู้นำซึ่งสะท้อนต่อปรัชญาขององค์การ	3. เน้นรูปแบบของการเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับงานที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[30]Sergiovanni, Educational Leadership, 330.

[31]Garth M. Jones, Planned Organizational Change : A study in Change Dynamics (New York : Frederick a Praeger Publisher, 1969), 321–325.

[32]เชาวน์วัศ สุดลาภา, "การใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการบริหาร," ใน เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1, 15 – 19 มิถุนายน 2530 (กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2530), 65.

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อกำหนดของยุทธศาสตร์	ข้อกำหนดของยุทธวิธี
4. จัดทำแผนงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้ได้ขอบข่ายของการนำไปทำให้บรรลุจุดประสงค์	4. จัดทำโครงสร้างงานเพื่อปฏิบัติจริงการดำเนินงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์
5. การตัดสินใจ ควรดำเนินไปโดยปรัชญา และจุดประสงค์หลักของงาน	5. การตัดสินใจควรกระทำตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้
6. ปรัชญา หรือ จุดมุ่งหมาย ของหน่วยงานมีความสำคัญต่อสมาชิกในหน่วยงาน จึงควรระมัดระวังเกี่ยวกับเรื่องราวและกระบวนการในการทำงาน	6. ผลงานที่ได้รับความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญ ควรคำนึงถึงโครงสร้างของงานและผลที่จะเกิดขึ้น
7. การมีส่วนร่วมและความรู้สึกของสมาชิกในหน่วยงานเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จ	7. การจัดทำและเทคนิคการดำเนินงานเป็นกุญแจ นำไปสู่ความสำเร็จ
8. การควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ ซึ่งส่วนใหญ่จะรับจากความจงรักภักดี และการได้รับการยอมรับในการทำงาน	8. การควบคุมคุณภาพเป็นผลของการวางแผนที่ระมัดระวัง และการจัดให้มีขึ้น การทำงาน และประเมินผลที่ต่อเนื่อง
9. การประเมินผลควรจะดูระยะยาวเพียงพอที่จะตัดสินคุณภาพของชีวิตและประเมินผลที่จะได้รับ	9. การประเมินผลควรดูระยะสั้น เพื่อพิจารณาปรับปรุง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จะเห็นได้ว่าทั้งยุทธวิธี และยุทธศาสตร์ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และผลของการเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันนี้ จะเกิดเป็นผลผลิต นั่นคือ คุณภาพของงานนั่นเอง ดังนั้น เกือบจะกล่าวได้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นหัวใจของงาน ส่วนยุทธวิธีจะทำให้งานนั้นได้รับผลสำเร็จ นี่คือคุณภาพของงาน ผู้บริหารมักจะต้องมี ยุทธศาสตร์เป็นเป้าประสงค์ และมียุทธวิธีที่ใช้เป็นเทคนิคในการดำเนินงาน[33]

ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพจากแนวความคิดดังกล่าว เซอร์จิโอวานนี ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์เป็นหลักสิบประการของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ (The 10 – P Model of Quality Leadership) โดยกล่าวว่า ผู้นำที่มีคุณภาพ จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน

[33]กิติมา ปรีดีดิลก, <u>บริหารสัมพันธ์ 2526</u>, 2–4.

5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารคน และ (10) ความรักองค์กร จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) เซอร์จิโอวานนี เสนอแนวคิดว่าความจำเป็นพื้นฐาน ได้แก่ ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น ทักษะของการเป็นผู้นำจัดเป็นยุทธวิธีในลักษณะที่ว่าทักษะเหล่านี้เป็นเรื่องสถานการณ์เฉพาะเป็นเรื่องราวที่เกิดเป็นระยะสั้น ๆ และเน้นที่จุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะให้ผลผลิตออกมา จะพบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักจะมีทักษะพื้นฐานเหล่านี้อยู่ในตัวของแต่ละคนอยู่แล้ว เว้นเสียแต่ว่าจะมีทักษะทางนี้เก่งมากน้อยต่างกันเท่านั้น[34] และในแต่ละทักษะดังกล่าวสรุปให้เห็นถึงความสำคัญได้ ดังต่อไปนี้

1.1 ทักษะในการแก้ข้อขัดแย้ง คำว่า ความขัดแย้ง (conflict) เป็นคำที่มีความหมายใช้กันมาก โดยทั่วไปจะนำไปใช้ในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (decision making process) ของการบริหาร[35] ซึ่งเกิดจากความไม่สอดคล้องต้องกัน สิ่งตรงกันข้าม ความแตกต่าง ความไม่แตกต่าง ถ้ามนุษย์รับรู้ว่า ความแตกต่างมีอยู่ ดังนั้น ความขัดแย้งก็ย่อมมีอยู่ นอกเหนือจากนั้น คำนิยามของความขัดแย้งจะรวมไปถึงความคิดที่ตรงกันข้าม การใช้เล่ห์เพทุบาย การไม่ลงรอยกันซึ่งจะต้องใช้ความพยามยามสูง ในการควบคุม ความขัดแย้งที่เปิดเผยออกมาให้เห็น เช่น การ สไตรค์ การจลาจล หรือสงคราม เป็นต้น[36] มาร์ช และ ไซมอน (March and Simon) ได้แบ่งชนิดของความขัดแย้งออกเป็นสามส่วนด้วยกัน คือ 1) ความขัดแย้งต่อตนเอง (individual conflict) คือ ความขัดแย้งในการวินิจฉัยสั่งการของตน 2) ความขัดแย้งขององค์การ (organization conflict) ได้แก่ ความขัดแงของกลุ่มหรือคนงานภายในองค์การ และ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[34]Sergiovanni, Educational Leadership, 331–336.

[35]อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527), 327.

[36]Stephen P. Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application, 2nd ed. (New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1983), 349.

3) ความขัดแย้งระหว่าง องค์การ (inter-organizational conflict) คือ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างองค์การกับองค์การ หรือระหว่างกลุ่มกับกลุ่ม[37]

1.1.1 สาเหตุของความขัดแย้ง รอบบินส์ (Robbins) ได้สรุปไว้ว่า สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุ 3 ประการ คือ 1) โครงสร้างขององค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การ ซึ่งสัมพันธ์กับความต้องการทรัพยากรอันเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้ง 2) การสื่อสาร อาจเกิดจากความยาก ในความหมายของภาษา การแลกเปลี่ยนข้อมูล ไม่มีประสิทธิภาพ ข้อมูลในการสื่อสารไม่เพียงพอ และ 3) พฤติกรรมส่วนบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างกัน อันได้แก่ อายุ ระดับค่านิยม บุคลิกภาพของแต่ละคน[38] นิวแมน และ เคอร์บี (Newman and Kirby) ได้ทำการวิจัยพบหาสาเหตุของความขัดแย้ง 5 ประการ คือ 1) การแข่งขันเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด 2) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ฝ่ายสายงานหลักกับฝ่ายที่ปรึกษา หรือการควบคุมการปฏิบัติงาน 3) ความแตกต่างในลักษณะของงาน 4) ความแตกต่างในค่านิยมและวัตถุประสงค์ส่วนตัว และ 5) องค์การสับสน เช่น ขอบเขตของอำนาจไม่ชัดเจน[39]

ในองค์การทางการศึกษาก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้นเช่นเดียวกันกับองค์การอื่น ๆ พนัส ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ผู้น้อยไม่เข้าใจในจุดประสงค์ และวิธีดำเนินงานในหน่วยงาน 2) เครื่องกีดกั้นการติดต่อระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย การทำตัวเป็นเจ้าขุนมูลนาย 3) การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและการปกครองของผู้บริหาร 4) ผลประโยชน์และความสนใจที่ขัดกัน และ 5) ความคิดที่แตกต่างกัน[40] สำหรับ เอกชัย ได้สรุปถึงสาเหตุของความขัดแย้งในโรงเรียนไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[37]James G. March and Herbert A. Simon, Organization (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1958), 112.

[38]Robbins, Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application, 340–341.

[39]William H. Newman and Warren E. Kirby, The Process of Management, 4th ed. (New Jersey : Prentice – Hall, 1977), 175–179.

[40]พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคคลในโรงเรียน (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2526), 234 – 235.

6 ประการ คือ 1) ความขัดแย้งในด้านสายงาน 2) ความขัดแย้งในด้านเป้าหมาย 3) ความขัดแย้งในด้านบทบาท 4) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มรูปนัยและกลุ่มอรูปนัยในโรงเรียน 5) ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับหน่วยงาน และ 6) ความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากความคับข้องใจ[41]

1.1.2 ผลเสียของความขัดแย้ง กอร์ทเนอร์ (Gortner) ได้กล่าวถึง ผลเสียของความขัดแย้งไว้ว่า 1) ความขัดแย้งทำให้ต้นทุนการใช้จ่ายสูง หรือทำให้ได้รับผลกำไรน้อยลง เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การไม่พอใจสถานการณ์ที่มีความขัดแย้ง ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้องค์การต้องเพิ่มเงินรางวัล หรือค่าตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ทำงานในจำนวนที่สูงขึ้น 2) ความขัดแย้งสร้างความแตกแยกระหว่างสมาชิก ทำให้มีการแสวงหากลวิธีต่าง ๆ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เช่น ให้ทรัพยากรที่มีอยู่สนับสนุนการต่อสู้ของตน และ 3) เมื่อความขัดแย้งมีผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิตและเสถียรภาพ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การก็มีอุปสรรค มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มากขึ้น ความสามารถในการปรับตัวขององค์การก็เป็นไปได้ยาก เพราะ ความขัดแย้งทำให้ สมาชิกไม่สนใจในการศึกษาค้นคว้า หน่วยงานจึงยากต่อการเปลี่ยนแปลง[42] และ อรุณ ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ 5 ประการคือ 1) ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์การเนื่องจากทนดูหรือทนร่วมงานภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงต่อไปไม่ได้ 2) ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มลดน้อยลงไปจากเดิม 3) บรรยากาศของความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป 4) ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง และ 5) เกิดการบิดเบือนการรับรู้[43]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1.1.3 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งก่อให้เกิดปัญหาและผลเสียดังกล่าว จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องจัดการรับความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดผลดีกับโรงเรียนให้ได้เพราะการบริหารความขัดแย้งเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร

---

[41]เอกชัย กี่สุขพันธ์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, 26–28.

[42]Harold F. Gorthner, Administration in the Public Sector (New York : Wiley, 1977), 206–207.

[43]อรุณ รักธรรม, การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526), 34.

งาน[44] จากผลการวิจัยของ โทมัส และชมิดท์ (Thomas and Schmidt) พบว่าผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางของสมาคมการจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ได้ใช้เวลาในการบริหารความขัดแย้งถึงร้อยละ 20[45] และในการแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นได้มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดเห็นไว้ต่าง ๆ กัน อาทิเช่น มาร์ช และ ไซมอน (March and Simon) เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 4 ประการ คือ 1) การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการเลือกแนวทางที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจร่วมกัน ให้ความสำคัญกับข่าวสารข้อมูล 2) การเกลี้ยกล่อม โดยการใช้ศิลปะชักจูงให้ทุกคนหรือทุกกลุ่มได้ทราบ เห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์การทำให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน 3) การต่อรองสามารถใช้แก้ปัญหาและลดความขัดแย้งในองค์กาได้ แต่ต้องยึดมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และ 4) กลวิธีการเมือง โดยการใช้อำนาจในการต่อรองด้วยการรวมกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้มีพลังอำนาจในการต่อรอง[46] ส่วนความคิดเห็นของ ลิตเตอร์เรอร์ (Litterer) นั้น ได้เสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้สามวิธี คือ 1) การจัดองค์การอย่างมีระบบ 2) เพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น 3) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ[47] สำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระบบราชการนั้น บาร์เรทท์ (Barrett) มีความเห็นว่า เกิดจากความขัดแย้งกันระหว่างเป้าหมายของเอกัตบุคคลกับองค์การ ดังนั้น จึงควรแก้ไขปัญหาด้วยการ 1) การประสานประโยชน์ระหว่างเป้าหมายของเอกัตบุคคลและขององค์การให้สอดคล้องกัน 2) ผสมผสานระหว่างเป้าหมายของเอกัตบุคคลและขององค์การ และ 3) การแลกเปลี่ยน คือ องค์การต้องให้สิ่งจูงใจแก่คนงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[44]Richard A. Gorton, School Administration (Iowa : W.M.C. Brown Company Publisher, 1976), 63–69.

[45]Kenneth Thomas and Warren H. Schmidt, “A Survey of Managerial Interest with Respects to Conflict,” Academy of Management Journal 2, 45 (June 1976) : 315–318.

[46]James G. March and Herbert A. Simon, Organization (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1985), 129.

[47]A. Litterer, “Conflict in Organization a Re – Examination,” Academy of Management Journal 8, 15 (September 1966) : 178–186.

กับผลงาน[48] ส่วน เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 5 วิธี คือ 1) การกดไว้

2) การเผชิญหน้ากัน 3) การประนีประนอม 4) โดยการหลีกเลี่ยง และ 5) กลบให้เรียบ[49] ต่อมา ฟิลเลย์ (Filley) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 3 วิธี คือ 1) วิธีชนะ – ชนะ 2) วิธีชนะ – แพ้ และ 3) วิธีแพ้ – แพ้[50] สำหรับ รอบบินส์ (Robbins) ได้เสนอวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งไว้ 9 วิธี คือ 1) การแก้ปัญหาแบบเผชิญหน้ากัน 2) การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง 3) การเพิ่มทรัพยากร 4) การหลีกหนี 5) การกลให้เรียบ 6) การประนีประนอม 7) การใช้อำนาจบังคับ 8) การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล และ 9) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยการเปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่ม[51]

1.1.4 ประสิทธิภาพของการจัดการความขัดแย้งและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหาความขัดแย้งให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ลิเคอร์ท และ ลิเคอร์ท (Likert and Likert)[52] ได้สรุปไว้ว่า การแก้ปัญหาร่วมกันจะเป็นวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิผลแต่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของความขัดแย้งด้วย ในทางตรงกันข้ามยังมีวิธีการที่มีประสิทธิผลอีกมากมาย เทคนิคที่เลือกใช้ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ จากสาเหตุของความขัดแย้ง และความคุ้มทุนที่จะเลือกใช้วิธี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[48]John H. Barrett, Individual Goals and Organization Objectives : A Study of Interrelation Mechanisms (Ann Arbor : Institute for Social Research, 1970), 285.

[49]Robert R. Blake and James S. Mouton, “The Fifth Achievement,” Applied Behavior Science 6, 4 (1970) : 413–426.

[50]Allen C. Filley, Interpersonal Conflict Resolution (Glenview : Scott Foreman, 1975), 22–30.

[51]Robins, Organizational Behavior, 353.

[52] Rennis Likert and Jane Likert, New Ways of Managing Conflict (New York : McGraw – Hill Book, 1976), 127.

การเหล่านั้น[53] ส่วนโทมัส และ พอนดี (Thomas and Pondy) ได้วิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับสูงโดยรูปแบบแล้วจะพรรณนาตัวเขาว่า ใช้รูปแบบการมีเหตุผล หรือการประนีประนอมในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่ผู้บริหารกลุ่มเดียวกันนี้จะพรรณาคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งว่า ใช้รูปแบบการแข่งขันเกือบจะมากเป็นพิเศษ[54] ประชุม โพธิกุล ได้วิจัยพบว่าความสำเร็จในการใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ ในการคลี่คลายความขัดแย้งเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การแก้ปัญหาร่วมกัน การเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคล การประนีประนอม การพิจารณาวัตถุประสงค์ระดับสูง การหลีกเลี่ยง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การใช้อำนาจบังคับ การเพิ่มทรัพยากร และการกลบเกลื่อน[55] และทวีศักดิ์ ได้วิจัยพบว่า ระบบบริหารซึ่งใช้โดยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา[56]

1.2 รูปแบบการตัดสินใจ จากการศึกษาของ อีสตัน (Easton) ได้แยกความหมายของการตัดสินใจออกเป็น 2 ความหมาย ในขอบข่ายที่กว้าง การตัดสินใจจะกล่าวถึงกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการยอมรับความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและจะจบสิ้นเมื่อได้มีการอนุมัติ และ นำไปใช้ในการปฏิบัติ การตัดสินใจในความหมายที่แคบจะ หมายถึง การเลือกซึ่งเป็นขั้นหนึ่งของการตัดสินใจ การเลือกจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจได้ประเมินทางเลือกในการปฏิบัติต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[53] Robbins, Organization Behavior, 352–354.

[54]K.W. Thomas and L. R. Pondy, “Toward and Itent Model of Conflict Management among Principle Parties,” Human Relation 30 (1977) : 108–110.

[55]ประชุม โพธิกุล, “การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2529), 147–148.

[56]ทวีศักดิ์ บุญบูชา, “ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 110–111.

อย่างสมบูรณ์แล้ว[57] ไซมอน (Simon) ให้ความคิดเห็นว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกับการบริหาร ที่ดีย่อมไม่แสดงความผิดพลาดในการตัดสินใจบ่อยครั้ง[58] โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ผู้บริหารไม่ว่าระดับใด หากไม่มีความสามารถหรือความชำนาญในการตัดสินใจแล้ว ก็เป็น

การยากที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้บรรลุไปด้วยดี[59] ลิฟแฮม (Lipham) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทในการตัดสินใจ จะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบไม่โลเล รับผิดชอบการตัดสินใจของตนเอง การตัดสินใจในการบริหารจะมีสามแบบ คือ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (routine decision – making) 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับสร้างสรรค์ (heuristic decision – making) และ 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (compromise decision – making) การตัดสินใจจะถูกต้องหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสองสิ่ง คือ ข้อมูลที่ได้รับมา (data) และความถูกต้องของข้อมูล (validity)[60] ส่วนปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และสถานการณ์ อาจถือเป็นปัจจัยสำคัญรองลงมา[61]

1.2.1 ขั้นตอนการตัดสินใจ แทนเนนบอม (Tannenbuam) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่มีเหตุผลตามวิธีวิทยาศาสตร์ ควรมีขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นระบบ ซึ่งควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) การรับรู้และกำหนดปัญหา เพื่อจะได้มีการพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 2) การระบุปัญหา เพื่อให้รู้ว่าปัญหานั้นเกิดที่ใด ประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ อะไรบ้าง ปัญหาใด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[57]Allen Easton, Decision Making : A Short Course for Professionals (New York : John Wiley and Son, 1976), 4.

[58]Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision (New York : Harper and Row, 1960), 1.

[59]วุฒิชัย จำนงค์, การบริหารสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงานระดับกลาง (กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น, 2522), 283.

[60]Lipham and Hoeh, The Principalship, 163–164.

[61]ชวนชม ชินะตังกูร, "พฤติกรรมของผู้บริหาร : ผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศขององค์การ," ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร (กรุงเทพฯ : สมาคมคาทอลิคแห่งประเทศไทย, 2524), 123.

ควรต้องรับแก้ไขก่อน 3) การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาเป็นการกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางที่จะใช้แก้ปัญหา 4) การเลือกทางแก้ปัญหา เป็นการตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่งมาดำเนินการแก้ไขปัญหา และ 5) การดำเนินการและการประเมินผล เป็นการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวตามทางเลือกที่ดีที่สุดที่ตัดสินใจแล้ว พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อ แก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น[62] ซึ่งตามขั้นตอนของการตัดสินใจของ แทนเนนบอม นี้ เป็นวิธีการที่พยายามตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบทุก ๆ ส่วนภายในระบบ และแหล่งสนับสนุนภายนอกระบบ นำข้อพิจารณาต่าง ๆ มาจัดระเบียบเพื่อให้เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ให้มากยิ่งขึ้น ตามแนวคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหาร ทำการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย[63]

1.2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับรูปแบบของการตัดสินใจ กริฟฟิท (Griffiths) มีความเห็นว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การนั้น ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจการ ตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป หรือไปสู่ผู้ปฏิบัติให้มาก โดยที่ผู้บริหารเพียงแต่ควบคุมให้กระบวนการตัดสินใจดำเนินไปด้วยดีเท่านั้น แต่การที่จะกำหนดว่างานชนิดใดให้ใครเป็นผู้ทำ หน้าที่สั่งการ หรือตัดสินใจแทนเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก และควรจะได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ[64] ฮอย และ มิสเคล (Hoy and Miskel) ได้กำหนดรูปแบบของการตัดสินใจไว้ ดังแผนภูมิที่ 4

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

รูปแบบของการตัดสินใจ ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 5 สถานการณ์ที่ 1 (มีส่วนร่วมสูง)ใช้ในกรณีที่สาระของเนื้อหาเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน และผู้ร่วมงานมีความสามารถเพียงพอสำหรับการช่วยตัดสินใจ ซึ่งกรณีเช่นนี้ผู้บริหารควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน สถานการณ์ที่ 2 และที่ 3 (บางกรณี) อยู่ในระดับก้ำกึ่งระหว่างการรวบอำนาจหรือการกระจายอำนาจโดยที่สถานการณ์

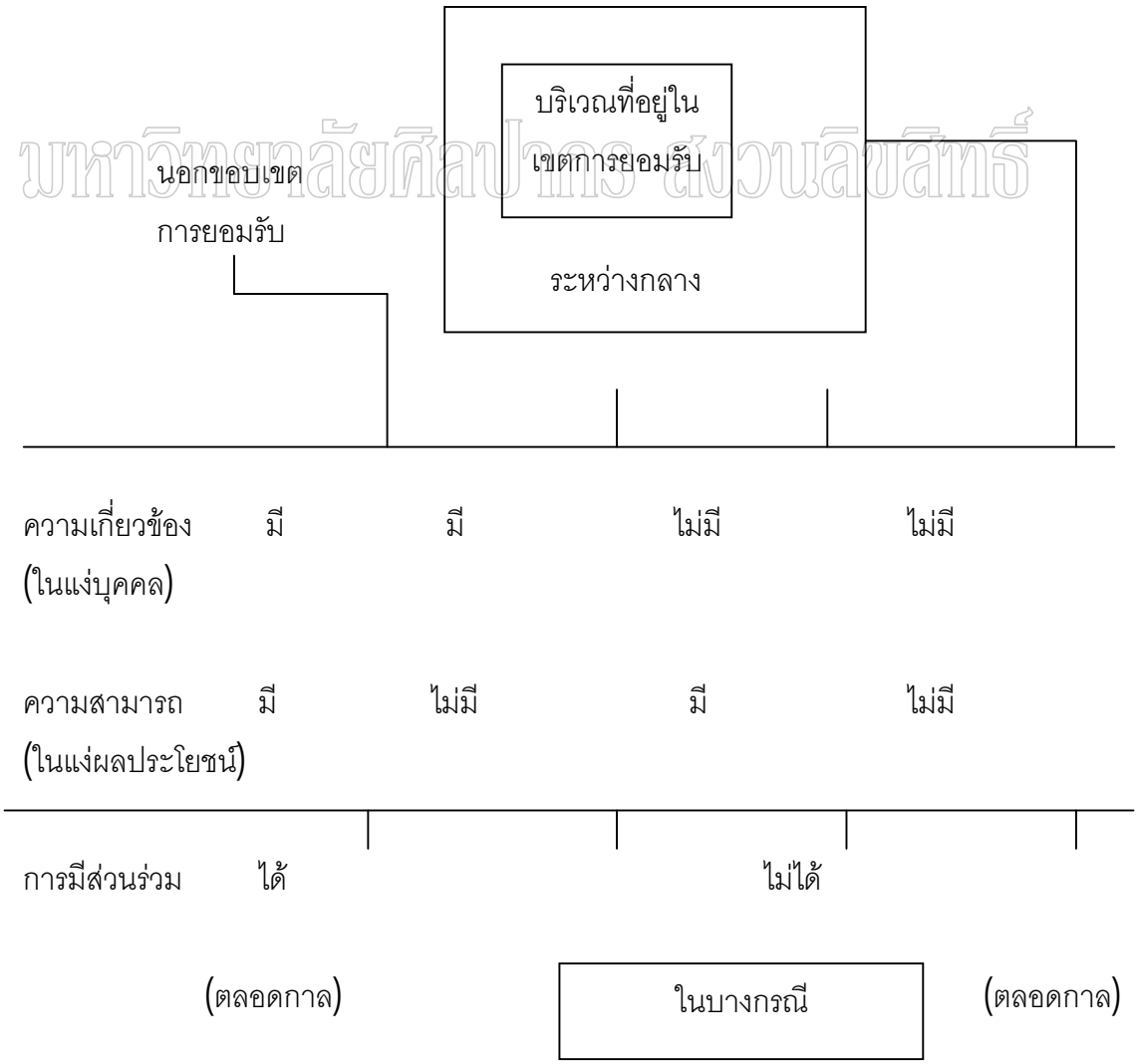
---

[62]Robert Tennenbuam, Management Decision Making (Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950), 23–24.

[63]ประไพพรรณ เวชรักษ์, "พฤติกรรมการตัดสินใจในสายงานปฏิบัติการของผู้บริหารกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 20.

[64]Daniel E. Griffiths, Administrative Theory (New York : Appleton Century Croffs, 1959), 34.

นี้อาจมีผลกระทบต่อการบริหาร ฉะนั้น สถานภาพบางอย่างจึงจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะทดสอบเพื่อความแน่ใจ แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผู้บริหารควรจะทำด้วยตนเองสถานการณ์ลักษณะนี้ อาจเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานโดยตรง หรือไม่เกี่ยวข้อง และผู้ร่วมงานอาจมีความสามารถเพียงพอหรือไม่ก็ตาม แต่ในสถานการณ์ที่ 4 นั้น ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตัดสินใจเองโดยตลอด เพราะสถานการณ์ในลักษณะนี้จะไม่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานเลย ชวนชม ได้ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบของการตัดสินใจนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ 1) กระจายอำนาจมากขึ้น 2) แบ่งเบาภาวะผู้บริหาร 3) การบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น และ 4) เป็นการรับผิดชอบร่วมกันในระหว่างกลุ่ม ส่วนข้อเสียนั้น



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

	|	|	|	|
สถานการณ์	1	2	3	4

แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของการตัดสินใจ

ที่มา : Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, "Decision Making," in Educational Administration Theory : Research and Practice (New York : Random House, 1978), 230, อ้างถึงใน ชวนชม ชินะตังกูร, "ขบวนการและรูปแบบการตัดสินใจ," ใน บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียน (กรุงเทพฯ : สมาคมคาทอลิคแห่งประเทศไทย, 2524),124.

มีดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารมักโยนความผิดพลาดให้ผู้ร่วมงาน 2) ไม่มีผู้ใดผู้หนึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่อการตัดสินใจ 3) ผู้ร่วมงานอาจมีความสามารถไม่เพียงพอ และ 4) ใช้เวลามากเกินไป[65]

1.2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร เฮมฟิล กริฟฟิธ และ เฟรดเดอริคสัน (Hamphil, Griffiths and Frederickson) ได้ทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจ กับ ผลการปฏิบัติงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการแก้ปัญหาประจำวัน พบว่า ครูใหญ่มีความแตกต่างกันในเรื่องความรวดเร็วในการแก้ปัญหา ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจมักจะเป็นผู้ที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับปัญหานั้น มีการเตรียมการเพื่อการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และปฏิบัติงานอย่างมีระบบและขั้นตอนและรับฟังความ คิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน[66] ประกอบ และคณะ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่การตัดสินใจของหัวหน้าสถาบันการประถมศึกษาไทยพบว่าผู้บริหารที่มีเวลารับราชการนาน ๆ จะไม่ตัดสินใจโดยใช้กระบวนการและขั้นตอนของการตัดสินใจ ชอบที่จะเลี่ยงการตัดสินใจในเรื่องที่เสี่ยง ในทางกลับกันผู้บริหารเพศชายที่มีการศึกษาสูง มีประสบการณ์บริหารมาก และ เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาหลายแห่ง จะยิ่งอาศัยกระบวนการและขั้นตอน ใน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[65]ชวนชม ชินะตังกูร, บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร, 124.

[66]John K. Hamphill, Daniel E. Griffiths, and Norman Frederickson, Administrative Performance and Personality (New York : Teacher College Columbia University, 1962), 121 – 137.

การตัดสินใจ มากขึ้น[67] รังสฤษฎิ์ ศรีวิชัย ได้วิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 มี พฤติกรรม การตัดสินใจโดยการนำข้อมูลจากบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ ส่วนพฤติกรรมรองลงมา คือการตัดสินใจร่วมกับบุคลากร[68] ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สมร นาคประสิทธิ์ ที่พบว่า ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารต้องใช้พฤติกรรมการตัดสินใจเป็นปัจจัยพฤติกรรมการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน[69]

1.3 การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม โดยธรรมขาติแล้วคนเราจะอาศัยอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ ถ้ามีอยู่ 2 – 3 คน ก็เป็นกลุ่มย่อย ๆ หรือกลุ่มเล็ก ๆ ถ้ากลุ่มหลาย ๆ คน ก็เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ การใช้วิธีการใดก็ตามที่จะให้สมาชิกในกลุ่มได้หันหน้าเข้ามาร่วมมือช่วยเหลือกัน แก้ปัญหาร่วมกัน ก็จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีที่เรียกว่า การพัฒนาเกิดขึ้นการสร้างทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะโน้มน้าวให้คนมารวมกลุ่มกันทำงาน[70] และ ฮัลปิน (Halpin) กล่าวเน้นไว้ว่า ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นกลุ่มงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ[71] ซึ่งสอดคล้องกับ สถิติ วงษ์สสวรรค์ ที่กล่าวไว้ว่าแนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

[67]ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ, <u>ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของสถาบันการประถมศึกษาไทย</u> (กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530), ง.

[68]รังสฤษฎิ์ ศรีวิชัย, “พฤติกรรมการตัดสินใจที่สั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), 240.

[69]สมร นาคประสิทธิ์, “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523), 243.

[70] เทื้อน ทองแก้ว, “ทีมงาน,” <u>มิตรครู</u> 26, 7 (15 เมษายน 2527) : 42–44.

[71]Andrew W. Halpin, <u>Theory and Research in Administration</u> (New York : The McMillan Company, 1966), 150.

คือ ต้องรู้จักสร้างความเป็นกระบวนการกลุ่ม (group process) โดยสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการทำงานกลุ่ม การทำงานร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ ความมั่นคงให้เกิดกับกลุ่ม ให้สมาชิกในกลุ่มมีความยึดเหนี่ยวสามัคคีกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มที่ดีและเกิดความราบรื่นในการดำเนินงานร่วมกันต่อไป[72] การมองการณ์ไกล (perspective) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่า

การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดไกล ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า[73] บรรจง กล่าวไว้ว่า นักบริหารต้องมองให้ไกลและมองผ่านอุปสรรคให้ทะลุ ต้องมีความตั้งใจไม่ย่อท้อเป็นรากฐานสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนยิ่งต้องมีทักษะทางด้าน มองการณ์ไกล คือ สามารถรับรู้และเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ทะลุปรุโปรงรวมทั้งต้องสามารถที่จะคาดคะเนได้ถึงสิ่งหรือเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไปอีกได้อย่างถูกต้อง[74]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3. มีหลักการ (principle) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ หลักการก่อให้เกิดบูรณาการ และมีความหมายต่อผู้นำอย่างมาก เมื่อเร็ว ๆ นี้ หนังสือ Wall Strut Journal – Gallup Poll ได้กล่าวถึงว่า ผู้บริหารระดับสูงในองค์การธุรกิจ 282 แห่ง ยอมรับว่า หลักการช่วยทำให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานอย่างดี[75] และในเรื่องของหลักการนี้ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่าหลักการไว้หลายท่าน อาทิเช่น บาร์ และคณะ (Barr and others) กล่าวไว้ว่า หลักการหมายถึง กฎเกณฑ์ทั่วไป ความคิดรวบยอด ข้อเท็จจริงพื้นฐาน ความเชื่อถืออันเป็นที่ยอมรับซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติจากสภาพการณ์อย่างหนึ่งไปสู่สภาพอีกอย่างหนึ่ง และเป็นสิ่งสำคัญที่จะ

---

[72]สถิติ วงษ์สวรรค์, <u>จิตวิทยาสังคม</u> (กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2529), 377–378.

[73]Sergiovanni, <u>Educational Leadership</u>, 331.

[74]บรรจง ชูสกุลชาติ, <u>บทความทางวิชาการ พ.ศ. 2530–2533</u>, 99.

[75]Sergiovanni, <u>Educational Leadership</u>, 331.

ควบคุมกิจกรรม และวิธีการสำหรับการปฏิบัตินั้น ๆ [76] สำหรับ บริกส์ และ โจเซพ (Briggs and Joseph) ให้ความคิดเห็นไว้ว่า หลักการ คือ วิถีทางแห่งการแก้ปัญหาที่คิดว่ามีความเชื่อมั่นมากที่สุด ไม่เฉพาะแต่อาศัยจากประสบการณ์เดิมเท่านั้น แต่อาจได้จากข้อเท็จจริงพื้นฐานและรู้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร[77] ในความคิดเห็นของนักการศึกษาไทยนั้น นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวไว้ว่า หลักการ หมายถึง กฎเกณฑ์ซึ่งกำหนดไว้ หรือวิธีการที่มนุษย์ค้นพบจากประสบการณ์หรือการค้นคว้านำมารวมกันเป็นหมวดหมู่[78] ซึ่งคล้ายกับ สุพิชญา ธีรกุล, กาญจนา คุณารักษ์ และ วิจิตร วรุตบางกูร ที่กล่าวว่า หลักการ หมายถึง นโยบาย กฎเกณฑ์พื้นฐาน หรือ ความเชื่อมั่นอันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งควบคุมการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ[79]

สำหรับ ชาญชัย อาจินสมาจาร ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการไว้ว่า เมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์จากการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เขาจะเคราะห์ประสบการณ์นั้นอย่างพินิจพิเคราะห์จนสรุปเป็นความคิดรวบยอด (concept) กฎและทฤษฎีที่เขาจะนำไปปฏิบัติในอนาคต ข้อสรุปเหล่านี้เรียกว่า “หลักการ” ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการกระทำ[80]และจากความหมายดังกล่าวพอจะสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้ คือ 1) เป็นจุดเริ่มต้นที่เป็นเหตุให้เกิดสิ่งต่าง ๆ 2) คำกล่าวทั่ว ๆ ไปซึ่งอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ตั้งแต่สองอย่างขึ้นไป ซึ่งใช้เป็นแนวทางของการกระทำ 3) ความคิดรวบยอด ข้อเท็จจริงพื้นฐาน หรือความเชื่ออันเป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติจากสถานการณ์อย่างหนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง และเป็นสิ่งสำคัญที่จะควบคุมกิจกรรม และวิธีการสำหรับการปฏิบัติตามแนวนั้น 4) กฎหมาย ระเบียบ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[76]A.S. Barr and others, Supervision Democratic Leadership in Improvement of Learning (New York : Appleton Century – Crafts, Inc., 1947), 45.

[77]Thomas Hery Briggs and Justman Joseph, Improving Instruction through Supervision (New York : McMillan, 1952), 406.

[78]นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2523), 7.

[79]สุพิชญา ธีระกุล, กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และวิจิตร วรุตบางกูร, หลักการนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2524), 12.

[80]ชาญชัย อาจินสมาจาร, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดจงเจริญการพิมพ์, 2526), 14.

ข้อบังคับ ที่จะนำไปตัดสินใจเพื่อใช้ในการปฏิบัติทั่ว ๆ ไป 5) วิถีทางแห่งการแก้ปัญหาที่คาดว่ามีความเชื่อมั่นได้มากที่สุด ไม่เฉพาะแต่อาศัยจากประสบการณ์เดิมเท่านั้น แต่อาจจะได้จากข้อเท็จจริงพื้นฐานและรู้ว่าจะนำไปใช้ได้อย่างไร และ 6) การสรุปข้อความโดยทั่วไป ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในลักษณะของข้อเท็จจริงพื้นฐาน หรืออาจจะหมายถึงกฎเกณฑ์พื้นฐาน คำสั่ง นโยบาย หรือความเชื่อซึ่งควบคุมการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ของมนุษย์ หรือหมายถึงปรัชญาซึ่งเป็นเครื่องกำหนดและประเมินค่า จุดหมาย เจตคติ การปฏิบัติ และผลิตผล จากแนวความคิดต่าง ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า หลักการนั้นจำเป็นในการบริหารงาน ซึ่ง โกวิท วรพิพัฒน์ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะบริหารงานได้ดีต้องรู้ลู่ทาง รู้หลักการ และรู้นโยบาย[81]

4. หลักในการทำงาน (platform) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่า หลักในการทำงาน ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน และวางเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว หลักในการทำงานจะมีส่วนช่วยการตัดสินใจได้อย่างดี หลักการทำงานในด้านการศึกษาหรือด้านธุรกิจอื่น ๆ ย่อมมีผลต่อผู้นำที่มีคุณภาพเช่นเดียวกัน[82]

ในการจัดการมัธยมศึกษานั้นกรมสามัญศึกษาได้เห็นความสำคัญของหลักในการทำงานดังกล่าว จึงได้กำหนดมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นมาตรฐานกลางขึ้น เพื่อให้โรงเรียนถือปฏิบัติ เรียกว่า เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา[83] โดยยึดถือตามแนวความคิด ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

4.1 ความหมายของเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน เกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน หมายถึงการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ของโรงเรียนในทุก ๆ ด้านเป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ทุกโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และนำเกณฑ์มาตรฐานมาใช้ในการสำรวจพิจารณาหาทางปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เห็นว่าจำเป็นในขณะเดียวกันผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในระดับสูงจะ

---

[81]โกวิทย์ วรพิพัฒน์, "การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล," ใน <u>เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1 15–19 มิถุนายน 2530</u> (กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง, 2530), 22. (อัดสำเนา)

[82]Sergpvanni, <u>Educational Leadership</u>, 331 – 332.

[83]กรมสามัญศึกษา, <u>ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา</u> (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531), 1.

ได้ทราบปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงของโรงเรียน เพื่อจะได้หาทางสนับสนุนส่งเสริมอันจะทำให้โรงเรียนได้พัฒนาให้มีมาตรฐานที่สูงยิ่งขึ้นไป

4.2 จุดมุ่งหมายของเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา มีดังนี้

4.2.1 เพื่อให้เป็นเครื่องอำนวยความสะดวกในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาให้ตรงตามวัตถุประสงค์ด้วยความเข้าใจตรงกันทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนค้นพบปัญหาต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาที่โรงเรียนประสบอยู่ จะทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด และเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันกรมสามัญศึกษาก็จะได้ทราบปัญหาและอุปสรรค และสภาพที่แท้จริงของโรงเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือสนับสนุนอันจะเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

4.2.2 เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติด้านเนื้อหาสาระของเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน ได้วางไว้เป็นแนวทางที่โรงเรียนและทุกขนาดจะสามารถดำเนินการได้ในทุก ๆ เรื่อง ตามที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้[84]

5. หลักการปกครอง (politics) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดว่า ผู้นำควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง นั่นคือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มได้ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เรื่องการปกครองมักจะมีเรื่องอำนาจ (power) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อำนาจเป็นเรื่องสำคัญในการกระทำของผู้นำ เพราะสามารถที่จะทำให้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้นได้ ผู้นำและอำนาจนี้จะไปควบคู่กันเสมอ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความร่วมมือเพื่อให้ครูได้ทำงานด้วยความสมัครใจ[85] ภิญโญ สาธร กล่าวไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำทั้งในฐานะผู้บริหารการศึกษา และในฐานะนักปกครอง ซึ่งจะต้องมีความรอบรู้ และความชำนาญในการริเริ่ม วางแผนงาน รู้จักคิด และรู้วิธีการดำเนินงานเพื่อแปลความคิดให้เป็นการกระทำจริง ๆ โดยอาศัยกระบวนการบริหารที่ละเอียดรอบคอบและลึกซึ้ง[86]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[84]กรมสามัญศึกษา, ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, 2.

[85]Sergiovanni, Educational Leadership, 332.

[86]ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, 421–422.

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงลักษณะของนักปกครองไว้ว่า นักปกครองที่ดีต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ คือ มีความรอบรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางจากการศึกษาและการฝึกอบรม มีหลักในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย รู้จักประวัติ นิสัย ความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยละเอียด รู้จักชมเชย หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร รักษาความเที่ยงธรรม มีความคิดริเริ่ม มีหลักในการบริหารงาน คือ รู้จักจังหวะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน รู้จักถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ รู้จักรับผิดชอบ[87]

สำหรับการใช้อำนาจในการปกครองนั้น เฟรนซ์ และ เรเวน (French and Raven) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจทางสังคมในการบริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน และงานนั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรศึกษาวิธีการใช้อำนาจ

5.1 อำนาจการให้รางวัล (reward power) เป็นอำนาจที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาสามารถจะให้รางวัลแก่เขาได้ประสิทธิภาพของรางวัลจะขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้รางวัลให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล

5.2 อำนาจตามกฎหมาย (coercive power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้ว่าจะได้รับโทษถ้าไม่ทำตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ ผลงานที่เกิดจากอำนาจชนิดนี้จะมีคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร และบางครั้งอาจเกิดแรงต่อต้านอีกด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

5.3 อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย หรือตามขนบธรรมเนียมประเพณีของหน่วยงาน

5.4 อำนาจบารมี (reference power) เป็นอำนาจอันเกิดจากการที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าอยู่ข้างเดียวกับผู้บังคับบัญชาความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับความรู้สึก และความปรารถนาดังกล่าวของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาว่ามีมากน้อยเพียงใด

5.5 อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับในความรู้ความสามารถ หรือความชำนาญด้านค่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาว่าจะแสดงให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเชื่อในความชำนาญของตนได้มากน้อยเพียงใด

---

[87]อรุณ รักธรรม, <u>พฤติกรรมข้าราชการไทย</u> (กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2524), 136.

5.6 อำนาจข่าวสาร (information power) เป็นอำนาจที่เกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีความรู้ในข่าวสารต่าง ๆ ความแข็งของอำนาจนี้ขึ้นอยู่กับว่าข่าวสารนั้นมีความสำคัญต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด

5.7 อำนาจแฝง (connection power) เป็นอำนาจทีเกิดจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายอมรับว่าผู้บังคับบัญชามีความเกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์การ ถ้าบุคคลนั้นมีอำนาจสูงกับผู้บังคับบัญชาก็จะมีอำนาจแฝงสูงตามไปด้วย[88]

จากงานวิจัยหลาย ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับฐานอำนาจ ส่วนมากเป็นไปในทำนองเดียวกัน คือ ฐานอำนาจทีทำให้บุคคลยอมรับหรือปฏิบัติตามมากที่สุด คืออำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจตามกฎหมาย อำนาจที่ทำให้บุคคลยอมรับหรือปฏิบัติตามพอประมาณ คืออำนาจอ้างอิง ส่วนอำนาจที่ทำให้บุคคลยอมรับหรือปฏิบัติตามด้วย คือ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจการบังคับ[89]

6. ความมุ่งประสงค์ (purposing) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) เสนอแนวคิดว่าผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความมุ่งหมายในการทำงานเพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด นอกจากนี้ การมีความมุ่งหมายยังช่วยให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการและวิธีดำเนินการ และเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจ และดำเนินไปตามทางเดียวกัน[90]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้แนวความคิดไว้ว่า ในการดำเนินงานของโรงเรียนนั้นจะต้องกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น โดยเรียกว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และได้สรุปไว้ว่าเป้าหมายที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลที่อยู่ในองค์การ 2) เป้าหมายต้องชัดเจนและ เป็นไปได้ 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล 4) เป้าหมายต้องมีลักษณะพอดีและ

---

[88]John R.P. French and Bertram H. Raven, The Base of Power (New York : Irvington Publishers Inc., 1975), 259–269.

[89]นวล กัลยาณธรรม, "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530), 133.

[90] Sergiovanni, Educational Leadership, 332.

เหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง พร้อมทั้งยังต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วยเพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด 5) เป้าหมายจะต้องกระทัดรัดมีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐานไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งในราชการ และ 6) เป้าหมายจะต้องไม่ยากเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ[91] สำหรับ นรา สมประสงค์ กล่าวว่า การตั้งเป้าหมายการบริหารนั้น ผู้บริหารจะต้องช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งเป้าหมาย เพื่อให้เป้าหมายมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากที่พอเหมาะ และเกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตัยวของเขาเอง[92]

ในการกำหนดเป้าหมายจะต้องกำหนดลดหลั่นกันไปตามสายการบังคับบัญชา จากการศึกษาของนักวิชาการบริหารบางท่านได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น การกำหนดเป้าหมายจะต้องเกิดจากการที่ทุกคนร่วมกันกำหนด และบริหารร่วมกัน[93] และจากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ของ สมร นาคประสิทธิ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ต้องเน้นพฤติกรรมการบริหารด้านการกำหนดเป้าหมายจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลด้านผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน[94]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

7. การวางแผน (planning) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยทำให้โครงสร้างใหญ่

---

[91]สมพงษ์ เกษมสิน, <u>การบริหารงานบุคคลแผนใหม่</u> (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), 87.

[92]นรา สมประสงค์, "การจูงใจ," ใน <u>เอกสารการสอนชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8</u> (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2540), 161.

[93]Premonte E. Kast and Jame E. Ronsenzweigh, <u>Organization and Management : A System Approach</u> (New York : McGraw – Hill, Inc., 1974), 173.

[94]สมร นาคประสิทธิ์, "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 240.

ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่าอะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่น ผลผลิตเฉพาะในระยะสั้น หรือตารางการทำงานต่าง ๆ ในรูปของ Gantt Chart หรือ PERT เป็นต้น[95] ในเรื่องของการวางแผนสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

7.1 ความหมายของการวางแผน ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ต่าง ๆ กัน อาทิ เช่น กูลิก (Gulick) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การวางโครงการ อย่างกว้าง ๆ ว่ามีงานอะไรบ้างที่จะต้องทำตามลำดับ พร้อมทั้งการกำหนดวิธีปฏิบัติ และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ[96] สำหรับ คูน และไวริช (Koontz and Weihrich) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความต้องการอย่างชาญฉลาด โดยอาศัยการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ หลักวิชาการ และการประมาณอย่างรอบคอบ[97] ส่วน วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล ให้ความคิดเห็นไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดความมุ่งหมายของงานและแนวทางที่จะปฏิบัติงานไว้อย่างกว้าง ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติงาน[98] อนันต์ เกตุวงศ์ ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในบรรดาทางเลือกทั้งหลายว่าจะทำอะไร (what) ทำไมจึงต้องทำ (why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (where) และจะกระทำกันอย่างไร (how)[99] นอกจากนี้ สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ ยังได้สรุปความหมายของการวางแผนไว้คือ เป็นการใช้สามัญสำนึกอย่างมี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[95]Sergiovanni, Educational Leadership, 332.

[96]Luther Gulick, Not on the Theory of Organization in Paper on science of Administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1963), 13.

[97] Koontz and Weirich, Essential of Management, 67.

[98]วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523), 21.

[99]อนันต์ เกตุวงษ์, หลักและเทคนิคการวางแผน (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534), 3-4.

เหตุผล มองปัญหาที่มีอยู่และพยายามหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ เป็นการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานใด ๆ ภายในเวลาที่กำหนด เป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เปิดประโยชน์มากที่สุด เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการใช้ความรู้ความสามารถ และสามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ในอนาคต[100]

สรุป การวางแผน เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งการวางแผนเป็นขั้นตอนหรือเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารด้วยเสมอ ฉะนั้น ผู้ที่เป็นนักบริหารจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องการวางแผนให้ถ่องแท้

7.2 ความสำคัญของการวางแผน การวางแผนนั้นเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าในผลงานของตน เพราะการวางแผนจะเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในระยะใดระยะหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งช่วงสั้นและช่วงยาว ในระดับโรงเรียนจำเป็นต้องมีการวางแผน เพราะแผนงานเป็นหลักสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น

7.3 กระบวนการวางแผน นักวิชาการด้านการวางแผนได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น สมยศ นาวีการ ได้สรุปไว้ว่า กระบวนการวางแผนจะเกี่ยวกับ ขั้นตอนสำคัญสี่ขั้น คือ 1) การกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จ 2) การพิจารณาว่าองค์การหรือหน่วยงานย่อยอยู่ที่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การตัดสินใจว่าหน่วยงานอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายแค่ไหน ทรัพยากรอะไรบ้างที่มีอยู่ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของ เป้าหมายและ ข้อจำกัดขององค์การ 3) การพิจารณาว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรค ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะรวมทั้งการคาดคะเนหรือการพยากรณ์ และ 4) การทำแผนพัฒนางานขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย การสร้างทางเลือกต่าง ๆ การประเมินทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุด[101] สำหรับ กูรูเก (Guruge) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ว่า ในการวางแผนการศึกษานั้นอาจแบ่งได้เป็นหกขั้นตอน ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการวางแผน 2) ขั้นวางแผน 3) ขั้นการจัดทำแผน 4) ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน 5) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และ 6)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[100]สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์, <u>หลักการบริหารเบื้องต้น</u>, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 13.

[101]สมยศ นาวีการ, <u>การบริหาร</u> (กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2522), 88.

ขั้นประเมินผล ปรับแผน และทำแผนใหม่[102] ส่วน แบงฮาร์ท และ ทรูลล์ (Banghart and Trull) ได้ให้แนวความคิดในลักษณะของการผสมผสานวิธีเก่าและวิธีใหม่เข้าด้วยกัน โดยแบ่งกระบวนการวางแผนการศึกษาออกเป็น เจ็ดขั้นตอน คือ 1) กำหนดปัญหาการศึกษา 2) วิเคราะห์ส่วนที่เป็นปัญหา 3) กำหนดโครงร่างของแผน 4) วิเคราะห์และตรวจสอบแผน 5) ตัดสินใจเลือกแผน 6) การนำแผนไปปฏิบัติ และ 7) ควบคุมการปฏิบัติตามแผน[103] ปิยะ สัตยาวุธ ได้สรุปเกี่ยวกับการวางแผนไว้ว่า จากผลงานวิจัยต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับต่างให้ความสำคัญการวางแผนมากด้วยตระหนักว่าแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน การบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดีและมีประสิทธิภาพย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ และมีการนำแผนไปใช้ในการบริหารอย่างจริงจังและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเกิดจากผู้บริหารที่มีความสามารถดำเนินการวางแผนตามหลักการและกระบวนการวางแผนซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ คล้ายกัน คือ ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ ขั้นติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล และขั้นสุดท้าย คือ การปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนที่จะทำให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสมบูรณ์[104]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

8. ความยืนหยัด (persisting) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีแนวความคิดว่า ผู้นำที่ดีควรจะมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่า ผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย ความยืนหยัดของผู้นำจำเป็นจะต้องสื่อความหมายให้ถูกต้อง และเข้าใจตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงาน และควรยืนหยัดในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้น ๆ[105]

---

[102]Anada W. Guruge, Process of Educational Planing (Bangkok : UNESCO Regional office for Educational in Asia, 1977), 3.

[103]Frank W. Banghart and Albert Trull, Jr., Education Planning (New York : The McMillan Co., 1973), 1–133.

[104]ปิยะ สัตยาวุธ, “การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532), 61.

[105]Sergiovanni, Educational Leadership, 332.

9. การบริหารคน (peopling) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มี ยอมรับว่า ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จของงานนั้นจะมีได้น้อยมาก ดังนั้น ถ้าผู้นำหวังที่จะแสวงหาผลงานที่ดี ควรจะได้แสวงหาช่องทางที่จะเข้าใกล้เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน จุดประสงค์ของการบริหารงานในหน่วยงานควรเป็นการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานให้เจริญงอกงามขึ้นการบริหารคนจัดเป็นข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้นำที่มีคุณภาพ

การบริหารคนในแนวความคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มีมีความหมายในแนวทางเดียวกับการบริหารงานบุคคลนั่นเอง พะยอม วงศ์สารศรี ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้คือ กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การ ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงาน ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข[106] นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายไว้คือ ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ[107] ส่วน สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนการวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้มาใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่ว่านี้รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ ทั้งหมด นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงาน[108] ในการพัฒนาบุคลากรจะด้วยวิธี

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[106]พะยอม วงศ์สารศรี, <u>การบริหารทรัพยากรมนุษย์</u> (กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538), 5.

[107]ธงชัย สันติวงษ์, <u>การบริหารงานบุคคล</u> (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2539), 3.

[108]สุธี สุทธิสมบุรณ์ และ สมาน รังสิโยกฤษณ์, <u>หลักการบริหารเบื้องต้น</u>, พิมพ์ครั้งที่ 17 (กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2541), 33.

ใดก็ตาม ย่อมเกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลและหน่วยงานนั้น ๆ ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ ได้สรุปให้เห็นสถึงประโยชน์ที่พึงได้จากการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้คือ 1) ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ 3) ช่วยเสริมสร้างเจตคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน 5) ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีที่เพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่จำกัดแทนการเพิ่มปริมาณหรือเพิ่มจำนวนผู้ปฏิบัติการ 6) ช่วยยกระดับความสามารถของข้าราชการให้เป็นไปตามโครงการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และเป็นไปตามทิศทางเป้าหมาย นโยบาย และแผนงานที่วางไว้อย่างดียิ่ง[109]

ต่อมาในปี 2538 วิสุทธิ์ อุตะมะ ได้วิจัยเรื่อง คุณภาพชีวิตของการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 6 พบว่า ตัวกำหนดคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอได้แก่ การพัฒนาความสามารถของบุคลากร การสื่อสาร และการประสานงาน เวลาว่างของชีวิตและระบบงานในสำนักงาน[110]

10. ความรักองค์กร (patriotism) เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni)มีได้ให้แนวความคิดไว้ว่า เมื่อทุกสิ่ง ทุกอย่างได้รับการปฏิบัติแล้ว สิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงถึงมากกว่าวิธีการจัดการก็คือการแสดงออกอย่างมีวัฒนธรรม ในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จสูง ๆ คนทำงานมักจะตกลงกันว่าลักษณะใดควรทำ และจะทำอย่างไร แล้วสมาชิกของหน่วยงานยังจะแสดงออกถึงความรักองค์กรอย่างซื่อสัตย์ ลักษณะความรักองค์กรของหน่วยงานอาจจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[109]ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่ได้จากความว่างเปล่า," ใน <u>การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิด และการประยุกต์ใช้</u> (กรุงเทพฯ : วิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2531), 8.

[110]วิสุทธิ์ อุตะมะ, "ตัวกำหนดคุณภาพชีวิตของการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 6" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2538), บทคัดย่อ.

ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่างมีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย[111]

โดยธรรมชาตินั้นความรู้สึกรักชาติของแต่ละบุคคลย่อมมากน้อยแตกต่างกันไป ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากลักษณะการรวมตัวของคนในชาตินั้น ๆ อันก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นของชาติ ถ้าชาติใดมีความเป็นปึกแผ่นอันเกิดจากการสร้างความเจริญให้กับชาติโดยส่วนรวม ประชาชนได้รับความเป็นธรรม มีความมั่นคง และการดำรงชีวิตเป็นไปด้วยดี สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความ ผูกพันความจงรักภักดีต่อชาติของตน การรู้สึกผูกพันกับชาติ หรือความรักองค์กรย่อมส่งเสริมให้ชาติแข็งแกร่ง การมีความกตัญญูรู้คุณชาติ การผูกพันกับชาติของตน ย่อมทำให้ยอมพลีแม้ชีวิตและเลือดเนื้อเพื่อป้องกันชาติ และส่งเสริมชาติให้รุ่งเรืองยิ่งขึ้น[112] คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติได้เห็นความสำคัญของความรักองค์กร จึงได้กำหนดค่านิยมพื้นฐานห้าประการ ให้ชนในชาติถือปฏิบัติ คือ 1) การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ 2) การประหยัดและออม 3) การมีระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย 4) การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา และ 5) ความรักองค์กร ศาสน์ กษัตริย์[113] และกรมสามัญศึกษาได้ให้นิยามไว้ว่า ความรักองค์กร หมายถึง การมีความรักไทย นิยมไทย สำนึก และภูมิใจในความเป็นคนไทย มีความผูกพันหวงแหนมาตุภูมิ มุ่งมั่นส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และความมั่นคงของประเทศรวมทั้งการรักษาเกียรติของชาติ[114] จากเหตุผลดังกล่าวสรุปได้ว่า ความรักองค์กรเป็นความผูกพันทางใจที่มีอยู่ในตัวบุคคลกับชาติของตน ถ้าบุคคลใดปฏิบัติงานด้วยใจที่ผูกพันในความรักองค์กรแล้ว ก็ย่อมส่งผลให้ผลงานนั้นมีประสิทธิภาพได้อย่าง สูงส่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

---

[111]Sergiovanni, Educational Leadership, 332.

[112]บรรพต วีระสัย, สุขุม นวลสกุล และบวร ประพฤติดี, รัฐศาสตร์ทั่วไป (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520), 287.

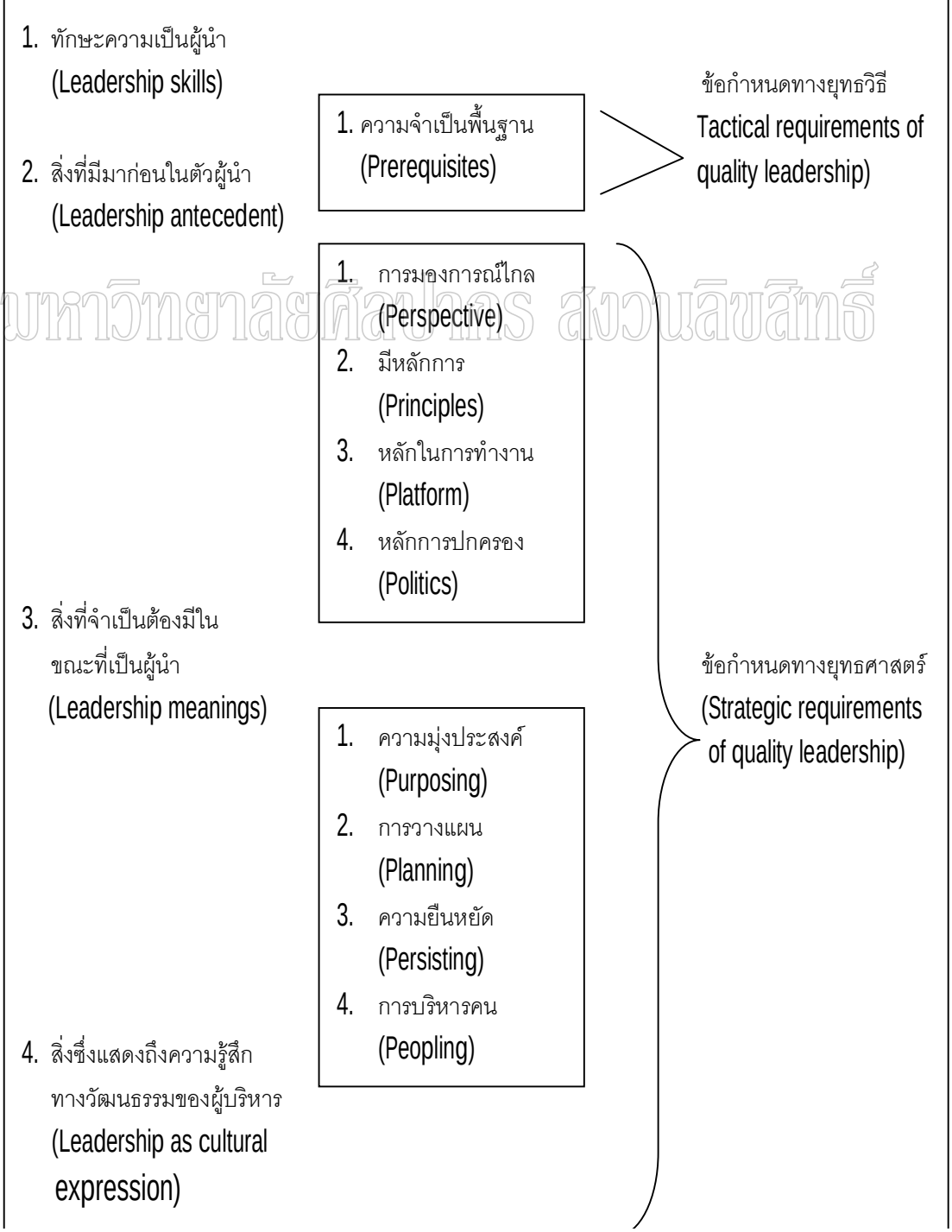
[113]กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา, เล่มที่ 1, หลักการและทฤษฎีการปลูกฝังสร้างเสริมจริยธรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2529), 3.

[114]กรมสามัญศึกษา, หน่วยศึกษานิเทศก์, การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา, เล่มที่ 8, ชุดการสอนการปลูกฝังและสร้างค่านิยมพื้นฐานความรักชาติ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2529), 2.

จากหลัก 10 ประการดังกล่าว เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้โยงเข้ากับข้อกำหนดของงานสองประเภท คือ ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี พร้อมกับนำมาสัมพันธ์กับองค์ประกอบของผู้นำ ดังตารางที่ 3 (ในหน้าถัดไป)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มี ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลาย ๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไปสามประการของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

Figure 2. The 10 – P Model of Quality Leadership.



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1. ความรักองค์กร (Patriotism)

แผนภูมิที่ 5 ความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบของผู้นำกับยุทธศาสตร์และยุทธวิธี 1) ผู้นำที่มีผลการทำงานจะใช้เวลานอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน 2) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบผลสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยสังคม ช่วยสร้าง คุณภาพชีวิตของคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การ และ คุณค่าที่ได้รับ และ 3) ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ[115]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากการที่ได้มีผู้ศึกษาถึงความสำเร็จในการบริหารงานของคนญี่ปุ่น และพบว่าการบริหารของญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพเพราะใช้เทคนิคที่เรียกว่า วงจรควบคุมคุณภาพ (Quality control Circles) โดยแบ่งความรับผิดชอบระหว่างคนงาน เพื่อหาทางแก้ปัญหา และระบบริงกิ (ringi) ซึ่งเป็นการสั่งการอย่างรอบคอบที่ได้มาจากแนวความคิดใหม่ ๆ จากสมาชิกในหน่วยงาน ทั้งสองระบบนี้ถือได้ว่าเป็นกุญแจสำคัญของความสำเร็จ และญี่ปุ่นมีความเชื่อ และเห็นด้วยที่ว่าญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้า เพราะหลัก 10 ประการของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพรวมทั้งหลักทฤษฎี Z ของโออุชิ (Ouchi) ที่เน้นเกี่ยวกับวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิตซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความผูกพันกับงานของตน

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

การปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการในหน่วยงาน สิ่งจูงใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดมีปัจจัยจูงใจมาก บุคคลก็ย่อมเกิดความพึงพอใจในการทำงานมาก จึงมีความจำเป็นจะต้องสร้างสรรค์ให้มีขึ้นและดำรงอยู่

---

[115] Sergiovanni, Educational Leadership, 334.

ในหมู่ผู้ปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อความสามารถใช้เป็นเครื่องจูงใจให้สมาชิกขององค์การ ได้อุทิศทั้งแรงกาย และแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ และมูลเหตุจูงใจของบุคคล ผู้บริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องเอาใจใส่ ธำรงรักษาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่สามารถจะทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

2.1 ความหมาย

ได้มีผู้อธิบายความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

วอลแมน (Wolman) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลรวมขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งสนองความต้องการและเป็นศักยภาพที่เกิดขึ้น เป็นทัศนคติที่แฝงอยู่เช่นเดียวกับ แมคคอร์มิคและอิลเกน (Mc Cormick and Igen) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติต่องานที่เขาทำอยู่[116]

ความพึงพอใจในการทำงานนั้น ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ไฟลซ์แมนและ บาส (Fieishman and Bass) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลจึงร่วมมือกับเคนดอลล์และฮูลิน (Kendall and Hulin) สร้างดรรชนีลักษณะงาน (John Descriptive Index : J. DI) ประกอบด้วยปัจจัยในการทำงานสี่ด้าน คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1) การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร สามารถใช้ศิลปะในการสอนแนะนำงานด้วยความเฉลียวฉลาด กล้าตัดสินใจได้ทันการณ์ รู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาว และยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุขุม

2) รายได้ (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ รวมถึงสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้มาจากการทำงาน มีความมั่นคงและยุติธรรมเท่าเทียมกัน รายได้ทั้งหมดเพียงพอสำหรับการดำรงชีวิตเป็นที่พอใจบุคลากรในองค์การ

3) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion Opportunities) หมายถึง การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นตามความสามารถ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา

---

[116]Benjamin B. Wolman, Dictionary of Behavioral Science (New York : Von Nestrend Reinhold Company, 1973), 384.

4) เพื่อนร่วมงาน (People on the Job) หมายถึง การมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถและเฉลียวฉลาด ชักชวนกันทำงานด้วยความรับผิดชอบ ช่วยเหลือแนะนำกันได้ และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน[117]

ส่วน ฮอลเลย์ และเจนนิง (Holley and Jenning) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานที่ดี ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่รางวัลหรือผลตอบแทน เช่น ได้รับการยอมรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้จะเป็นสาเหตุของความพึงพอใจ[118]

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขของบุคคลต่อการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการ จนเป็นที่พอใจ อาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจเป็นได้ทั้งทัศนคติและความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นจากองค์การ มีการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสิทธิผลตามต้องการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์โดยตรง กับความต้องการของมนุษย์ (Human needs) และการจูงใจ (Motivation) ได้มีผู้ทำการศึกษาและกำหนดเป็นทฤษฎีขึ้นไว้มากมาย แต่ในที่นี้จะขอนำมากล่าวทฤษฎีที่สำคัญบางทฤษฎีเท่านั้น

2.2.1 ทฤษฎีของคูเปอร์ (Cooper)

คูเปอร์ (Cooper) เป็นแนวคิดที่ถือว่าความต้องการในการทำงานดังกล่าวข้างล่างเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งจูงใจนั้นจะเกิดจากภายในหรือภายนอกตัวบุคคลก็ได้ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งจูงใจต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของตน ความต้องการตามแนวคิดของคูเปอร์ แบ่งออกเป็นเจ็ดอย่าง คือ 1) ทำงานที่เขาสนใจ 2) มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน 3) มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม

---

[117]Edwin A. Fleishman and Alan R. Bass, Studies in Personnel and Industrial Psychology, 3rd ed. (Homewood, Illinois: The Dorsey press, 1974), 31-38.

[118]W. H. Holley and K. M. Jennings, Personnel/Human Resource Management : Contribution and Activities, 2nd ed. (New York : The Dryden Press, 1987), 74.

4) มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5) สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม 6) ความสะดวกในการไปกลับ รวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่

ที่เหมาะสม และ 7) การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจการควบคุม การปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ[119]

2.2.2 **ทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก** (Herzberg)

เฮอร์ซเบิร์ก และซินเดอร์แมน (Herzberg and Synderman) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานเขาได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น (motivator factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ซึ่งได้แก่สิ่งที่ช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานซึ่งปัจจัยทั้งสองจะช่วยสนับสนุนให้คนทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น ซึ่งเราเรียกปัจจัยทั้งสองนี้ว่าเป็นทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (two factor theory) สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและไม่พึงพอใจในการทำงานในการปฏิบัติงานอยู่สองปัจจัย คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1) ปัจจัยที่กระตุ้น ให้อยากทำงานจริง หรือ ปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพึงพอใจ (motivation factors) มีอยู่ห้าชนิดคือ 1.1) การได้รับความสำเร็จ 1.2) การยอมรับนับถือ 1.3) ลักษณะของงาน 1.4) ความรับผิดชอบ และ 1.5) ความก้าวหน้า

2) ปัจจัยค้ำจุน เป็นสิ่งที่เพิ่ม ส่งเสริมความไม่อยากทำงานให้เป็นผู้มีความพร้อมที่จะทำงานหรือทำงานให้ดีขึ้น (Hygiene Factors) มีอยู่สิบเอ็ดชนิด 2.1) เงินเดือน 2.2) โอกาสก้าวหน้า 2.3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 2.4) ฐานะของอาชีพ 2.5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 2.6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนผู้ร่วมงาน 2.7) การนิเทศงาน 2.8) นโยบายการบริหารงานของบริษัท 2.9) สภาพการทำงาน และ 2.10) ความมั่นคงปลอดภัย และ 2.11) ชีวิตส่วนตัว[120]

---

[119]Alfred M. Cooper, How to Supervise People (New York : McGraw-Hill, 1958), 31–32.

[120]F. Herzberg and B.B. Synderman, The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons, 1959), 75.

2.2.3 **ทฤษฎีของอีไกเซลลิ และคลาร์เรนซ์ ดับบลิว บราวน์** (Ghiselli, Edwin E. and Charance W. Brown)

อีไกรเอลลิ และคลาร์เรนซ์ ดับบลิว บราวน์ (Ghiselli and Brown) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในงานแตกต่างจากที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ

1) ระดับอาชีพ (Occupational Level) หมายความว่า อาชีพนั้นอยู่ในสถานการณ์ หรือความนิยมของคนอย่างไร ถ้าอาชีพอยู่ในสถานะสูง จะเป็นที่นับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น

2) สถานะทางสังคม (Caste) สภาพการทำงานต่าง ๆ ต้องอยู่ในสถานะที่ดีเหมาะสมแก่สภาพของผู้ปฏิบัติงาน การได้รับตำแหน่งที่ดีหรือได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงานก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

3) อายุ (Age) ตามความคิดเห็นของกิเซลลิ ผู้มีอายุมากจะมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยกว่าผู้อายุน้อย โดยเฉพาะผู้มีอายุระหว่าง 45 – 54 ปี

4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษ

5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of Supervision) ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงาน และการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงานซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจของงาน[121]

2.2.4 **ทฤษฎีของเซลสนิก** (Zaleznic)

---

[121]Edwin E. Ghiselli and Charance W. Brown, อ้างถึงใน อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล, "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527), 35.

เซลสนิก และคณะ กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่สามารถใช้จูงใจให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานไว้ดังนี้

1) รางวัลภายนอก (External Reward) ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในงาน สถานภาพของงาน งานที่น่าสนใจ การจัดองค์การและการจัดการ สภาพของการปฏิบัติงานและนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงาน

2) รางวัลภายใน (Internal Reward) เป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากกลุ่ม ผู้ร่วมงาน หรือกลุ่มบุคคลอื่น ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ การยกย่องชมเชย และการให้เกียรติ[122]

2.2.5 **ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์** (Maslow's Gennral Theory of Human Motivation)

มาสโลว์ (Maslow) อธิบายถึงความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของทุกคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

มาสโลว์ มีความเชื่อว่า มนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใด ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ เขาจึงเสนอทฤษฎีตามลำดับความต้องการ (need hierarchy theory) โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการให้ชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น

---

[122]Abraham Zaleznic and others, Motivation Productivity and Satisfaction of Workers (Massachusetts : Division of Research Harvard University Press, 1958), 118.

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง (security or safety needs) ภายหลังที่ความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเริ่มคิดถึงความมั่นคงในอาชีพ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3) ความต้องการทางสังคม (social or belongingness needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ ต้องการคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น เป็นต้น

4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (esteem needs) ได้แก่ ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม เป็นที่ยอมรับ ได้รับการยกย่องสรรเสริญจากบุคคลนั้น

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (self actualization needs) ของมนุษย์ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ตนนึกคิด[123]

2.2.6 **ทฤษฎีของอีเวนส์** (Evans)

อีเวนส์ (Evans) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของงานเช่นเดียวกับไมเออร์ เขาได้สร้างแบบจำลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน เรียกแบบจำลองมรรคผล (path – goal model) ซึ่งสรุปได้ว่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

1) แรงจูงใจในการทำงานใด ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ แนวทางในการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

2) แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการทำงาน เช่น ขาดความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน ขาดอิสระภาพ ก็จะทำให้กิจกรรมนั้นหยุดชะงักได้ หรือถ้าไม่มีตัวถ่วง แต่ไม่มีแรงจูงใจกิจกรรมนั้นก็จะดำเนินไปด้วยดีไม่ได้ อาจจะกระทำขาดตอนเป็นช่วง ๆ หรือไม่มีความสม่ำเสมอ

3) ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะเกิดขึ้นได้เพราะมีความสม่ำเสมอในการทำงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองประการนี้ หากขาดประการหนึ่ง ประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง[124]

---

[123]Abraham Harold Maslow, Motivation and Personality, 2nd ed. (New York : Harper and Row Inc., 1970), 69.

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยในหน่วยงาน ถ้าบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยนี้ได้อย่างพอดี บุคคลนั้นก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงานซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้องค์การบรรลุประสิทธิผลตามต้องการ

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ชมิดท์ (Schmidt) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอร์ซาเบอร์ก ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นงานวิจัยระดับปริญญาเอก มหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้น ส่วนมากทำให้ผู้บริหารเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบเท่านั้นที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบ ความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ไม่มีความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และการบริหาร[125]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เดอเรียดา (Dereinda) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการปฏิบัติงานของกลุ่ม Country Agent ในเมืองวิสคอนวิน พบว่า

1. ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ต่อกันในทางบวก

2. ผลการปฏิบัติงานกับรายได้มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ

3. รายได้กับความพึงพอใจ ในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทุกลักษณะงานอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นการเลื่อนตำแหน่ง

4. สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในระดับสูง ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำ เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ส่วนที่ทำให้เกิดความพึงพอใจน้อย ได้แก่ เงินเดือน[126]

---

[124]Martin I. Evan, "Managing the New Managers," Personnel Administration 34 (June 1971) : 31–38.

[125]Willard G. Schmidt, "Job Satisfaction Among Secondary School Administration," Dissertation Abstracts International 35 (1975) : 583 – A.

ไพศาล หวังพานิช ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ตามแนวความคิดของสมิทธ์ (Smith) จากองค์ประกอบของงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และเพื่อนร่วมงานจากกลุ่มตัวอย่าง 481 คน พบว่า

1. อาจารย์มีความพึงพอใจต่องานในบางด้านต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญตามสถานภาพส่วนตัว ดังนี้

ก. อาจารย์ที่มีอายุมาก ทำงานมานานมาก หรือมีเงินเดือนปานกลาง และเงินเดือนมาก จะมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ และความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้สูงที่สุด

ข. อาจารย์หญิงมีความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมากกว่าอาจารย์ชาย

ค. อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็น รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์มีความพึงพอใจกับงานมากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการอื่น ๆ และทั้งอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ จะมีความพึงพอใจในเรื่องรายได้มากกว่าอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่ต่ำกว่า

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ง. เกี่ยวกับที่ตั้งของสถานที่ทำงาน ไม่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ โดยสรุปต่างกันอาจารย์ที่ปฏิบัติงานนอกเขตกรุงเทพมหานคร และมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ทำงานมานาน หรือเงินเดือนสูง จะแสดงความพึงพอใจโดยสรุปสูงที่สุด

2. ค่าสหสัมพันธ์ภายในระหว่างอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และเงินเดือนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

3. ลักษณะงานและรายได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มากที่สุด หรือเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญ[127]

---

[126]Ridwan Dereinda, “The Relationships Between Job Satisfaction and Job Performance Among Country Agents in Wisconsin Cooperative Extension Service,” Dissertation Abstracts International 45, 5 (November 1984) : 1267 – A.

[127]Paisal Wangphanich, “Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand” (Doctor’s Thesis, University of Kansas, 1984), 12.

พานากอล (Panagos) วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน และสิ่งที่น่าสนใจสำคัญในการดำรงชีวิตจของผู้บริหารการศึกษา จำนวน 280 คน ในเขตทะเลทรายภาคตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ศึกษากับกลุ่มประชากร ศึกษาธิการ ผู้ช่วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ใน 6 องค์ประกอบได้แก่ ลักษณะงานทั่วไป งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนร่วมงาน การนิเทศ เงินเดือน และโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถาม JDI ผลการศึกษาพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารการศึกษาใน 6 องค์ประกอบ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ [128]

ยู (Yu) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของครูศิลปอุตสาหกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศไต้หวัน (Taiwan, Pepublic of China) ผลการวิจัยค้นพบว่า 1) ระดับของรายได้ และตำแหน่ง มีส่วนสนับสนุนอย่างสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) ตำแหน่งงานเป็นตัวช่วยเสริมสร้างปัจจัยสำหรับการนิเทศ เพื่อนร่วมงานสภาพการทำงาน และการเตรียมการสอนของครู 3) ระดับรายได้เป็นสิ่งจูงใจอย่างสำคัญ ต่อองค์ประกอบด้านสภาพการทำงาน เงินเดือน และความก้าวหน้าในอาชีพ และ 4) บรรดาตัวแปรทั้งหมดที่ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สร้างความพึงพอใจให้กับครูมากที่สุด และในทางกลับกัน ปัจจัยด้านสภาพการทำงานเป็นตัวแปรที่สร้างความไม่พึงพอใจให้กับครูมากที่สุดเช่นกัน[129]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

อุษณีย์ พาณิชย์ไพศาลกุล ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อองค์ประกอบในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ครู อาจารย์มีความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนองค์ประกอบการปฏิบัติงาน

---

[128]Richard A. Panagos, "Job Satisfaction and Central Life Interests Among Educational Administrations," Dissertation Abstracts 45 (1985) : 3503 – A.

[129]Jui – Chen Yu, "Job Satisfaction of Industrial Arts Teachers in Secondary School in Taiwan, Republic of China," Dissertation Abstracts International 52 (1991) : 1234.

ที่ครูพึงพอใจต่ำสุด ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ รองลงมา ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา[130]

นำพร ไวว่อง ได้วิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์สังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิทยาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. วิทยาจารย์โดยส่วนรวม มีความเห็นว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานมากกว่าผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลที่มีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ในด้านการบังคับบัญชาด้านการเลื่อนตำแหน่ง ด้านเพื่อนร่วมงาน ยกเว้นด้านรายได้

3. พฤติกรรมผู้นำมุ่งสัมพันธ์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ทุกด้าน

4. วิทยาจารย์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าวิทยาจารย์ที่ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลมีพฤติกรรมด้านมุ่งงาน[131]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากผลงานการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน อาจสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะทำงานมีความสุขกับงานที่ทำและก้าวไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การนั้นผู้บริหารจะต้องใช้สิ่งจูงใจทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของงาน ดังนั้นการสนองตอบความต้องการทั้งภายในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมจึงเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวความคิดของ เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg)

---

[130]อุษณีย์ พาณิชย์ไพศาลกุล, "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), บทคัดย่อ.

[131]นำพร ไวว่อง, "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ สังกัดสาธารณสุข" (ปริญญานิพนธ์การศึกษาหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537), บทคัดย่อ.

มาศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อประโยชน์ของการบริหารงานในโรงเรียนต่อไป

สรุป

การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษานับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับวัยได้อย่างมีมาตรฐาน ประเทศชาติก็จะได้กำลังคนที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จส่วนหนึ่งก็คือ ความรู้ ความสามารถ และการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของบริหาร การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่อเกิดความพึงพอใจในงานแล้ว เขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มกำลังความสามารถด้วยความกระตือรือร้น และขยันหมั่นเพียร มีความรักหน่วยงาน ทำงานด้วยความเต็มใจ มีน้ำใจและปฏิบัติต่อกันอย่างอบอุ่น เป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน งานวิจัยนี้สนใจว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ เพื่อให้ได้คำตอบดังกล่าว จึงนำการใช้ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสิบประการตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) คือ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร มาศึกษาวิจัยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อันจะเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพสูงขึ้น ครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย ที่จะศึกษาคุณภาพภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และพึงพอใจในการทำงานต่ำ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาดียิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ด้วยการใช้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาครเป็นวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วย และครูสายปฏิบัติการสอนเป็นผู้ให้ข้อมูลการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

วิธีการและขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและวิธีการในการศึกษาครั้งนี้ออกเป็นสามขั้นตอนดังนี้ คือ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคด้านพฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงานในโรงเรียน โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ วรรณกรรม รายงานการวิจัย และรายงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำ และ สร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล การทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ เสนอโครงร่างต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอน ที่ผู้ดำเนินการวิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ไปทดสอบและปรับปรุงคุณภาพและนำ ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2544 ถึงเดือน มิถุนายน 2544 แล้วนำข้อมูลที่เก็บมาได้ไปทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะเสนอขอสอบวิทยานิพนธ์ปรับปรุงแก้ไข จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิผลสูงสุด และ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะ ของการเปรียบเทียบ กลุ่มตัวอย่างสองกลุ่ม โดยไม่มีการทดลอง (the two - groups non - experimental comparison) โดยใช้ตัวอย่างสองกลุ่ม และวัดค่าเพียงครั้งเดียว ซึ่งเขียนเป็น diagram ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

$$\begin{array}{r} O_1 \\ R_1 \ldots\ldots R_2 \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots X \\ O_2 \end{array}$$

R_1 หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง

R_2 หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

X หมายถึง ตัวแปรที่จะศึกษา

O_1 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง

O_2 หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2543 จำนวน 108 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 108 คน และครูปฏิบัติการสอน 1,733 คน รวมทั้งสิ้น 1,845 คน

ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ช่วยบริหารหรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยโรงเรียนละ 1 คน รวม 108 คน และครูปฏิบัติการสอนสี่กลุ่มประสบการณ์ ๆ ละ 1 คน รวม 432 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 540 คน

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่เลือกมาศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรตามขอบข่ายทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร ตัวแปรด้านความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในงานที่ทำ 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า 6) เงินเดือน 7) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต 8) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน 9) สถานะทางอาชีพ 10) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 11) นโยบายและการบริหาร 12) สภาพและเงื่อนไขในการทำงาน 13) ความเป็นอยู่ส่วนตัว 14) ความมั่นคงในงาน ตัวแปรประกอบ ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับพื้นฐานหรือเรื่องส่วนบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ รายละเอียดนิยามของ ตัวแปรแต่ละตัว แสดงไว้ในตารางที่ 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 คุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites)	- ทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคงความสามารถของผู้นำเบื้องต้น เช่น ทักษะการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
- ทักษะการแก้ข้อขัดแย้ง	- ให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น - ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง - สามารถขจัดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของบุคลากรในโรงเรียน - ใช้วิธีการประนีประนอมไกล่เกลี่ยความไม่ลงรอยกันได้อย่างราบรื่น - แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วและได้ผลดี - มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถดำเนินการให้ความกดดันต่างๆผ่อนคลายลงได้
- การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม	- สร้างสัมพันธภาพอันดีกับบุคลากรในโรงเรียน - เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกอย่างอิสระ - ยอมรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของบุคลากร - นำข้อมูลจากบุคลากรมาประกอบการตัดสินใจ ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสมตามสถานการณ์ - ตัดสินปัญหาด้วยใจเป็นประชาธิปไตย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
- การบริหารงานเป็นทีม	- ชี้แจงบุคลากรให้ทราบถึงจุดประสงค์ในการทำงาน ร่วมกัน - จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหารและให้มีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้บริหาร - มีการขอความเห็นชอบจากคณะทำงานในเรื่องที่สำคัญ ก่อนมีการดำเนินการต่อไป * เปิดโอกาสให้คณะทำงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจและการแก้ปัญหา - มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน - ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะและประสบการณ์ด้านต่างๆ
- กระบวนการกลุ่ม	- มีการให้ความสำคัญต่อการระดมพลังสมอง - ให้ความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรในการทำงานเป็นกลุ่ม - สร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคีและความมั่นคงแก่กลุ่ม - สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าหมาย - ยอมรับผลงานของกลุ่มและให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
2. การมองการณ์ไกล (perspective)	- การศึกษาหาความรู้และมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ - จัดเตรียมล่วงหน้าอย่างชำนาญและ วางแผนอย่างรอบคอบ - กำหนดและวางแผนนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนและเหมาะสม - สามารถเข้าใจสิ่งต่างๆได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง - มีความเชื่อมั่นในผลการปฏิบัติงาน - คาดการณ์ล่วงหน้าและผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
3. มีหลักการ(principles)	- กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานโดยยึดนโยบาย - วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน - มีการเตรียมการ วางแผน ดำเนินการตามแผนและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน - ตรวจสอบการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแนวในการปฏิบัติในครั้งต่อ ๆ ไป - ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาโดยยึดกฎ ระเบียบ และนโยบาย - การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
4. หลักในการทำงาน(platform)	- นำหลักการมาวางเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม - มีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ - กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ - ให้คำแนะนำช่วยเหลือบุคลากรในการปฏิบัติงาน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป
5. หลักการปกครอง(politics)	- หาวิธีให้บุคลากรให้การสนับสนุนร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ - ใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์และบุคคล - ส่งเสริมการใช้ระเบียบ ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ - ตำหนิหรือชมเชยบุคลากรในโอกาสอันควร - มีความเที่ยงธรรม - ให้รางวัลแก่บุคลากรที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
6. ความมุ่งประสงค์ (purposing)	- มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและจุดประสงค์ของงาน - ชี้แจงจุดประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน - ยึดเป้าหมายของสำนักงานเป็นหลักมิใช่ยึดเป้าหมายส่วนตัว - กำหนดเกณฑ์และวางแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน - สร้างความรู้สึกให้บุคลากรได้ตระหนักว่าการทำงานเพื่องานมิใช่ทำเพื่อตัวบุคคล - มีส่วนร่วมและช่วยเหลือบุคลากรเพื่อทำงานให้บรรลุจุดประสงค์
7. การวางแผน (planning)	- ศึกษาหลักการและแนวนโยบายของหน่วยเหนือ - ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน - ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อหาลู่ทางที่จะทำให้สำเร็จ - กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการได้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ - ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
8. ความยืนหยัด (persisting)	- ยึดมั่นในหลักการและนโยบายที่ถูกต้อง - มีความเชื่อมั่นว่านโยบายหรือหลักการนั้น สามารถทำให้สำเร็จได้ - ปฏิบัติตามหลักการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี - มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วย ความมั่นใจ - มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ - มีความมั่นคง มั่นใจในการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการและรักษาชื่อเสียงของตนเอง
9. การบริหารคน (peopling)	- สร้างบรรยากาศของความร่วมมือในคณะทำงาน - ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข - ส่งเสริมให้บุคลากรประสบผลสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน - เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง - มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสม - สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

คุณภาพความเป็นผู้นำ	พฤติกรรมชี้บ่ง
10. ความรักองค์กร (patrotism)	- แสดงออกซึ่งความรักและศรัทธาในโรงเรียนอย่างเด่นชัด - ประสานความคิดและความร่วมมือของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน - สามารถสร้างศรัทธาให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ - ปลูกฝังความสำนึกรับผิดชอบและผดุงเกียรติยศชื่อเสียงของโรงเรียน - จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและวินัยสำหรับบุคลากร - หาวิธีที่ทำให้บุคลากรอุทิศเวลาและขยันขันแข็งในการทำงาน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งเป็นสามตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดให้ (force choice) จำนวนห้าข้อ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของ เซอร์จิโอวานี คุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยเป็นแบบ สอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจาก แบบสอบถามของ วีระ เก็งทอง[1] ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 78 ข้อ จำแนกตามตัวบ่งชี้ ดังนี้

---

[1]วีระ เก็งทอง, "ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2535), 129-147.

1.	ความจำเป็นพื้นฐาน	24	ข้อ
2.	การมองการณ์ไกล	6	ข้อ
3.	มีหลักการ	6	ข้อ
4.	หลักในการทำงาน	6	ข้อ
5.	หลักการปกครอง	6	ข้อ
6.	ความมุ่งประสงค์	6	ข้อ
7.	การวางแผน	6	ข้อ
8.	ความยืนหยัด	6	ข้อ
9.	การบริหารคน	6	ข้อ
10.	ความรักองค์กร	6	ข้อ

แบบสอบถามในตอนที่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ ของ ลิเคอร์ท (Likerts five rating scale)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกำหนดขอบข่ายจากปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 16 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Herzberg รวมข้อคำถามจำนวน 42 ข้อ คำถามแต่ละข้อกำหนดระดับความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคอร์ท (Likert) ความหมายของระดับความพึงพอใจในตอนที่ 2 และ 3 เป็นดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ระดับน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับคะแนน 1 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับต่ำสุด

ระดับน้อย มีค่าเท่ากับคะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับต่ำ

ระดับปานกลาง มีค่าเท่ากับคะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับมาก มีค่าเท่ากับคะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับสูง

ระดับมากที่สุด มีค่าเท่ากับคะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับสูงสุด

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลจากการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม ตามคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ช่วย หรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนครชัยศรี โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร หรือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน และครูผู้ปฏิบัติการสอน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 40 คน

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา คำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของ ครอนบัด (Cronbach)[2] โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่สอง เท่ากับ 0.98 ตอนที่สาม เท่ากับ 0.95 ทั้งฉบับ เท่ากับ 0.95

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ถึงผู้อำนวยการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร เพื่อขอความช่วยเหลือออกหนังสือแจ้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแจ้งให้โรงเรียนที่เป็นตัวอย่างทราบ และอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 8 มิถุนายน 2545 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม 2545

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) และวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS^{+} for windows.

---

[2]Lee J. Cronbach , Essentials of Psychological Test, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

สถิติที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงและครูมีความพึงพอใจต่ำ ใช้การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่ได้ไปเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 2.50 ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 5.00 ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง

3. การวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน จากแบบสอบถามใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยนำค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ เบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 2.50 ความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 2.51 ถึง 3.50 ความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51 ถึง 5.00 ความพึงพอใจของครูอยู่ในระดับสูง[3]

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เพื่อจัดอันดับโรงเรียนที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ทั้ง 108 โรงเรียน มาจัดกลุ่มตามผลการประเมินโดยแบ่งตามเกณฑ์ของ จุงเตฟาน (Tjung Te Fan) คือแบ่งเป็น 27 เปอร์เซ็นต์ บน และ 27 เปอร์เซ็นต์ ล่าง ได้โรงเรียนสามกลุ่มดังนี้[4]

กลุ่มที่ 1 กลุ่มโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง หมายถึง โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจตั้งแต่คะแนนเปอร์เซนต์ที่ 73 ขึ้นไป จำนวน 29 โรงเรียน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจระดับปานกลาง หมายถึง โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจระหว่างคะแนนเปอร์เซนต์ 27 ถึง 73 จำนวน 49 โรงเรียน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่โรงเรียน ที่ครูมีความพึงพอใจระดับต่ำ หมายถึง โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจตั้งแต่คะแนนเปอร์เซนต์ที่ 27 ลงไป จำนวน 29 โรงเรียน การวิเคราะห์

---

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

[4]Tjung Te Fan, อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูต, สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528), 30.

เปรียบเทียบคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง และโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำใช้การทดสอบ t - test

สรุป

การวิจัยนี้จัดทำขึ้นเพื่อทราบข้อความจริงเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อตอบคำถามให้ได้สองประการ คือ ประการที่หนึ่ง ผู้บริหารในโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงและครูมีความพึงพอใจต่ำมีการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพอยู่ในระดับใด และประการที่สอง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำแตกต่างกันหรือไม่ อนึ่ง สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้อาศัยแนวคิดและแบบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) มาใช้เป็นขอบข่าย ทฤษฎีของการศึกษาถึงลักษณะการใช้ภาวะผู้นำที่เป็นข้อกำหนดททางยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่สามารถนำมาใช้บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ และวัดระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูตามแนวคิดของ เฮิร์สเบอร์ก (Herzberg) สำหรับระเบียบวิธีวิจัยได้กำหนดให้โรงเรียนประถมศึกษาทั้งหมด 108 โรงเรียน เป็นประชากรในการวิจัย โดยให้ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วย 108 คน และครูปฏิบัติการสอนกลุ่มประสบการณ์ละ 1 คน รวม 432 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 540 คน การเก็บข้อมูลจากประชากรกระทำในช่วง มิถุนายน ถึง กรกฎาคม พ.ศ. 2545

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูในโรงเรียนมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนที่เป็นประชากรในการวิจัย จำนวน 108 โรงเรียน จำนวนแบบสอบถาม 540 ฉบับ ที่ได้รับกลับคืนมาและเรียบร้อยสมบูรณ์ 107 โรงเรียน จำนวน 499 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 90.74 และนำเสนอผลการวิเคราะห์ เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อจัดกลุ่ม

ตอนที่ 3 คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร เพื่อตอบคำถามข้อที่ 1

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 4 ความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน เพื่อตอบคำถามข้อที่ 2

ตอนที่ 1

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มประชากร จำนวน 499 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาและอายุราชการ ใช้การหาค่าความถี่ (fx) และค่าร้อยละ (%) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4 หน้าถัดไป

ตารางที่ 4 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 499 คน	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	188	37.7
หญิง	311	62.3
รวม	499	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	24	4.8
31 – 40 ปี	89	17.8
41 – 50 ปี	309	61.9
50 ปีขึ้นไป	77	15.5
รวม	499	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	59	5.8
ปริญญาตรี	452	90.6
สูงกว่าปริญญาตรี	18	3.6
รวม	499	100.0
4. อายุราชการ		
ไม่เกิน 10 ปี	43	8.6
11 – 20 ปี	111	22.2
21 ปีขึ้นไป	345	69.2
รวม	499	100.0

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สรุปปัจจัยสถานภาพบุคลากร ผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นครูหญิงมากกว่าครูชาย 3 ใน 5 ส่วน มีอายุระหว่าง 41 ถึง 50 ปี มากที่สุด มีความรู้ด้านการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ถึงร้อยละ 90.60 ส่วนอายุราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ส่วนใหญ่เป็นครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูง คือ มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป มากที่สุด ถึงร้อยละ 69.20

ตอนที่ 2

ระดับความพึงพอใจของครู

วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ และแบ่งกลุ่มโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงและต่ำ ใช้การหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดกลุ่มตามวิธีของ จุงเตฟาน ได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้ จำนวนครูที่มีความพึงพอใจสูง 29 โรงเรียน โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจระดับปานกลาง 49 โรงเรียน และโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ 29 โรงเรียน ซึ่งแสดงในรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 โรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ	ลำดับที่
โรงเรียนบ้านชายทะเลกาหลง	4.79	1
โรงเรียนวัดบางพลี	4.64	2
โรงเรียนวัดราษฎร์ธรรมาราม	4.29	3
โรงเรียนบ้านโรงเข้	4.24	4
โรงเรียนวัดโรงเข้	4.21	5
โรงเรียนวัดอ้อมน้อย	4.19	6
โรงเรียนวัดศรีวนาราม	4.17	7
โรงเรียนวัดกาหลง	4.14	8
โรงเรียนบ้านนาโคก (นาเกลือสัมพันธ์)	4.05	9

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ	ลำดับที่
โรงเรียนสหกรณ์นิคมเกลือ	4.02	10
โรงเรียนวัดปัจจันตาราม	4.02	11
โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ	4.02	12
โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก	4.00	13
โรงเรียนสหกรณ์กสิกรรมชายทะเล	4.00	14
โรงเรียนวัดเกาะ	4.00	15
โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม	4.00	16
โรงเรียนเทพนรรัตน์	3.98	17
โรงเรียนวัดนางสาว	3.98	18
โรงเรียนวัดรางตันนิลประดิษฐ์	3.98	19
โรงเรียนวัดศรีเมือง	3.95	20
โรงเรียนวัดหนองสองห้อง	3.95	21
โรงเรียนวัดท่าเสา	3.93	22
โรงเรียนวัดกระโจมทอง	3.93	23
โรงเรียนวัดเจ็ดริ้ว	3.93	24
โรงเรียนวัดธัญญารามราฎร์บำรุง	3.93	25
โรงเรียนบ้านอ้อมโรงหีบ	3.90	26
โรงเรียนบ้านแครายฯ	3.90	27
โรงเรียนวัดหนองนกไข่	3.90	28
โรงเรียนวังนกไข่	3.90	29

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ	ลำดับที่
โรงเรียนวัดชัยมงคล	3.26	79
โรงเรียนป้อมวิเชียรโชติการาม	3.24	80
โรงเรียนบ้านบางปิ้ง	3.24	81
โรงเรียนบ้านปล่องเหลี่ยม	3.24	82
โรงเรียนบ้านยกกระบัตร	3.21	83
โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง	3.21	84
โรงเรียนวัดโพธิ์แจ้	3.19	85
โรงเรียนบ้านปลายคลองน้อย	3.19	86
โรงเรียนสมุทรมณีรัตน์	3.17	87
โรงเรียนวัดสุนทรสถิต	3.17	88
โรงเรียนวัดบางกระเจ้า	3.14	89
โรงเรียนวัดปากบ่อ	3.12	90
โรงเรียนวัดยกกระบัตร	3.12	91
โรงเรียนบ้านโคก	3.10	92
โรงเรียนวัดโคกขาม	3.10	93
โรงเรียนบ้านคลองซื่อ	3.10	94
โรงเรียนวัดสามัคคีศรัทธาราม	3.07	95
โรงเรียนวัดบางขุด	3.07	96
โรงเรียนบ้านคลองแค	3.07	97
โรงเรียนหลวงแพทย์โกศลอุปถัมภ์	3.05	98
โรงเรียนวัดกระซ้าขาว	3.05	99

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจ	ลำดับที่
โรงเรียนวัดสวนส้ม	3.05	100
โรงเรียนบ้านท่าทราย	3.02	101
โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 9	3.00	102
โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง	2.95	103
โรงเรียนวัดธรรมโชติ	2.90	104
โรงเรียนวัดคลองครุ	2.83	105
โรงเรียนบ้านดอนไผ่	2.80	106
โรงเรียนวัดหลักสองราษฎร์บำรุง	2.76	107

ตอนที่ 3

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ระดับคุณภาพภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร

สำหรับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสิบประการ ประกอบด้วย 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาระดับคุณภาพโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูงมีระดับคุณภาพภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงทั้งสิบประการ เรียงตามลำดับคุณภาพภาวะผู้นำ ดังนี้ การบริหารคน ความรักองค์กร ความยืนหยัด ความจำเป็นพื้นฐาน ความมุ่งประสงค์ การวางแผน การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักการปกครอง หลักในการทำงาน โดยมีลำดับค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ดังนี้ 4.36, 4.32, 4.29, 4.27, 4.18, 4.17, 4.16, 4.13, 4.12, และ 4.11 ตามลำดับ ในขณะเดียวกันก็มีความเป็นเอกพันธ์

สูงด้วย โดยค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) .51, .47, .45, .40, ..41, .42, .41, .37, .37, และ .35 ตามลำดับ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง

ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ	($\bar{X}$) (N = 29)	(S.D.)	อันดับ
1. ความจำเป็นพื้นฐาน	4.27	.40	4
2. การมองการณ์ไกล	4.16	.40	7
3. มีหลักการ	4.13	.37	8
4. หลักในการทำงาน	4.11	.36	10
5. หลักการปกครอง	4.12	.37	9
6. ความมุ่งประสงค์	4.18	.41	5
7. การวางแผน	4.17	.42	6
8. ความยืนหยัด	4.29	.44	3
9. การบริหารคน	4.32	.52	1
10. ความรักองค์กร	4.32	.46	2
รวมเฉลี่ย	4.23	.36	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ในลักษณะย่อย เป็นรายด้าน 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความจำเป็นพื้นฐาน 2) การมองการณ์ไกล 3) มีหลักการ 4) หลักในการทำงาน 5) หลักการปกครอง 6) ความมุ่งประสงค์ 7) การวางแผน 8) ความยืนหยัด 9) การบริหารคน และ 10) ความรักองค์กร พบว่ามีระดับคุณภาพเรียงลำดับจากสูงลงไปดังนี้ 1) การบริหารคน 2) การมองการณ์ไกล 3) ความยืนหยัด 4) ความมุ่งประสงค์ 5) หลักในการทำงาน 6) การวางแผน 7) มีหลักการ 8) ความจำเป็นพื้นฐาน

9) หลักการปกครอง และ 10) ความรักองค์กร ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เรียงตามอันดับดังนี้ 3.32 , 3.32, 3.31 , 3.29, 3.28 , 3.27 , 3.26 , 3.23 , 3.21, 3.15 และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเรียงลำดับจากสูงลงไปดังนี้ .52, .50, .56, .53, .55, .59, .57, .43, .50, และ .51 ระดับคุณภาพทุกด้านมีคุณภาพอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีด้านความรักองค์กร มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด นั่นหมายความว่า ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ยังไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานของโรงเรียนเท่าที่ควรและในขณะเดียวกันก็มีความเป็นเอกพันธ์สูงเมื่อ พิจารณาจากค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ	($\bar{X}$) (N = 29)	(S.D.)	อันดับ
1. ความจำเป็นพื้นฐาน	3.23	.59	8
2. การมองการณ์ไกล	3.32	.50	1
3. มีหลักการ	3.26	.57	7
4. หลักในการทำงาน	3.28	.55	5
5. หลักการปกครอง	3.21	.57	9
6. ความมุ่งประสงค์	3.29	.53	4
7. การวางแผน	3.27	.59	6
8. ความยืนหยัด	3.31	.56	3
9. การบริหารคน	3.32	.52	1
10. ความรักองค์กร	3.32	.50	10
รวมเฉลี่ย	3.25	.46	

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ จะพบความสอดคล้องกันในเรื่องสถิติ คือ ระดับคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในกลุ่มผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง จะมีระดับคุณภาพสูงในขณะที่ระดับคุณภาพของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในกลุ่มผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ มีระดับคุณภาพปานกลาง นั่นหมายความว่าระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับคุณภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ เมื่อเปรียบเทียบด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในทุกด้าน ดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ	ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง (N = 29)		ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ (N = 29)	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
1. ความจำเป็นพื้นฐาน	4.27	0.40	3.23	0.59
2. การมองการณ์ไกล	4.16	0.40	3.32	0.50
3. มีหลักการ	4.13	0.37	3.26	0.57
4. หลักในการทำงาน	4.11	0.36	3.28	0.55
5. หลักการปกครอง	4.12	0.37	3.21	0.57
6. ความมุ่งประสงค์	4.18	0.41	3.29	0.53
7. การวางแผน	4.17	0.42	3.27	0.59
8. ความยืนหยัด	4.29	0.44	3.31	0.56
9. การบริหารคน	4.36	0.52	3.32	0.52
10. ความรักองค์กร	4.32	0.46	3.15	0.50
รวมเฉลี่ย	4.23	0.36	3.25	0.46

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 4

การวิเคราะห์เพื่อทราบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ความแตกต่างตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน ที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ในองค์ประกอบย่อยทั้งสิบด้าน คือ ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล มีหลักการ หลักการทำงาน หลักการปกครอง ความมุ่งประสงค์ การวางแผน ความยืนหยัดในการทำงาน การบริหารคน และความรักองค์กร พบว่า ระดับคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p .05 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงมีภาวะผู้นำที่สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ในทุกด้าน ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์เพื่อทราบความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ	ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง		ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ		t	Sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ความจำเป็นพื้นฐาน	4.27	0.40	3.23	0.59	9.36	0.43*
2. การมองการณ์ไกล	4.16	0.40	3.23	0.50	7.05	0.42*
3. มีหลักการ	4.13	0.37	3.26	0.57	6.88	0.16*
4. หลักในการทำงาน	4.11	0.36	3.28	0.55	6.83	0.08*
5. หลักการปกครอง	4.12	0.37	3.21	0.57	7.81	0.31*
6. ความมุ่งประสงค์	4.18	0.41	3.29	0.53	6.99	0.28*
7. การวางแผน	4.17	0.42	3.27	0.59	6.69	0.20*
8. ความยืนหยัด	4.29	0.44	3.31	0.56	7.36	0.18*
9. การบริหารคน	4.36	0.52	3.32	0.52	7.60	0.37*
10. ความรักองค์กร	4.32	0.46	3.15	0.50	9.09	0.02*
รวมเฉลี่ย	4.23	0.36	3.26	0.46	8.84	0.17*

* p .05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกันมีจุดประสงค์เพื่อทราบระดับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงและผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำทั้งลักษณะรวม และลักษณะย่อย เพื่อทราบความแตกต่างเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 108 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้ช่วยผู้บริหารหรือผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วย ครูผู้สอน กลุ่มประสบการณ์ละ 1 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 5 คน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบ สอบถามโดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ สอบถามเกี่ยวกับสภานภาพส่วนตัวของผู้ตอบระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และระดับความพึงพอใจของครูในโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ สิบประการของ เซอร์จิโอวานี คือ ความจำเป็นพื้นฐาน การ มองการณ์ไกล การมีหลักการ หลักในการทำงาน หลักการปกครอง ความมุ่งประสงค์ การวางแผน ความยืนหยัด การบริหารคน และความรักองค์กร วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS t for Window เพื่อหาค่าร้อยละ (%) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ($\overline{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าที (t - test)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อค้นพบ

จากผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีข้อค้นพบที่พอสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงอยู่ในระดับสูงทั้งสิบประการ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงลงไป คือ 1) การบริหารคน 2) ความรักองค์กร 3) ความยืนหยัด 4) ความจำเป็นพื้นฐาน 5) ความมุ่งประสงค์ 6) การวางแผน 7) การมองการณ์ไกล 8) มีหลักการ 9) หลักการปกครอง และ 10) หลักในการทำงาน ตามลำดับ

ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ พบว่าระดับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการเรียงลำดับรายด้านไม่สอดคล้องกันกับผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง คือ 1) การบริหารคน 2) การมองการณ์ไกล 3) ความยืนหยัด 4) ความมุ่งประสงค์ 5) หลักในการทำงาน 6) การวางแผน 7) มีหลักการ 8) ความจำเป็นพื้นฐาน 9) หลักการ ปกครอง และ 10) ความรักองค์กร ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง กับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ พบว่าภาวะผู้นำ ที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งสองกลุ่ม มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยพบว่า

1. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงทั้งในลักษณะรวมและลักษณะย่อยอยู่ในระดับสูง และการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำอยู่ในระดับปานกลางทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อยทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ายุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาถึงลักษณะย่อยของโรงเรียนที่มีการใช้ภาวะผู้นำสูงพบลักษณะย่อยซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงลงไปสามลำดับแรกได้แก่ (1) การบริหารคน (2) ความรักองค์กร (3) ความยืนหยัด ในการบริหารโรงเรียนนอกจากผู้บริหาร จะต้องแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำแล้ว ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน คือ จะมีการใช้ทักษะในการบริหารคนในระดับที่สูง เนื่องมาจากการบริหารงานในโรงเรียนไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรในโรงเรียนผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำของตนในการบริหารคนด้วยการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น เพื่อความสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นแล้วคุณภาพความเป็น ผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากในลำดับรองลงมาคือ ความรักองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จะต้องผ่านการอบรม หลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนเพื่อนำยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

มาใช้กับบุคลากรในโรงเรียนด้วยการสร้างความผูกพันกับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความเป็นเอกภาพ มีความผูกพันเชื่อถือศรัทธาในโรงเรียน ประสานความคิดและความร่วมมือของบุคลากรให้ไปในแนวทางเดียวกัน ปลูกฝังความสำนึกรับผิดชอบและผดุงเกียรติยศ ชื่อเสียงของโรงเรียน ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างคุณธรรม และวินัย หาวิธีให้บุคลากรได้อุทิศเวลาและขยันขันแข็งในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชลี แต่รุ่งเรือง ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นและผู้บริหารทั่วไปใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพด้านความรักองค์กรอยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่หนึ่ง นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงใช้มากเป็นลำดับที่สาม คือ ด้านความยืนหยัด ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องเป็นคนที่มีความยืนหยัดในหลักการเป็นกฎเกณฑ์ทั่วไป และเป็นการสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ยืนหยัดในนโยบาย มีความเชื่อว่านโยบายและหลักการนั้นสามารถทำสำเร็จได้ ปฏิบัติตามหลักการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีความมั่นคง มั่นใจในการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการและรักษาชื่อเสียงของตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Segiovanni) ที่ว่า ผู้นำที่ดีควรจะมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย ความยืนหยัดของผู้นำจำเป็นจะต้องสื่อความหมายให้ถูกต้องและเข้าใจตรงกัน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานและควรยืนหยัดในหลักการอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานนั้นๆ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ในกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ มีระดับการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงลงไปหาต่ำลำดับแรกคือ การบริหารคนเช่นเดียวกับกลุ่มผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง เพียงแต่ระดับการใช้แตกต่างกัน ระดับรองลงมา คือ ด้านการมองการณ์ไกล และด้านความยืนหยัด เป็นลำดับที่สาม ส่วนด้านความรักองค์กรมีระดับการใช้อยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์ประกอบการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพด้านความรักองค์กรอยู่ในระดับต่ำสุด อาจเนื่องมาจากระบบการบริหารงานบุคคลของทางราชการซึ่งยึดถือหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล คือ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความมั่นคงและหลักความเป็นกลางทางการเมือง ซึ่งอาจทำให้ผู้ที่เข้ารับราชการบางส่วนขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ต้องดิ้นรนก็อยู่ได้อย่างสบาย ตลอดจนโครงสร้างทางสังคม ประเพณีวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคมไทยมีส่วนทำให้คนไทยบางส่วนมีภาวะผู้นำด้านความรักองค์กรต่ำ ซึ่งตรงกับคำกล่าวของ ทินพัทธ์ นาคตะ ที่ว่าคนไทยยังมีความเชื่อเรื่องโชคชะตา

ขาดการยึดหลักเหตุผล การวิเคราะห์วิจารณ์ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และลักษณะสังคมส่วนใหญ่ทั้งระบบครอบครัว ชุมชน มีโครงสร้างแบบพึ่งพาอาศัยกัน ชีวิตจึงไม่ต้องดิ้นรนก็สามารถอยู่ได้

2. ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่ครูมีความพึงพอใจสูงกับผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 โดยมีผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงมีระดับภาวะผู้นำที่มี คุณภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ซึ่งทั้งสองกลุ่มมีความเป็นเอกพันธ์สูงด้วย โดยความแตกต่างนี้ อธิบายได้จากคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง ได้แก่ การบริหารคน คือการสร้างบรรยากาศ ของความร่วมมือในคณะทำงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข ประสบความสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไนโกร (Nigro) ที่ว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะในการเลือกสรร คนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริหารจากคนเหล่านั้นให้มากที่สุด ซึ่งการที่บุคลากรจะปฏิบัติได้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง และส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยอาศัยคำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสนใจ เอาใจใส่ไม่ทอดทิ้งให้ปฏิบัติงานโดยลำพัง ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จะแสดงถึงศักยภาพในการบริหารคนของ ผู้บริหารโรงเรียนและโดยที่โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นแบบอย่างของชุมชน และต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชนท้องถิ่นและองค์กรอื่นที่มีในชุมชน งานจึงจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้งานวิจัยของ แมกสัน (Maxson) ยังพบว่า ความ ร่วมมือในการทำงานจะสูงและได้รับการพัฒนา เมื่อได้รับการสนับสนุนและมีความพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับและการยกย่องจากผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับของสมาชิก ตัวแปรเหล่านี้เป็นสิ่งทีผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำสร้างขึ้นให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีความสามารถในการสร้างพลังต่างๆ เหล่านี้ให้เกิดขึ้นต่อครูในโรงเรียนได้สูงกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำโดยการใช้ยุทธวิธีและ ยุทธศาสตร์ได้อย่างสมดุลเหมาะสมกับสถานการณ์ และงานที่ต้องปฏิบัติ การใช้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ยุทธวิธีและ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การสร้างค่านิยมของบุคคลในโรงเรียน สร้างให้ครูมีอุดมการณ์ในวิชาชีพ ใช้เทคนิคการเพิ่มแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ เน้นการทำงานอย่างมีหลักการ การควบคุมคุณภาพการทำงาน ใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์และหลักการต่าง ๆ สร้างพลังของความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนให้เกิดแก่ครูดังคำกล่าวของ เซอร์จิโอวานนี และสตาร์แรท (Sergovanni and Starratt) ที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะมีความแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบผลสำเร็จในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย การให้พลัง หรือเพิ่มแรงจูงใจ การปกครอง การบริหารอย่างมีส่วนร่วม การควบคุมคุณภาพของงาน ความเป็นผู้นำที่เรียบง่าย ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะประสบผลสำเร็จและการคิดอย่างไตร่ตรอง ซึ่งตัวแปรเหล่านี้อยู่ในตัวผู้บริหารโรงเรียนทุกคน เพียงแต่แตกต่างกันที่ระดับ คุณภาพการใช้ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละคน

จากการเปรียบเทียบการใช้ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ ของผู้นำทีมีคุณภาพระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง และผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำพบว่า ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ เป็นอันดับหนึ่งของทั้งสองกลุ่ม คือ การบริหารงานบุคคล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มุ่งเน้นคนและให้ความสำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มุ่งพัฒนากระบวนการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบ โดยเน้นคนหรือความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคู่ไปกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพผู้บริหาร จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีภาวะผู้นำด้านการบริหารงานบุคคลสูงกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ส่วนองค์ประกอบในลำดับรองลงมาของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูงคือ ความรักองค์กร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกถึงความรักและศรัทธาในโรงเรียนประสานความคิดและความร่วมมือของครูให้ไปในแนวทางเดียวกัน ปลูกฝังความสำนึกรับผิดชอบ และผดุงเกียรติยศ ชื่อเสียงของโรงเรียนตลอดจนหาวิธีให้ครูอุทิศเวลาและขยันขันแข็งในการทำงานเพื่อสร้างผลทางวัฒนธรรมในโรงเรียน แตกต่างจากผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ที่มีการใช้ยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ในด้านความรักองค์กรด้อยลงไป อยู่ในระดับสุดท้ายจึงทำให้ภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารโรงเรียนด้อยลงไปด้วย อาจสืบเนื่องจากระบบการปฏิบัติงานของทางราชการที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบคำสั่ง แนวปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปอย่างเคร่งครัดทำให้ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป เป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติเพียงแต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องปฏิบัติตามให้ถูกต้องเท่านั้น ก็อยู่ในระบบราชการได้เป็นผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูตลอดจน คุณภาพของนักเรียนด้อยตามไปด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อเสนอแนะ

เพื่อเป็นการเสริมสร้างการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยและข้อคิดเห็นบางประการ มาเสนอแนะสำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

1. ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารที่ครูมีความพึงพอใจสูง ตามข้อค้นพบเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ 1) การบริหารคน 2) ความรักองค์กร 3) ความยืนหยัด 4) ความจำเป็นพื้นฐาน 5) ความมุ่งประสงค์ 6) การวางแผน 7) การมองการณ์ไกล 8) มีหลักการ 9) หลักการปกครอง 10) หลักในการทำงาน จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงในการบริหารงาน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศความพึงพอใจในการทำงานและมีประสิทธิภาพ ข้อสรุปที่เด่นชัดประการหนึ่งจากการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารที่มีความพึงพอใจต่ำ มีการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ด้านความรักองค์กร อยู่ในอันดับสุดท้าย อันได้แก่ การสร้างความผูกพันกับบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเอกภาพ มีความผูกพัน เชื่อถือ ศรัทธา ในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขสำคัญในการส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงเป็นช่องทางและโอกาสที่เปิดกว้างสำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติในการพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโดยการฝึกอบรมเสริมประสบการณ์ให้กับผู้บริหารโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

2. การวิจัยครั้งนี้มีข้อสังเกตว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจสูง มีระดับค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจต่ำทั้งในลักษณะรวมและลักษณะย่อย จึงเป็นสิ่งที่ผู้ที่ทำหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาและคำนึงถึงลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารทั้งสิบประการให้ครบถ้วน โดยเน้นด้านการบริหารบุคคล ด้านความรักองค์กร และด้านความยืนหยัด ให้ความสำคัญกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ สนับสนุนให้ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถตลอดเวลา ต้องสร้างความผูกพันกับบุคลากรในโรงเรียนให้มีความเป็นเอกภาพ มีความผูกพันและเชื่อถือศรัทธาในโรงเรียน ผู้บริหารต้องมีความมั่นคงในการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการและรักษาชื่อเสียงของตนเองโดยยึดมั่นในนโยบายที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา มีความโปร่งใสเชื่อถือได้วัดผลประเมินผลได้ ผู้บริหารควรนำลักษณะ การใช้ภาวะผู้นำเหล่านี้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพทัดเทียมกัน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนต่างพื้นที่ที่มีสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี ต่างกัน เพื่อยืนยันถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีคุณภาพให้เป็นที่ประจักษ์อีกครั้งหนึ่ง

2. ควรศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหายุทธวิธีและยุทธศาสตร์ที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ตามแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นไปได้และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้บริหารโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

บรรณานุกรม

กมล รักสวน. "ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

กรมสามัญศึกษา. ขอบข่ายและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531.

กรมสามัญศึกษา. หน่วยศึกษานิเทศก์. การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา. เล่มที่ 1, หลักการและทฤษฎีการปลูกฝังสร้างเสริมจริยธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2529.

_____. การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา. เล่มที่ 8, ชุดการสอนการปลูกฝังและสร้างค่านิยมพื้นฐานความรักชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2529.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

กระมล ทองธรรมชาติ และคณะ. การปกครองและการเมืองไทย. กรุงเทพ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

กฤษณเนตร พันธุมโพธ. "จะสร้างขวัญคนทำงานได้อย่างไร." การบริหารคน 6, 2 (เมษายน - มิถุนายน 2528) : 6.

กิติมา ปรีดีดิลก. "บัญญัติ 10 ประการ ของเซอร์จิโอวานนี." ใน บริหารสัมพันธ์ 2526 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 1-4. กรุงเทพฯ : ธเนศวรการพิมพ์, 2526.

โกวิทย์ วรพิพัฒน์. "การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล." ใน เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1, 15 – 19 มิถุนายน 2530, 22. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2530.

ชลิต พุทธรักษา. "เกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงาน ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ." ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนประถมศึกษา, 70. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2526.

ชวนชม ชินะตังกูร. "พฤติกรรมของผู้บริหาร : ผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศขององค์การ." ใน

บทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร, 123-124. กรุงเทพฯ : สมาคมคาทอลิคแห่งประเทศไทย, 2524.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด จงเจริญการพิมพ์, 2526.

เชาวน์วัศ สุดลาภา. "การใช้ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการบริหาร." ใน เอกสารการสัมมนาระดับผู้อำนวยการกอง สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รุ่นที่ 1, 15 – 19 มิถุนายน 2530, 65. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2530.

ทวีศักดิ์ บุญบูชา. "ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารกับพฤติกรรมความขัดแย้งในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

เทื้อน ทองแก้ว. "ทีมงาน." มิตรครู 26, 7 (15 เมษายน 2527) : 42 – 44.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในราชการ : ประโยชน์ที่ได้จากความว่างเปล่า." ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและการประยุกต์ใช้, 65. กรุงเทพฯ : วิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2531.

นวล กัลยาณธรรม. "การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530.

นำพร ไวว่อง. "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของวิทยาจารย์ สังกัดสาธารณสุข." ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537.

นิพนธ์ กินาวงศ์. หลักเบื้องต้นเกี่ยวกับการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2523.

บรรจง ชูสกุลชาติ. บทความทางวิชาการ พ.ศ. 2530 – 2533. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2523.

บรรจง ชูสกุลชาติ. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2523.

บรรพต วีระสัย, สุขุม นวลสกุล และบวร ประพฤติดี. รัฐศาสตร์ทั่วไป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

ประไพพรรณ เวชรักษ์. "พฤติกรรมการตัดสินใจในสายงานปฏิบัติการของผู้บริหารกับระดับความพึงพอใจของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดภาคกลาง." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

ปิยะ สัตยาวุธ. "การศึกษาสภาพและปัญหาของกระบวนการวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 3." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2526.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ. ตัวการทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่พฤติกรรมการตัดสินใจของสถาบันการประถมศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2530.

ประชุม โพธิกุล. "การจัดการความขัดแย้งเพื่อปรับปรุงระบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภูมิภาคตะวันตก." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2529.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. คณะศึกษาศาสตร์. "การประกันคุณภาพการศึกษา." เอกสารฉบับที่ 3/2539. (อัดสำเนา)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการหน่วยที่ 1 – 7. กรุงเทพฯ : บริษัท วิคตอรีเพาเวอร์พอยท์ จำกัด, 2525.

รังสฤษฎิ์ ศรีวิชัย. "พฤติกรรมการตัดสินใจที่สั่งการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต

การศึกษา 11." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : ขนิษฐาการพิมพ์, 2523.

วุฒิชัย จำนง. การบริหารสำหรับผู้จัดการและหัวหน้าหน่วยงานระดับกลาง. กรุงเทพฯ : บำรุงสาส์น, 2522.

สถิติ วงษ์สวรรค์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รวมสาส์น, 2529.

สมชัย วุฒิปรีชา. รายงานผลการฝึกอบรมเตรียมอาจารย์ใหญ่ ปีงบประมาณ 2530. กรุงเทพฯ : กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530.

สมร นาคประสิทธิ์. "การศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2532.

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ. "ปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2543." สมุทรสาคร : ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ, 2543. (อดสำเนา)

_____. การประเมินมาตรฐานโรงเรียนปีการศึกษา 2542. สมุทรสาคร : ฝ่ายแผนงานและ
งบประมาณ, 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กองพัฒนาบุคคล. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2536.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540 - 2544). กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2539.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

สำนักนายกรัฐมนตรี. "พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ." ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 97, ตอนที่ 158 (ตุลาคม 2523) : 5-14.

สิปปนนท์ เกตุทัต, ผู้รวบรวม. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : บมจ. ธนาคารกสิกรไทย, 2539.

สุชาติ ประชากุล. หลักการบริหารงานแผนใหม่. กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา, 2513.

สุพิชญา ธีระกุล, กาญจนา ศรีกาฬสินธุ์ และวิจิตร วรุตบางกูร. หลักการนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วิทยากร, 2524.

สุรพงษ์ ปนาทกุล. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2526.

สุรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาในกรมประชาสัมพันธ์." วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาสังคม คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเนศ, 2523.

อมรวิชช์ นาครทรรพ. ความฝันของแผ่นดิน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด, 2540.

อรพินท์ กุลประภา. "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2523.

_____. พฤติกรรมข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2524.

_____. การบริหารความขัดแย้งในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.

อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2527.

อุษณีย์ พาณิชย์ไพศาลกุล. "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

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

Allen, Easto. Decision Making : A Short Course for Professionals. New York : John Wiley and Son, 1976.

Argyris, Chris. "Leadership, Learning and Changing The Status Quo." Organizational Dynamic 12, 19 (Winter 1976) : 29.

Banghart, Frank W., and Albert Trull, Jr. Education Planning. New York : The McMillan Co., 1973.

Barr, A.S. and others. Supervision Democratic Leadership in Improvement of Learning. New York : Appleton Century – Crafts, Inc., 1947.

Barrett, John H. Individual Goals and Organization Objectives : A Study of Interrelation Mechanisms. Ann Arbor : Institute for Social Research, 1970.

Blake, Robert R., and Jane S., Mouton. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing, 1964.

_____. "The Fifth Achievement." Applied Behavior Science 6, 4 (1970) : 413 – 426.

Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison – Wesley Publishing, 1972.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

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

Cronbach, Lee. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row, 1970.

Davis, Keith. Human Relation and Organization Behavior. Philippine : Navotas Press, 1982.

Dereinda, Ridwan. "The Relationships Between Job Satisfaction and Job Performance Among Country Agents in Wisconsin Cooperative Extension Service." Dissertation Abstracts International 45, 5 (November 1984) : 1267 – A.

Dunn, Elvis J. D., and Kelley J., Roland. Management Essentials : Resource. New York : McGraw – Hill Book, Co., 1973.

Evan, Martin I. "Managing the New Managers." Personnel Administration 34 (June 1971) : 31 – 38.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.

Filley, Allen C. Interpersonal Conflict Resolution. Glenview : Scott Foreman, 1975.

Fleishman, Edwin A., and Alan R., Bass. Studies in Personnel and Industrial Psychology. 3rd ed. Homewood, Illinois: The Dorsey press, 1974.

Jones, Garth M. Planned Organizational Change : A study in Change Dynamics. New York : Frederick a Praeger Publisher, 1969.

Jui – Chen Yu. "Job Satisfaction of Industrial Arts Teachers in Secondary School in Taiwan, Republic of China." Dissertation Abstracts International. 52 (1991) : 1234.

Hamphill, John K., Daniel E., Griffiths, and Frederickson Norman. Administrative Performance and Personality. New York : Teacher College Columbia

University, 1962.

Hallpin, Andrew W. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Company, 1966.

_____. Theory and Research in Administration. New York : The McMillan Company, 1967.

Hersey, Paul, and Kenneth H., Blanchard. Management of organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 5th ed. London : Prentice-Hall International,1988.

Herzberg, F., and B. B. Synderman, The Motivation to Work. New York : John Wiley & Sons, 1959.

Holley, W. H., and K. M. Jennings. Personnel / Human Resource Management : Contribution and Activities. 2nd ed. New York : The Dryden Press, 1987.

Getzels, J. W., and E.G. Guba. "Social Behavior and Administrative Process." School Review 65 (December 1957) : 423 – 441.

Ghiselli, Edwin E., and Charance W., Brown. อ้างถึงใน อุษณีย์ พานิชย์ไพศาลกุล. "ความพึงพอใจของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่สามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

Gorton, Richard A. School Administration. Iowa : W.M.C. Brown Company Publisher, 1976.

Griffiths, Daniel E. Administrative Theory. New York : Appleton Century Croffs, 1959.

Gulick, Luther. Not on the Theory of Organization in Paper on science of Administration. New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1963.

Guruge, Anada W. Process of Educational Planing. Bangkok : UNESCO Regional office for Educational in Asia, 1977.

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

Kast, Premonte E., and Jame, E., Ronsenzweigh. Organization and Management : A System Approach. New York : McGraw – Hill, Inc., 1974.

Koontz, Harold, and O'Donnell, Cyril. Principle of Management. New York : McGraw – Hill Book Company, 1964.

Lewin, Kert, Lippitt, Ronald, and White, Ralph. อ้างถึงใน สมยศ นาวีการ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร. กรุงเทพ ฯ : ดวงกมลการพิมพ์, 2520.

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

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Likert, Rennis, and Likert, Jane. New Ways of Managing Conflict. New York : McGraw – Hill Book Company, 1976.

Litterer, J.A. "Conflict in Organization a Re – Examination." Academy of Management Journal 10, 85 (September 1966) : 178 – 186.

March, James G., and Herbert A., Simon. Organization. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1958.

Maslow, Abraham Harold. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper and Row Inc., 1970.

McGregor, Douglas. "The Human Side of Enterprise." in Management of Organization Behavior, 46-48. Edited by Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard." Englewood Cliffs : McGraw - Hill Book Company, 1972.

Morgan, W., and McCall, Jr. “Leader & Leadership of Substance and Shadow” in Perspectives on Behavior in Organization, 376. Edited by J. Richard Hackman, Edward E. Lawler, III, and Lyman W. Porter. New York : McGraw - Hill Book Company, 1977.

Newman, William H., and Warren E., Kirby. The Process of Management. 4th ed. New Jersey : McGraw - Hill Book Company,1977.

Panagos, Richard A. “Job Satisfaction and Central Life Interests Among Educational Administrations.” Dissertation Abstracts 45 (1985) : 3503 – A.

Robbins, Stephen P. Administrative Process. New Delhi : Prentice - Hall of India, 1978.

_____. Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application. 2nd ed. New Jersey : McGraw - Hill Book Company, 1983.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application. New Jersey : Prantice-Hill Inc., 1983.

Ronald, Doll C. Leadership to Improve School. New York : Woods work Publishing Company, Belmont California, 1973.

Schmidt, Willard G. “Job Satisfaction Among Secondary School Administration.” Dissertation Abstracts International 35 (1975) : 583 – A.

Sergiovanni, Thomas. “Ten Principles of Quality Leadership.” Educational Leadership 6, 50 (February 1982) : 331 - 339.

Simon, Herbert A. The New Science of Management Decision. New York : Harper and Row, 1960.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Tannebaum, Robert, Irving R., Weschler, and Fred, Massarik. Leadership and Organization : A Behavioral Science Approach. New York : McGraw – Hill Book Company, 1959.

Thomas, Hery Briggs, and Justman Joseph. Improving Instruction through Supervision. New York : McMillan, 1952.

Thomas, Kenneth, and Warren H., Schmidt. "A Survey of Managerial Interest with Respects to Conflict." Academy of Management Journal 10, 22(June 1976) : 315 – 318.

Thomas, K.W., and L.R., Pondy. "Toward and Itent Model of Conflict Management among Principle Parties." Human Relation 30 (1977) : 108 – 110.

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Tennenbuam, Robert. Management Decision Making. Los Angeles : Institute of Industrial Relation, University of California, 1950.

Terry, George R. Principles of Management. 3rd ed. Homewood : Richard D. Irwin, Inc., 1960.

Von Haller, Gilmer B. "Human Relation : in Supervision." in Industrial Psychology, 25. New York : McGraw – Hill Book Co., 1971.

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. New York : Harper & Row, Publishing, 1967.

Yukl, Gray A. Leadership in Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

Wangphanich, Paisal. "Job Satisfaction of Faculty Members at Srinakharinwirot University, Thailand." Doctor's Thesis, University of Kansas, 1984.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

Reliability

* * * * * Method 1 (space saver) will be used for this analysis * * * * * *

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item – total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V111	260.1000	2011.7483	.5119	.9855
V112	260.1333	2016.8782	.4747	.9855
V113	260.5333	2013.5678	.5818	.9854
V114	260.3667	2019.4126	.5438	.9854
V115	260.6000	1988.3862	.7582	.9852
V116	260.1000	2016.8517	.5133	.9855
V121	260.1000	2013.4724	.6518	.9853
V122	260.0667	1995.3747	.6946	.9853
V123	260.2667	2004.7540	.6200	.9854
V124	260.3000	2009.7345	.6906	.9853
V125	260.2667	2007.4437	.7095	.9853
V126	260.1333	1993.2230	.7557	.9852
V131	259.7333	2007.6506	.6359	.9853
V132	259.9667	1978.1713	.7806	.9852
V133	259.9000	1997.8862	.6846	.9853
V134	259.9667	1990.9989	.7651	.9852
V135	259.8667	2010.1195	.6497	.9853
V136	259.8333	2007.9368	.5935	.9854
V141	260.1333	2000.8782	.6397	.9853
V142	260.2000	2006.3724	.7014	.9853
V143	260.2333	2009.6333	.7533	.9852
V144	260.3667	1992.5851	.8813	.9851
V145	260.2000	1993.3379	.8391	.9851
V146	259.9667	1999.2747	.7587	.9852
V21	259.9333	1985.9264	.8931	.9851
V22	260.0000	1986.0690	.8244	.9851
V23	259.7333	2003.7885	.8051	.9852
V24	260.0667	1986.0644	.8642	.9851
V25	259.9333	1989.0989	.8926	.9851
V26	260.0000	1991.6552	.8229	.9851

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item – total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V31	259.5667	2001.3575	.8647	.9851
V32	259.7667	2005.4264	.6590	.9853
V33	259.7667	2003.0126	.6899	.9853
V34	260.0667	2009.4437	.6661	.9853
V35	259.7000	2019.5966	.5753	.9854
V36	260.1000	2001.1276	.7488	.9852
V41	259.9667	2018.1713	.6493	.9853
V42	259.9000	2019.4724	.6279	.9853
V43	259.7667	2014.1851	.6412	.9853
V44	259.9667	2010.9299	.7165	.9853
V45	260.2000	2002.5793	.7169	.9853
V46	260.1333	2006.8092	.6788	.9853
V51	260.2000	1996.6483	.7283	.9852
V52	260.1333	2004.7402	.7068	.9853
V53	260.0333	1998.0333	.6190	.9854
V54	260.3000	1990.9759	.7653	.9852
V55	260.3667	1983.2057	.7935	.9852
V56	260.4667	1998.5333	.7423	.9852
V61	259.8667	2012.6713	.6498	.9853
V62	259.9333	2021.9954	.5454	.9854
V63	259.9000	2031.8172	.4618	.9855
V64	259.8333	2009.3161	.7480	.9852
V65	260.2000	2005.9586	.6421	.9853
V66	260.2667	2002.9609	.6986	.9853
V71	259.7000	2046.9759	.2098	.9857
V72	260.0333	2015.4816	.5494	.9854
V73	260.0667	2026.5471	.5983	.9854
V74	259.9667	2014.2402	.7142	.9853
V75	260.1333	2011.7057	.7333	.9853
V76	260.0000	2020.0690	.6740	.9853

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item – total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V81	259.7000	2022.4241	.5324	.9854
V82	259.8000	2033.4759	.4424	.9855
V83	259.9000	2025.3345	.5771	.9854
V84	260.2667	2010.7540	.7031	.9853
V85	260.2333	2011.3575	.7261	.9853
V86	259.9333	2030.5471	.4145	.9855
V91	260.3333	1997.1264	.7649	.9852
V92	260.1667	1994.4885	.8142	.9851
V93	260.0667	1995.2368	.7844	.9852
V94	259.9667	2030.4471	.4165	.9855
V95	260.1667	2012.0057	.6155	.9854
V96	259.9667	2024.1023	.4824	.9855
V101	259.8667	2017.4989	.5208	.9855
V102	260.0667	1993.9954	.8003	.9852
V103	260.3333	1989.8161	.7903	.9852
V104	259.9667	1994.0333	.7585	.9852
V105	260.2333	1991.1506	.8044	.9852
V106	260.1000	1987.6103	.7873	.9852

N of Cases = 30.0 N of Items = 78
Alpha = .9855

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability

* * * * * Method 1 (space saver) will be used for this analysis * * * * * *

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item – total Statistics

	Scale Mean If Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y11	139.1667	460.9023	.5560	.9585
Y12	139.2333	461.0816	.5758	.9584
Y13	139.0333	163.4126	.4788	.9588
Y14	139.1333	459.9816	.5573	.9584
Y21	139.2667	458.4092	.6589	.9580
Y22	139.3333	450.2989	.7400	.9575
Y23	139.5667	459.9092	.6295	.9582
Y24	139.5000	453.5690	.6922	.9577
Y25	139.3000	454.4931	.6593	.9579
Y31	139.9667	447.5506	.7322	.9575
Y32	139.2667	459.9264	.4857	.9588
Y33	139.8333	448.4885	.7331	.9575
Y34	139.5667	454.5299	.6764	.9578
Y41	140.0667	451.7885	.7106	.9576
Y42	140.0333	444.3092	.6975	.9577
Y43	139.9333	442.7540	.7341	.9575
Y51	139.5333	458.7402	.5813	.9583
Y52	139.3667	460.6540	.5791	.9584
Y53	139.1000	457.5414	.6836	.9579
Y54	138.9667	466.5161	.6075	.9585

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item – total Statistics

	Scale Mean	Scale Variance	Corrected Item -	Alpha

	If Item Deleted	if Item Deleted	Total Correlation	if Item Deleted
Y61	139.8333	457.6609	.5249	.9587
Y62	139.7667	455.4954	.6420	.9580
Y63	139.7667	448.8747	.7578	.9573
Y64	139.5000	462.8793	.4307	.9591
Y71	139.3000	465.5966	.6211	.9585
Y72	139.3667	469.0678	.4020	.9591
Y73	139.3333	458.2989	.6565	.9580
Y74	139.1333	465.1540	.5000	.9587
Y81	139.0333	461.4816	.4346	.9591
Y82	139.1000	466.8517	.3017	.9598
Y83	139.3333	453.1954	.6086	.9582
Y84	139.2667	453.9954	.6761	.9578
Y91	139.6667	455.7471	.5528	.9585
Y92	139.4667	459.7747	.5423	.9585
Y93	139.6000	464.7310	.4141	.9591
Y101	139.6000	450.2483	.5906	.9584
Y102	139.5667	451.2195	.6028	.9583
Y103	139.3000	458.9759	.5631	.9584
Y104	139.6667	447.4023	.7631	.9573
Y105	139.3667	463.5506	.4546	.9589
Y106	139.6000	466.2483	.4599	.9589
Y107	139.8000	453.6138	.5718	.9854

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

Reliability Coefficients
N of Cases = 30.0 N of Items = 78
Alpha = .9855

ภาคผนวก ข

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โรงเรียนที่เป็นประชากร

ที่ ทม (นฐ) 1109/ ๙๙๑

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๗ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

ด้วย นายสนอง สุภาลัย นักศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษา : จังหวัดสมุทรสาคร" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิราวรรณ คงคล้าย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 034243435 , 034218788

โรงเรียนที่เป็นประชากรในการวิจัย

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจ
โรงเรียนบ้านชายทะเลกาหลง	4.79
โรงเรียนวัดบางพลี	4.64
โรงเรียนวัดราษฎร์ธรรมาราม	4.29
โรงเรียนบ้านโรงเข้	4.24
โรงเรียนวัดโรงเข้	4.21
โรงเรียนวัดอ้อมน้อย	4.19
โรงเรียนวัดศรีวนาราม	4.17
โรงเรียนวัดกาหลง	4.14
โรงเรียนบ้านนาโคก (นาเกลือสัมพันธ์)	4.05
โรงเรียนสหกรณ์นิคมเกลือ	4.02
โรงเรียนวัดปัจจันตาราม	4.02
โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ	4.02
โรงเรียนวัดบางหญ้าแพรก	4.00
โรงเรียนสหกรณ์กสิกรรมชายทะเล	4.00
โรงเรียนวัดเกาะ	4.00
โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม	4.00
โรงเรียนเทพนรรัตน์	3.98
โรงเรียนวัดนางสาว	3.98
โรงเรียนวัดรางตันนิลประดิษฐ์	3.98
โรงเรียนวัดศรีเมือง	3.95
โรงเรียนวัดหนองสองห้อง	3.95
โรงเรียนวัดท่าเสา	3.93
โรงเรียนวัดกระโจมทอง	3.93
โรงเรียนวัดเจ็ดริ้ว	3.93
โรงเรียนวัดธัญญารามราฎร์บำรุง	3.93
โรงเรียนบ้านอ้อมโรงหีบ	3.90
โรงเรียนบ้านแครายฯ	3.90

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจ
โรงเรียนวัดหนองนกไข่	3.90
โรงเรียนวังนกไข่	3.90
โรงเรียนบ้านวังจรเข้	3.89
โรงเรียนบ้านสันดาบ	3.88
โรงเรียนบ้านชายทะเลโคกมิตรภาพที่ 95	3.88
โรงเรียนบ้านกลางมิตรภาพที่ 63	3.88
โรงเรียนบ้านคลองตัน	3.88
โรงเรียนวัดบางน้ำวน	3.86
โรงเรียนวัดน่วมกานนท์	3.86
โรงเรียนบ้านรางสายบัว	3.86
โรงเรียนบ้านคลองสำโรง	3.86
โรงเรียนบ้านเจริญสุข	3.86
โรงเรียนอนุบาลบ้านแพ้ว	3.83
โรงเรียนวัดราษฎร์ศรัทธากะยาราม	3.83
โรงเรียนบ้านบางน้ำจืด	3.81
โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า	3.81
โรงเรียนวัดใหญ่จอมปราสาท	3.79
โรงเรียนบ้านคลองกระทุ่มแบน	3.79
โรงเรียนบ้านท้องคุ้ง	3.79
โรงเรียนเอกชัย	3.74
โรงเรียนวัดใต้บ้านบ่อ	3.74
โรงเรียนวัดราษฎร์บำรุง	3.74
โรงเรียนวัดบางยาง	3.74
โรงเรียนวัดชีผ้าขาว	3.71
โรงเรียนอนุบาลสมุทรสาคร	3.67
โรงเรียนบ้านดำเนินสะดวก	3.67
โรงเรียนวัดพันธุวงษ์	3.62
โรงเรียนวัดหลักสี่ราษฎร์สโมสร	3.62

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจ
โรงเรียนวัดใหม่หนองพะอง	3.57
โรงเรียนวัดธรรมเจดีย์ศรีพิพัฒน์	3.57
โรงเรียนบ้านคลองหลวง	3.57
โรงเรียนวัดบางปิ้ง	3.50
โรงเรียนวัดศรีสุทธาราม	3.48
โรงเรียนวัดโสภณาราม	3.48
โรงเรียนวัดราษฎร์รังสรรค์	3.48
โรงเรียนวัดนาขวาง	3.48
โรงเรียนวัดอ่างทอง	3.48
โรงเรียนวัดหนองบัว	3.43
โรงเรียนทำนบแพ้ว	3.40
โรงเรียนวัดบ้านไร่	3.68
โรงเรียนวัดวิสุทธาราม	3.38
โรงเรียนวัดท่ากระบือ	3.38
โรงเรียนวัดดอนโฆสิตาราม	3.38
โรงเรียนบ้านสวนหลวง	3.33
โรงเรียนวัดสุวรรณรัตนาราม	3.33
โรงเรียนบ้านดอนไก่ดี	3.33
โรงเรียนหลวงสิทธุ์ราษฎร์รังสฤษฎ์	3.33
โรงเรียนเมืองสมุทรสาคร	3.30
โรงเรียนวัดเกตุมดีศรีวราราม	3.30
โรงเรียนบ้านหนองหาดใหญ่	3.29
โรงเรียนวัดบางปลา	3.27
โรงเรียนวัดชัยมงคล	3.26
โรงเรียนป้อมวิเชียรโชติการาม	3.24
โรงเรียนบ้านบางปิ้ง	3.24
โรงเรียนบ้านปล่องเหลี่ยม	3.24
โรงเรียนบ้านยกกระบัตร	3.21

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ชื่อโรงเรียน	คะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจ
โรงเรียนวัดศรีสำราญราษฎร์บำรุง	3.21
โรงเรียนวัดโพธิ์แจ้	3.19
โรงเรียนบ้านปลายคลองน้อย	3.19
โรงเรียนสมุทรมณีรัตน์	3.17
โรงเรียนวัดสุนทรสถิต	3.17
โรงเรียนวัดบางกระเจ้า	3.14
โรงเรียนวัดปากบ่อ	3.12
โรงเรียนวัดยกกระบัตร	3.12
โรงเรียนบ้านโคก	3.10
โรงเรียนวัดโคกขาม	3.10
โรงเรียนบ้านคลองซื่อ	3.10
โรงเรียนวัดสามัคคีศรัทธาราม	3.07
โรงเรียนวัดบางขุด	3.07
โรงเรียนบ้านคลองแค	3.07
โรงเรียนหลวงแพทย์โกศลอุปถัมภ์	3.05
โรงเรียนวัดกระซ้าขาว	3.05
โรงเรียนวัดสวนส้ม	3.05
โรงเรียนบ้านท่าทราย	3.02
โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 9	3.00
โรงเรียนวัดคลองตันราษฎร์บำรุง	2.95
โรงเรียนวัดธรรมโชติ	2.90
โรงเรียนวัดคลองครุ	2.83
โรงเรียนบ้านดอนไผ่	2.80
โรงเรียนวัดหลักสองราษฎร์บำรุง	2.76

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ค

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกัน กรณีศึกษา : สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร

.....

แบบสอบถามฉบับที่ 1 สำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนหรือครูผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ช่วย ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา

ตอนที่ 1
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ใน } หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

} ชาย } หญิง

2. อายุ

} ไม่เกิน 30 ปี } 31 – 40 ปี
} 41 – 50 ปี } 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

} ต่ำกว่าปริญญาตรี } ปริญญาตรี
} สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุราชการ

} ไม่เกิน 10 ปี } 11 – 20 ปี
} 21 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะทราบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่แสดงออกเพียงช่องเดียว ตามข้อความต่อไปนี้

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
1. **ความจำเป็นพื้นฐาน**						
1.1 **ทักษะในการแก้ไขข้อขัดแย้ง**						
(1) ให้ความสำคัญต่อปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้ง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) สามารถขจัดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของครู – อาจารย์ในโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ใช้วิธีการประนีประนอม ไกล่เกลี่ยความไม่ลงรอยกันได้ อย่างราบรื่น.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) แก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วและได้ผลดี.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถดำเนินการให้ความกดดันต่าง ๆ ผ่อนคลายลงได้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.2 **การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม**						
(1) สร้างสัมพันธภาพอันดีกับครู - อาจารย์ในโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) เปิดโอกาสให้ครู – อาจารย์ แสดงความคิดเห็นและเสนอแนะทางเลือกอย่างอิสระ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ยอมรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของครู – อาจารย์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
(4) นำข้อมูลจากครู - อาจารย์มาประกอบการตัดสินใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) ให้ครู – อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในขอบเขตที่เหมาะสมตามสถานการณ์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) ตัดสินปัญหาด้วยใจเป็นประชาธิปไตย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.3 การบริหารงานเป็นทีม						
(1) ชี้แจงครู – อาจารย์ให้ทราบถึงจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาฝ่ายบริหารและให้มีส่วนร่วมทำงานกับผู้บริหาร.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ขอความเห็นชอบจากคณะทำงานในเรื่องที่สำคัญก่อนมีการดำเนินการต่อไป.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) เปิดโอกาสให้คณะทำงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้ร่วมงาน...	.....	.....	.....	.....	.....	.....
1.4 กระบวนการกลุ่ม						
(1) กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ให้ความสำคัญต่อการระดมพลังสมอง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ให้ความรู้และส่งเสริมครู – อาจารย์ในการทำงานเป็นกลุ่ม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) สร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ ความสามัคคี และความมั่นคงแก่กลุ่ม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มให้สามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามเป้าหมาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
(6) ยอมรับผลงานกลุ่มและให้คำปรึกษาเมื่อกลุ่มต้องการ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2. การมองการณ์ไกล						
(1) ศึกษาหาความรู้และมีประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) จัดเตรียมการข้างหน้าได้อย่างชำนาญและวางแผนอย่างรอบคอบ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) กำหนดและวางแนวนโยบายของโรงเรียนได้ชัดเจนและเหมาะสม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) สามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วรอบคอบและถูกต้อง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) มีความเชื่อมั่นในผลการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) คาดการณ์ล่วงหน้าและผลที่จะเกิดขึ้นได้ถูกต้อง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3. มีหลักการ						
(1) กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานโดยยึดนโยบาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) มีการเตรียมการ วางแผน ดำเนินการตามแผนและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและรวบรวมข้อมูลเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติในครั้งต่อ ๆ ไป.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาโดยยึดกฎระเบียบและนโยบาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ครู – อาจารย์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
4. **หลักในการทำงาน**						
(1) นำหลักการมาวางเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) มีการวางแผนในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ดำเนินการตามเป้าหมายและจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) ให้คำแนะนำช่วยเหลือครู – อาจารย์ในการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5. **หลักการปกครอง**						
(1) หาวิธีให้ครู – อาจารย์ ให้การสนับสนุนร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามสถานการณ์และบุคคล.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ส่งเสริมการใช้ระเบียบปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่วางไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ตำหนิหรือชมเชยครู – อาจารย์ ในโอกาสอันควร.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) มีความเที่ยงธรรม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) ให้รางวัลแก่ครู – อาจารย์ที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
6. **ความมุ่งประสงค์**						
(1) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและจุดประสงค์ของงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ชี้แจงจุดประสงค์และแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ยึดเป้าหมายของโรงเรียนเป็นหลักมิใช่ยึดเป้าหมายส่วนตัว.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) กำหนดเกณฑ์และวางแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) สร้างความรู้สึกให้ครู – อาจารย์ได้ตระหนักว่าเราทำงานเพื่องานมิใช่ทำเพื่อตัวบุคคล.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) มีส่วนร่วมและช่วยเหลือครู – อาจารย์เพื่อทำงานให้บรรลุจุดประสงค์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7. **การวางแผน**						
(1) ศึกษาหลักการและแนวนโยบายของหน่วยเหนือ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ศึกษาและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมายเพื่อหาลู่ทางที่จะทำให้สำเร็จ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการได้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
8. **ความยืนหยัด**						
(1) ยึดมั่นในหลักการและนโยบายที่ถูกต้อง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) มีความเชื่อมั่นว่านโยบายหรือหลักการนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ปฏิบัติตามหลักการและประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าเผชิญกับปัญหาด้วยความมั่นใจ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) มีความมั่นคง มั่นใจในการตัดสินใจที่ถูกต้องตามหลักการ และรักษาชื่อเสียงของตนเอง....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9. **การบริหารคน**						
(1) สร้างบรรยากาศของความร่วมมือในคณะครู - อาจารย์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู – อาจารย์ได้ทำงานอย่างมีความสุข.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์ ประสบผลสำเร็จและได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) เปิดโอกาสให้ครู – อาจารย์ได้ทำงานตามความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถและความเหมาะสม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) สนับสนุนให้ครู – อาจารย์ได้พัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
10. **ความจำเป็นพื้นฐาน**						
(1) แสดงออกซึ่งความรักและศรัทธาในโรงเรียนอย่างเด่นชัด.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ประสานความคิดและความร่วมมือของครู - อาจารย์ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) สามารถสร้างศรัทธาให้ครู – อาจารย์ทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ปลูกฝังความสำนึกรับผิดชอบและผดุงเกียรติยศชื่อเสียงของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมและวินัยสำหรับครู – อาจารย์.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) หาวิธีที่ทำให้ครู – อาจารย์อุทิศเวลาและขยันขันแข็งในการทำงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตอนที่ 3
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของท่านลงในแต่ละช่อง ๆ ละ 1 เครื่องหมาย ตามประเด็นความพึงพอใจที่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริงของท่านตามข้อความต่อไปนี้

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
1. **ด้านนโยบายการบริหาร**						
(1) ครูทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) แนวนโยบายของโรงเรียนมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติให้สำเร็จได้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) การปฏิบัติงานของท่านสามารถสนองนโยบายของโรงเรียนอย่างได้ผล.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) มีการกำกับดูแลและติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายจนบังเกิดผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2. **ด้านการบริหาร**						
(1) การจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนมีความชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง..	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) การแบ่งงานและมอบหมายการปฏิบัติงานมีความชัดเจนสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้รับมอบหมาย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) การวินิจฉัยสั่งการในการบริหารโรงเรียนมีความรอบคอบชัดเจนปราศจากอคติและลำเอียง.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) มีการประสานงานที่ดีระหว่างผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
(5) ผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียนได้รับทราบความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันตลอดเวลา.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3. **สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน**						
(1) สภาพแวดล้อมในปัจจุบันของโรงเรียนมีความสวยงาม สะอาด ร่มรื่น และปลอดภัย.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) การคมนาคม การติดต่อสื่อสารในโรงเรียนและชุมชนมีความสะดวกรวดเร็ว.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและชุมชนปลอดจากมลพิษ สิ่งเสพย์ติด และแหล่งการพนัน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นไปด้วยดีและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4. **ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล**						
(1) เงินเดือนที่ได้รับพอเหมาะและเพียงพอในการดำรงชีพในปัจจุบัน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ท่านมีโอกาสได้รับเงินเพิ่มอื่น ๆ เพียงพอและเหมาะสม.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5. **ด้านลักษณะงาน**						
(1) งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมีลักษณะท้าทายทำให้อยากทำงานอยู่เสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานออกมาดี.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
(3) งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติต้องใช้.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ความวิริยะ อุตสาหะ และอดทน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) ลักษณะงานที่ปฏิบัติมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างเยาวชนให้ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6. ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าของงาน						
(1) ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเมื่อเปรียบเทียบกับครูอื่น ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ท่านมีโอกาสได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตลอดเวลา.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ท่านมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดเวลา เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) การสับเปลี่ยนตำแหน่งการย้ายโรงเรียนได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7. ด้านสถานภาพหรือเกียรติภูมิของงานและตำแหน่ง						
(1) ได้รับการยกย่องและเชื่อถือไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากครู และบุคลากรในโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากครูในโรงเรียนอื่น ๆ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) ได้รับการยอมรับและยกย่องนับถือจากผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในเขตบริการของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ข้อความ	ระดับความพึงพอใจ					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	สำหรับผู้วิจัย
8. **ด้านความรับผิดชอบและปริมาณงาน**						
(1) งานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเหมาะสมและตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) งานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับผิดชอบตรงกับความถนัดและความต้องการของท่าน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) ท่านได้มีโอกาสริเริ่มงานใหม่ ๆ ตามความรู้ความสามารถและความถนัด.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) งานที่รับผิดชอบมีปริมาณงานมาก เมื่อเทียบกับครูอื่น ๆ ในตำแหน่งเดียวกัน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9. **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**						
(1) ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในโรงเรียนได้ประสานสัมพันธ์กันเสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) คณะครูผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนในชุมชนได้ประสานสัมพันธ์กันเสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) มีการประสานสัมพันธ์และช่วยเหลือกันของบุคลากรในวงการครูในกลุ่มโรงเรียนและในอำเภอเดียวกันเสมอ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
10. **ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน**						
(1) การปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(2) การปฏิบัติงานด้านบุคลากรของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(3) การปฏิบัติงานด้านธุรการของโรงเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(4) การปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(5) การปฏิบัติงานด้านกิจการนักเรียน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(6) การปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
(7) มีผลงานเด่น ๆ ที่สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนทั้งในระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับเขตการศึกษา และระดับประเทศ.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล นายสนอง สุภาสัย

ที่อยู่ 17/9 หมู่ที่ 1 แขวงบางบอน เขตบางบอน กรุงเทพมหานคร 10150

ที่ทำงาน โรงเรียนบ้านเจริญสุข อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร 74120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2526 สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง ปก.ศ.สูง จากวิทยาลัยครูสุรินทร์

พ.ศ. 2530 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี

พ.ศ.2541 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2526 ครู 2 โรงเรียนบ้านโนนสมบูรณ์ อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์

พ.ศ. 2537 อาจารย์ 2 โรงเรียนวัคลองตันราษฎร์บำรุง อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร

ปัจจุบัน อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนบ้านเจริญสุข อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร