

341.201
10249ก
ร.3

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

23 ส.ค. 2539

ปริญญาพันธ์
ของ
อภิกันยา วัชรสุกดิ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2538

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

196973

ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน
ในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
อภิกันยา วัชรสกุณี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา
ตุลาคม 2538

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 122 คน ครู จำนวน 854 คน รวมทั้งสิ้น 976 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2536 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองในเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 2 มิติ คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นแบบสอบถามชนิด มาตราส่วนประมาณค่า 4 ช่วงคะแนน และแบบสอบถามครู เพื่อวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานในด้านรายได้ ด้านความมั่นคง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 7 ช่วงคะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน การหาค่าสหสัมพันธ์ (ϕ) และ $t - test$

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. โรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

LEADERSHIP AFFECTING JOB SATISFACTION
OF PRIVATE SCHOOL TEACHERS
IN BANGKOK

AN ABSTRACT
BY
APIKANYA VACHARASKUNEE

Presented in partial fulfillment of the requirement for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
October 1995

Studying this time had an aim to study the existing leaders , namely the Transactional Leadership and the Transformational Leadership who had achievements that linked to the working satisfactions of the private school teachers. The example groups were the following: 122 school administrators, 854 teachers totalling to 976 persons that performed the works in the private schools in the Elementary level in Bangkok. They were under the bureau committee on private education during the school year 1993. The instruments used in researching were the questionnaires for the administrators to evaluate themselves in the topic of the existing leaders divided into 2 dimensions such as the Transformational Leader type and the Transactional Leader type. The estimated scale value of 4 grade intervals and the teachers' questionnaires form measured the satisfaction especially about the individual acquired benefits, firmness aspect, aspect in associating friends, aspect in enforcing orders, aspect in progression in the formed of the type of questionnaires and the estimated scale value of 7 grade intervals.

The statistics used for data analyzing were mean, standard deviation, analysis of variance, phi-correlation and t-test.

The results of the researching had the following :

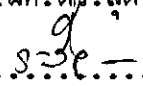
1. There was no different leadership styles among the private schools administrators who were in different school sizes.
2. The leadership style, transaction and transformation, of private school administrators had relationship with work satisfaction of the teachers.
3. Teachers had higher working satisfaction when more administrators were transformational than transactional.

คณะกรรมการควบคุม และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

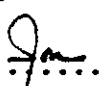
.......... ประธาน

(ผศ.ดร.สุดา กัณสูวรรณ)

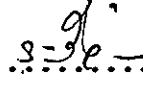
.......... กรรมการ

(อาจารย์ระวีวรรณ พันธพานิช)

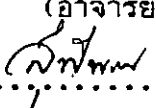
คณะกรรมการสอบ

.......... ประธาน

(ผศ.ดร.สุดา กัณสูวรรณ)

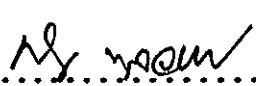
.......... กรรมการ

(อาจารย์ระวีวรรณ พันธพานิช)

.......... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์สุณีพรรณ พัฒนพานิชย์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.......... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.ศิริยุภา พูลสูวรรณ)

วันที่..12..เดือน..๗๗๑๓..พ.ศ.๒๕๖๘..

ประกาศคุณูปการ

การทำปฏิญานินพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดา ทันทสุวรรณ และอาจารย์ระวีวรรณ พันธุ์พานิช ประธานและกรรมการที่ปรึกษาปฏิญานินพนธ์ ที่ได้ให้ความเมตตา แนะนำ ดูแล ช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณอาจารย์อรรพรรณ สุนทรชัย ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ที่ได้กรุณาให้หนังสือขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารโรงเรียน ครู ในโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดี ตลอดจนอาจารย์สมกิจ กิจพูนวงศ์ ที่กรุณาประมวลข้อมูลด้านคอมพิวเตอร์อย่างดียิ่ง และอาจารย์กฤษณา ญานะคำ ที่ได้ช่วยเหลือในด้านการพิมพ์ปฏิญานินพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ อาจารย์ที่ปรึกษาประจำรุ่น ที่ได้ให้ความรู้ ความห่วงใยต่อนิสิตด้วยความรักและความปรารถนาดีอย่างบริสุทธิ์ใจเสมอมา และ คณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาเล่าเรียน นอกเหนือจากท่านคณาจารย์ผู้มีพระคุณข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ ปฏิญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 20 ที่มีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเสมอมา นอกจากนี้ญาติพี่น้องในตระกูลวัชรสุกดิ์ ที่ให้กำลังใจมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่สำคัญที่สุด อันเป็นที่รัก เคารพบูชา ผู้ให้ความรัก ความห่วงใย ความเอื้ออาทรและสนับสนุนทุกเรื่องอย่างสม่ำเสมอ คือ คุณพ่อ - คุณแม่ (อุดม-เกษมศรี วัชรสุกดิ์) และผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดอีกคนหนึ่งคือพี่สาวของผู้วิจัย (ดร.กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ) ที่คอยให้ความช่วยเหลือ สอนแนะ ชื่นชม และเป็นกำลังใจตั้งแต่เริ่มต้นเข้ารับการศึกษามา

ประโยชน์อันพึงมีจากปฏิญานินพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ผู้ที่สนใจทางการศึกษาทั้งมวล

อภิกันยา วัชรสุกดิ์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า	3
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	4
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	4
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	ภาวะผู้นำ	9
	ความพึงพอใจในการทำงาน	41
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
	สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	55
3	วิธีดำเนินการ	56
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	56
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
	การจัดกระทำข้อมูล	61
	การวิเคราะห์ข้อมูล	61
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	64

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	81
จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	81
วิธีดำเนินการวิจัย	81
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล	82
การวิเคราะห์ข้อมูล	82
สรุปผลการวิจัย	83
อภิปรายผล	86
ข้อเสนอแนะ	88
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	89
บรรณานุกรม	91
ภาคผนวก	104
ประวัติย่อของผู้วิจัย	112

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน	57
2	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสภาพของผู้ตอบและขนาด โรงเรียน	61
3	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ ตามทัศนะของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน	70
4	การวิเคราะห์ความแปรปรวนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน	71
5	การวิเคราะห์ความแปรปรวนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีขนาดต่างกัน	72
6	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู	73
7	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านรายได้	74
8	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความมั่นคง	75
9	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านมิตรสัมพันธ์	76
10	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านผู้บังคับบัญชา	77

11	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความก้าวหน้า	78
12	ทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	79
13	ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	80

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ลักษณะผู้นำตามชายการจัดการของเบลคและมูตัน	13
2 อำนาจการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดจากการรวมปัจจัยความสัมพันธ์- งาน-อำนาจผู้นำ	17

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ในฐานะที่มีบทบาทโดยตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บทบาทของเอกชนในด้านการศึกษายังได้ยังประโยชน์แก่สังคมไทยมาช้านาน ในปัจจุบันเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกระดับ เอกชนได้มีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐอยู่ไม่น้อย จากแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับต่าง ๆ รวมทั้งแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ต่างมีแนวนโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพและมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2534 : 11) จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาตั้งแต่ ระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ รวมทั้งระดับอาชีวศึกษา ทั้งสิ้นจำนวน 2,623 โรงเรียน มีครูอาจารย์ 55,568 คน และนักเรียนประมาณ 1,288,130 คน หากเปรียบเทียบนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนของรัฐกับเอกชนแล้ว จะเห็นได้ว่าในโรงเรียนประเภทสามัญศึกษามีสัดส่วน 87.0:13.0 และในโรงเรียนประเภทอาชีวศึกษามีสัดส่วน 51.2:48.8 (ฝ่ายสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2536:63-64)

อย่างไรก็ตามในขณะที่ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการศึกษาเอกชน แต่ในขณะเดียวกันการศึกษาที่เอกชนจัดยังมีปัญหาอยู่มาก ทั้งนี้เพราะรัฐไม่ได้กำหนดบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษาให้ชัดเจน โดยเฉพาะในด้านเป้าหมายของการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน ประกอบกับรัฐมีนโยบายที่ไม่ชัดเจนในการขยายการศึกษา จะเห็นได้จากการขยายการศึกษาในระดับประถมและมัธยมของรัฐในช่วงปี พ.ศ. 2525-2529 ซึ่งอยู่ในระยะของแผนพัฒนาการศึกษาฉบับที่ 5 เป็นผลทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาประสบปัญหาต่าง ๆ เช่น การลาออกของครู การลดลงของนักเรียน ตลอดจนการเลิกกิจการของโรงเรียนเอกชนถึง 174 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2532 : 2) และในช่วงปี 2530-2534 ซึ่งอยู่ในระยะแผน

พัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 มีโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาล้มเลิกกิจการ 120 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. ม.ป.ป.ก. : ไม่มีเลขหน้า)

จากสภาพการดังกล่าว เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนกำลังประสบปัญหาอย่างมาก การที่โรงเรียนเอกชนจะอยู่รอดและมีเสถียรภาพนั้นมีปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือคุณภาพของโรงเรียนเอกชน (พนม พงษ์ไพบูลย์. 2533 : 7) ซึ่งคุณภาพของโรงเรียนเอกชนย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการที่จะเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางแผนบริหารโรงเรียนเอกชนให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถให้คำแนะนำและให้โทษแก่บุคคลในโรงเรียน ที่ปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนได้ และที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน เป็นผู้วางแผนงานเกี่ยวกับอนาคตของโรงเรียน จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน (Miskel and Dorothy. 1985 : 87 ; Sweeney. 1986 : 121) และผู้นำอีกเช่นกันที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา ไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่มีจากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น (กิตติมา ปรีดีติลภ. 2529 : 320) หากสมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวลงได้เช่นกัน ดังนั้น ผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงานในองค์การ (Walker and Guest. 1966 : 99) ทั้งนี้ เพราะการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลหรือไม่ั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือ สมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart. 1985 : 92) ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเน้นพฤติกรรมผู้นำไปใน

2 ลักษณะ คือ พหุติกรรมที่มุ่งคน (Consideration) หรือพหุติกรรมที่มุ่งงาน (Initiate Structure) แต่ยังมีผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่มีพหุติกรรมที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และมีความพึงพอใจที่ดีกว่า (Seltzer and Bass. 1990 : 693)

นักวิชาการทางด้านการศึกษาลายท่านได้ศึกษาวิจัยถึงแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยศึกษาผู้นำ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ พบว่าโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศควรเป็น "ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ"(Transformational Leader) (Bass. 1985 ; Beare and others.1989 : 106 - 107 ; Sergiovanni. 1989 : 214 - 215) นอกจากนี้งานวิจัยในระดับปริญญาเอกเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน ก็พบว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน (กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536:231) ดังนั้นในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารในฐานะ "ผู้นำ" ขององค์การจะมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการอย่างไรก็ตาม การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูยังไม่มีการศึกษาโดยตรง ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบบใดจะช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานครได้มากที่สุด เพื่อครูจะได้เกิดความรักความผูกพันกับสถาบัน เป็นการช่วยลดปัญหาการย้ายงานให้น้อยลง ซึ่งผลวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทัศนะของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบว่าลักษณะภาวะผู้นำแบบใดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ตลอดจนเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน และเป็นข้อเสนอแนะต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร คือ ครูใหญ่ และ ครูในโรงเรียนเอกชนสายสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด 243 แห่ง รวมครูใหญ่ทั้งหมด 243 คน และครู 5,692 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง สุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ตามเกณฑ์การจัดขนาดโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนร้อยละ 50 ของจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาด โดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จำนวน 46 โรงเรียน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดกลางจำนวน 43 โรงเรียน

และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กจำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งหมด 122 โรงเรียน

ในแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างจะมีผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ครูใหญ่ของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 122 คน
2. ครู ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random

Sampling) โดยแบ่งครูตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง

และขนาดเล็ก จำนวนกลุ่มตัวอย่างหาโดยใช้ตารางสำเร็จของยามาเน่ (Yamane. 1967 :

886-887) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 854 คน

เมื่อคำนวณจากประชากร จะได้จำนวนครู โรงเรียนขนาดใหญ่ 322 คน ขนาดกลาง 301 คน

ขนาดเล็ก 231 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ จำนวน 976 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน มี

5 องค์ประกอบ คือ รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โรงเรียนเอกชน หมายถึง สถานศึกษาที่เอกชน คณะบุคคล องค์กร หรือมูลนิธิลงทุน จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2525 เป็นโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา และ อยู่ในความควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ โดย เปิดสอนระดับประถมศึกษา

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร สำหรับการบริหาร งานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของแบส (Bass. 1985) ที่ได้ศึกษาวิจัยและอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า เป็นผู้นำที่ให้แรงเสริมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัลตอบแทน และจะบริหารงานโดยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่จะเข้าไปแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดในงานขึ้น ประกอบด้วยคุณลักษณะคือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

2.1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หมายถึง การที่ผู้นำให้แรงเสริมในลักษณะของแรงจูงใจภายนอกเป็นส่วนใหญ่ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เมื่อผู้ตามปฏิบัติตามข้อตกลง หรือได้ใช้ความพยายามพอสมควร เป็นการจูงใจเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น

2.1.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) หมายถึง การบริหารงานที่ปล่อยให้ไปตามสภาพเดิม โดยที่ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแก้ไขเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักเป็นทางลบ คือ ตำหนิ ให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ

2.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำตามทฤษฎีของแบส (Bass. 1985) ที่ได้ศึกษาวิจัยและอธิบายลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดรู้สึกเห็นคุณค่าและความสำคัญของผลงานที่จะออกมา และสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญคือ ความเสน่ห์ การดลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.2.1 ความเสน่ห์ (Charismatic) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเลื่อมใส รักใคร่ สนับสนุน ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นผู้มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี

2.2.2 การตลใจ (Inspiration) หมายถึงวิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น โดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

2.2.3 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน และสนใจตัวผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด รวมทั้งส่งเสริม พัฒนา สอนแนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงวิธีการที่ผู้นำกระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อน มากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

3. ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกเฉพาะงานของบุคคลที่พอใจหรือชอบในลักษณะของงานที่ตนเองทำ ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และความก้าวหน้า

3.1 รายได้ หมายถึง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน

3.2 ความมั่นคง หมายถึง ความคงทนในตำแหน่งงานโดยไม่ต้องเปลี่ยนงานบ่อย ๆ และมีผลประโยชน์ที่พอใจจากการทำงาน

3.3 มิตรสัมพันธ์ หมายถึง การยอมรับและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสามารถปฏิบัติงานสอดคล้องกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี

3.4 ผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางดีที่มีต่อผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือตนในการทำงาน

3.5 ความก้าวหน้า หมายถึง ความเจริญในหน้าที่ ตำแหน่งและผลงานที่ได้จากการทำงาน

4. ขนาดของโรงเรียน หมายถึง สภาพทางกายภาพของโรงเรียนที่กำหนดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมดในโรงเรียนในปีการศึกษา 2536 โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งกำหนดดังนี้

โรงเรียนขนาดเล็ก มีนักเรียน 1 - 270 คน

โรงเรียนขนาดกลาง มีนักเรียน 271 - 540 คน

โรงเรียนขนาดใหญ่ มีนักเรียน มากกว่า 540 คนขึ้นไป

5. ผู้บริหาร หมายถึง ครูใหญ่ที่บริหารงานในโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษา ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

6. ครู หมายถึง ครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกตามลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้บริหาร สำหรับการบริหารงานในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างถูกต้อง มีระเบียบแบบแผนที่ดี ซึ่งการบริหารที่ดีจำเป็นต้องมีหัวหน้างานที่ดีหรือผู้นำที่ดี การศึกษาภาวะผู้นำเป็นความจำเป็นและสำคัญสำหรับบุคคลในวงการบริหาร การศึกษาผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นในเรื่องเกี่ยวข้องกับตัวผู้นำเองและการปฏิบัติภาระหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำในฐานะผู้ใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน การใช้อิทธิพลหรืออำนาจในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการทางการบริหาร ในอันที่จะให้งานบรรลุเป้าหมาย

การบริหารการศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า และบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสีย

มิได้คือบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร หรือผู้นำ ดังนั้น ในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำที่ใช้ภาวะผู้นำ ในทางที่ถูกต้องต่อบุคคลในโรงเรียน สามารถรวบรวมคนให้เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเน้นภาวะผู้นำไปใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมที่มุ่งคน (Consideration) กับพฤติกรรมที่มุ่งงาน (Initiate Structure) และมีงานวิจัยหลายฉบับที่นักวิชาการทางด้านการศึกษาลายท่าน (Bass. 1985; Seltzer and Bass. 1990 : 693 - 703 ; Beare and others. 1989 : 106 - 107 ; Sergiovanni and Moore. 1989 : 214 - 215) ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศว่าควรเป็น "ผู้นำเชิงรุก" (Proactive Leader) หรือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพราะผู้นำประเภทนี้จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของลูกน้อง ได้ดีกว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิม ที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน รวมถึงแบบแลกเปลี่ยน (Hater and Bass. 1988 : 696) ทั้งนี้ เพราะจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ทำให้ต้องการผู้นำที่มีทัศนะกว้างไกล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอาจจะเหมาะสมในยุคหรือในองค์การที่ไม่สลับซับซ้อน ผู้นำที่จำเป็นเพื่อการนำไปสู่ความสำเร็จนั้น ต้องเปลี่ยนไปสู่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทั้งนี้ เพราะผู้นำประเภทนี้จะมองการณ์ไกล เพื่อจะพิจารณาว่าอะไรดีที่สุดสำหรับองค์การ (Bowditch and Buono. 1990 : 181)

การบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ทั้งโรงเรียนของรัฐและเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนนั้น จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ความจำเป็นของผู้นำเชิงรุก (Proactive Leader) มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนของรัฐและเอกชนส่วนใหญ่ จะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการบริหาร วางแผน ตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล รู้จักปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ทันกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสังคมไทยซึ่งมีความแตกต่างจากสังคมตะวันตก

การเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาวิจัยภาวะผู้นำซึ่งดำเนินการมากกว่า 60 ปีนั้น ได้มุ่งเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกันใน 3 สมัย (Schermerhorn. 1989 :303) ในแนวคิดสมัยแรกเริ่มได้มุ่งความสนใจไปที่คุณสมบัติเฉพาะตัวของภาวะผู้นำโดยตรง นักวิจัยสมัยนี้เสนอแนวคิดที่ว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะมีคุณสมบัติพิเศษบางประการที่แตกต่างจากคนอื่น ซึ่งคุณลักษณะเด่นได้แก่ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะทางสังคม (Randolph. 1985:243) เช่นผู้นำมีร่างกายสูงใหญ่ เชาว์ปัญญาดี สุขภาพจิตดี มีความคิดริเริ่ม ฯลฯ (Baron and Greenberg. 1986 : 270 - 271) ในการวิจัยเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยมักดำเนินการใน 2 แบบ คือ แบบที่ 1 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และแบบที่ 2 พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ (Schermerhorn. 1989 : 304; Vecchio.1988 : 288) อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง สโตกดิลล์ (Stogdill) สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งภาวะความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ

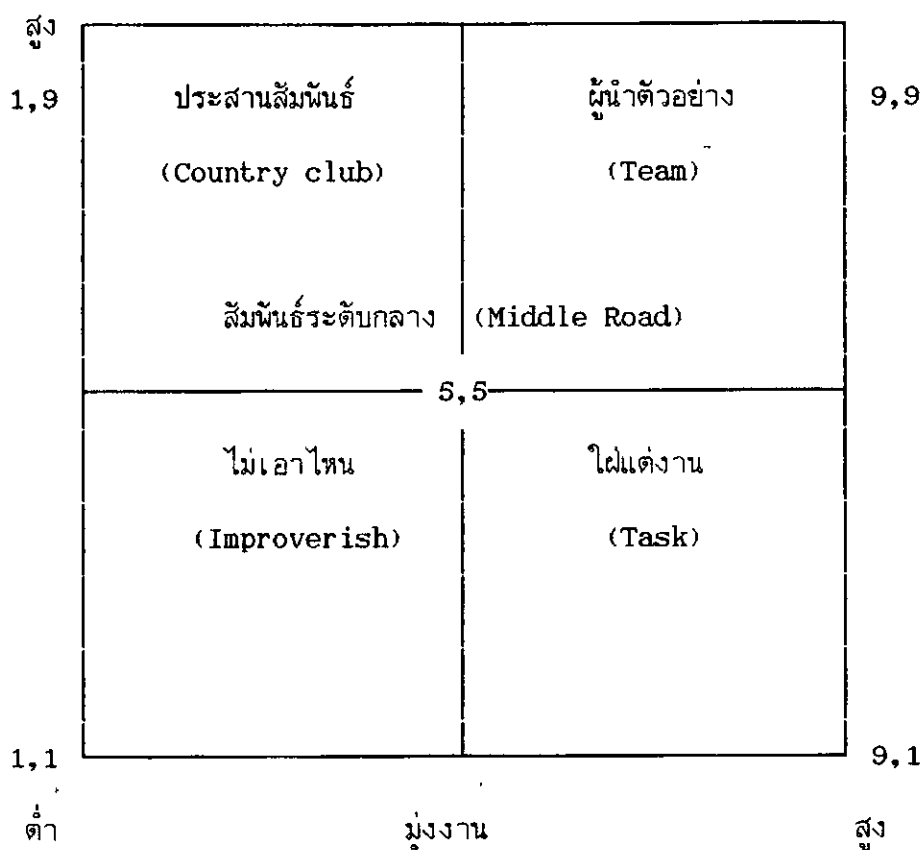
ดังนั้นแนวความคิดในสมัยต่อมา จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยเสนอว่าวิธีการศึกษาและแปลความหมายของภาวะผู้นำที่ดีที่สุด คือ ใช้ในรูปของคำถามที่ว่า "ผู้นำทำอะไร" มากกว่าในรูปของ "ผู้นำเป็นอะไร" คือมีการมุ่งไปหาผู้นำในด้าน "พฤติกรรม" (Behavior) มากกว่า "คุณลักษณะ" (Traits) (Arnold and Feldman. 1988 : 124; มนูญ ตนะวัฒนา. 2532 : 47) ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ม.ป.ป.) คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (leadership Function) แบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำ (Leadership Styles) ในการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ จะเป็นการศึกษาหน้าที่สำคัญ 2 ประการ ประการแรก เป็นหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกิจ (Task-Related) ประการที่ 2 เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Performance)

สำหรับการศึกษานวัตกรรมผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ เป็นวิธีการซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลกับผู้ตาม (Luthans. 1985 : 499) การศึกษาแบบผู้นำ เริ่มจากการศึกษาของเลวิน ลิพพิทท์ และไวท์ (Lewin, Lippitt and White) ได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อค้นหาแบบการนำที่ประสบผลสำเร็จโดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบตามสบาย (Laissez - Faire) แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) และแบบประชาธิปไตย (Democratic) จากการเปรียบเทียบผลการนำไปใช้พบว่า แบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่า

ต่อมานักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio States University) ได้ศึกษาแบบผู้นำ และสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมผู้นำที่ชื่อว่า Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) เพื่อจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Initiate Structure) ซึ่งเน้นความสำคัญของงาน กำหนดวิธีปฏิบัติงาน/กับมิติมุ่งคน หรือมิติความสัมพันธ์ (Consideration) ที่เน้นถึงความเป็นมิตร ความไว้วางใจระหว่างกัน ความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคน (Donnelly, Gibson and Ivancevich. 1984 : 397) ซึ่งงานวิจัยต่อ ๆ มาจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ เช่นกันแม้จะเรียกชื่อต่างกันไป แต่ก็มีความหมายคล้ายกัน ๆ เช่น งานวิจัยของ ลิเคิร์ท (Likert) (Anderson. 1988 : 695) ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบยึดผลงานเป็นเกณฑ์ (Job - Centered) ซึ่งผู้นำจะสร้างมาตรฐานในการทำงาน การทำงานกับดูแล และแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee - Centered) ที่ผู้นำให้ลูกน้องมีส่วนช่วยในการทำงาน สนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง

ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของเบล (Bales) แห่งมหาวิทยาลัย Haward แม้จะมุ่งศึกษานวัตกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ ผลของการศึกษาก็พบลักษณะผู้นำเป็น 2 แบบเช่นกัน คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ทฤษฎีผู้นำแบบ 2 มิติที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันมากคือ ทฤษฎีของเบรค และมูตัน (Blake and Mouton) (Mondy, Sharplin and Flipppo. 1988: 401) โดยพัฒนารูปแบบพื้นฐาน

งานวิจัยของมหาวิทยาลัย Ohio ออกเป็นตารางเรียกว่า "ตาข่าย" (Grid) เพื่อวัดขนาดของการให้ความสำคัญของมิติผู้นำทั้งสองมิติ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานหรือมุ่งผลผลิต และผู้นำที่มุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ ผลการวิจัยของ Blake และ Mouton ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ลักษณะผู้นำตามข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน

แบบ (1,1) ผู้นำแบบไม่เอาไหน เชื้อยชา (Improverish) เป็นผู้ไม่สนใจทั้งคนและไม่สนใจงาน มุ่งงานต่ำและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ ทำงานด้วยความพยายามน้อยมาก ขาดภาวะผู้นำเป็นแบบที่ให้ผลต่ำที่สุด

แบบ (1,9) ผู้นำแบบประธานสัมพันธ์ (Country Club) เป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ สนใจปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ

แบบ (9,1) ผู้นำแบบเฝ้าแต่งงาน (Task) เป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จงานโดยไม่สนใจบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างเข้มงวดตามสายบังคับบัญชา

แบบ (5,5) ผู้นำแบบสัมพันธระดับกลาง (Middle Road) เป็นผู้นำที่สนใจทั้งงานและคนในระดับปานกลาง ก่อให้เกิดความสมดุลย์ในความต้องการทั้งขององค์การและของบุคคล ผลงานจึงเป็นในระดับกลาง

แบบ (9,9) ผู้นำแบบตัวอย่าง (Team) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคนสูงพอ ๆ กัน เป็นผู้นำแบบอุดมคติ ที่มีการทำงานเป็นทีม และผลงานมีประสิทธิภาพมาก

เบลค และมุตตัน สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องยอมรับว่าทั้งงานและมนุษย์สัมพันธ์ต่างมีความสำคัญเท่าเทียมกัน (Blake and Mouton. 1964 : 11) .

ความคิดเกี่ยวกับการศึกษากฎการของผู้นำเช่นนี้ เป็นที่ยึดถือกันเป็นเวลาติดต่อกันมากกว่า 20 ปี จนถึงตอนปลายทศวรรษ 1960 จึงค่อย ๆ เลือมความนิยม เนื่องจากพบว่าการนำที่เน้นทั้งด้านงานและด้านคนหาได้ประสบความสำเร็จเสมอไปไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม นั่นคือนอกจากผู้นำจะมุ่งที่คนและงานแล้วต้องมุ่งที่ประสิทธิผลของงาน คือ รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสม จนเกิด ประสิทธิภาพ (จรรยา มานิตกุล และคนอื่น ๆ 2531 : 95) จึงทำให้เกิดแนวความคิดการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น

แนวความคิดผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นประมาณกลางทศวรรษ 1960 (Chemers. 1987:254) นักคิดตามทฤษฎีสถานการณ์นี้ไม่เห็นด้วยที่ว่า ผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจะมีผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์ อันที่จริงผู้นำประเภทหนึ่งก็ดีในสถานการณ์หนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้อีกสถานการณ์หนึ่งตามแนวคิดในทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จในการนำจะต้องศึกษาสถานการณ์ของการนำ และปรับแบบผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง แบบการนำก็ต้องเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตลอดเวลา (Schermerhorn. 1989 : 306) ซึ่ง ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1987 : 273) ได้เสนอตัวแปรสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อภาวะผู้นำได้แก่ คุณสมบัติทางโครงสร้างองค์การ บรรยากาศขององค์การ บทบาทของผู้นำ เช่น อำนาจตามตำแหน่ง ความยากง่ายของภาระกิจ : คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษา

เกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ การศึกษาของฟีดเลอร์ (Fiedler หรือ Fiedler's Contingency Model) ทฤษฎีสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของ House เป็นต้น

Fiedler (Hellriegel , Slocum and Woodman. 1989 : 277 - 278) ได้สร้างทฤษฎีขึ้นมาเพื่อที่จะศึกษาสถานการณ์ที่สัมพันธ์กับแบบผู้นำ หลักการเบื้องต้นของทฤษฎีนี้ คือ

1. แบบผู้นำจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ
2. ความสำเร็จของกลุ่มจะเป็นส่วนเชื่อมโยงระหว่างแบบผู้นำกับความพึงพอใจใน

สถานการณ์ ได้แก่ แรงจูงใจ การควบคุม และอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำ

1. แบบผู้นำ การศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ พบว่า แบบผู้นำที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) กับผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าผู้นำแบบมุ่งงานจะประสบความสำเร็จมากในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำเกิดความพอใจในระดับปานกลาง และในขณะเดียวกันผู้นำแบบมุ่งงานก็จะประสบความสำเร็จในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พอใจได้เช่นเดียวกัน (Fiedler. 1976 : 13 - 14)

2. สถานการณ์ สถานการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เป็นผลต่อผู้นำต่างกัน สถานการณ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนที่สองของทฤษฎีนี้ ฟีดเลอร์ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Relation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน หมายถึงการที่ผู้นำได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาในหัวหน้า การยอมรับที่จะเป็นผู้ตามและการให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้าก็จะเป็นไปด้วยดี หากมีความสัมพันธ์กันดี ผู้ตามเคารพเชื่อฟังผู้นำ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้มาก

2. ลักษณะของงาน (Task Structure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของสถานการณ์ ลักษณะของงานหมายถึงความชัดเจนของงานที่สามารถอธิบาย ชัดแจ้งเป้าหมาย และ

รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงาน หากมีการกำหนดลักษณะงานของแต่ละคนและขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจนมาก ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์มาก

3. อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Position Power) อำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่ง เพื่อควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ตาม หากมีมากผู้นำก็อยู่ในสภาพควบคุมสถานการณ์มาก

ฟีดเลอร์มีความเชื่อว่า ในบรรดาปัจจัยที่มีผลต่อการควบคุมสถานการณ์เหล่านี้ ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามมีความสำคัญมากที่สุด ปัจจัยลักษณะงานมีความสำคัญรองลงมา และปัจจัยอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของผู้นำมีความสำคัญน้อยที่สุด เมื่อนำปัจจัยความสัมพันธ์-งาน-อำนาจผู้นำที่แตกต่างกันมาผสมกัน จะทำให้ผู้นำมีอำนาจควบคุมสถานการณ์แตกต่างกัน โดยเรียงจากมากที่สุด (หมายเลข 1) ถึงน้อยที่สุด (หมายเลข 8) ดังภาพประกอบ 2

ความสัมพันธ์	งาน	อำนาจผู้นำ	ระดับการควบคุม
๑	ชัดเจน	มาก	1 (มาก)
		น้อย	2
	ไม่ชัดเจน	มาก	3
		น้อย	4
๒	ชัดเจน	มาก	5
		น้อย	6
	ไม่ชัดเจน	มาก	7
		น้อย	8 (น้อย)

ภาพประกอบ 2 แสดงอำนาจการควบคุมสถานการณ์ที่เกิดจากการรวมปัจจัยความสัมพันธ์ – งาน
อำนาจผู้นำ

จากลักษณะทั้ง 3 ประการ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ลักษณะของงาน และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง เมื่อนำมาผสมกันจะจัดเป็นสถานการณ์ได้ 8 ชนิด ซึ่ง 피ดเลอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำรูปแบบใดจึงจะเหมาะสมแก่สถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

สำหรับทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) นั้น มีแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการจับคู่ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล พฤติกรรมผู้นำของ เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) นี้ เป็นการผสมผสานระหว่างพฤติกรรมมุ่งคนกับพฤติกรรมมุ่งงานออกเป็น พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ประกอบด้วย

(1) แบบที่ 1 บอกงาน (Telling) เน้นงานมากที่สุด เน้นความสัมพันธ์น้อย ผู้นำบอกให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ ตามความคิดของผู้นำ ผู้ตามมีหน้าที่คอยรับคำสั่ง และคอยทำตาม

(2) แบบที่ 2 ขายงาน (Selling) เน้นงานมากและเน้นที่ความสัมพันธ์มากด้วย ผู้นำต้องการให้ผู้ตามทำงานหนึ่ง ๆ ด้วยวิธีการหนึ่ง ๆ โดยการอธิบายเหตุผลที่ต้องทำและเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อจะได้อธิบายจนผู้ตามเห็นด้วยและยอมรับความคิดของผู้นำแล้วนำความคิดไปทำ ผู้นำอาจให้ผู้ตามเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานแล้วพิจารณาเลือกความเห็นที่ตนเห็นด้วยเพื่อมอบให้ผู้ตามนำไปทำ

(3) แบบที่ 3 ร่วมงาน (Participating) เน้นความสัมพันธ์มาก แต่เน้นงานน้อย ผู้นำกับผู้ร่วมงานจะช่วยกันกำหนดงานที่จะทำและวิธีการทำงาน

(4) แบบที่ 4 มอบงาน (Delegating) เน้นความสัมพันธ์น้อยและเน้นงานน้อยด้วย ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้รับมอบงานนำไปทำส่วนในรายละเอียดจะทำอะไร และทำอย่างไรอยู่ในดุลยพินิจของผู้รับมอบงาน เมื่อมอบหมายงานไปแล้ว ผู้นำก็มิได้มีความสัมพันธ์อะไรกับผู้รับมอบงานเป็นการเพิ่มเติมอีกแต่ประการใด

ทั้งนี้ผู้นำจะใช้พฤติกรรมทั้ง 4 แบบ อย่างไหนขึ้นอยู่กับสถานการณ์คือ วุฒิภาวะของบุคคลหรือกลุ่ม โดยวุฒิภาวะในที่นี้หมายถึงความเต็มใจและความสามารถในการปฏิบัติงาน

ส่วนทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของ House นั้นเน้นอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอันเกี่ยวกับงาน เป้าหมายส่วนตัวของบุคคล และวิถีทางต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะทำงานนั้นอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลตามต้องการ (Hellrigel and Slocum. 1989 : 484) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ เป็นสถานการณ์เช่นเดียวกัน ทฤษฎีนี้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นที่ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์ โดย House ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบนำทาง แบบสนับสนุน แบบสัมฤทธิ์ผล และแบบร่วมมือกัน สำหรับสถานการณ์มี 2 ลักษณะ ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้แก่ภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ระบบการกระจายอำนาจ และกลุ่มงาน (Arnold and Feldman. 1988 : 134) ข้อสรุปอย่างหนึ่งของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ก็คือ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามยอมรับและพอใจ ก็คือ พฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามพอใจในขณะนี้ หรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้ตามพอใจในอนาคต (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ม.ป.ป.:17)

อย่างไรก็ตามแม้แนวคิดทฤษฎีแบบสถานการณ์จะมีข้อดี ตรงที่ชี้ให้เห็นข้อผิดพลาดที่ไม่มีวิธีการแบบใดที่ดีที่สุดในการบริหาร แต่ข้อบกพร่องก็มีอยู่ เพราะการที่ผู้บริหารต้องตระหนักและแสดงปฏิกิริยาตอบสนองสภาพแวดล้อม องค์การ และตัวแปรอื่น ๆ ผู้บริหารก็อาจกลายเป็นเพียงผู้บริหารเพื่อการบริหาร ตามคลื่นความเปลี่ยนแปลงและสภาพการณ์ ซึ่งที่จริงผู้บริหารควรมีภาพรวมของบทบาทตนเอง องค์การ อุดมการณ์ เป็นแนวทางในการดำเนินการ (ณฐนิภา คุปรัตน์ และประกอบ คุปรัตน์. 2525:65) นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านกล่าวว่าทฤษฎีของฟีดเลอร์ และเฮอร์เชย์ บลันชาร์ด ยังไม่เป็นที่ยอมรับเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างทั่วไป (Sashkin. 1987 : 22) เช่น ทฤษฎีของฟีดเลอร์ยังมีจุดอ่อน ที่สถานการณ์ต่าง ๆ ซับซ้อน และยากที่จะนำมาปฏิบัติ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยไป (Gray and Smeltzer. 1989 : 521)

จากแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในอดีตดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการศึกษเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการทางการบริหารต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปในหลายแนวคิดตั้งแต่การศึกษาด้วยลักษณะผู้นำ (Trait Approach), พฤติกรรม (Behavioral Approach) จนถึง การนำตามสถานการณ์ (Situational Approach) แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ในปัจจุบันยังหาข้อยุติไม่ได้ ทั้งนี้ไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าการพิจารณาตามวิธีการใดจะเป็นวิธีถูกต้องที่สุด และขณะเดียวกันการพิจารณาแต่ละวิธีที่กล่าวมาต่างก็มีประโยชน์ และเป็นข้อเท็จจริงจากแง่ใดแง่หนึ่งเสมอทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และสถานการณ์ ต่างก็เป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำที่ดี การพิจารณาประสิทธิผล ของผู้นำต้องพิจารณาจากหลายแง่ประกอบกัน (ธงชัย สันติวงษ์. 2530 : 419)

ในปัจจุบันมีการยอมรับและหันกลับไปหาแนวคิดดั้งเดิม แต่มาในรูปแบบใหม่ขึ้น เช่น แนวคิดสมัยของเทย์เลอร์ เกี่ยวกับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในปัจจุบันเปลี่ยนรูปแบบใหม่ในรูปของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) ที่มีประสิทธิผล เพียงแต่ในรูปแบบใหม่ได้มีการประสมประสานองค์ประกอบมนุษย์และความสัมพันธ์ของบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำก็เช่นกัน ไม่นานมานี้ก็วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หลายท่านได้หันกลับไปศึกษาแนวคิดคุณลักษณะผู้นำ (Trait Mines) แต่ในทิศทางใหม่ (Dubrin. 1990 : 313) นักวิจัยยอมรับว่ามันไม่ง่ายที่จะปฏิเสธความจริงที่ว่าอะไรทำให้เกิดผู้นำที่มีประสิทธิผล และอะไรคือคุณลักษณะของภาวะผู้นำอีกทั้งมีความเห็นว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมผู้นำสามารถที่จะสนับสนุนภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ประกอบกับแนวคิดทฤษฎีผู้นำที่ศึกษากันในช่วงทศวรรษ 1960 - 1970 ดูจะเป็นแนวคิดที่แคบ และเน้นเพื่อความจำเป็นภายในองค์การเท่านั้น ทักษะการปฏิบัติส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นพฤติกรรมผู้นำที่ Tichy และ Devanna เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบ "Transactional Leadership" (Byrd 1987 : 36) คือ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคน (Hoy and Miskel. 1987:282) เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้นำและผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านในองค์การต่าง ๆ ทั้งทางด้านธุรกิจ การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษา (Bass. 1985 ; Tichy and Devanna. 1986 ; Sadler. 1988 : 146 - 160 ; Sergiovanni. 1989 :

213 - 226) จึงหันมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำลักษณะใหม่ ที่มีประสิทธิผล เป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความพยายามทำงานร่วมกับเขาได้ อีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มากกว่า และสนับสนุนให้เกิดความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุเหนือความคาดหมาย (Sadler. 1988 : 146; Bass. 1985 : 121) นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่ สอดคล้องกันเกี่ยวกับผู้นำแบบใหม่ที่มีประสิทธิผล และขนานนามว่า "Transformational Leadership" ซึ่งชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำลักษณะนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำและลูกน้องพยายามช่วย กันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรม (Morality) ซึ่งกันและกัน (Beckner. 1990 : 9) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะเสริมความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แก่งแย่งรังเกียจกัน (Yukl. 1989 : 10)

แนวความคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformational Theories of Leadership)

แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น เริ่มจากการศึกษาของ James McGregor Burns ที่พยายามจะแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการ แลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ "ให้" อะไรบางอย่าง และ "รับ" อะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดี เพื่อผลตอบแทนที่ตนเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน (Beare and others. 1989 : 106; Kellerman. 1984 : 100 ; Kuhnert and Lewis. 1987 : 649) ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนอง ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน แต่จะกระตุ้นจูงใจว่ารวมทั้งตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน หรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง (Robbin. 1989 :

329) ผู้นำประเภทนี้พยายามที่จะมองหาความสามารถที่ซ่อนเร้นภายในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะหาวิธีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุถึงความต้องการในลำดับที่สูงกว่าความต้องการในปัจจุบัน (กล่าวคือ เมื่อพิจารณาแนวคิดของ Maslow ผู้นำชนิดนี้จะพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุถึงความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป คือ แทนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความต้องการเฉพาะความต้องการทางกาย หรือความต้องการความปลอดภัยเท่านั้น ผู้นำจะกระตุ้นจิตใจให้พวกเขาเกิดความต้องการในเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความต้องการความสำเร็จ) (Beare and others. 1989 : 106 ; Yukl. 1989 : 210 - 211) ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่ได้ตระหนักในข้อนี้ เขาจึงไม่สนใจที่จะติดตามความต้องการหรือเป้าหมายที่สูงขึ้นของผู้ตาม (Heng. 1987 : 40) นอกจากนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะพยายามที่จะพัฒนาลูกน้องให้สู่ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถของลูกน้องในการแก้ไขปัญหาของเขา รวมทั้งปัญหาของผู้อื่น (Avolio and others. 1988 : 61) นอกจากนี้ เบส (Bass) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ จงรักภักดีนับถือและจะทำงานได้มากกว่าที่ผู้นำคาดหวังไว้ (Yukl. 1989:211)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Change) โดยเน้นถึงการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Adams and Yoder. 1985 : 30) ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้จะประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 3 ประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างก็นำคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เข้ามาในสถานการณ์ของการทำงาน ซึ่งสถานการณ์ของการทำงานก็จะมีลักษณะต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสังคม ระเบียบต่าง ๆ ลักษณะของงาน ฯลฯ (Adams and Yoder. 1985) และภายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างอำนวยความสะดวกให้แก่กันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนไปด้วยกันทั้งสองฝ่าย (พรรณราย ทวีพยประภา. 2529 : 105 ; Baron and Greenberg. 1986 : 386)

หากพิจารณาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์หลายทฤษฎีในอดีตเช่น Contingency, Exchange , Path - Goal Theory จะพบว่ามีความคิด / หลักการของกระบวนการนี้ (Sergiovanni. 1989 : 215 ; Yukl. 1989 : 211) แม้ว่าแต่ละทฤษฎีจะแตกต่างกันบ้าง

ในเนื้อหาสาระ เงื่อนไขและขอบเขต แต่ก็มีจุดร่วมที่คล้ายกันคือ ผู้นำพยายามที่จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้พฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่เหมาะสมนั้น อาจจะเป็นลักษณะพฤติกรรมด้านงาน (Initiate Structure) หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งพฤติกรรมด้านงานจะเป็นลักษณะที่ผู้นำกำหนดทิศทาง วางเป้าหมายสำหรับผู้ตาม และอธิบายบทบาทของผู้ตาม ส่วนพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยการสนับสนุนด้านอารมณ์สังคม ให้กำลังใจ เอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Adam and Yoder. 1985 : 29) หากผู้นำใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมก็จะนำมาซึ่งประสิทธิผลในการทำงาน และการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้นำพยายามที่จะสนองความต้องการของลูกน้องด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยพิจารณาว่าลูกน้องต้องการอะไรในการทำงาน เช่น การปรับพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสม ผู้นำอาจจะชี้แจงงานที่ต้องการให้ทำอย่างชัดเจน การให้รางวัลผลตอบแทน อันจะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้รับผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ซึ่ง เบส (Bass. 1985 : 11) ได้กล่าวสรุปถึงความสัมพันธ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ว่า

1. พิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งนั้นตรงที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ
2. มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม
3. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานานเท่าที่เข่าจะทำงานให้ลุล่วง

(Seltzer and Bass. 1990 : 693 ; Hater and Bass. 1988 : 695 ; Deluga. 1988 : 456 ; Harris. 1990 : 8) แม้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการทำงาน และนำมาซึ่งประโยชน์ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม หากจะพิจารณาถึงภาวะผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแล้ว งานวิจัยหลายฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงกว่า และนำมาซึ่งผลงานที่เหนือความ

คาดหวัง อีกทั้งยังกระตุ้นความพยายามในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า และผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจสูงกว่าด้วย

นอกจากนี้ คัวร์เนอร์ และ เลวิส (Kuhnert and Levis. 1987 : 649) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ตามมุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์ / พัฒนา (Constructive / Development Personality Theory) และพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นั่นก็คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำในระดับนี้ จะสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรีเพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ ผู้นำประเภทนี้จะแยกแยะ วิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ของการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องพะวงต่อ ภาพพจน์ในสายตาผู้อื่น อีกทั้งจะพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก ซึ่งโดยปกติแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี ความพยายามที่จะทำ ทั้งนี้เพราะการทำเช่นนี้ จะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูงขึ้นของหน่วยงาน

สำหรับทางด้านการบริหารการศึกษาเซอร์จิโอวานนี และมัวร์ (Sergiovanni and Moore. 1989 : 216) ได้ชี้ให้เห็นคุณค่าของลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้ โดยชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารทางการศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะทุ่มเทเพื่อคุณภาพของโรงเรียน มากกว่าเพื่อประโยชน์ส่วนตน

คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แบส (Bass) ได้ศึกษาและวิจัย และอธิบายลักษณะที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) (Hater and Bass. 1988 :

695 - 702 ; Bass. 1990 : 22) คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการชมเชย การสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้นเป็นต้น

2. การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management by Exception)

คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้น จึงเข้าไปแก้ไข
ในลักษณะการให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ

การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)

สำหรับพฤติกรรมการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็น
คุณลักษณะหนึ่งของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) จะเป็นการให้แรงเสริม
ทางบวก ซึ่งการให้แรงเสริมทางบวกมี 2 รูปแบบ อาจทำได้โดย การชมเชย เมื่อ
ลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การ
ให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี (Beare and others.
1989 : 106 ; Kellerman. 1984 : 80 ; Sergioranni and Moore. 1989 : 215)
นอกจากนี้ การให้แรงเสริมทางบวกอาจทำในลักษณะของการให้รางวัลเกียรติยศ การให้การยอมรับ
จากสาธารณะชนต่อการทำงานที่ดี (Bass. 1989 : 122) จากการศึกษาของ ฮันท์, ชูลเลอร์
และ โอลแฮม (Bass. 1985 : 126 ; citing Hunt, Schuler and Oldham. 1976)
พบว่า การชมเชย สรรเสริญ การยอมรับ รวมทั้งให้รางวัลประเภทวัตถุต่อผลงานที่ยอมรับมี
ส่วนช่วยเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น

นอกจากนี้การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) อาจอยู่ใน
ลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คลิโมสกี และ เฮเยส (Klimoski
and Hayes. 1980) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและพบว่าพฤติกรรมที่สนับสนุนการให้
รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือ การให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง

การสนทนาได้ถามเรื่องงานบ่อยครั้ง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำอธิบายอย่างชัดเจน รวมทั้งให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ช่วยลดความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass. 1985 : 129)

อย่างไรก็ตามการให้แรงเสริมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) มักจะเป็นการจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐาน หรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (Kendrick. 1988 : 1330 ; Sergiovanni and Moore. 1989 : 214) และบางครั้งการให้แรงเสริมแบบนี้ก็มีผลกระทบต่อผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ในกรณีที่ผู้นำไม่สามารถให้รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้ (Bass and Avolio. 1990 : 13)

สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) มีการให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกันแต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) โดย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขารู้จักการให้รางวัลกับตนเอง ต่อการทำงานของพวกเข เพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้พวกเขาต่อไป (Manz and Sims. 1989 : 142) ซึ่งแรงเสริมประเภทนี้มีลักษณะเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motives) (Sergiovanni. 1990 : 23) ทำได้โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง และมีความรู้สึกที่ตนเองสามารถทำงานที่มีคุณค่า มีจุดหมาย (Manz and Sims. 1989 : 30 - 31) ซึ่งผู้นำต้องเข้าใจถึงความต้องการอันนี้และสนับสนุนแรงเสริมโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาส ในการทำงานที่ท้าทายให้อิสระในการทำงาน ให้อำนาจ ความสำเร็จ รวมทั้งให้พวกเขารู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ที่มีประสิทธิภาพจะพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็นผู้นำได้ด้วย (Sergiovanni and Moore. 1989 ; Kotter. 1990 : 107 , 109)

การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)

ผู้นำที่ใช้ลักษณะการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) จะเข้าไปก้าวก่ายในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ต่อเมื่องานนั้นมีบางสิ่งบางอย่างผิดพลาด ตราบเท่าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ผู้นำแบบนี้จะยังไม่ก้าวก่ายแต่ถ้าผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาผิดพลาด ต่ำกว่ามาตรฐานผู้นำก็จะเข้าไปจัดการ ซึ่งการเข้าจัดการนี้เป็นลักษณะการให้แรงเสริมทางลบหรือ การลงโทษ (Contingent Punishment) มีได้หลายรูปแบบตั้งแต่ขั้นไม่รุนแรงไปจนถึงขั้นรุนแรง ทั้งนี้เพื่อแสดงว่าเป็นปฏิกริยาโต้ตอบจากผู้นำ ต่อการทำงานที่ผิดพลาด เช่น ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือคุณภาพต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งผู้บริหารอาจจะทำได้โดยการเรียกเตือนข้อผิดพลาดของบุคคล ซึ่งเป็นการลงโทษที่เพียงพอต่อการให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อีกทั้งการบอกให้ลูกน้องทราบถึงข้อผิดพลาดจะเป็นสิ่งที่ช่วยต่อการทำงาน โดยเฉพาะกับลูกน้องที่ไม่มีประสบการณ์ หรือไม่มีความชำนาญ สำหรับการให้แรงเสริมทางลบในชั้นร้ายแรงนี้ ก็อาจจะแสดงความไม่พอใจ การตำหนิ ว่ากล่าว หรือแสดงอาการที่แย่กว่านั้น เช่น การปรับลดเงินเดือน (Bass. 1985 : 135 , 136)

การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ แบบ active และ passive (Bass. 1990 : 22 ; Hater and Bass. 1988 : 697)

1. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) (Active) จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าแก้ไข

2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) (Passive) จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้างานยังดำเนินไปด้วยดี ตามแผนงานเดิมจะเข้าแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐาน (Bass. 1985 : 122)

การบริหารแบบนี้เป็นคนละประเภทกับการมอบความรับผิดชอบ (Delegation) ในลักษณะการบริหารแบบวางเฉยเป็นวิธีการจูงใจและพัฒนาลูกน้องที่มีความสามารถ ผู้นำจะแบ่งความรับผิดชอบให้ไปทำแต่ก็จะติดตามดูแลให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการ รวมทั้งให้กำลังใจ

รางวัล คำชมเชยสำหรับความพยายามที่ประสบความสำเร็จของลูกน้อง (Bass. 1985 : 135 - 136)

จากการวิจัยและศึกษาต่อกลุ่มตัวอย่างทางทหาร นักบริหารธุรกิจ นักวิชาชีพ และผู้บริหารการศึกษา แบส (Bass. 1985 : 122) พบว่าวิธีการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการถ่วงผลผลิต รวมทั้งส่งผลต่อการทำงานของลูกน้อง ต่ำกว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) หรือการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) (Bass. 1985 : 137)

อย่างไรก็ตามผู้นำแบบที่ใช้การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ยังดีกว่าผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leader) เพราะผู้นำลักษณะปล่อยตามสบาย (Laissez - Faire Leader) จะไม่สนใจใด ๆ หากมีการผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะถอนตัวออกไป ในขณะที่ผู้นำแบบวางเฉย (Management by Exception) ยังคงเตรียมพร้อมต่อการผิดพลาด และแก้ไขให้เหมาะสมเมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น (Bass. 1985 : 138 - 139)

ในลักษณะตรงข้าม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะหลีกเลี่ยงที่จะต่อว่า หรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสามารถ แต่จะพยายามแก้ไขด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ละชั้น (Simpkin. 1991 : 5) ทั้งนี้เพราะการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นการตำหนิ ตีเตือน อาจจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำพฤติกรรมเช่นนั้นไประยะหนึ่ง แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ก็อาจจะทำได้อีก นอกจากนี้การลงโทษ นำไปสู่การหยุดงาน และการเปลี่ยนงานมากขึ้น และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจในตัวเอง (Manz and Sims. 1990 : 46 - 147)

อย่างไรก็ตาม การตำหนิและลงโทษก็อาจทำได้ แต่ต้องทำทันทีที่บุคคลนั้นทำความผิดพลาด (Manz and Sims. 1989 : 146) แต่ส่วนใหญ่แล้วผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ เขาจะชี้แจงข้อผิดพลาดและให้โอกาสแก้ไข (Manz and Sims. 1989 : 151 ; Barker and Barker. 1990:5) ซึ่งมิทเชลล์ และวูด (Bass. 1985 : 142 ; citing Mitchell and Wood. 1980) ก็กล่าวไว้ทำนอง

เดียวกันว่า การที่ผู้นำจะตำหนิ ไม่พอใจ หรือกล่าวว่าลูกน้อง ถึงการปฏิบัติที่ไม่ดีนั้น ควรจะพิจารณาจากการขาดแรงจูงใจมากกว่าการขาดความสามารถของเขา ผู้นำที่มีประสบการณ์จะมองผลงานที่ไม่ดีว่าเกิดจากสภาพแวดล้อมมากกว่าตัวลูกน้องของเขา ผู้นำควรจะพิจารณาวิเคราะห์ถึงเหตุผลก่อนว่าการที่ลูกน้องไม่สามารถปฏิบัติงานได้สมบูรณ์นั้น เพราะอะไร ถ้าลูกน้องทำงานไม่ดีในขณะที่ผู้ทำงานคนอื่นยังทำได้ดี ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาดูว่าเป็นเพราะลูกน้องขาดความพยายามหรือขาดความสามารถ ถ้าขาดความพยายาม การลงโทษ ตำหนิ ก็ควรทำ แต่ถ้าขาดความสามารถ จนเป็นเหตุให้ลูกน้องทำงานผิดพลาด การฝึกอบรม หรือเปลี่ยนตัวบุคคลจะเหมาะสมกว่า และถ้าหากผู้บังคับบัญชาเชื่อว่าการทำงานของลูกน้องไม่ดีเป็นเพราะสภาพแวดล้อมหรือความยากของงาน ก็ควรที่จะเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานหรือตัวงาน มากกว่าไปวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง

ผู้บริหารควรไต่ถามลูกน้องเมื่อลูกน้องทำงานไม่บรรลุ แทนที่จะไปชมเชยหรือทำลายความนับถือในตัวเองของลูกน้อง ทั้งนี้เพราะการให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ การตำหนิ อาจยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาของลูกน้องและสร้างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา แต่ขณะเดียวกันการตำหนิว่ากล่าว ก็อาจสร้างความกังวลใจถึงเครียด และอาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดปกติเพื่อปกปิดความตึงเครียดนี้ เช่น การเป็นศัตรู เป็นปรปักษ์ (Bass. 1985 : 145)

คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เบส (Bass) ได้ทำการศึกษาวิจัย และอธิบายถึงลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ว่าจะสามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

- 1) ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
- 2) จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะ
- 3) เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของลูกน้องให้สูงขึ้น กล่าวคือ ถ้าหากนำทฤษฎี

ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาวิเคราะห์ลูกน้อง ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นลำดับขั้นความต้องการของลูกน้องให้สูงขึ้น (Yukl. 1989 : 210 - 211)

ทั้งนี้โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำชนิดที่สำคัญ 4 ประการ คือ ความเสน่ห์หา (Charismatic) การตลใจ (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) (Waldman, Bass and Einstern. 1987:178)

ความเสน่ห์หา (Charismatic)

จากการศึกษาของแบส (Bass) กับผู้นำทั้งทางอุตสาหกรรม การศึกษารัฐบาล และผู้นำทางการเมืองการทหาร แบส (Bass. 1985:43) พบว่าผู้ตามจะพรรณนาถึงผู้บังคับบัญชาของเขาในลักษณะผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ว่าเป็นผู้ที่ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ที่ตลใจให้เกิดความจงรักภักดีในหน่วยงาน เป็นผู้ที่ถูกมองนับถือ มีพรสวรรค์พิเศษที่จะมองเห็นว่าอะไรสำคัญจริง ลูกน้องที่ปฏิบัติงานกับผู้นำชนิดนี้ จะรู้สึกเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ ไว้ใจ ในความสามารถของผู้นำที่จะเอาชนะต่ออุปสรรค รวมทั้งเป็นสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จ

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) มีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน เช่น เฮาส์ (House. 1977) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) เพื่ออธิบายคุณลักษณะพฤติกรรม ของผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ว่า (Yukl. 1989 : 205 - 207 ; Bass. 1985 : 53) มีลักษณะ ดังนี้

1. มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความต้องการในอำนาจ มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนี้จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อใจ ศรัทธาในคำตัดสินของผู้นำ และความต้องการมีอำนาจจะทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะมีอิทธิพลเหนือลูกน้อง

2. มีพฤติกรรมที่ประทับใจต่อลูกน้องว่าเขาเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะจะทำให้ลูกน้องเกิดความศรัทธาและความเต็มใจที่จะเชื่อฟัง รวมทั้งเลียนแบบพฤติกรรมของเขา

3. ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะสนับสนุนการทำงานของกลุ่มตลใจให้เกิดความกระตือรือร้นในระหว่างลูกน้องโดยมีการวางนโยบายที่สอดคล้องกับภารกิจของกลุ่มร่วมกัน

4. ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของลูกน้องที่ค่อนข้างสูง และสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้เกิดความเชื่อใจในตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ

5. ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ซึ่งอาจทำโดยให้งานที่ท้าทาย ใช้ความรับผิดชอบ ความพยายาม หรือ โดยการให้มีการแข่งขัน การสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกัน

ต่อมา เบส (Bass) ได้ขยายทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแบบมีความเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ของเฮาส์ (House) โดย เบส (Bass) มีความเห็นว่า ผู้นำลักษณะนี้ ผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เพียงแต่ จะเชื่อใจ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่พวกเขายังบูชาและเกิดทศนเหมือนเป็นผู้กล้า (Yukl. 1989 : 207) เบส (Bass. 1985 : 45 - 48) มีแนวคิดเช่นเดียวกับเฮาส์ (House) ว่าผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่มีความเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะเป็นผู้มี ความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งคุณลักษณะนี้ จะทำให้ผู้นำกล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม โดยปราศจากการใช้ความรู้สึภายในมาเกี่ยวข้อง เขาจะเป็นผู้กำหนดโชคชะตาชีวิตของตัวเอง และมีความเชื่อมั่นว่า สิ่งที่เขาเห็นว่ามีคุณค่า นั้นถูกต้องและมีความสำคัญ นอกจากนี้เบส (Bass. 1985 : 56 - 59) ได้กล่าวเสริมคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเสน่ห์หาไว้อีกว่า ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะสามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง แต่จะเป็นผู้กระตุ้นให้ลูกน้องรู้จักเหตุผล ออกล้น อันมีประโยชน์ต่อความคิดของลูกน้อง ผู้นำชนิดนี้จะสร้างความรู้สึเป็นกลุ่ม รวมทั้งสามารถโน้มน้าวผู้อื่นและมีความสามารถในการชักจูงที่เหมาะสม จากพฤติกรรม และคุณสมบัติของผู้นำชนิดนี้ ทำให้ผู้สับสนรักใคร่ เลื่อมใส ในตัวผู้นำผู้นั้น

นอกจากนี้ คอนเกอร์ และ คานันโก (Robbin. 1989 : 331 ; citing Conger and Kanungo. 1987 : 637 - 647) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) และ อธิบายถึงลักษณะของผู้นำชนิดนี้ในทำนองเดียวกัน เฮาส์ (House) และ เบส (Bass) ว่า ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่มี

จินตนาภาพ (Vision) จะวางเป้าหมายไว้เพื่ออนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน รวมทั้งมีความมุ่งมั่นว่าสิ่งที่คิดไว้นั้นสามารถทำได้ จึงทำให้เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงเพื่อที่จะให้บรรลุ นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีความคิดริเริ่ม ไม่ยึดมั่นกับสิ่งเก่า ๆ รวมทั้งเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีลักษณะเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ได้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดริเริ่ม มองการณ์ไกล และตั้งใจจริงรวมทั้งมีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูง ให้ปฏิบัติตามได้ และจากคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรม ของผู้ตาม

สมิธ (Robbin. 1989 : 330 ; citing Smith. 1982) ได้วิจัยและพบว่าผู้ตามของผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะทำงานได้อย่างมีความหมายมากขึ้น ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำมากกว่า และทำงานได้ยาวนานกว่า รวมทั้งผลการปฏิบัติงานดีกว่าลูกน้องของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ไม่ได้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) นอกจากนี้ โฮเวล (Howell) (Robbin. 1989 : 330) ได้ศึกษาพบว่าบุคคลที่ทำงานภายใต้ผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) จะมีผลผลิตที่สูงกว่า และมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่ทำงานกับผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน และมุ่งงาน และผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะเหมาะสมที่สุดสำหรับธุรกิจที่กำลังประสบกับปัญหาวิกฤตการณ์ (Robbin. 1989 : 330) หรือองค์การที่กำลังดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด หรือองค์การที่กำลังจะตกต่ำ (Yukl. 1989 : 208)

การดลใจ (Inspiration)

การดลใจ (Inspiration) เป็นองค์ประกอบย่อยของ ความเสน่ห์หา (Charismatic) แต่ก็ก็เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ผู้นำที่มีลักษณะเสน่ห์หา (Charismatic) จะใช้การโน้มน้าวจิตใจ ให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม องค์การ ซึ่งในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้นำจะใช้วิธีการให้การสนับสนุนด้านอารมณ์ความรู้สึก (Emotional Support)

โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass. 1985 : 64) ซึ่งความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนผลักดันที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วง ในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้นำแบบคลใจ (Inspirational Leader) อาจจะทำโดย (Bass. 1985 ; Cohen. 1990 : 58 - 60 ; Simpkin. 1991: 4) สร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง โดย ผู้นำกระตุ้นความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อกลุ่ม และสามารถพูดในสิ่งที่สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พวกเขาเห็นความสำคัญของงาน และมีความเชื่อว่าพวกเขาสามารถทำงานให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม นอกจากนี้ ผู้นำแบบคลใจ (Inspirational Leader) ต้องสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำ การสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำหมายถึง การที่ลูกน้องรับรู้ถึงสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมจึงต้องการให้พวกเขาปฏิบัติในสิ่งนั้น โดยสร้างความเชื่อว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่า มีเป้าหมายที่จะกระทำไม่ใช่ทำไปโดยไร้เป้าหมาย ตลอดจนต้องสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ ผู้นำแบบคลใจ (Inspirational Leader) จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ เพราะการคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจกับความต้องการในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ โคเฮน (Cohen. 1990 : 58) กล่าวว่า การโน้มน้าวใจโดยการให้ความเชื่อมั่นโดยอาศัยการใช้เหตุผล ให้เหตุผลที่ต่อง่าย ๆ แก่บุคคลที่ต้องการ ว่าทำไมเขาจึงควรทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการจะทำให้ลูกน้องบรรลุผลสำเร็จในงานได้

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)

พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) เป็นลักษณะสำคัญที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass. 1985 : 82) ซึ่งงานวิจัยทางการบริหารหลายฉบับได้ยอมรับในข้อนี้ และนักทฤษฎีหลายท่านเช่น Blake and Mouton, Hersey and Blanchard, Fiedler ฯลฯ ต่างเน้นในพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ว่าเป็นพฤติกรรมที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าพฤติกรรมการมุ่งงาน

ผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีลักษณะที่มุ่งงาน (Initiate Structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) ประกอบกัน

สำหรับพฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) นั้น มิลเลอร์ (Bass. 1985 : 82 ; citing Miller. 1973 ; Brown. 1990 : 3) พบว่าสามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ ในลักษณะแรก เป็นการมุ่งความสัมพันธ์โดยเน้นไปที่กลุ่มคน มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันตัดสินใจ มีการปฏิบัติต่อลูกน้องในลักษณะที่คล้าย ๆ กัน ในอีกลักษณะหนึ่งจะเป็นการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะจัดอยู่ในลักษณะนี้

ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) สามารถกระทำได้ในหลายลักษณะอาจจะเป็นลักษณะการชมเชยในผลงานที่ทำได้ดี หรือการชี้ให้เห็นจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาการให้งานพิเศษ เพื่อเสริมความมั่นใจ การให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้ นอกจากนี้อาจทำในลักษณะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยทั้งหัวหน้าและลูกน้องต่างบรรยายถึงลักษณะงานที่คาดหวังไว้ว่าต้องการให้เกิดทั้งงานของตนเอง งานของผู้อื่นและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา (Bass. 1985 : 83)

ในการสำรวจผู้นำ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เบส (Bass. 1985:83) พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะสนใจในลูกน้องแต่ละคน จะพัฒนาและให้ประสบการณ์ การเรียนรู้แก่ลูกน้อง เพื่อที่จะเพิ่มระดับสมรรถภาพและให้โอกาสก้าวหน้า นอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ยังเป็นต้นแบบสำหรับลูกน้อง มาสเจอร์ริสัน (Marjerison. 1980) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 208 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น ในช่วงชีวิตเริ่มต้นการทำงานของเขาเหล่านั้น จะมีผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างสำหรับเขา ควินน์ และ ฮอลล์ (Quinn and Hall. 1983) กล่าวว่า ในการสร้างผู้นำทีมและผู้นำองค์การ ต้องการผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เป็นห่วงเอาใจใส่ และต้องการ

ความสนใจในความเป็นอยู่ ให้การสนับสนุน ซึ่งพฤติกรรมการณ์มุ่งมั่นนี้จะช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของลูกน้อง (Bass. 1985 : 85) นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik. 1989 : 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา (Bass. 1985 : 87 ; citing Klaus and Bass. 1982 ; Brown. 1990 : 3) Mingzberg (1975) ได้สรุปไว้ว่าการพบกันแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยทำให้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญได้มีโอกาสรับรู้ ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การดีขึ้น ผู้บริหารหลายคนได้ใช้วิธีการบริหารแบบเดินไปรอบ ๆ (Walk - Around Management) ซึ่งจะทำให้ได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกผูกพันรักภักดีด้วย (Bass. 1985 : 88)

ในอีกแง่หนึ่ง การมีปฏิสัมพันธ์กันแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีลักษณะเป็นการติดต่อสื่อสารใน 2 ช่องทาง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการถามปัญหาเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจแจ่มชัดขึ้น และทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ปฏิกิริยาของลูกน้อง (Bass. 1985 : 88) นอกจากนี้ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) อาจอยู่ในลักษณะของการเป็นที่ปรึกษาโดยผู้บริหารอาจใช้เวลาในการเป็นผู้ชี้แนะโดยการให้คำแนะนำแนวทางในการพัฒนาสมาชิก เป็นบทบาทที่สำคัญและมีค่าของผู้บริหาร (Bass. 1985 : 91 ; citing Morse and Wagner. 1978 ; Sturman. 1990 : 6)

อย่างไรก็ตาม การมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่ใช่สิ่งที่ง่ายนัก ทั้งนี้เพราะในหน่วยงานหลายหน่วยงาน มักจะมีลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ 2 ลักษณะคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ใกล้ชิดนัก ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิด จะได้รับการเอาใจใส่ช่วยเหลือ รับผิดชอบจากผู้บังคับบัญชามากกว่าจะได้รับการพัฒนา การสนับสนุนความไว้วางใจและอาจมีอิทธิพลมากกว่าในการตัดสินใจความห่วงใยในความรู้สึก มากกว่าผู้ที่ไม่ใกล้ชิด (Bass. 1985 : 94 - 95) สำหรับผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leader) จะไม่แบ่งแยกระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองแบบ ซึ่งจะทำให้ได้โดยการเอาใจใส่อย่างสมดุลย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ คน

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงการเฝ้าและเปลี่ยนแปลงในการรับรู้และการแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความคิดและจินตนาการ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ และค่านิยม มากกว่าการเร่งเร้าหรือเปลี่ยนแปลงที่การกระทำอย่างฉาบฉวย การกระตุ้นเข้าปัญญานี้ได้จากการพิจารณา วิเคราะห์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความขัดแย้งของธรรมชาติของปัญหาที่พวกเขาเผชิญ และการหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารในระดับสูง ควรใช้ความคิดอย่างเป็นระบบ และใช้ความคิดอย่างกลยุทธ์ รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล โดยวิธีนี้จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนด้วยปัญญา มีความเข้าใจ รู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงาน (Bass, 1985 : 99) ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) กับ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) นั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) จะสนใจกับงานที่ชัดเจนทำในสิ่งที่ดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดและไม่มีความเสี่ยง ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะพอใจน้อยมากกับการแก้ปัญหาเพียงบางส่วน หรือการยอมรับในสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันหรือดำเนินการเหมือนอย่างแต่ก่อน ผู้นำลักษณะนี้ชอบที่จะค้นหาวิธีการใหม่เปลี่ยนแปลงพยายามใช้โอกาสที่ได้เปรียบที่สุดทั้ง ๆ ที่อาจจะมีความเสี่ยงสูง ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) อาจจะฉลาด แต่จะสนใจแต่เพียงว่า ระบบการทำงานที่เขารับผิดชอบจะดำเนินไปด้วยดีอย่างไร เขาจะแก้ปัญหาโดยการสังเกตสิ่งที่ผิดปกติและเสนอแนะเท่าที่จำเป็นโดยยังคงใช้หลักการเดิมที่มีอยู่ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะมีลักษณะใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา ในทางความคิดมีความคิด

สร้างสรรค์กว่า ทันสมัย และนำความคิดใหม่เปลี่ยนแปลงเสมอ ในการกระตุ้นความคิด ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เขาจะกระตุ้นให้ลูกน้องคิดค้น ความเชื่อ หลักการหรือค่านิยม ที่คิดว่าเหมาะสมกว่าที่ผู้นำเคยกระทำ ลูกน้องจะได้รับการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาในอนาคตที่ยังไม่เคยพบเห็น พวกเขาจะเรียนรู้การแก้ปัญหาโดยใช้ความคิดที่สร้างสรรค์และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงประเด็นที่สำคัญของการที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่า ลูกน้องจะมีความสามารถในการดำเนินงานอย่างไรถ้าปราศจากแนวทางหรือการชี้แนะ นอกจากนี้ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือ คิดค้น สิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในการกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่ (Bass and Avolio. 1990 : 78)

นอกจาก เบส (Bass) แล้ว ทิชชี และ เดวาน่า (Tichy and Devana. 1986 : 27 - 32) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมาก และสามารถที่จะ เปิดเผยในสิ่งที่เป็ความจริง ได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้อง การรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจ แต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value - Driven) บุคคลประเภทนี้โดย

ทั่วไปแล้ว จะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life - Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มีการมองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

สำหรับในองค์การทางการศึกษา เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ผู้ซึ่งมีผลงานทางการศึกษามากมายได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะสร้างสรรค์ จะทำให้ผู้บริหารและครูทุ่มเทการทำงาน เพื่อคุณภาพของโรงเรียนมากกว่าเพื่อตนเอง (Sergiovanni and Moore. 1989 : 216)

นอกจากนี้ แบรดฟอร์ดและโคเฮน (Bradford and Cohen) (Seltzer and Bass. 1990 : 694) ต่างเห็นสอดคล้องกันว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีลักษณะเป็นนักพัฒนา โดยการพยายามสร้างทีมงานที่มีความรับผิดชอบ หรือโดยการพัฒนาของลูกน้องแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง และแฮร์ลิส (Harris. 1990 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า ถ้าต้องการจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างสูงต้องเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้นถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะทำให้เห็นลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำทั้งสอง แม้ว่าผู้นำทั้งสองประเภทจะเป็นลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร แต่ดูเหมือนว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะเหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน (Harris. 1990 : 7) เพื่อจะได้เห็นความแตกต่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ชัดขึ้น แบล (Harris. 1990 ; citing Bass. 1985 : 16 - 46) รวมทั้ง อโวลิโอ วัลแมน และไอส์ไตน์ (Avolio, Waldman and Einstein. 1988 : 61) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะสนใจกับงานที่ชัดเจนทำในสิ่งที่ดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด และไม่มีความเสี่ยง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) คือ ลักษณะผู้นำที่ชอบค้นหาวิธีการใหม่เปลี่ยนแปลง

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะฉลาด แต่สนใจแต่เพียงว่า ระบบการทำงานที่เขารับผิดชอบจะดำเนินไปด้วยดีอย่างไร เขาจะแก้ปัญหาโดยการสังเกตสิ่งที่ผิดปกติและเสนอแนะเท่าที่จะเป็น โดยยังคงใช้หลักการเดิมที่มีอยู่ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะมีลักษณะใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา ในทางความคิดมีความคิดสร้างสรรค์กว่า ทันสมัย และนำความคิดใหม่เปลี่ยนแปลงเสมอ

3. ในการเสริมแรงทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีการให้แรงเสริมในลักษณะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) โดย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leadership) จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขารู้จักการให้รางวัลกับตนเอง และสร้างแรงเสริมในการทำงานของพวกเขา เพื่อจะกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้พวกเขาต่อไป (Manz and Sims. 1989 : 142)

แม้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการทำงาน และนำมาซึ่งประโยชน์ทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม หากพิจารณาถึงภาวะผู้นำอีกลักษณะหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) แล้ว งานวิจัยหลายฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงกว่าและนำมาซึ่งผลงานที่เหนือความคาดหมาย นอกจากนี้อย่างไร และ เลวิส (Kuhnert and Lewis. 1987 : 649) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ ทั้ง 2 แบบนี้ ตามมุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์ / พัฒนา (Constructive / Development Personality Theory) และพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) จะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) นั่นก็คือ ผู้นำในลักษณะที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำในลักษณะที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นเฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำในระดับนี้จะสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรีเพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ ผู้นำประเภทนี้จะแยกแยะ วิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ของการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องพะวงต่อภาพพจน์ในสายตาผู้อื่น อีกทั้งจะพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

แนวคิดเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) แม้จะมีลักษณะแตกต่างกัน อย่างไร

ก็ตามไม่ควรวิเคราะห์ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ไม่เกี่ยวข้องกัน ที่จริงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) สามารถจะมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) (Hater and Bass. 1988 : 695) ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่มและองค์การ (Bass and Avolio. 1990 : 17) อีกทั้งจากการวิเคราะห์ โดยทฤษฎีบุคคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์ / พัฒนา โดย คูร์เนอร์ และเลวิส (Kuhnert and Lewis. 1987 : 649) ก็แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) โดย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) เป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) ตลอดจน เบส (Bass) ยังได้ให้แง่คิดที่ว่าผู้นำคนเดียวก็สามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกัน และสถานการณ์แตกต่างกัน (Yukl. 1989 : 211) อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็สามารถเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้เช่นกัน (Hater and Bass. 1988 : 695)

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องหนึ่งที่ได้รับการสนใจศึกษากันมาก ทั้งในวงการอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์การ (Locke. 1984:93) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจในงานย่อมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ขาดความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ มีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ องค์การใดก็ตามหากบุคคลในองค์การไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะเป็นมูลเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน ลาออกจากงาน คุณภาพงานลดลง ในทางตรงกันข้ามหากองค์การมีบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดี และผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

อีกด้วย (Davis and Newstrom. 1985:109) การทำความเข้าใจกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานมิใช่เรื่องที่ยากนัก เพราะความพึงพอใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาไม่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน แต่สามารถคาดคะเนได้ว่ามีหรือไม่จากการสังเกตพฤติกรรมของคนเท่านั้น (กิติมา ปรีดีติลล. 2529 : 320)

จุดเริ่มต้นของการสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน สืบเนื่องมาจากการทำงานของเมโย และคนอื่น ที่เมือง ฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ในปี ค.ศ.1930 (Carroll. 1976:121) ในปลายปี ค.ศ. 1950 และต้นปี ค.ศ.1960 นักจิตวิทยาได้ศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นความสัมพันธ์ด้านแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และระดับความพอใจที่ได้รับจากการทำงาน (Coletta. 1981: 2308 - B) เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ได้สำรวจเรื่องราวที่เขียนเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ตั้งแต่เริ่มแรกจนถึง ค.ศ.1972 มีประมาณ 3,350 เรื่อง พบว่ามีผู้ให้ความสนใจและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น (Hoy and Miskel. 1982 : 333) จากนั้นได้มีผู้ให้แนวคิดทฤษฎีและความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานไว้ต่าง ๆ กัน เช่นแอปเปิลไวท์ (Applewhite. 1965 : 8) ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจในการทำงานจะรวมถึงความพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานด้วย เช่นการมีทัศนคติที่ดีต่องานและการมีความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบลัมและเนเลอร์ (Blum and Naylor. 1968 : 365) ที่กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเป็นผลรวมของทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน นอกจากนี้ ฮอปพอก (Hoppock. 1935) ให้ความหมายว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ผสมผสานความรู้สึกด้านจิตใจ สภาพร่างกาย และสภาพแวดล้อม จนเป็นมูลเหตุให้บุคคลรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในการทำงานของเขา ส่วนสเตรสส์และเซลล์ (Strauss and Sayles. 1960 : 119 - 121) ได้กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ และคนจะมีทัศนคติทางบวกกับงาน

หากเขามีความพึงพอใจในงานสูง และในทางตรงกันข้ามหากคนมีความพึงพอใจในงานต่ำก็จะมีทัศนคติทางลบกับงาน นอกจากนี้ คอร์แมน (Korman. 1977 : 218) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory)

กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference Group Theory)

กลุ่มนี้ถือว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกในกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงานของตน

ต่อมามีการใช้คำอื่นที่มีความหมายใกล้เคียงกับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น คำว่า "ขวัญ" (Morale) และ "ทัศนคติ" (Attitude) ที่มีต่องาน โดยใช้คำทั้งสามแทนกันเสมอ บางคนมีความเห็นว่าทั้งสามคำมีความหมายคล้ายคลึงกันและใช้แทนกันได้ โดยเฉพาะในวงการอุตสาหกรรมเช่น กิลเมอร์ (Gilmer) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ทัศนคติก่อให้เกิดความพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภายใน ซึ่งได้แก่ การจูงใจและองค์ประกอบภายนอกซึ่งออกมาในรูปที่เห็นได้ เช่น รางวัล (Gilmer. 1971 : 253) ในทำนองเดียวกัน ฟรูม (Vroom) ได้ให้ทัศนะว่าทัศนคติที่มีต่องานและความพึงพอใจในการทำงานหมายถึง ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางบวกมีผลเท่ากับ ความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนทำที่หรือทัศนคติที่มีต่องานในทางลบ มีผลเท่ากับความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Vroom. 1964 : 89) นอกจากนี้ แนวคิดของเบส (Bass. 1985) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) จะพยายามให้ในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ตราบที่ผลการปฏิบัติ

งานบรรลุตามต้องการ มีการให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้มากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ศรัทธา ยกย่อง ให้เห็นความสำคัญ และคุณค่าของผลงานที่จะออกมา

สรุปได้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำให้มีความสุขของบุคคลอันเกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลเป็นที่พึงพอใจ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความผูกพันกับหน่วยงาน มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ทำตลอดจนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจและสิ่งเหล่านี้ จะส่งผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งยังส่งผลถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์การอีกด้วย

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีผู้ให้ทัศนะไว้หลากหลาย ได้แก่ ซาเลซนิค (Zaleznik) ได้จำแนกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

รางวัลภายนอก ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานสภาพของงาน ตลอดจนการจัดองค์การและการบริหารองค์การ

รางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความรัก ความซื่อสัตย์ เป็นต้น (Zaleznik and others. 1958 : 40)

กิเซลลิ (Ghiselli) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ (Ghiselli. 1955 : 430 - 433)

1. ระดับอาชีพ
2. อายุ
3. สถานะทางสังคม
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน

5. คุณภาพของการบังคับบัญชา

คูเปอร์ (Cooper. 1958 : 31 - 32) แบ่งปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. ให้งานที่เขาสนใจทำ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. มีค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงงานและสถานที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปและกลับ ตลอดจนสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม

เฮอิร์ซเบอร์ก (Herzberg) (Sergiovanni and Carver. 1980 : 112)

ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับการยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้า
6. ความเจริญเติบโตในอนาคต

ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานมี ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
2. การบังคับบัญชา
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. สภาพการทำงาน
5. เงินเดือน

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
8. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
9. สถานภาพของอาชีพ
10. ความมั่นคงในงาน

นอกจากนี้ แนวคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard. 1968 : 142) ได้สรุปว่าปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงานมี 7 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล
3. สภาพแวดล้อมที่ต้องการ
4. การดึงดูดทางสังคม
5. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล
6. โอกาสได้มีส่วนร่วมในการทำงาน
7. สภาพการอยู่ร่วมกันของบุคคล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน อีกทัศนะหนึ่งที่แตกต่างออกไป ได้แก่ แนวคิดของแนดเลอร์ และลอว์เลอร์ (Nadler and Lawler III. 1977 : 79) ซึ่งให้ความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานจะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เขาได้รับจริงกับผลตอบแทนที่เขาคาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งนี้จะรวมถึงสิ่งที่เป็นผลตอบแทนภายนอกและภายใน บุคคลที่ทำงานจะนำสิ่งเหล่านี้ไปเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับ ผลของการรับรู้ทั้งหมด จะสรุปออกมาเป็นความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจในงานของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยกระตุ้นจูงใจที่มีอยู่ภายในองค์การ หากบุคคลได้รับการตอบสนองในปัจจัยที่ดี ย่อมเกิดความพอใจในการทำงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี องค์การจะบรรลุประสิทธิภาพตามต้องการได้

ประเภทของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานตามแนวคิดของ สมิท เคนดัล และฮูลิน (Smith, Kendal and Hulin. 1969) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลโดยทั่วไปมีอยู่ 5 ด้าน (Steers and Pirtter. 1984 : 430) คือ

1. รายได้ (Pay) หมายถึง วิธีการจ่ายเงินเดือนของหน่วยงาน ตลอดจนความยุติธรรมความเท่าเทียมกันของเงินที่ได้รับ
2. การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง รูปแบบการบังคับบัญชา การใช้เทคนิคในการบริหาร รวมถึงการให้คำปรึกษา มนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหาร
3. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชา และความยุติธรรม
4. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง วิธีการทำงาน การควบคุมงาน ความน่าสนใจของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน
5. เพื่อนร่วมงาน (Co-Worker) หมายถึง มิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เฮิร์ซเบิร์ก และคนอื่น ๆ (Herzberg and others. 1959 : 44 - 50) แบ่งประเภทของความพึงพอใจออกเป็น 2 ลักษณะ ตามปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่

1. ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้น ได้แก่ ความพึงพอใจที่เกิดจากความสำนึกในงาน ผลสัมฤทธิ์ ความเจริญเติบโตของงาน ความก้าวหน้า รายได้ ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เทคนิคการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน สภาพะของการทำงาน ตัวของงานที่ทำ สถานภาพและปัจจัยส่วนตัวของผู้ทำงาน ตลอดจนความมั่นคงในงาน ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยเบื้องต้นนี้สามารถสังเกตได้หรือเห็นได้จากผลงานที่ทำ
2. ความพึงพอใจที่เกิดจากปัจจัยระดับสูง ส่วนใหญ่จะเป็นความพึงพอใจที่เกิดจากความรู้สึก เช่น ความรู้สึกอันเกิดจากสำนึกในหน้าที่มีต่องานและต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้สึกที่มีต่อ

ความเจริญเติบโตของงาน ต่อความรับผิดชอบในงาน ต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ความรู้สึกสนใจหรือไม่สนใจ ต่อผลสำเร็จของงาน ต่อการเพิ่มหรือลดสภาพของงาน ต่อการเพิ่มหรือลดความมั่นคงในงาน ความรู้สึกที่มีต่อความยุติธรรม ความรู้สึกภูมิใจต่อความเสมอภาคหรือรู้สึกละอายใจต่อความไม่เสมอภาค รวมทั้งความรู้สึกที่มีต่อรายได้ที่ได้รับ

การวัดความพึงพอใจในการทำงาน

การวัดความพึงพอใจในการทำงานมีแบบวัด 2 ลักษณะ คือ แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยส่วนรวมหรือวัดความพึงพอใจในการทำงานโดยทั่วไป และแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานเฉพาะด้าน (Wanous and Lawler III. 1972 : 95, Lawler III. 1983 : 80 - 81) ความแตกต่างของแบบสอบถามขึ้นอยู่กับแนวความคิดที่ว่าทัศนคติมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับการประเมินที่เป็นส่วนรวม และการประเมินเฉพาะด้านของงาน ซึ่งปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ (2531) ได้ทำการวิจัยวัดความพึงพอใจโดยทั่วไป และวัดความพึงพอใจในการทำงานเฉพาะด้าน พบว่า รูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่เป็นประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทั้งทางบวกและทางลบกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนรูปแบบของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้บรรยากาศขององค์การ ความอิสระของงาน การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ และแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

โดยสรุป ความพึงพอใจจึงเป็น 2 ด้าน คือ

ก. ความพึงพอใจงานโดยส่วนรวม (Overall Job Satisfaction) ลอเลอร์ (Lawler III. 1973 : 64) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกชอบพอบของบุคคลที่มีต่อบทบาทของงาน แฮคแมนและโอลแฮม (Hackman and Oldham. 1975 : 159) เรียกว่าเป็นความพึงพอใจงานโดยทั่วไป (General Job Satisfaction) เป็นการวัดโดยส่วนรวมถึงระดับที่บุคคลมีความพึงพอใจและมีความสุขกับงาน

ข. ความพึงพอใจงานเฉพาะด้าน (Facet Job Satisfaction) (Lawler III. 1973 : 64) ให้ความหมายว่าเป็นความรู้สึกชอบและพอใจของบุคคลที่มีต่องานเฉพาะด้าน ส่วน แอ็คแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham. 1975 : 159) เรียกว่าความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน (Specific Job Satisfaction) โดยพิจารณาใน 5 ด้าน คือ (1) รายได้ ซึ่งหมายถึง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน (2) ความมั่นคง คือ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่และมีผลประโยชน์ที่พอใจจากการทำงาน (3) มิตรสัมพันธ์ คือ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และสามารถปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี (4) ผู้บังคับบัญชา คือ มีความสัมพันธ์ในทางที่ดีต่อผู้บริหารที่มีอำนาจเหนือตน (5) ความก้าวหน้า คือ ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตำแหน่ง รวมถึงผลงานที่ได้จากการทำงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะความพึงพอใจเฉพาะด้านโดยใช้แบบวัดความพึงพอใจงานเฉพาะเกี่ยวกับงานของแอ็คแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham. 1975) แบบสอบถามวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน 5 ด้าน ได้แก่ รายได้ ความมั่นคงของงาน มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า การวัดรายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ และผู้บังคับบัญชา เป็นการวัดสภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับงาน ส่วนการวัดความก้าวหน้าเป็นการวัดความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับโอกาสของการก้าวหน้าและพัฒนาส่วนบุคคล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก จำแนกตามทฤษฎีต่าง ๆ เช่น เอเวอร์ส (Evers. 1987 : 4249 - 4) วิจัยประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ 3 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาความเที่ยงตรงของรูปจำลองประสิทธิผลภาวะผู้นำของฟีดเลอร์ (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประชากร สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ กับประสิทธิผลภาวะผู้นำ (3) เพื่อตรวจระดับความสำคัญ

ของตัวแปรอิสระแต่ละตัวในการพยากรณ์ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบของพฤติกรรมผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และอำนาจในตำแหน่งผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

โคเฮน (Cohen. 1979 : 2372 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของผู้บริหาร ครู และผู้ปกครอง เพื่อจะดูว่าบุคคลทั้ง 3 ประเภท รับรู้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนด้วยทัศนะที่แตกต่างหรือไม่ ในเรื่องของการบริหารงานการจัดการเรียนการสอน ความน่าเชื่อถือ ความเอาใจใส่ การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งในโรงเรียนและแบบของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าบุคคลทั้ง 3 กลุ่มให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแบบมุ่งคนมากกว่ามุ่งงาน

เอลิแซมวอล (Elisamual. 1986 : 3212 - A) ได้ศึกษา ความแตกต่างของภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จกับที่ไม่ประสบความสำเร็จใน 4 เรื่อง คือ (1) การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร (2) ความเป็นตัวเองของครู (3) ความเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร และ (4) แบบผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับแบบผู้นำ พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูต่างให้ความเห็นว่าไม่มีความแตกต่างกันในแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จกับที่ไม่ประสบความสำเร็จ

การศึกษาของคอลลีน (Colleen. 1984 : 2272 - A) ได้ศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมที่ประสบความสำเร็จ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต่างใช้แบบของผู้นำหลาย ๆ แบบ เพื่อนำไปสู่การบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ใช้แบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว และจะพยายามสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เข้ากับบทบาทในการบริหารของตนเอง

นอกจากนี้ งานวิจัยบางฉบับได้ศึกษาพฤติกรรมที่สามารถอธิบายลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้เช่น ฮูเวอร์ (Hoover. 1987 : 3020) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของเบส (Bass) เช่นเดียว

กับผู้นำทางการทหาร และธุรกิจหรือไม่กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ คือ ความสนใจ การตั้งใจ การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน พบว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของแบบสสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารเป็นครูใหญ่และผู้รับใบอนุญาตได้ 74.33 เปอร์เซ็นต์ โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งบริหารแบบอื่น ๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูง ได้มากกว่าโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีต่ำ

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานมีมากมาย โดยเริ่มอย่างมีระบบจากงานของ ฮอปพอค (Hoppock) ในปี ค.ศ. 1935 (Lawler III. 1983 : 78) โดยศึกษาตัวแปรในด้านจิตวิทยากายภาพและสิ่งแวดล้อมที่มีต่องานพบว่ามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากงานวิจัยของคูเปอร์และคนอื่น ๆ (Cooper and others. 1979 : 117 - 125) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับอิทธิพลจาก อายุ เพศ ระดับของวิชาชีพ ความพึงพอใจในการทำงานที่จะเพิ่มขึ้นตามอายุ ปัจจัยภายนอกได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง โอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่เซียคา (Sciaca. 1988 : 2215 - A) พบว่า อายุไม่มีความแตกต่างกันในความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนฟรีเสน และคณะ (Friesen, Holdaway and Rice. 1983 : 40) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูเกิดจาก

1. ความสำเร็จของงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
3. การได้รับการยอมรับ
4. ความสำคัญของงาน
5. ความสัมพันธ์กับสำนักงานกลาง

นอกจากนี้ งานวิจัยของฮ็อม คาร์เตอร์เบอร์กและฮูลิน (Hom, Katerberg and Hulin. 1979 : 280) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานสามารถพยากรณ์การคงอยู่หรือการลาออกได้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับของปอร์เตอร์ สเตียร์ และมาวเดย์ (Porter, Steers and Mowday. 1974 : 603) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือลาออกอย่างเห็นได้ชัดเจน

งานวิจัยของ บราวน์ (Brown. 1987 : 2384 - A) พบว่า ลักษณะของงาน ผู้บังคับบัญชา รายได้และเพื่อนร่วมงาน สามารถพยากรณ์ความผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ในทำนองเดียวกัน สโตนและปอร์เตอร์ ได้ศึกษาวิจัยในปี ค.ศ.1975 พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ (Steers. 1977 : 47) อีกทั้ง ฮิลล์ (Hill.1984 : 94 - A) ได้ศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการทำงาน 5 ด้าน โดยเฉพาะลักษณะงาน โอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สามารถอธิบายความผูกพันกับหน่วยงานได้

ในงานวิจัยของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982 : 338 - 339) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ และกระบวนการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ถ้าเป็นไปอย่างมีคุณภาพจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

สุภรณ์ ศรีพิพล (2519 : 37) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร" ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยมีความพอใจ องค์ประกอบกระตุ้นมากกว่าองค์ประกอบค้ำจุน และพบว่าอันดับความสำคัญของความพึงพอใจกลุ่มปัจจัยกระตุ้นอันดับหนึ่งได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือ ตั๋วงานและความสัมพันธ์

งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน

งานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับความพึงพอใจในการทำงานในช่วง 10 ปีที่ผ่านมายังมีผู้ศึกษาไม่มากนัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมในส่วนของภาวะผู้นำแบบอื่น ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

แอลเลน (Allen) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและวุฒิภาวะที่มีผลต่อความพอใจในการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของอาจารย์มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้บริหารจะมีลักษณะมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน (Allen. 1988 : 2490 - A) ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของมอร์แกน (Morgan) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในคณะวิชา ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำและประสิทธิผลผู้นำกับความพอใจในการทำงาน (Morgan. 1987 : 1541 - A)

กรีน (Greene) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาว่าตัวแปรทั้งสองนี้เป็นเหตุและผลกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานเป็นเหตุและผลกันน้อยมากกับความพึงพอใจในการทำงาน (Greene. 1975: 187 - 193)

การศึกษาของ คลาวิตเตอร์ (Klawitter. 1986 : 735 - A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง จะทำให้ครูพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานด้วยมากกว่าผู้นำแบบอื่น

การวิจัยของเจง (Jang. 1987 : 3020 - A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางภาวะผู้นำ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่ครู

เขียน แสงหนุ่ม (2518 : 40) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งทั้งงานและมุ่งสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2520 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคกลาง พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง โดยแสดงพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์มากกว่าด้านมุ่งงาน พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์กับความพึงพอใจสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานกับความพึงพอใจ และความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าความพึงพอใจของครูที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน

วิรัช วิเศษสุวรรณ (2521 : 48 - 49) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนราษฎร์ โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สำหรับวัดพฤติกรรมผู้นำโดยแจกแบบสอบถามครูโรงเรียนราษฎร์ ในเขตกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2520 จากจำนวน 120 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู ประมาณ 732 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำโรงเรียนราษฎร์มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงานอยู่ในเกณฑ์สูง และความพึงพอใจในการทำงานของครูอยู่ในเกณฑ์สูงด้วย

สุดใจ ทองอ่อน (2522 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ ความพึงพอใจในการทำงานของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้เครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ และแบบสอบถามวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน คณะครูมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทั้งด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูในทางบวก

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน จะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
3. ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ ครูใหญ่ และครูในโรงเรียนเอกชนสายสามัญ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนระดับประถมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด 243 แห่ง รวมครูใหญ่ทั้งหมด 243 คน และครู 5,692 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง สุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดของโรงเรียน โดยจำแนกออกเป็น 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ตามเกณฑ์การจัดขนาดโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยจะทำการสุ่มตัวอย่างโรงเรียนร้อยละ 50 ของจำนวนโรงเรียนในแต่ละขนาด ทำให้มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่จำนวน 46 โรงเรียน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดกลางจำนวน 43 โรงเรียน และโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กจำนวน 33 โรงเรียน รวมทั้งหมด 122 โรงเรียน ดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

โรงเรียน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ครูใหญ่	66	33	86	43	92	46
ครู	741	231	1575	301	3376	322

ในแต่ละโรงเรียนที่เป็นตัวอย่างจะมีผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

1. ครูใหญ่ของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 122 คน
2. ครู ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

โดยแบ่งครูตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำนวนกลุ่มตัวอย่างหาโดยใช้ตารางสำเร็จของยามาเน่ (Yamane, 1967 : 886-887) ที่ระดับนัยสำคัญ .01 ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 854 คน เมื่อคำนวณจากประชากร จะได้จำนวนครู โรงเรียนขนาดใหญ่ 322 คน ขนาดกลาง 301 คน ขนาดเล็ก 231 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ จำนวน 976 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ ดังต่อไปนี้

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร

แบบสอบถามผู้บริหารฉบับนี้ได้ นำมาจากงานวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ซึ่งใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองในเรื่องภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leaderships) โดยพัฒนาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของ แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 53 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ช่วงคะแนน โดยวัดพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ใน 2 ด้าน คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์
2. การบริหารแบบวางเฉย

และพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ใน 4 ด้านคือ

1. ความกล้าหาญ
2. การตัดสินใจ
3. การมุ่งสัมพันธ์ในแต่ละบุคคล
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครู

แบบสอบถามครูฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานในด้านรายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า

แบบสอบถามนี้ได้นำมาจากงานวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2531) ซึ่งได้พัฒนาจากแบบสอบถาม Specific Satisfaction ของแฮคแมนและโอลแฮม (Hackman and Oldham. 1975 : 159 - 170) มี 14 ข้อ ถามเกี่ยวกับรายได้ 2 ข้อ คือข้อ 2 และข้อ 9 ความมั่นคง 2 ข้อ คือ ข้อ 1 และ ข้อ 11 มิตรสัมพันธ์ 3 ข้อ คือ ข้อ 4, ข้อ 7 และข้อ 12 ผู้บังคับบัญชา 3 ข้อ คือ ข้อ 5, ข้อ 8 และข้อ 14 ความก้าวหน้า 4 ข้อ คือข้อ 3, ข้อ 6, ข้อ 10 และข้อ 13 แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ได้แก่ พอใจมากที่สุด พอใจมาก พอใจค่อนข้างมาก พอใจพอสมควร ไม่พอใจค่อนข้างน้อย ไม่พอใจน้อย ไม่พอใจน้อยที่สุด

การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำ ของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 98 - 99) มาทดลองใช้กับผู้บริหารจำนวน 60 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach. 1984 : 160) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ .93 ซึ่งนับว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ จึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง

การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานของครู

การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2531 : 70) มาทดลองใช้กับครูจำนวน 100 คน ซึ่งไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาคำนวณค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach. 1984 : 160) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 ซึ่งนับว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นที่สูงอยู่ในเกณฑ์ที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ จึงนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ทำเรื่องขออนุมัติต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
 2. ผู้วิจัยมีจดหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคน เพื่ออธิบายถึงจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
 3. นำเครื่องมือส่งให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นกลุ่มทดลอง เพื่อหาความเชื่อมั่น ก่อนนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง
 4. จัดส่งแบบสอบถามไปให้ทั้งผู้บริหารและครูในโรงเรียนเดียวกันที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารของโรงเรียนด้วยตนเอง และขอความอนุเคราะห์ในการช่วยแจกไปยังกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้เขียนระบุไว้โดยเฉพาะในแบบสอบถามแต่ละฉบับ และขอรับคืนด้วยตนเอง
- ในการวิจัยครั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 976 ฉบับ แยกเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 122 ฉบับ ครู 854 ฉบับ

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสภาพของผู้ตอบและขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร			ครู			รวม		
	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ	กลุ่ม ตัวอย่าง	จำนวน ผู้ตอบ	คิดเป็น ร้อยละ
ขนาดใหญ่	46	46	100	322	322	100	368	368	100
ขนาดกลาง	43	43	100	301	301	100	344	344	100
ขนาดเล็ก	33	33	100	231	231	100	264	264	100
รวม	122	122	100	854	854	100	976	976	100

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้แต่ละตอน เพื่อนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ
3. นำคะแนนที่ได้มาหาค่าสถิติโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดกระทำข้อมูล

และเลือกโปรแกรม SPSS[®] (Statistical Package For The Social Sciences Version X)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยมีการดำเนินงานเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การแจกแจงข้อมูล และหาค่าสถิติ ดังนี้

1.1 แจกแจงข้อมูลเกี่ยวกับสถานะภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

1.2 หาค่าเฉลี่ย ความแปรปรวน และความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู

1.3 หาค่าสหสัมพันธ์พี (ϕ) ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู

2. ทดสอบสมมติฐาน

2.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน

2.2 ทดสอบความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยใช้สหสัมพันธ์พี (ϕ) และทดสอบความมีนัยสำคัญโดยใช้ χ^2

2.3 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยใช้ t - test

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติ ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS^x [Statistical Package For The Social Sciences Version X]

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามผู้บริหารเป็นดังนี้

เนื่องจากเป็นข้อความทางบวกทั้งหมด จึงมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ถ้าตอบในช่อง	"ไม่เคย"	ให้ 0 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"นาน ๆ ครั้ง"	ให้ 1 คะแนน
ถ้าตอบในช่อง	"บางครั้ง"	ให้ 2 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง "ค่อนข้างบ่อย" ให้ 3 คะแนน

ถ้าตอบในช่อง "บ่อยมาก

หรือตลอดเวลา" ให้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคิดคะแนนรวมจากข้อ 8, 9, 14, 15, 19, 20, 25, 26, 31, 32, 37, 38, 42, 43, 47, 48, 52, 53

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคิดคะแนนรวมจากข้อ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 49, 50, 51

การแปลความหมายของคะแนน นำคะแนนรวมของภาวะผู้นำแต่ละประเภทไปหาค่าเฉลี่ย

การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแต่ละประเภท เป็นดังนี้คือ

- 1.00 - 1.49 เท่ากับ มีภาวะผู้นำประเภทนั้นในระดับน้อย
- 1.50 - 2.49 เท่ากับ มีภาวะผู้นำประเภทนั้นในระดับปานกลาง
- 2.50 - 3.49 เท่ากับ มีภาวะผู้นำประเภทนั้นในระดับมาก
- 3.50 - 4.00 เท่ากับ มีภาวะผู้นำประเภทนั้นในระดับมากที่สุด

การกำหนดว่าครูใหญ่มีภาวะผู้นำแบบใด ใช้การพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแต่ละประเภท ถ้าค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบใดสูงกว่า ก็พิจารณาได้ว่าเป็นภาวะผู้นำแบบนั้น

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามครูเป็นดังนี้

คำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามตอนนี้มีค่าคะแนนเป็น 7, 6, 5, 4, 3, 2 และ 1

ในกรณีที่คำถามเป็นแบบภาคเสธ ค่าของคะแนนจะกลับกัน

สำหรับเกณฑ์การพิจารณาขอบเขตของคะแนนเฉลี่ย เพื่อใช้ในการแปลความหมายข้อมูลกำหนดไว้ดังนี้

- 6.50 - 7.00 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
- 5.50 - 6.49 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก

4.50 - 5.49	หมายถึง	มีความพึงพอใจค่อนข้างมาก
3.50 - 4.49	หมายถึง	พอสมควร
2.50 - 3.49	หมายถึง	ไม่พึงพอใจ ค่อนข้างน้อย
1.50 - 2.49	หมายถึง	ไม่พึงพอใจน้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง	ไม่พึงพอใจน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach, 1984 : 160) ใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

s_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ

s_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. การหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และการหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

การหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทนผลรวมของความถี่คูณคะแนน

N แทนจำนวนสมาชิกในกลุ่ม

(บุญชม ศรีสะอาด.2532 : 42)

การหาความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

เมื่อ S แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .

X แทนคะแนนแต่ละตัว

$\bar{X}$ แทนค่าเฉลี่ยของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

N แทนจำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

(บุญชม ศรีสะอาด.2532 : 72)

3. การทดสอบสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานมีว่า "ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน จะมีภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน" สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) (Ferguson. 1981 : 234-235)

4. การทดสอบสมมติฐานที่ 2 สมมติฐานมีว่า "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ" สถิติที่ใช้คือ การหาค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) ใช้สูตรดังนี้

$$\phi = \frac{AD - BC}{\sqrt{(A+C)(B+D)(A+B)(C+D)}}$$

และทดสอบนัยสำคัญของสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) โดยใช้สูตร

$$\chi^2 = N \phi^2 \quad \text{ที่} \quad df = 1$$

ถ้าพบว่าค่า χ^2 ที่คำนวณได้มากกว่า χ^2 จากตารางที่ขึ้นแท่งความเป็นอิสระ 1 แสดงว่า ค่า ϕ มีนัยสำคัญ

เกณฑ์ในการพิจารณาว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่วัดจากค่าคะแนนเฉลี่ยของเครื่องมือวัดความพึงพอใจในการทำงานของครู ถ้าได้ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป แสดงว่าครูมีความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าได้ค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3.5 ลงมาแสดงว่าครูไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน

5. การทดสอบสมมติฐานที่ 3 สมมติฐานมีว่า "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแตกต่างกัน" สถิติที่ใช้คือ t-test (Ferguson. 1981 : 182)

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทนค่าสถิติทดสอบ

$\bar{X}_1$ แทนคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

$\bar{X}_2$ แทนคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

S_1^2 แทนคะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

S_2^2 แทนคะแนนความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

n_1 แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1

n_2 แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

t แทน ค่าสถิติ t - test

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากคำตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำ ตามทัศนะของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียน

1.1 เสนอค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

1.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกเป็นรายด้าน

2.1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านรายได้

2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความมั่นคง

2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านมิตรสัมพันธ์

2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านผู้บังคับบัญชา

2.5 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความก้าวหน้า

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำ ตามทัศนะของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียน

1.1 เสนอค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามทัศนะของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน		ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
ขนาดใหญ่	2.55	.45	2.94	.42
ขนาดกลาง	2.53	.48	2.99	.44
ขนาดเล็ก	2.63	.53	2.96	.46
รวม	2.57	.49	2.97	.44

จากตาราง 3 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทั้งโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 2.63 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .53 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 2.53 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .48 สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ โรงเรียนขนาดกลางเท่ากับ 2.99 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .44 ค่าเฉลี่ยต่ำสุดที่โรงเรียนขนาดใหญ่เท่ากับ 2.94 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .42 โดยสรุปภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .49 ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .46 อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยจะเห็นว่าไม่ว่าโรงเรียนขนาดใด มีแนวโน้มที่ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

นำคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มาเปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน จะได้ผลดังตาราง 4 และตาราง 5

1.2 เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ตาราง 4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	s.s	m.s	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ระหว่างกลุ่ม	2	.1792	.0896	.3767	-
ภายในกลุ่ม	119	28.2935	.2378		
รวม	121	28.4726			

จากตาราง 4 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร ที่มาจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร
โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ตาราง 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนที่มี
ขนาดต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	s.s	m.s	F	นัยสำคัญที่ระดับ
ระหว่างกลุ่ม	2	.0458	.0229	.1179	-
ภายในกลุ่ม	119	23.1199	.1943		
รวม	121	23.1657			

จากตาราง 5 แสดงว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ที่มาจาก
โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ตาราง 6 .ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวม		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	16	4	20
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	97	5	102
รวม	113	9	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .2138 \quad \chi^2 = 5.5766$$

จากตาราง 6 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .2138 มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านรายได้

ตาราง 7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับ ความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านรายได้

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานด้านรายได้		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	15	5	20
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	85	17	102
รวม	100	22	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .0802 \quad \chi^2 = 0.7856$$

จากตาราง 7 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .0802 ไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านรายได้ของครู ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความมั่นคง

ตาราง 8 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความมั่นคง

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคง		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	16	4	20
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	96	6	102
รวม	112	10	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .1905 \quad \chi^2 = 4.4289$$

จากตาราง 8 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .1905 มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านความมั่นคงของครู มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านมิตรสัมพันธ์

ตาราง 9 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านมิตรสัมพันธ์

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานด้านมิตรสัมพันธ์		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	15	5	20
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	95	7	102
รวม	110	12	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .2254 \quad \chi^2 = 6.2023$$

จากตาราง 9 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .2254 มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านมิตรสัมพันธ์ของครู มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านผู้บังคับบัญชา

ตาราง 10 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านผู้บังคับบัญชา

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานด้านผู้บังคับบัญชา		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	15	5	20
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	93	9	102
รวม	108	14	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .1878 \quad \chi^2 = 4.3073$$

จากตาราง 10 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .1878 มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านผู้บังคับบัญชาของครู มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความก้าวหน้า

ตาราง 11 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครูด้านความก้าวหน้า

ลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจในการทำงานด้านความก้าวหน้า		
	พอใจ	ไม่พอใจ	รวม
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	13	7	20*
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	90	12	102
รวม	103	19	122

$$\text{ค่าสหสัมพันธ์ฟี (} \phi \text{)} = .2372 \quad \chi^2 = 6.8658$$

จากตาราง 11 พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .2372 มีนัยสำคัญที่ระดับ $\alpha = .05$ แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าของครู มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตาราง 12 ทดสอบความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวแปร	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน		ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		t	นัยสำคัญ ที่ ระดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านรายได้	4.04	1.25	4.52	.93	1.61	-
ด้านความมั่นคง	4.21	.88	4.56	.67	1.65	-
ด้านมิตรสัมพันธ์	4.68	.44	4.77	.49	.83	-
ด้านผู้บังคับบัญชา	4.10	.80	4.41	.66	1.61	-
ด้านความก้าวหน้า	4.27	.47	4.50	.56	1.85*	.05
ความพึงพอใจ รวม	4.26	.70	4.55	.62	1.70*	.05

จากตาราง 12 แสดงว่า ความพึงพอใจในการทำงานรวมทุกด้านของครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สูงกว่าความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกความพึงพอใจในการทำงานเป็นรายด้าน พบว่า ครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความพึงพอใจด้านความก้าวหน้า สูงกว่าครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความพึงพอใจด้านรายได้ ด้านความมั่นคง

ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชา ของครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการประเมินแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เกณฑ์ว่า ถ้าโรงเรียนใดที่ผู้บริหารประเมินภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนได้คะแนนเฉลี่ยสูงกว่าอีกแบบหนึ่ง ผู้บริหารผู้นั้นจะมีภาวะผู้นำแบบนั้น เช่น ถ้าผู้บริหารโรงเรียน ก ประเมินภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของตนได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และประเมินภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของตนได้ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำนั้นมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งจากการประเมินพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้งหมด 122 โรงเรียน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 20 คน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 102 คน ดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ลักษณะผู้นำ	จำนวน	ภาวะผู้นำ	
		$\bar{X}$	S.D
ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	20	2.57	.49
ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	102	2.97	.44

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 122 คน มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 20 คน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 102 คน และค่าคะแนนเฉลี่ยของภาวะผู้นำเท่ากับ 2.57 และ 2.97 คะแนนตามลำดับ ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ของภาวะผู้นำในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

Avolio. 1990)

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามครู เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานในด้าน รายได้ ความมั่นคง มิตรสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้า แบบสอบถามนี้ได้นำมาจากการ วิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2531) ซึ่งได้พัฒนาจากแบบสอบถาม Specific Satisfactions ของแฮคแมนและโอลด์แฮม (Hackman and Oldham.1975 : 159-170)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งสิ้น 976 ฉบับ ได้รับกลับคืนจำนวน 976 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้จำนวน 976 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

ได้ใช้วิธีการทางสถิติคำนวณค่าต่าง ๆ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS^{*} (Statistical Package For The Social Sciences Version X) ดังนี้

1. หาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และนำค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน
3. เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ฟี (φ) ในการวิเคราะห์ได้วิเคราะห์ในภาพรวมและแยกเป็นรายด้านทุกด้าน ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านรายได้ ด้านความมั่นคง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านความก้าวหน้า หรือไม่

5. เปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยใช้สูตร t-test

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิจัยโดยทั่วไป

สภาพทั่วไปของโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 122 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เมื่อพิจารณาตามขนาดโรงเรียนจะมีโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 46 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 43 โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 33 โรงเรียน

จากการศึกษาสภาพทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำนวนสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 122 คน ได้ผลการวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยคือ มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 20 คน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จำนวน 102 คน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยในเกณฑ์ที่ถือว่ามีความผู้นำประเภทนั้นในระดับมาก

การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จากกลุ่มตัวอย่างครู 122 โรงเรียน โรงเรียนละ 7 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครูทั้งสิ้น 854 คน พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสหสัมพันธ์ฟี (ϕ) = .2138

2. สรุปผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐานตามจุดมุ่งหมายการวิจัย

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน เพื่อจะพิจารณาว่าในโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกันนั้น ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างกันหรือไม่ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ปรากฏว่า โรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ศึกษาโดยละเอียดเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีภาวะผู้นำแบบใดมากกว่ากัน โดยพิจารณาตามขนาดของโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่าไม่ว่าโรงเรียนเอกชนขนาดใด ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ค่าเฉลี่ยดังนี้ โรงเรียนขนาดใหญ่ 2.55 โรงเรียนขนาดกลาง 2.52 โรงเรียนขนาดเล็ก 2.63 ส่วนโรงเรียนที่มีผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีค่าเฉลี่ย โรงเรียนขนาดใหญ่ 2.94 โรงเรียนขนาดกลาง 2.99 โรงเรียนขนาดเล็ก 2.96

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนกับความพึงพอใจในการทำงานของครูพบว่า

2.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55

2.2.2 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านรายได้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2.3 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านความมั่นคง พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.2.4 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านมิตรสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำ

แบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.2.5 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านผู้บังคับบัญชา พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.2.6 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านความก้าวหน้า พบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

2.3 การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าแบบเปลี่ยนสภาพ และโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า

2.3.1 โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ครูจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สูงกว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

2.3.2 เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบแต่ละด้านของความพึงพอใจ พบว่า ครูในโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ครูจะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าสูงกว่าครูในโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในขณะที่องค์ประกอบของความพึงพอใจด้านรายได้ ด้านความมั่นคง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชา ของครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ครูมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในที่นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ โดยจากจุดมุ่งหมายของการวิจัยแต่ละข้อ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่าโรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น ซึ่งจากสภาพด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมในกรุงเทพไม่ว่าโรงเรียนจะตั้ง ณ แห่งใด จะมีสภาพที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือมีความเจริญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปรับตัวเองตลอดเวลาเพื่อความอยู่รอด ดังนั้นอาจมีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีลักษณะที่มองการณ์ไกล ต้องใช้ปัญญาความคิดในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในลักษณะคล้ายกัน จึงอาจทำให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำที่คล้ายกัน คือมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพค่อนข้างสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2. จากผลวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ไม่ว่าจะแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ" ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของเบส (Bass, 1985) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภท คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้เขาได้รับสิ่งนั้น ตราบที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ และมีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม นอกจากนี้มีการตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานานเท่าที่เข่าจะทำงานให้ลุล่วง สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยกย่อง ศรัทธา ยอมรับ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา

นอกจากนี้ มีงานวิจัยของคิง (King. 1980 : 2329) ได้ศึกษาวิจัยผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล - มัธยมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย และโดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของ Bass เพื่อจะศึกษาว่า ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเป็นตัวทำนายประสิทธิผล ความพึงพอใจ และบรรยากาศองค์การอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ สามารถทำนายความ พึงพอใจ และความสำเร็จได้ และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล - มัธยมศึกษา

3. จากผลการวิจัยพบว่าครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าครูในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้ว่า "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน" นอกจากนี้เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการทำงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านรายได้ ด้านความมั่นคง ด้านมิตรสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านความก้าวหน้า พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้บริหารมี ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีความพึงพอใจในด้านความก้าวหน้าสูงกว่า ครูโรงเรียนเอกชนที่ผู้ บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดงานวิจัยของ คูเนอทและ เลวิส (Kuhnert and Lewis. 1987 : 649) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ใช้มุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์/พัฒนา (Constructive Development Personality Theory) และพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีลักษณะ การทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีลักษณะต่างไปจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณธรรม ที่สูงกว่า ผู้นำลักษณะนี้จะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้น ให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี ทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อถือของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้ย่อมมีผล

ต่อการสร้างความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงมีส่วนที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1990 : 19 - 27) ซึ่งได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมไม่ใช่เพื่อพวกพ้องของตน อีกทั้งยังส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตน นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันกับสถาบัน และกระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายของสถาบันอีกด้วย และจากผลวิจัยของแบส (Bass.1990:698) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงาน ก็พบเช่นกันว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ข้อเสนอแนะ

ในการให้ข้อเสนอแนะนี้จะ เป็นข้อเสนอแนะตามผลการวิจัยที่พบ โดยแบ่ง เป็น

- 1) ข้อเสนอแนะสำหรับงานภาครัฐและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน
- 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะสำหรับงานภาครัฐและผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนควรมีการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร

โรงเรียนให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยอาจจัดอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการหรือประสานงานกับมหาวิทยาลัยจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนอาจจัดทำเอกสาร บทความให้

ความรู้ในการเป็นผู้นำที่ดีที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู เป็นเอกสารแจกให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะๆ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน หรืออาจจะแทรกความรู้ในวารสารการศึกษาเอกชนที่จัดทำอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชนควรพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดยการเข้ารับการอบรมหาความรู้เพิ่มเติม การอ่านแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ ๆ ผู้บริหารควรสมัครเป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาดังต่าง ๆ ที่ให้ความรู้ในการเป็นผู้นำที่ดี ตลอดจนการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่สามารถเข้ารับการอบรมทางการบริหาร อาจอาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ชุดฝึกอบรมตนเอง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจัดทำขึ้น โดยมีเนื้อหาในด้านการเป็นผู้นำที่ดี

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับครูในระดับมัธยมศึกษา หรือระดับอนุบาล

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาเฉพาะประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเฉพาะในกรุงเทพมหานครและเฉพาะระดับประถมศึกษา จึงทำให้ผลการวิจัยไม่พบความแตกต่าง ดังนั้นในการศึกษาต่อไปน่าจะลองศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาคอื่น ๆ และอาจนำมาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพ หรืออาจศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาหรือระดับอนุบาล ตลอดจนอาจจะศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนภาครัฐแทนที่จะเป็นภาคเอกชน

2.2 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงาน หรือประสิทธิผลของงาน

เนื่องจากในการศึกษาลำดับนี้ได้ศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนเท่านั้น ซึ่งที่จริงยังมีตัวแปรอื่นที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษา เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียน บรรยากาศโรงเรียน ฯลฯ จึงน่าจะนำตัวแปรอื่นมาศึกษากับภาวะผู้นำเพื่อจะทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบใดมีผลต่อตัวแปรต่าง ๆ เป็นอย่างไรบ้าง

2.3 การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูกับโครงสร้างองค์การ

เนื่องจากการศึกษาค้างนี้ได้อัศษาเฉพาะภาวะผู้นำของผู้นบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูเท่านั้น ซึ่งที่จริงการที่ครูจะพึงพอใจในการทำงานของครูนั้น อาจเป็นผลมาจากตัวแปรอื่น ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน ฯลฯ จึงควรมีการศึกษาวัดแปรอื่น ๆ กับความพึงพอใจ เพื่อที่จะทำให้ทราบมากขึ้นว่ามีตัวแปรใดที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

2.4 การศึกษาแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เนื่องด้วยงานวิจัยฉบับนี้ได้นำแนวคิดของแบบสมาใช้ในการศึกษา ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การศึกษาค้างต่อไปอาจจะนำแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่นมาศึกษาแทน เช่น แนวคิดของ Fiedler , แนวคิดของ Hersey & Blanchard ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับทางด้านการศึกษาเช่นกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามทัศนะของผู้บริหารจำแนกตามขนาดโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน
3. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 122 คน ครูจำนวน 854 คน รวมทั้งสิ้น 976 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2536 กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวได้มาจากกลุ่มประชากรโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหาร ได้นำมาจากการวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ใช้สอบถามผู้บริหารโรงเรียน โดยให้ผู้บริหารประเมินตนเองในเรื่องภาวะผู้นำ เป็นแบบสอบถามผู้นำใน 2 มิติ คือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยพัฒนามาจากเครื่องมือวัด MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ของแบสและอวอลิโอ (Bass and

מדרגות רצו

บรรณานุกรม

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน.

ปริญญาโท กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2536.

อัสสาเนา.

กิติมา ปรีดีติลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : หจก.ธนาคารนิมฟ์, 2529.

เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518. อัสสาเนา.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. วัตถุประสงค์นโยบายและมาตรการของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539). ม.ป.ท., 2534.

_____. รายงานการวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ฟันนี้ฟันบอซซิ่ง, 2532.

คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. จำนวนโรงเรียนเล็กล้มปีการศึกษา 2530, 2531, 2532, 2533, 2534. ม.ป.ท., ม.ป.ป.ก. อัสสาเนา.

_____. สถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2535. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2536.

จรรยา มานิตกุล และคนอื่น ๆ. "ภาวะผู้นำกับการบริหารงาน," "ในพหุติกรรมศาสตร์ เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2531.

ณัฐนิภา คุปรัตน์ และ ประกอบ คุปรัตน์. "แนวคิดใหม่ทางการบริหารการศึกษา : การบริหารงานตามสถานการณ์," วารสารคุรุศาสตร์. 11(1) : 54-66 ; กรกฎาคม 2525.

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2530.

บุญชม ศรีสะอาด. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2532.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. ความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า. ปรินทิพานินท์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. "ทัศนะบางประการเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน." วารสารการศึกษาแห่งชาติ.
13(6) : 7-9 ; สิงหาคม-กันยายน 2532.
- พรรณราย ทวีระประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : O.S. Printing House Co.,
Ltd., 2529.
- มณูญ ตนะวัฒนา (ผู้แปล). กลยุทธ์การสร้างพลัง ผู้นำธุรกิจรุ่นใหม่. กรุงเทพฯ :
โอเวสพริ้นติ้งเฮ้าส์, 2532.
- วิรัช วิเศษสุวรรณ. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนราษฎร์ ในกรุงเทพมหานคร ปรินทิพานินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2521. อัดสำเนา.
- สุจิตรา จรจิตร. ปัจจัยที่มีผลต่อความคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา ในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค
ปรินทิพานินท์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
อัดสำเนา.
- สุภรณ์ ศรีพหล. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519. อัดสำเนา.
- สุรชาติ สังข์รุ่ง. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงานของครู
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและเทศบาลในเขตภาคกลาง
ปรินทิพานินท์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
อัดสำเนา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. "การศึกษาภาวะผู้นำ," เอกสารประกอบการบรรยายวิชา บท.741
ภาวะผู้นำในการบริหาร : ทฤษฎีการวิจัยและแนวปฏิบัติ. บรรยายแก่นิสิตปริญญาเอก
สาขาการบริหารการศึกษา มศว. ประสานมิตร, ม.ป.ท.,ม.ป.ป.

- Adams, Jerome and Janice D. Yoder. Effective Leadership for Women and Men. New Jersey : Ablex Publishing Corporation ; 1985.
- Allen, Hansel Wilson. "The Match of Leader Style with Maturity and its Influence on Job Satisfaction and Perceived Organizational Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46(09) : 2490-A; March, 1986.
- Anderson, Carl R. Management : Skills, Function and Organization performance. 2nd ed. Needham Heights. MA : Allyn and Bacon, Inc., 1988.
- Applewhite, Phillip B. Organization and Behavior. New York : Prentice-Hall, Inc., 1965.
- Arnold, Hugh J. and Daniel C. Feldman. Organizational Behavior. 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1988.
- Avolio, Bruce J., David A. Walman and Walter O. Einstein "Transformational Leadership in a Management Game Simulation," Group Organization Studies. 13(1) : 59-80; March, 1988.
- Barker, Randolph T. and Sandra B. Barker. "Encouragement : An Essential skill," Supervisory Management. 5; June, 1990.
- Barnard, Chester I. The Functions of the Executive. Thirtieth Anniversary Edition. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1968.
- Baron, Robert A. and Jerald Greenberg. Behavior in Organizations Understandign and Managing the Human Side of Work. 2nd ed. Boston : Allipn and Bacon, Inc., 1986.
- Bass, Bernard M. "From Transactional to Transformational Leadership : Learning share the vision," Organizational Dynamics. 18(3) : 19-31; Winter, 1990.

- Bass, Bernard M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : The Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M. and Bruce J. Avolio. Transformational Leadership Development. Pola Alto, California : Consulting Psychologists Press, Inc., 1990.
- Bass, Bernard M. and Joseph Seltzer. "Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration," Journal of Management. 16(4) : 693 - 703; 1990.
- Beare, Hedley , Brian J. Caldwell and Ross H. Millikan. Creating an excellent School. New York : Routledge, 1989.
- Becknes, Weldon. "The Why and How. Commitment and Leadership," NASSP Bulletin. 74(529) : 4-11; November, 1990.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. The Managerial Gred. Houston, Texas : Gulf Publishing Company, 1964.
- Blum, Milton L. and Jam C. Naylor. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1968.
- Bowditch, James L. and Anthomy F. Buono. A Primer on Organizational Behavior. 2nd ed. New York : John Wiley Sons, 1990.
- Brown, Robin Rae. "Individual Situational, and Demographic Factors Predicting Faculty Commitment to the University," Dissertation Abstracts International. 47(7) : 2384-A; January, 1987.
- Brown, W. Steven. "Management by Ones : One-On-One, One-by-One," Supervisory Management. 3; May, 1990.
- Byrd, Richard E. "Corporate leadership skills : A New Synthesis," Organizational Dynamics. 16(1) : 34-43; Summer, 1987.
- Carroll, Tosi. Management : Contingencies, Structure and Process. Chicago : St. Clair Press, 1976.

- Chemers, Martin M. "Leadership Processes Intrapersonal, Interpersonal and Societal Influences," in Group Processes. edited by Clyde Hendrick. California : Sage Publication, Inc.; 1987.
- Cohen, Elaine Linenberg. "Administrative Behavior of Principal as viewed by Principals, Teachers, and Parents," Dissertation Abstracts International. 40(05) : 2372-A; 1979.
- Cohen, William A. The Art of the Leadership. New Jersey : Prentice Hall; 1990.
- Coletta, S.S. "A Qualitative Study of the Factors, Feelings and Effects Associated with Job Satisfaction and Dissatisfaction among Staff Nurse," Dissertation Abstracts International. 42(6):2308-B; 1981.
- Colleen, Ryan Bell. "A Naturalistic Observation of Three Effective Principals," Dissertation Abstracts International. 45(09): 2272-A; 1984.
- Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational settings," Journal of Management Review. 12(4):637-647;1987.
- Cooper, Alfred M. How to Supervise People. New York : McGraw-Hill Book Company, 1958.
- Cooper, M.R. and others. "Changing Employee Values : Deepening Discontent?," Havard Business Review. 57(1):117-125; January-February, 1979.
- Cronbach, Lee Joseph. Essential of Psychology Testing. 4th ed. New York : Harper, 1984.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. Human Behavior at Work : Organizational Behavior. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 1985.

- Deluga, Ronald J. "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influence Strategies," Group Organization Studies. 13(4):456-467; December, 1988.
- Donnelly, Jr. James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. Fundamentals of Management. 5th ed. Texas : Business Publications, Inc., 1984.
- Dubrin, Andrew J. Effective Business Psychology. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall, 1990.
- Elisamual, Martine Antonetty. "Principals Leadership and School Effectiveness," Dissertation Abstracts International. 46:3212-A; 1986.
- Evers, A.S. "Leadership Effectiveness of Wisconsin Superintendents," Disertation Abstracts International. 47(2):4249-A; June, 1987.
- Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. New York : Mcgraw-Hill Inc., 1981.
- Fiedler, Fred E. A Theory of Leadership Effectivenion. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Frieson, David, Edward A. Holdaway and Alan W. Rice. "Satisfaction of School Principals with their work," Educational Administration Quarterly. 19(4) : 35-58; Fall, 1983.
- Ghiselli, Edwin E. and Clarence W. Brown. Personnel and Industrial Psychology. 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1955.
- Gilmer, B. Von Haller. Industrial Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, 1971.
- Gray, Edmund and Larry R. Smeltzer. Management the Competiticee Edge. New York : Macmillan Publishing Company, 1989.

- Greene, Charles N. "The Reciprocal Nature of Influence between Leader and Subordinates," Journal of Applied Psychology, 60(2) : 187-193; 1975.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham. "Development of Job Diagnostic Survey," Journal of Applied Psychology. 60(2) : 159-170 ; April, 1975.
- Harris, Phillip R. High Performance Leadership : Strategies for Maximum career productivity. Illinois : Scott and Company, 1990.
- Hater, John J. and Bernard M. Bass. "Supervisors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership," Journal of Applied Psychology. 73(4) : 695-702 ; 1988.
- Hellriegel, Don and John W. Slocum, Jr. Management 5th. Massachusettes : Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- _____. Richard W. Woodman. Organizational Behavior. 5th ed. Singapore : Harper & Row Publisher, 1989.
- Heng, Michael. "Developing Managers for Leadership : the New Imperative," in Developing Managers in Asia. Edited by Tan Jing Hee & You Poh Seng with Emily Ding. Page 39-46; Singapore : Addison-Wesley Publishing Company, 1987.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner and Barbara Snyderman. The Motivation to Work. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- Hill, Earl Augustus. "The Impact of Self-Role Congruence, Length of Service, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Propensity to leave : A Study of Community College Instructors of Developmental/Remedial Courses," Dissertation Abstracts International. 45(1) : 94-A; July, 1984.

- Hom, Peter W. , Ralph Katerberg, Jr. and Charles L. Hulin. "Comparative Examination of Three Appaoaches to the Predication of Turnover," Journal of Applied Psychology. 64(3) : 280-290; June, 1979.
- Hoover, Nancy Roahing,, "Transformational and Transactional Leadership : A Test of the Model," Dissertation Abstracts International. 48(12 A) : 3020; 1987.
- Hoppock, Robert. Job Satisfaction. New York : Harper, 1935.
- Hoy, Wayne K. and Cecil Gr. Miskel. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 2nd ed. New York : Random House, 1982.
- _____. Educational Administration Theory, Research and Practice. 3rd ed. New York : Random House ; 1987.
- Jang, Mc Seok. "Principal's Leadership and Communication and Teacher Job Satisfaction in Korea," Dissertation Abstracts International. 48(12) : 3020-A; 1987.
- Kellerman, Barbara. Leadership Multidisciplinary Perspective. New Jersey : Prentice-Hall, 1984.
- Kendrick, Jane Ann. "The Emergence of Transformational Leadership Practice in a School Improvement Effort : A Reffective Study," Dissertation Abstract International. 49(6A) : 1330; 1988.
- King, Margaret Ingram. "Extraordinary Leadership in Education Transformational and Transactional Leadership as Predictions of Effectiveness, Satisfaction, and Organizational Cimate in K-12 and Higher Education," Dissertation Abstracts International. 50(8A) : 2329; 1989.
- Klawitter, Pamela Amick. "The Relationship between principal's Leadership Style and Teacher Job Satisfaction," Dissertation Abstracts International. 47(03) : 735-736-A; 1986.

- Korman, Abraham K. Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New-Jersey : Prentice-Hall, 1977.
- Kotter, John P. "What Leaders Really Do," Haward Business Review. 368(3) : 103-111; May-June, 1990.
- Kuhnert, K.W., and P. Lewis. "Transactional and Transformational Leadership : A constructive developmental analysis," Academy of Management Review. 12 : 648-657; 1987.
- Lawler, III Edward E. Motivation in Work Organizations. Monterey, California : Books Cole, 1973.
- Lawler, III Edward E. "Satisfaction and Behavior," in Prespective on Behavior in Organization. edited by Hackman, J.Richard, Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter 2nd ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1983.
- Locke, Edwin A. "Job Satisfaction," in Social Psychology and Organizational Behaviour. Edited by Michael Qruneberg and Toby Walk. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1985.
- Manz, Charles C. and Henry P. Sims, Jr. Super leadership Leading Others to Lead Themselves. New York : Prentice-Hall Press, 1989.
- Miskel, Cecil and Dorothy Cosgrove "Leader Succession in School settings," Review of Educational Research. 55(1) : 87-105; Spring, 1985.
- Mondy, R.Wayne, Arther Sharplin and Edwin B. Flipppo. Management Concepts and Practices. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1988.

- Morgan, Marilyn Gail. "Leadership Style Effectiveness and Variability of Social Work Education Administrations and Satisfaction of Faculty with Administrators," Dissertation Abstracts International. 48(6) : 1541-A; December, 1987.
- Nadler, David A. and Edward E. Lawler III. "Motivation : A Diagnostic Approach," in Perspective on Behavior in Organizations. Edited by J.R. Hackman, E.E. Lawler III. and L.W. Porter. New York : McGraw-Hill, 1977.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers and Richard T. Mowday. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," Journal of Applied Psychology. 59(5): 603-609 ; October, 1974.
- Randolph, W. Alan. Understanding and Managing Organizational Behavior. Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1985.
- Robbin, Stephen P. Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1989.
- Sadler, Philip. Managerial Leadership in the Post-Industrial Society. Southampton England : the Camelot Press Ltd., 1988.
- Sashkin, Marshall. "A New Vision of Leadership," Journal of Management Development New Direction. 6(11) : 19-28; 1987.
- Schermerhorn, John R. Jr. Management for Productivity. New York : John Wiley & Sons, 1989.
- Sciaces, Johnny Robert. "A Comparison of Levels of Job Satisfaction between University Certified First Year Teachers and Alternatively Certified First-Year Teacher," Dissertation Abstracts International. 48(9) : 2215-A; March, 1988.
- Seltzer, Joseph and Bernard M. Bass. "Transformational Leadership Beyond Initiation and Consideration," Journal of Management. 16(4) : 693-703 ; 1990.

- Sergiovanni, Thomas. "The Leadership Needed for Quality Schooling," in School for Tomorrow Directing Reforms to Issue that Count. edited by Thomas J. Sergiovanni and John H. Moore. Page 213-226 Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- _____. "Adding Valued to Leadership Gets Extraordinary Results," Educational Leadership. 47(8) : 23-27; May, 1990.
- Sergiovanni, Thomas J. and Fred D. Carver. The New School Executive : A Theory of Administration. 2nd ed. New York : Harper and Row, 1980.
- Simpkin, Gilda Dangot. "Getting your Staff Do What you Want," Supervisory Management. 4-5; January, 1991.
- Steers, Richard M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," Administrative Science Quarterly. 22(1) : 46-55; March, 1977.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. Motivation and Word Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1984.
- Stewart, Rosemary. The Reality of Management. 2nd ed. London : Heinemann, 1985.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles. Personnel : The Human Problems of Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1960.
- Sturman, Gerald M. "The Supervisory as Career" "Coach," Supervisory Management. 6; November, 1990.
- Sweeny, Janes. "Research Synthesis on Effective School Leadership," in The Role of the Principal. edited by Deborah Burnett Strother, Page 121-124 Bloomington IN : Phi Delta Kappa, 1986.
- Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna. "The Transformational Leader," Training and Development Journal. 40(7) : 27-32; July, 1986.

- Vecchio, Robert P. Organizational Behavior. Illinois : The Dryden Press, 1988.
- Vroom, Victor H. Work and Motivation. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1964.
- Waldman, David A., Bernard M. Bass and Walter O. Einstein. "Leadership and Outcomes of Performance apperaisal process," Journal of Occupational Psychology. 60 : 177-186; 1987.
- Walker, Charles R. and Robert H. Guest. The Man on the Assembly Line. Cambridge, Harward University Press, 1966.
- Wanous, John P. and Edward E. Lawler III. "Measurement and Meaning of Job Satisfaction," Journal of Applied Psychology. 56(2) : 95-105; April, 1972.
- Yamane, Taro Statistics. An Introductory Analysis. N.Y. Harper and Row, 1967.
- Yukl, Gary A. Leadership in Organization. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Zaleznik, Abraham and others. Motivation : Productivity and Satisfaction Workers. Boston : Division of Research, Harvard University Press, 1958.
- Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders : Are They Different?," Harward Business Review Special Collection. 1989.

ภาคผนวก



ที่ ศธ 1007/182

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

๒๔ สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ หรือครูใหญ่โรงเรียน

ด้วย นางสาวอภิกันยา วัชรสฤณี นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพระสาเมมิตร กำลังทำการวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร" มีความประสงค์จะขอเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครูใหญ่และครู ในโรงเรียนของท่าน

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดอนุญาตให้ นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

๑ ๗ /

(นางสาวอรรณพ สุนทรชัย)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

กองนโยบายและแผน

โทร. 02-2828654

โทรสาร 02-2817112

24 สิงหาคม 2537

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้บริหารโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามครูใหญ่ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามครู จำนวน 7 ฉบับ

ด้วยข้าพเจ้านางสาวอภิญญา วัชรสฤณี ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้จัดการโรงเรียน
อุดมศึกษา กำลังศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กำลังทำการวิจัยเรื่อง "ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจใน
การทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยจะนำไปใช้ในการ
พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่าท่านและคณะครูอาจารย์ของท่านเป็นบุคคลที่
สามารถให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยนี้ หากปราศจากความอนุเคราะห์ของ
ท่านแล้ว งานวิจัยนี้คงไม่สามารถสำเร็จลงได้ จึงขอความร่วมมือจากท่านในเรื่องต่อไปนี้

1. ขอให้ครูใหญ่ตอบแบบสอบถามครูใหญ่ ตามคำชี้แจงในแบบสอบถาม คำตอบทุกข้อมี
ความสำคัญต่อการวิจัยเป็นอย่างมาก จึงขอความกรุณาตอบทุกข้อ

2. โปรดมอบแบบสอบถามครู ให้กับครูที่สอนระดับประถมศึกษา ในโรงเรียนของท่าน
จำนวน 7 คน คำตอบของครูทุกคนในโรงเรียนของท่านมีความสำคัญต่อการวิจัยนี้เช่นกัน จึงขอ
ความกรุณาตอบให้ครบทุกฉบับและทุกข้อ

3. ขอความกรุณารวบรวมแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ รวมทั้งหมด 8 ชุด ที่ตอบเสร็จใส่
ในซองที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ให้ท่านส่งกลับ และส่งคืนมาที่ผู้วิจัยภายในวันที่ 15 กันยายน 2537

ผู้วิจัยขอรับรองว่า ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นความลับและ ไม่
เกิดผลเสียหายต่อท่าน หรือต่อหน่วยงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบ
แบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและตอบทุกข้อ

ผู้วิจัยหวังว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน พร้อมทั้งขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวอภิญญา วัชรสฤณี)

ผู้วิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำเตรียมขึ้นมาเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ฉบับ คือ
 - 2.1 แบบสอบถามครูใหญ่ - สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูใหญ่
 - 2.2 แบบสอบถามครู - สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจเฉพาะ เกี่ยวกับงานของครู
3. โปรดกรอกแบบสอบถามตามคำแนะนำที่กำหนดไว้ให้ครบทุกข้อ
4. คำตอบจากความคิดเห็นของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยครั้งนี้ ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป
5. ข้อมูลใด ๆ ที่ท่าน ได้ระบุไว้ในแบบสอบถามนี้จะถือเป็นความลับ และ ขอรับรองว่าจะไม่มีผลใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานของท่าน
6. ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความเอื้อเฟื้อของท่าน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ผู้วิจัย

แบบสอบถามครูใหญ่

สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูใหญ่

คำชี้แจง · แบบสอบถามฉบับนี้ต้องการทราบภาวะผู้นำของครูใหญ่ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้
โดยละเอียดว่า

ท่านมีความรู้สึกที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด

แล้วจึงทำเครื่องหมาย X ลงในช่องว่าง ซึ่งตรงกับระดับความรู้สึกที่แท้จริงของท่าน

โปรดตอบทุกข้อ

แบบสอบถามครูใหญ่

โปรดติดต่อกับ ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ หรือผู้วิจัย

แบบสอบถามครู

สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ต้องการทราบความพึงพอใจของท่านเกี่ยวกับการทำงาน
โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้โดยละเอียดว่า

ท่านพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจและความพึงพอใจของท่านอยู่ในระดับใด

แล้วจึงทำเครื่องหมาย x ลงในช่องระดับที่ตรงกับความพึงพอใจของท่าน

โปรดตอบทุกข้อ

ความหมายของคะแนน

7	หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด
6	หมายถึง	พึงพอใจปานกลาง
5	หมายถึง	พึงพอใจเล็กน้อย
4	หมายถึง	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง
3	หมายถึง	ไม่พึงพอใจเล็กน้อย
2	หมายถึง	ไม่พึงพอใจปานกลาง
1	หมายถึง	ไม่พึงพอใจมากที่สุด

สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงานของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ลงในช่องระดับที่ตรงกับความพึงพอใจของท่าน

ข้อที่	ความพึงพอใจเฉพาะเกี่ยวกับงาน	7	6	5	4	3	2	1
1.	ความมั่นคงในงานสอนของข้าพเจ้า	...	...	...	...	...	...	...
2.	รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในสถาบัน	...	...	...	...	...	...	...
3.	ความเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ	...	...	...	...	...	...	...
4.	เพื่อนร่วมงานที่ข้าพเจ้าพูดคุยและทำงานด้วย	...	...	...	...	...	...	...
5.	การได้รับการยอมรับและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา	...	...	...	...	...	...	...
6.	ความรู้สึกถึงคุณค่าของความสำเร็จในงานที่ทำ	...	...	...	...	...	...	...
7.	โอกาสที่จะได้รู้จักบุคคลอื่นขณะทำงาน	...	...	...	...	...	...	...
8.	การได้รับความสนับสนุนและแนะนำจากผู้บังคับบัญชา	...	...	...	...	...	...	...
9.	เงินเดือนที่ได้รับคุ้มกับงานที่ข้าพเจ้าทำให้กับสถาบัน	...	...	...	...	...	...	...
10.	ความเป็นอิสระทั้งความคิดและการกระทำในการทำงานของข้าพเจ้า	...	...	...	...	...	...	...
11.	ความมั่นคงในอนาคตของการสอนในสถาบัน	...	...	...	...	...	...	...
12.	โอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นขณะทำงานในสถาบัน	...	...	...	...	...	...	...
13.	ความท้าทายของงานที่ข้าพเจ้าทำ	...	...	...	...	...	...	...
14.	คุณภาพโดยส่วนรวมจากการนิเทศงานที่ข้าพเจ้าได้รับจากการทำงาน	...	...	...	...	...	...	...

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวอภิกันยา ชื่อสกุล วัชรสกุณี

เกิดวันที่ 9 เดือน ตุลาคม พุทธศักราช 2507

สถานที่เกิด อำเภอปทุมวัน จังหวัด กรุงเทพมหานคร

ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 329 ถนนลาดพร้าว ซอย 94

แขวงวังทองหลาง เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10310

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน ผู้จัดการฝ่ายบุคลากร

สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนเอกมศึกษา ถนนลาดพร้าว ซอย 94

กรุงเทพฯ 10310

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2525 เตรียมอุดมศึกษา (แผนกศิลป์) โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

พ.ศ. 2527 Dip. in Ed. (Montessori Method of Education)
London , England

พ.ศ. 2532 ศศ.บ. (ปฐมวัยศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2538 กศ.ม. (บริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร